

GROSSARTIG

Haniel-Mitarbeiter setzen die Zukunft jetzt schon um

HERAUSRAGEND

NRW-Wirtschaftsminister Garrelt Duin und Haniel-Chef Stephan Gemkow im Gespräch

GRANDIOS

Ein Interview mit dem Mann, der die Megatrends erfunden hat



#08

JULI 2014

DAS MAGAZIN DER FRANZ HANIEL & CIE. GMBH

# enkelfähig

WERT & WERTE

HANIEL



MEGA,  
DIESE TRENDS

Was man heute wissen  
muss, um morgen  
erfolgreich zu sein



## Der Hype

Ein äußerst kurzlebiger ▶ Trend, der schnell aufflammt und ebenso schnell wieder verpufft. Meist geht es schlicht darum, möglichst viel Aufmerksamkeit in einem möglichst kurzen Zeitraum zu kreieren, um etwa ein Produkt bekannt zu machen oder das Konsumenteninteresse auf ein Feld zu lenken, das sonst kaum wahrgenommen worden wäre.

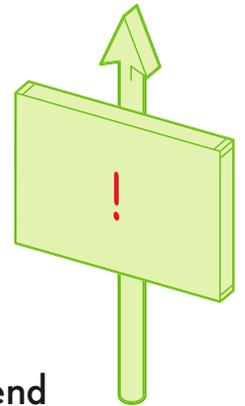
Nicht alles, was nach großem unternehmerischen Heilsversprechen für die Zukunft aussieht, entpuppt sich am Ende als ebenso nachhaltiges wie langlebiges Geschäftsmodell. **enkelfähig schafft Klarheit im Trendwirrwarr** zwischen Hype, Zeitgeist, Pseudotrend und Megatrend.

Illustration: **halbautomaten**



## Der Pseudo-Trend

Auch als Phänomen bekannt. Tarnt sich als ▶ Trend, existiert aber in Wirklichkeit nicht. Etwa die Förderung von Frauen in Dax-Vorständen. Nach breit kommunizierten Personalien tat sich insgesamt nur wenig. Kommunikationswissenschaftler sprechen hier von selektiver Wahrnehmung: Die eigene Meinung bestimmt, wie man die Welt sieht. Egal, ob es stimmt.

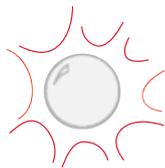


## Der soziokulturelle Trend

Wird auch als ▶ Megatrend bezeichnet, ist aber in Wahrheit eher eine langlebigere Version vom ▶ Zeitgeist. Der soziokulturelle Trend beschreibt vor allem ein Lebensgefühl zu einer bestimmten Epoche, dessen Omnipräsenz ihn dazu prädestiniert, zur Kennzeichnung dieser Epoche herangezogen zu werden. Beispiele: die politische Protestbewegung der Sechzigerjahre oder das, was in den vergangenen Jahren als Cocooning oder Wellnessbewegung bezeichnet wurde.

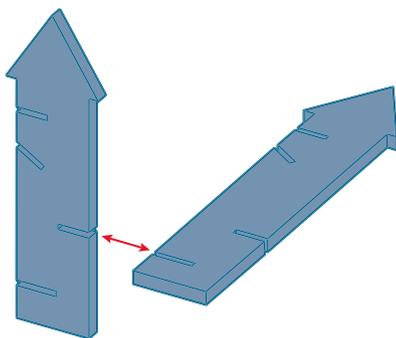
## Die Blase

Beim ersten Hinsehen kann eine Spekulationsblase schon wie ein ▶ Trend wirken, dem man allzu gerne folgt – vor allem, da sie nur eine Richtung zu kennen scheint: nach oben. Kennzeichen jeder Blase ist aber, dass sie – egal ob es sich um Tulpenzwiebeln oder Finanzinstrumente handelt – nicht auf einer realen wirtschaftlichen Wertschöpfung beruht, sondern auf einem ▶ Hype.



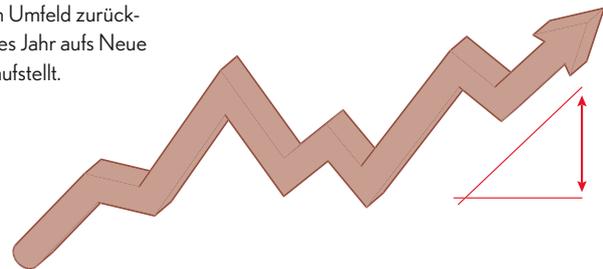
## Der lokale Trend

Eine gesellschaftliche Veränderung, die mit einem größeren ▶ Trend einhergehen kann oder aber eine regionale Besonderheit darstellt. Auf Deutschland bezogen, wäre das etwa die Situation der Stadt München, die in einem allgemeinen Umfeld zurückgehender Geburten jedes Jahr aufs Neue einen Geburtenrekord aufstellt.



## Der Trend

Das Problem bei Trends: Sie lassen sich so schwer erkennen beziehungsweise einschätzen. Wann ist etwas nur ein Phänomen? Wann ein Trend? Wann wird aus einem Trend ein ▶ Megatrend? Die Antwort: Trends bilden eine gesellschaftliche Veränderung ab, die sich über die Zeit hinweg real beobachten lässt. Sind Wirkungsgrad und Wirkungsdauer begrenzt, handelt es sich um einen Trend: wie bei der Tatsache, dass immer weniger Kinder in Deutschland geboren werden.



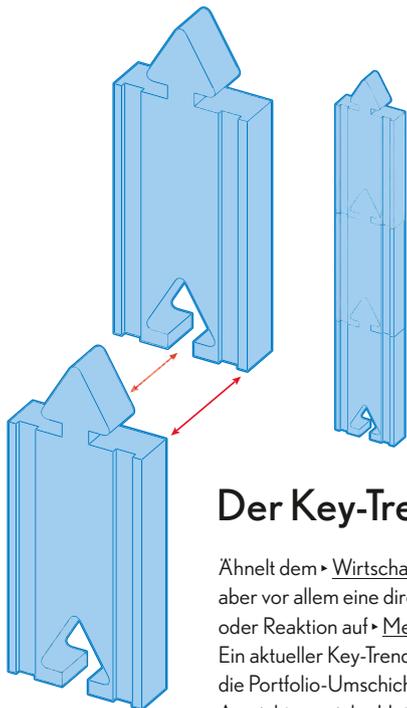
## Der Wirtschaftstrend

Hiermit werden ▶ Trends bezeichnet, unter denen sich bestimmte Geschäftsmodelle zu gut vermarktetem Phänomenen zusammenfassen lassen. Von volkswirtschaftlichen Trends abgesehen, handelt es sich leider häufig um Medienereignisse, die hochgejubelt werden, bevor sie dann von dem nächsten großen Ding abgelöst werden: etwa New Economy, dann wieder Old Economy, Gold als Leitwährung, BRIC(S).



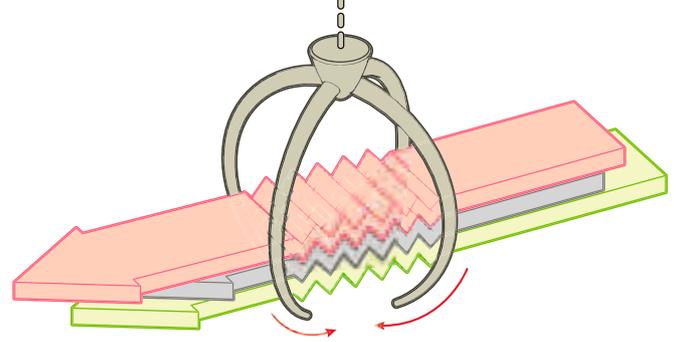
## Der Mikrotrend

Ein Mikrotrend hat einen größeren Wirkungsbereich als ein normaler **Trend**. Etwa die Folgen der Ein-Kind-Politik Chinas: So gibt es in jüngeren Generationen einen erheblichen Männerüberschuss, was zu Spannungen führen könnte. Deswegen versucht China durch Investitionen und den Ausbau des Militärs, den jungen Männern eine Perspektive zu vermitteln.



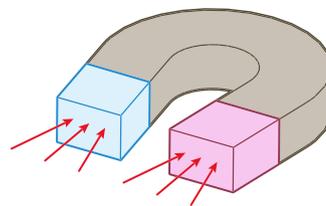
## Der Key-Trend

Ähneln dem **Wirtschaftstrend**, ist aber vor allem eine direkte Folge oder Reaktion auf **Megatrends**. Ein aktueller Key-Trend wäre etwa die Portfolio-Umschichtung oder Ausrichtung vieler Unternehmen auf Healthcare und Homecare, um vom Megatrend alternde Gesellschaft profitieren zu können.



## Der Metatrend

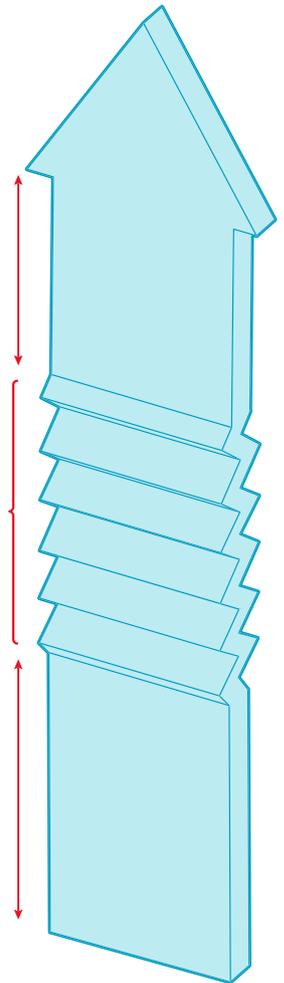
Wenn zwei oder mehr **Megatrends** gebündelt werden, entsteht ein Riesen-Megatrend mit Hebelwirkung: der Metatrend. Ein Beispiel hierfür wäre die Globalisierung. Eigentlich ein Megatrend, erhielt sie durch die Entstehung des globalen Handels in Verbindung mit der weltweiten Digitalisierung noch zusätzliche Wirkung.



## Der Zeitgeist

Auch als Mode bekannt, dementsprechend verschrien und nur schwer zu fassen, da es sich meist um ein Lebensgefühl handelt. Der Zeitgeist kann aber durchaus auch als Geschäftsmodell interessant sein: etwa der Do-it-yourself-Trend der vergangenen Jahre, der eine Folge von Individualisierung und neuem Konsum darstellt und von 3D-Druckern bis zu Onlinehandelsplattformen neue Möglichkeiten bietet.

Dauer eines  
Megatrends:  
zwischen  
30 und  
50 Jahren



## Der Makrotrend

Eine mögliche Unterströmung eines **Megatrends**, die zum Teil eine andere oder auch entgegengesetzte Wirkung haben kann. So ist etwa die zunehmende Ungleichheit in der Entwicklung zwischen Einkommen und Vermögen, wie sie der französische Wirtschaftswissenschaftler Thomas Piketty beschrieben hat, ein Makrotrend, der sich als Folge der Globalisierung herausgebildet hat.



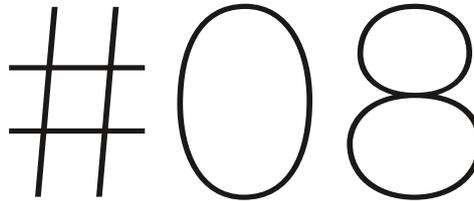
## Der Megatrend

1982 vom US-Trendforscher John Naisbitt erstmals benannt, gilt ein Megatrend als Entwicklung, die während mehrerer Jahrzehnte (meist zwischen 30 und 50 Jahre) eine Gesellschaft tief greifend verändert und innerhalb dieses Transformationsprozesses langfristige Geschäftsmöglichkeiten bietet. Damals erwähnte Naisbitt etwa den Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, die Globalisierung oder die Veränderung von nationalen Volkswirtschaften zu dezentral vernetzten Volkswirtschaften. Heutige Megatrends sind zum Beispiel demografischer Wandel, Urbanisierung oder wissensbasierte Ökonomie.

### Mehr zur Trendologie:

Interview mit John Naisbitt auf Seite 22, Mehrwertmitte und Poster auf Seite 26

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



THEMA

„Die wichtigste Aufgabe des Unternehmers ist die Suche nach zukünftigen Geschäftsmodellen“

Unternehmer und Wahrsager: zwei Berufsgruppen, die nur wenig verbindet. Und doch gehört es zur wichtigsten Aufgabe des Unternehmers, die Zukunft zu deuten, um so früh wie möglich auf das richtige Geschäftsmodell zu setzen. Kein leichter Job, wimmelt es doch überall von Mega-, Meta- und Mikro-trends, die alle Einfluss haben können – oder auch nicht. Wir versuchen, Licht ins Reich der Spekulation zu bringen. Wir zeigen, was aus vergangenen Trends geworden ist und welche neuen Themen gerade auftauchen. Dafür trafen wir Menschen, die längst im Morgen angekommen sind, und auch ein paar Maschinen, die auf dieser Reise wichtige Helfer sein können. Außerdem erzählen wir, wie Haniel potenzielle neue Geschäftsmodelle analysiert. In welche das Unternehmen investieren wird? Fragen Sie doch mal Ihren Wahrsager.

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 **TRENDLEXIKON**

Von Normal bis Mega

5 **WERTEPATEN**

Mitarbeiter dieses Magazins

6 **WERTEPOSITION**

Franz Haniel und Stephan Gemkow über Strömungen

7 **NEWSWERT**

Neues von Haniel

9 **VORREITER**

Haniel-Mitarbeiter setzen Megatrends bereits heute um

15 **REISEPLANUNG**

Haniel bezieht die Mitarbeiter mit ein, um zu ermitteln, in welche Richtung das Unternehmen steuern soll

18 **GUTE NACHBARN**

In Ruhrort befindet sich ein Logistikzentrum des Welthandels: der Duisburger Hafen

22 **ER HAT'S ERFUNDEN**

John Naisbitt prägte den Begriff der Megatrends – ein Interview

25 **TRENDWÄNDE**

Rudolf Wimmer und Torsten Groth über die festen Mauern namens Familienunternehmen

26 **MEHRWERTMITTE**

Da geht's lang – die wichtigsten Megatrends und Geschäftsmodelle als Infografik umgesetzt – mit Poster

28 **UNRUHESTAND**

Der Soziologe Stephan Lessenich erklärt, was das Ende des Rentner-tums für die Wirtschaft bedeutet

30 **DER WEG ZUM KUNDEN**

KAISER + KRAFT folgt mit seinen Produkten jetzt den neuen Ansprüchen der Verbraucher

33 **CHARTSTÜRMER**

Trendanalyse mit Charttechnik anhand der METRO-Aktie

34 **WANDEL MIT STRUKTUR**

Der Ausstieg aus der Kohle läutete den Umbau im Haniel-Portfolio ein

36 **HEIMATKUNDE**

Haniel-Chef Stephan Gemkow und NRW-Wirtschaftsminister Garrelt Duin über die Zukunft des Standorts

41 **KÜNSTLICHE INTELLIGENZ**

Auch in Europa treiben Unternehmen die Robotik voran

44 **VÖLKERVERSTÄNDIGUNG**

Von China nach Japan – über das Ludwigshafener Ostasieninstitut

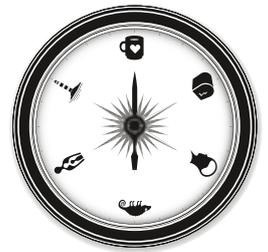
48 **SPIELEREI**

Gamifizierung verändert Bildung und Arbeit

50 **IMPRESSUM**

51 **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



Erfolgreiches Unternehmertum ist ohne Bereitschaft und Willen zur Veränderung undenkbar. Je globaler und vernetzter unsere Welt wird, desto mehr kommt es darauf an, in Zusammenhängen zu denken, die immer das Ganze und das Kommende einschließen. Wesentlich für den Erfolg ist es, das Neue mit Freude und Zuversicht anzugehen und für jeden Aufbruch Mitstreiter zu finden, die mit Begeisterung zum Gelingen beitragen.

**Dirk Lessing** ist Vorstandsmitglied bei TAKKT und stellt mit seinem Team gerade den Vertrieb auf den Kopf



## In Generationen denken



Seit der Firmengründung ist Haniel ein Familienunternehmen: Franz Haniel führte die Geschäfte seiner Mutter, Aletta Noot, fort – und so manche Mitarbeiterkinder machten bei Haniel ihre Lehre. Bis heute hat die Institution der Familie bei Haniel große Bedeutung. Wir verstehen uns als zukunftsorientiertes und nachhaltig handelndes Unternehmen; insofern wird hier der Leitgedanke „enkelfähig“ mit Leben gefüllt.

**Martina Tinnefeld** sorgt bei Haniel dafür, dass sich Familie und Beruf gut vereinbaren lassen



## Mitarbeiter stärken



Mit unserem neuen Intranet ermöglichen wir Mitarbeitern, an Informationen zu gelangen, die für sie bislang nur schwer oder überhaupt nicht verfügbar waren. Wir verstärken das Wirgefühl, indem wir den Austausch fördern – innerhalb von Teams und bei Bedarf sogar über Ländergrenzen hinweg. Unsere Mitarbeiter sind künftig besser vernetzt und informiert.

**Matthias Engler** erzählt in diesem Heft, wie das neue Intranet von CWS-boco funktioniert



## Wandel gestalten



Ohne Wandel herrscht Stillstand. Als Volontärin der Haniel-Kommunikationsabteilung informiere ich im Geschäftsbericht, in enkelfähig oder im Intranet über den Wandel des Unternehmens. Zurzeit beschäftige ich mich mit meinem persönlichen Wandel: Im November bin ich Mutter geworden. Bei Haniel geht es für mich bald weiter.

**Elena Brenk-Lücke** machte gemeinsam mit ihrem Sohn beim Fotoshooting für die Mega-Experten mit



## Verantwortung übernehmen



Stimmt, was ich recherchiert habe? Werde ich dem Thema gerecht? Wenn ich als Autorin patze, kann ich Schaden anrichten. Ein schönfärberischer Text kann die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens untergraben, ein als Tatsache verkaufter Verdacht den Ruf eines Menschen ruinieren. Verantwortung heißt aber auch, für die eigene Weltsicht einzustehen. Manchmal kostet es Kraft, diese Sicht zu verteidigen. Aber das gehört zur Verantwortung – sich selbst gegenüber.

**Myrto-Christina Athanassiou** recherchierte für dieses Heft in einem Logistikzentrum des globalen Welthandels: dem Duisburger Hafen



## Wert schaffen



Wenn ein Unternehmen nur nach ökonomischen Kriterien geführt wird, übersieht man leicht, wie relevant die Gesellschaft ist. Familienunternehmen haben das Potenzial, einen Mehrwert zu schaffen, den man als „nicht ökonomische Ausschüttung“ bezeichnen kann. Ohne diesen Mehrwert ist Unternehmertum dem Untergang geweiht.

**Torsten Groth** ist Dozent für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke und verfasste in diesem Heft mit Rudolf Wimmer einen Gastbeitrag über die Widerstandsfähigkeit von Familienunternehmen

**„Wir lagen in der Megatrend-Analyse richtig, haben aber zu wenig daraus gemacht.“**

Stephan Gemkow ist Vorstandsvorsitzender der Franz Haniel & Cie. GmbH

**„Gerade unsere Aktionen der vergangenen Jahre waren nicht sehr trendgesteuert.“**

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



## STEPHAN GEMKOW IM POSITIONSVERGLEICH MIT FRANZ MARKUS HANIEL

### Haben Sie persönlich schon einmal einen Trend mitgemacht und es hinterher bereut?

[SG] Ich wurde durch Freundeskreis und Eltern vor vielem bewahrt. Aber die Zeiten, als ich mit Jeansschlaghosen und Bundeswehroparka durch die Gegend lief, sind heute immer noch ein Makel. Gott sei Dank gibt es davon nur wenige Fotos.

[FMH] Bei mir waren es relativ lange Haare. Und es gab mal eine Phase, da war die Farbe Dunkelbraun für VW Käfer ein Trend. Ich habe mir dann als Student voller Stolz einen solchen Käfer gekauft – das wird mir heute noch manchmal vorgehalten. Ich war damals begeistert, heute distanzieren mich eher davon.

### Hat sich Haniel in der Vergangenheit eher zu viel oder zu wenig mit Megatrends beschäftigt?

[SG] In der Analytik haben wir mit Sicherheit genug getan. Bloß wurde dann wenig daraus gemacht im Sinne von: Wo investieren wir? Wo steuern wir das Unternehmen in Zukunft hin? Das lag aber auch an der finanziellen Situation.

[FMH] Na ja, wir haben uns schon mit den Themen beschäftigt. Aber wenn wir uns die Aktionen der letzten Jahre ansehen: Die sind nicht sehr trendgesteuert gewesen. Zudem haben wir zu wenig auf dem Radar gehabt, welche Trends für unsere bestehenden Geschäftsmodelle gefährlich werden können – Beispiel Digitalisierung.

### Gibt es einen Trend, den Sie über- oder unterschätzt haben?

[SG] Das ganze Thema der Elektromobilität. Da gab und gibt es sehr optimistische Vorhersagen, wie viele Elektroautos es 2020 auf deutschen Straßen geben soll – danach sieht es selbst mit viel Fantasie nicht aus, weil zunächst noch viel Grundlagenforschung und Investitionen in Infrastruktur erfolgen müssen. Die schöne neue Welt von abgas- und emissionsfreien Automobilen hat man in der Geschwindigkeit mit Sicherheit dramatisch überschätzt.

[FMH] Überschätzt haben wir sicherlich die Akzeptanz des ein oder anderen Geschäftsmodells im Ausland. Nehmen wir CWS in China, wo wir ganz selbstverständlich davon ausgegangen sind, dass das Hygienebedürfnis zunimmt und es deshalb großen Bedarf an unseren Produkten und Dienstleistungen gibt. Dem ist aber nicht so. Weil der Trend der Hygienisierung anders oder langsamer verläuft, als wir das gedacht haben.

# Das Wichtigste vorab

## CWS-BOCO

### Ein Freund, der Baum



**Strahlt vor lauter Bäumen:** Detlef Kröpelin (Sprecher der Geschäftsführung von CWS-boco Deutschland, rechts) mit Wolfram Hammes (Forstamtleiter Groß-Gerau)

CWS, die Marke für Waschraumlösungen, feiert 2014 ihren 60. Geburtstag und geht mit einer Reihe von Aktionen in das Jubiläumsjahr. Zum „Internationalen Tag des Baumes“, der im Frühjahr stattfand, pflanzte CWS-boco Deutschland daher auf 600 Quadrat-

metern 600 Flatterulmen in Hessens zweitgrößtem Naturschutzgebiet Mönchbruch, nahe dem Firmensitz in Dreieich. Die Pflanze steht auf der Roten Liste vom Aussterben bedrohter Baumarten.

## METRO GROUP

### Auswärtsspiel

Die METRO GROUP beschleunigt die Expansion in Indien, wo sie mit ihrer Vertriebslinie METRO Cash & Carry schon seit 2003 tätig ist. Nun plant man, bis 2020 mit 50 Großmärkten hier vertreten zu sein. Derzeit betreibt METRO 16 Großmärkte in zwölf Städten. „Indien war immer ein wichtiger Wachstumsmarkt für METRO, und wir konnten hier in letzter Zeit ein kontinuierliches flächenbereinigtes Wachstum verzeichnen. Nun haben wir beschlossen, neuen Schwung in unseren Expansionskurs zu bringen“, sagt Olaf Koch, Vorstandsvorsitzender der METRO AG und CEO von METRO



**Auf Wachstumskurs:** METRO expandiert in Indien

## HANIEL

### Neues Wertepapier

Im April veröffentlichte die Franz Haniel & Cie. GmbH ihren ersten Corporate-Responsibility-Bericht. Er erläutert, wie unternehmerische Verantwortung im Kerngeschäft von Haniel verankert wird. Im Mittelpunkt stehen die Handlungsfelder Innovation, Wertschöpfungskette und Mitarbeiter, in denen Haniel künftig die CR-Aktivitäten bündeln, Fortschritte messen und regelmäßig informieren wird. „Haniel hat Corporate Responsibility seit 258 Jahren in der DNA. Jetzt gehen wir dazu über, das Thema als ganzheitliches Managementkonzept zu leben“, sagte Haniel-Vorstandsvorsitzender Stephan Gemkow.



**Der Corporate-Responsibility-Bericht zum Herunterladen:**  
[www.haniel.de/de/verantwortung/](http://www.haniel.de/de/verantwortung/)

# Hier sind die Nachrichten

## TAKKT

### Drum prüfe sich

TAKKT will bis 2016 die Hälfte seines Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten beziehen. Dafür analysieren die Experten des Wirtschaftsdienstleisters EcoVadis die Nachhaltigkeitsbemühungen der einzelnen Unternehmen. Sie vergeben Punkte in den Bewertungsdimensionen Umwelt, Sozialbedingungen, Lieferkette und Ethik. In einem Pilotprojekt wurden bereits 20 Lieferanten bewertet. „So können die Lieferanten zeigen, wo sie besonders gut sind. Gleichzeitig werden ihre Entwicklungspotenziale aufgedeckt“, erklärt Georg Welte, zuständiger Projektmanager bei TAKKT.

## HANIEL STIFTUNG

### Auf großer Studienfahrt



**Ausgezeichnet:** Leonie Arnold und Alexander Winkelhorst von der Universität Duisburg-Essen

Leonie Arnold und Alexander Winkelhorst sind die diesjährigen Gewinner des Haniel-Kulturwpreises. Diesen vergibt die Haniel Stiftung seit 2006 jährlich an zwei exzellente Studenten des Studiengangs an der Universität Duisburg-Essen. Die beiden Viertsemester erhalten 2500 Euro für einen Studienaufenthalt im Ausland. Während Arnold ihr nächstes Semester im englischen Ormskirk verbringt, zieht es Winkelhorst an die Universität Lyon in Frankreich.

## CWS-BOCO

### Nicht nur sauber, sondern rein



**Reinraumreinlich:** CWS-boco bietet Reinraumkleidung an

Kleidung sorgfältig dekontaminiert und bei Bedarf sterilisiert. Maßgeschneiderte Lösungen für eine effektive Kontaminationskontrolle im gesamten Servicekreislauf runden das Produktangebot ab.

CWS-boco bietet jetzt auch einen professionellen Full Service für die Aufbereitung von Reinraumkleidung aller Klassen. Das Angebot richtet sich besonders an die Pharma- und Mikroelektronikbranche, deren Produkte in sogenannten Reinräumen hergestellt werden. In der eigenen Reinraumwäscherei wird die

## ELG

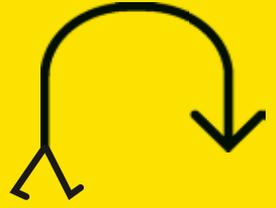
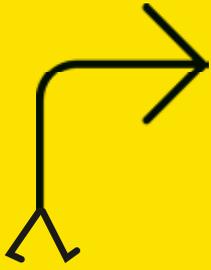
### Da sehen wir rot

Ende Mai hieß es bei ELG: Currywurst für alle – spendiert von Haniel. Anlass war das 50. Jubiläum des Geschäftsbereichs im vergangenen Jahr. Zusätzlich verlost Haniel-Chef Stephan Gemkow unter allen Mitarbeitern drei Ferrari-Fahrten.



**Geschenkt:** Currywurst und Freifahrten im Ferrari

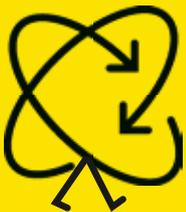




# VISIONÄRE FUTUROLOGEN TRENDSETTER MEGA- EXPERTEN

In ihren Büros ist die Zukunft schon angekommen: **Fünf Mitarbeiter aus der Haniel-Gruppe** erzählen, wie sie heute an der Umsetzung der Megatrends von morgen arbeiten

Protokolle: **Janina Groffmann**



Lars Fröbe, 40, Head of Corporate Operations  
bei CWS-boco in Duisburg

EXPERTE FÜR:  
AUTOMATISIERUNG



## „Die Wäscherei von morgen hilft uns, Prozesse intelligent zu planen“



Vor einiger Zeit las Peter Taylor, COO von CWS-boco International, im Flugzeug einen Artikel über das automatisierte Lagersystem AutoStore. Zurück in Duisburg, landete dieser Zeitungsbericht bei Lars Fröbe auf dem Schreibtisch: „Können wir das nicht auch für uns nutzen?“ Der Ingenieur verantwortet weltweit Planung und Optimierung der Wäschereien von CWS-boco – das Unternehmen bietet unter anderem Berufskleidung im Mietservice an. Da gerade eine neue Wäscherei für Wiesbaden in Planung

ist, beschließt er mit seinem Team, dieses Konzept auf die neue Wäscherei zu übertragen. Allerdings wurde AutoStore noch nie in einer Wäscherei genutzt. „Wir mussten viele Planungsschritte durchlaufen. Doch wir merkten: AutoStore ist ideal für unsere Bedürfnisse“, erzählt Fröbe.

Im AutoStore werden Plastikbehälter übereinander gestapelt. Auf der Lageroberfläche fahren kleine Roboter die benötigten Kisten zu den Aus- und Eingabeplätzen. „Damit ist AutoStore ideal für die Lieferung von Berufsbekleidung, denn es ermöglicht die effiziente Kommissionierung und Lagerung von Kleinteilen – und damit eine optimale Ausnutzung der verfügbaren Lagerflächen“, erläutert Fröbe.

Ende des Jahres soll die neue Wäscherei in Betrieb gehen. Die angelieferte schmutzige Berufskleidung wird dann über Barcodes oder Chips ins neue Lagersystem eingelesen und in AutoStore-Kisten gepackt. Roboter sortieren diese ins Lager ein und berücksichtigen dabei auch, wann welche Kiste wieder benötigt wird: Damit die richtigen Kleidungsstücke immer griffbereit sind, räumen die Roboter automatisch und regelmäßig um. „Wir wissen immer, wo genau sich welches Kleidungsstück im System gerade befindet. Das hilft zum Beispiel, wenn ein Kunde seinen Schlüssel in der Hose vergessen hat“, erzählt Fröbe. Sobald die Kleidung gewaschen und bearbeitet werden soll, stellt der Roboter die benötigte Kiste bereit. Ein weiterer Vorteil: Waschladungen aus mehreren Behältern lassen sich gezielt zusammenstellen, sodass Maschinen effizienter genutzt können – das spart Wasser, Chemie und Strom.

AutoStore vereinfacht auch die Auslieferung: Auf Knopfdruck stellen die intelligenten Roboter alle Kisten für eine Tour zusammen. Die neue Wäscherei in Wiesbaden wird die weltweit erste mit einem AutoStore-System sein – aber vermutlich nicht die letzte: „Wir sehen bereits heute viele weitere Anwendungsmöglichkeiten in unseren Betrieben und viele weitere interessante Konzepte.“



**Martina Tinnefeld, 52**, Referentin  
Personalbetreuung bei Haniel in Duisburg

**EXPERTIN FÜR:  
GESUNDHEIT,  
BERUF & FAMILIE**



**„Wir können nur  
enkelfähig sein,  
wenn wir auch  
Enkel haben“**

**I**ch bin in der Personalabteilung direkte Ansprechpartnerin für die Mitarbeiter. Gesundheit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind somit Teil meines Arbeitsalltags und werden immer wichtiger. Wir müssen uns fragen: Wo wollen wir in zehn Jahren sein?

Ein wichtiges Thema ist für uns Gesundheit, denn ein gesundes Unternehmen braucht gesunde Mitarbeiter. Um dies weiter auszubauen, erarbeite ich gerade in einem Arbeitskreis ein Konzept für ein betriebliches Gesundheitsmanagement. Mit einer Umfrage haben wir die Interessen der Mitarbeiter iden-

tifiziert. Heraus kam etwa, dass die meisten mehr für ihre Gesundheit tun wollen, ihnen aber einfach die Zeit fehlt. Dem kommen wir mit Angeboten wie Yoga in der Mittagspause oder Fitnesskursen auf dem Firmengelände entgegen. Auch Vorsorgeuntersuchungen bieten wir regelmäßig an. Für ein Unternehmen unserer Größe ist so ein Programm schon einzigartig. Das zweite zentrale Thema, mit dem ich mich beschäftige, ist die Familienfreundlichkeit. Ich plane momentan ein Programm, um den Müttern – und auch immer mehr Vätern –, die in Elternzeit gehen, den Wiedereinstieg

zu erleichtern. Wir halten den Kontakt während dieser Zeit und sprechen früh über die Rückkehr. So kann ich mich auch rechtzeitig um eventuelle Qualifikationsmaßnahmen kümmern. Nach dem Wiedereinstieg wollen wir sicherstellen, dass die Work-Life-Balance für Familien stimmt. Durch Teilzeitmodellen und Home-Office-Tage sorgen wir für Flexibilität. Gerade die „Generation Y“ legt Wert auf Freiraum; es wird daher für Unternehmen immer wichtiger, sich darauf einzustellen. Es reicht nicht, darüber zu reden, sondern man muss die Themen auch angehen. Diese Herausforderung macht mir viel Spaß.“

**Matthias Engler, 42**, Manager Onlinemarketing  
bei CWS-boco in Dreieich

EXPERTE FÜR:  
**DIGITALISIERUNG,  
MOBILITÄT**



# „Unsere Mitarbeiter sind mobil – unser Intranet ist es auch“

**M**atthias Engler war schon immer ein Trendsetter für digitale Medien: Als Diplominformatiker ist er Internetnutzer der ersten Stunde: „Bereits 1996 hatte ich meine erste E-Mail-Adresse.“ Heute, fast 20 Jahre später, kümmert er sich nicht nur um das Onlinemarketing bei CWS-boco, sondern plant auch gemeinsam mit Kollegen ein interaktives Intranet für die Mitarbeiter.

**Wofür braucht Ihr Unternehmen ein Intranet? Viele Mitarbeiter sind schließlich in Wäschereien tätig oder als Servicefahrer unterwegs.**

Heutzutage sind wir daran gewöhnt, von überall auf Informationen zuzugreifen. Bisher war es schwierig, Nachrichten unter allen Mitarbeitern zu verbreiten. Es gab viele verschiedene Plattformen und Kanäle, die jeweils nur von einzelnen Gruppen, zum Beispiel Führungskräften, genutzt wurden. Die meisten unserer Mitarbeiter besitzen heute ein Smartphone. Deshalb bieten wir ihnen die Möglichkeit, das Intranet ganz bequem mobil zu nutzen. Unser neues Intranet soll für alle erreichbar sein.

**Was ist das Besondere am neuen Intranet?**



Weltweit stellen wir es in 18 Ländern zur Verfügung. Neben der Möglichkeit, Informationen für alle Mitarbeiter bereitzustellen, wird es eine Menge anderer Tools geben, die im Arbeitsalltag nützlich sind. Die Kollegen können zum Beispiel in Onlineprojektgruppen zusammenarbeiten, Inhalte empfehlen oder bewerten und sich mit anderen Mitarbeitern vernetzen.

**Was denken Sie – auf welche Form der Mediennutzung müssen wir uns in Zukunft einstellen?**

Die verschiedenen Medien wachsen immer mehr zusammen. Schon heute sind Smartphone oder Tablet alltägliche Begleiter, und man kann von überall Informationen konsumieren und Beiträge kommentieren. Privates und Berufliches lässt sich in Onlinenetzen weniger trennen. Und auch die Geschwindigkeit, mit der neue Portale kommen und gehen, nimmt zu. Die Herausforderung dabei ist, den Überblick über die Entwicklungen zu behalten und diese auf ihr Potenzial für das Unternehmen hin zu analysieren. ■■■

**Markus Persing, 45**, Program Manager IT  
bei Haniel in Duisburg

EXPERTE FÜR:  
**INFORMATION-  
VERARBEITUNG,  
NEUES LERNEN**



**„Bilder  
helfen  
mir dabei,  
mich auf  
die we-  
sentlichen  
Informa-  
tionen zu  
konzentrieren“**

**S**obald es in einem Meeting oder Workshop darum geht, die Ergebnisse zusammenzufassen, greift Markus Persing zu Tintenstiften und Aquarellkreide. Geschickt zeichnet der IT-Experte Symbole wie Glühbirnen, Strichmännchen oder Münzen. Noch ein paar Pfeile und Beschriftungen – schon sind die wichtigsten Punkte kompakt auf einem Blatt Papier zusammengefasst. Bikablo® nennt sich diese Technik, die durch Bildsprache komplexe Zusammenhänge auf das Wesentliche komprimiert. „In den nächsten Jahren wird die Informationsflut noch weiter zunehmen“, sagt Persing. „Trotzdem sollte das Visualisieren nicht als Möglichkeit gesehen werden, noch mehr zu schaffen, sondern den Arbeitsalltag zu entschleunigen.“

Bikablo entdeckte er durch einen Tipp seines Chefs. „Als ich davon hörte, hat es sofort in den Fingern gekribbelt – und

nach dem ersten Seminar war ich süchtig“, erzählt der 45-Jährige. „Das Visualisieren an sich ist eine Technik, die jeder erlernen kann, auch wenn er kein Zeichentalent hat. Alle Symbole bestehen nur aus einfachen Zeichen. Mit Farben hat man jedoch viel künstlerischen Spielraum, und die Leute schauen sich die Bilder gerne noch mal an.“

Drei Jahre und mehrere Seminare später ist Persing bei Haniel bekannt für seine bunten Zeichnungen. Diese nutzt er nicht nur in IT-Projekten, sondern wird auch immer öfter darum gebeten, für Workshops oder Initiativen die Ergebnisse auf Papier zu bringen. „Ich bin froh, dass ich mich bei Haniel so ausleben kann“, freut sich Persing. Denn die Kunst begleitet ihn schon sein Leben lang: Malte er als Jugendlicher noch Porträts, sind es heute abstrakte Werke, die er auch regelmäßig ausstellt.





**Bart Kohler, 54**, President und Chief Operating Officer bei Hubert in Harrison, Ohio

EXPERTE FÜR:  
**NACHHALTIGKEIT**



**„Es ist nicht damit  
getan, viel Geld  
für ein Solardach  
auszugeben“**

**A**ls wir vor zwei Jahren für unser zentrales Warenlager in Ohio ein neues Dach brauchten, bot sich die Möglichkeit, den Neubau mit einem Solardach zu verbinden. Wenn nicht jetzt, wann dann? Unser Mutterkonzern TAKKT investiert viel in Nachhaltigkeit und war sofort von unserem Projekt überzeugt. Im letzten Jahr wurde das Dach fertig gestellt. Es ist 46 000 Quadratmeter groß – das entspricht sechseinhalb Fußballfeldern. Wir produzieren damit ein Drittel unseres Gesamtstrombedarfs und sparen pro Jahr circa 900 Tonnen CO<sub>2</sub>. Doch das allein reicht nicht. Die Verantwor-

tung für die Umwelt sollte im gesamten Unternehmen integriert werden. Deshalb entschieden wir uns für eine LEED-Zertifizierung (Leadership in Energy and Environmental Design). Dies ist ein Zertifizierungssystem für grüne Gebäude, das verschiedene Standards für umweltfreundliches, ressourcenschonendes und nachhaltiges Bauen vorgibt.

Dafür war viel Engagement nötig: Wir mussten Recyclingkonzepte für alle verwendeten Materialien erstellen, tauschten die Lichtquellen gegen energiesparende LEDs und setzten wassersparende Armaturen in den

Waschräumen ein. Außerdem erforderte das Projekt die Mithilfe von allen unseren Mitarbeitern. Wir mussten ihre Arbeitswege dokumentieren und ihnen grüne Alternativen wie Mitfahrgelegenheiten oder Fahrrad anbieten.

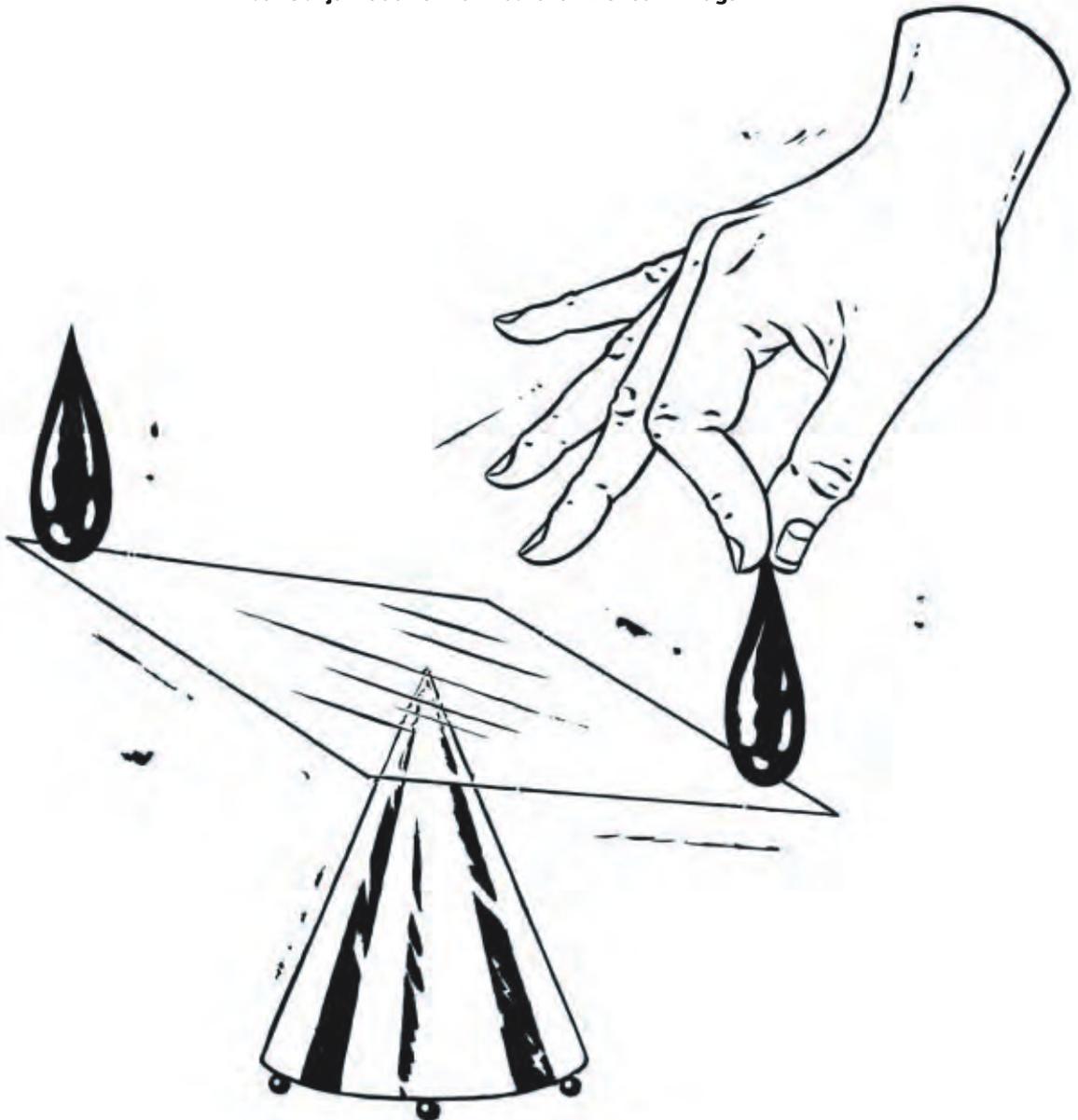
Natürlich nutzt uns dieser Einsatz auch wirtschaftlich: Unseren 300 Mitarbeitern ist es wichtig, bei einem nachhaltigen Unternehmen zu arbeiten. Gerade die jüngeren sind sensibler für Umweltthemen. Und auch viele unserer Großkunden legen Wert auf die Nachhaltigkeit ihrer Lieferanten.“

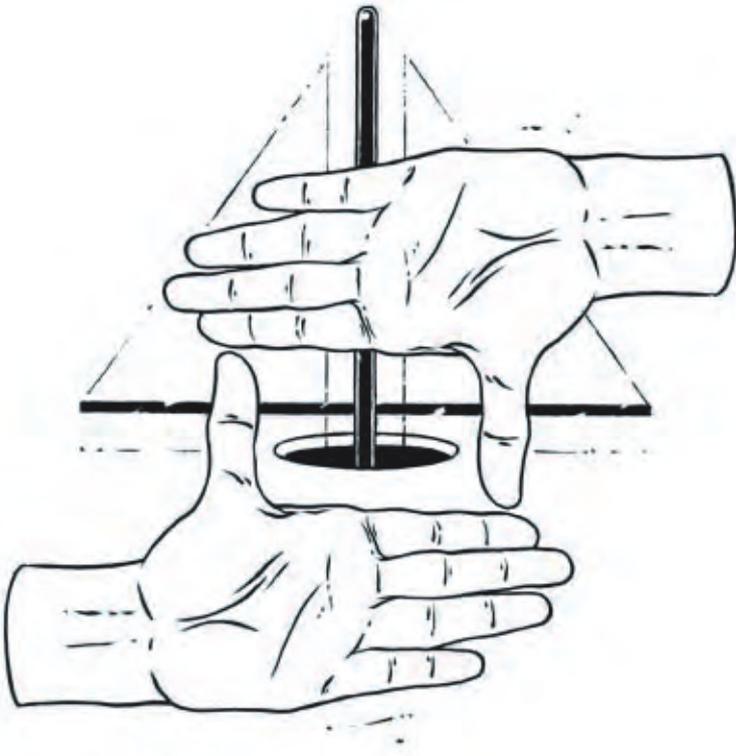
Foto: Michael Reed

**JEDER UNTERNEHMER SUCHT WACHSTUMSFELDER.** IN EINER KOMPLEXEN WELT WIRD ES IMMER SCHWERER, GUTE IDEEN ZU ENTDECKEN. HANIEL GEHT DIE SUCHE NACH NEUEN GESCHÄFTSFELDERN DAHER MIT SYSTEM AN - UND VIEL GEDULD

# Neue Materie

Von **Sonja Hausmanns** / Illustration: **Benedikt Rugar**





## 1. Analyse

**„Wir wollten wissen, wie die Haniel-Kollegen bestimmte Megatrends einschätzen“**

Ulrich Dickel

Mit welchen Geschäftsmodellen lässt sich langfristiger Gewinn erzielen? Um Antworten auf diese Frage zu finden, beschäftigt sich Haniel schon lange mit den Trends der Zukunft und leitet daraus potenzielle Investitionsmöglichkeiten ab. Doch während sich in der Vergangenheit vielleicht ein oder zwei große Strömungen für die kommenden Jahrzehnte abzeichneten – etwa die Industrialisierung oder der Trend zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft – identifizieren Zukunftsforscher heute gleich Dutzende Megatrends mit erheblicher Auswirkung auf Gesellschaft und Wirtschaft. „Um diese zunehmende Komplexität zu meistern, hat Haniel die Beschäftigung mit der Zukunft immer weiter systematisiert und professionalisiert“, erläutert Vorstandsvorsitzender Stephan Gemkow.

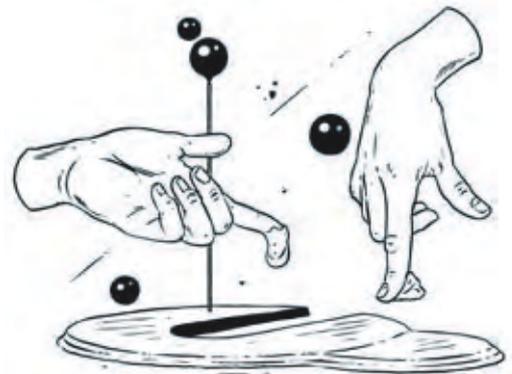
Ein erstes großes Projekt dazu startete in den 1990er-Jahren, als sich Haniel unter anderem von der Seeschifffahrt trennte und in den Hygienedienstleister CWS investierte. Heute erfolgt die methodische Analyse kontinuierlich, ergänzt durch strategische Initiativen, in denen sich das Unternehmen konzentriert mit Megatrends auseinandersetzt und lohnende Investitionsmöglichkeiten ableitet. „Zuletzt war dies 2010 der Fall, als unter meinem Vorgänger fünf für uns aussichtsreiche Megatrends und sich daraus ergebende Geschäftsmodelle benannt wurden“, sagt Gemkow. „Im Zuge der Finanzkrise hat Haniel die damals gewonnenen Investitionsideen aber auf Eis gelegt

und im vergangenen Jahr dann zunächst den Schuldenabbau umgesetzt. Jetzt befinden wir uns in einer soliden finanziellen Position, aus der heraus wir uns in Ruhe mit möglichen Investments beschäftigen können.“

## 2. Struktur

Um die globalen Megatrends im Blick zu behalten und Investitionsmöglichkeiten zu erkennen, braucht es Experten. Diese arbeiten bei Haniel in der Abteilung Konzernentwicklung und Mergers & Acquisitions. Zudem werden bei Bedarf externe Fachleute hinzugezogen, die beispielsweise wichtige Daten zu den Auswirkungen verschiedener Megatrends liefern. Dazu kommt ein neuer Ansatz von Haniel: Um Aufschluss über die Bedeutung einzelner Megatrends für unterschiedliche Branchen zu erhalten, bezog die Abteilung Konzernentwicklung Anfang des Jahres erstmals Kollegen aus allen Holding-Abteilungen ein – etwa Personal, Steuern oder Kommunikation.

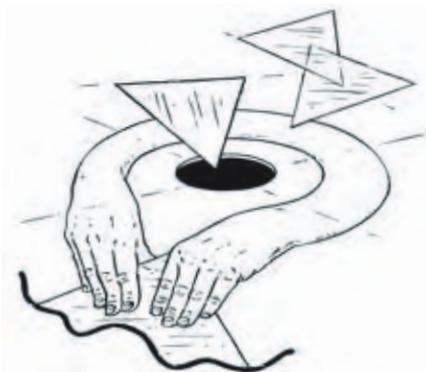
Als Grundlage dient eine Matrix mit zwölf Megatrends, die Haniel als relevant für das eigene Portfolio einstuft, etwa neue Mobilitätsmuster, digitale Kultur, Klimawandel oder wissensbasierte Ökonomie. Für knapp 250 Branchen sollten die Kollegen bewerten, ob sich ihrer Meinung nach die Megatrends positiv oder negativ auf das Geschäft auswirken werden. „Dabei ging es uns nicht darum, dass sich die Kollegen intensiv in die Trends und Branchen einarbeiten“, erläutert Ulrich Dickel, Abteilungsdirektor Konzernentwicklung und Mergers & Acquisitions. „Vielmehr waren wir an einem Bauchgefühl interessiert. Das heißt, die Teilnehmer hatten etwa zehn Sekunden Zeit pro Einschätzung – heraus kamen dann knapp 110 000 Datenpunkte.“ Lassen sich auf dieser Basis tatsächlich



Investitionsentscheidungen treffen? „Natürlich nicht. Aber diese intuitive Einschätzung ist eine wichtige Ergänzung, schließlich beruht auch Intuition auf Fakten, die wir meist aber nur noch unterbewusst abgespeichert haben. Und trotz 40 Teilnehmern haben wir ein sehr konsistentes Bild erhalten. Das spricht für die Relevanz unserer Methode.“ Derzeit ist das Team um Dickel dabei, die hoch priorisierten Branchen weiter zu analysieren und Unternehmen zu identifizieren, die das Portfolio von Haniel sinnvoll ergänzen könnten.

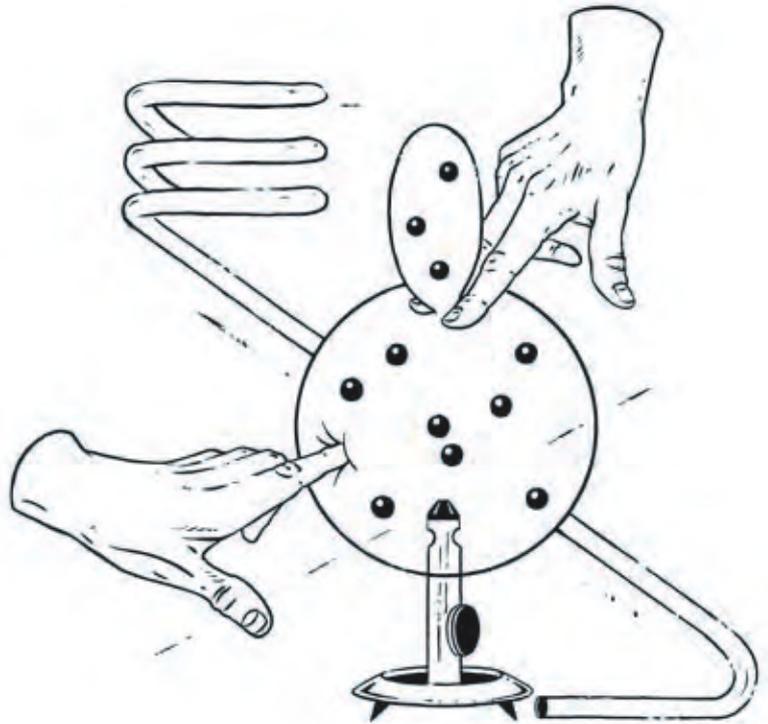
### 3. Machbarkeit

Bevor ein Unternehmen investieren kann, muss klar sein, in welcher Größenordnung. Hier geht es um den finanziellen Spielraum, aber auch um die eigene Leistungskraft. „So, wie die Holding derzeit aufgestellt ist, sehen wir uns in der Lage, für Investitionen rund eine Milliarde Euro einzusetzen und ein Portfolio mit etwa zehn Beteiligungen zu führen“, betont Gemkow. „Das wären sechs Beteiligungen mehr als derzeit. Natürlich wird es gerade in der Übernahmephase eine Herausforderung für das gesamte Haniel-Team bedeuten. Aber ich bin mir sicher, dass wir darauf gut vorbereitet sind.“



### 4. Auswahl

Ein engmaschiger Investitionsfilter mit sieben Kriterien garantiert, dass nur Übernahmekandidaten in die engere Wahl kommen, die 100-prozentig zu Haniel passen. „Bei neuen Geschäftsmodellen kommt es uns darauf an, dass das Geschäftsmodell einen Beitrag zur Diversifikation des Haniel-Portfolios leistet, zukunftsfähig ist und sich ein angemessener Wertbeitrag realisieren lässt“, erläutert Gemkow die ersten drei Kriterien. Zudem legt das



Unternehmen Wert darauf, dass potenzielle Übernahmekandidaten nicht börsennotiert sind, da solche Transaktionen aufgrund der geltenden rechtlichen Hürden insbesondere in Deutschland mit steigenden Risiken verbunden sind. Außerdem wäre es für Haniel in diesem Fall schwieriger, den eigenen Führungsanspruch durchzusetzen. Aus diesem Grund beansprucht Haniel im Zielunternehmen auch eine klare Mehrheitsposition. „Darüber hinaus erwarten wir, dass die neuen Unternehmen beziehungsweise Geschäftsmodelle einen positiven Beitrag zu unserem Nachhaltigkeitsverständnis leisten. Letztlich legen wir Wert auf einen kulturellen Fit und eine vertraute Governance-Umgebung.“

### 5. Zeitrahmen

Angesichts der gegenwärtigen Marktverhältnisse ist es ein ehrgeiziges Ziel, Unternehmen zu kaufen, ohne einen unangemessenen Preis zu zahlen. Dessen ist sich Gemkow bewusst: „Wir wären glücklich, wenn uns 2014 bereits die erste Übernahme gelänge. Andererseits ist hier Geduld gefragt. Zum Wertentwickler wird man nicht, wenn man zu teuer einkauft.“ Da ist es gut, dass Haniel nicht unter Zeitdruck ist – auch wenn das Ziel klar vor Augen steht: Gewinne für Generationen. ■■■■■

---

**„Wir wären glücklich, wenn uns 2014 bereits die erste Übernahme gelänge. Andererseits ist hier Geduld gefragt“**

---

Stephan Gemkow

## Umsatzriese

# 175 Millionen Euro

hat die duisport-Gruppe im Jahr 2013 umgesetzt und 30 Millionen Euro eingenommen – mehr als jeder andere Binnenhafen in Deutschland. Duisburg profitiert dabei von seiner einzigartigen Lage: Nur 220 Rheinkilometer sind es von hier bis nach Rotterdam, dem größten Seehafen Europas. Fünf Autobahnen laufen hier zusammen, der Hafen ist optimal ins Schienenverkehrsnetz der Deutschen Bahn eingebunden. Güter, die hier ankommen, lassen sich binnen kurzer Zeit in einer der dichtestbesiedelten Regionen des Kontinents verteilen.



## Knotenpunkt

## 62 Millionen Tonnen

Güternvolumen schlug der öffentliche Hafen im Jahr 2013 um. Gut die Hälfte davon entfielen auf Bahn und Schiff: So starten etwa 20 000 Züge jährlich von hier aus zu 80 internationalen Destinationen – koordiniert von über 25 Eisenbahnoperatoren und -dienstleistern. Auf dem Wasserweg laufen 20 000 Schiffe pro Jahr von Duisburg aus etwa 100 Häfen an: Nach Amsterdam, Rotterdam und Antwerpen etwa verkehren täglich Shuttles. Immer wichtiger werden außerdem Verbindungen nach Skandinavien, in die Türkei sowie nach Russland und China.

**Zum Vergleich: internationale Häfen 2013**  
 in Millionen Tonnen

Ningbo-Zhoushan, China	809
Shanghai, China	776
Rotterdam, Niederlande	440
Hamburg	139
Rheincargo-Häfen (Köln, Düsseldorf, Neuss)	50



# Kleiner Riese

Nirgendwo sonst lässt sich der globalisierte Handel besser beobachten: **Der Duisburger Hafen** vernetzt Schiff, Schiene und Straße. Zu Besuch in einem Logistikzentrum, das den Vergleich mit den ganz Großen im Geschäft nicht scheuen muss

Von **Myrto-Christina Athanassiou** / Fotografie: **Oliver Tjaden**

## Jobmotor

## 30 Millionen Menschen

leben im Umkreis von 150 Kilometern um Duisburg. Und noch immer schlägt im Ruhrgebiet das industrielle Herz Deutschlands: Konzerne wie Bayer, Evonik und ThyssenKrupp produzieren in der Region und schicken ihre Güter vom Duisburger Hafen aus auf den Weltmarkt.

**Zum Vergleich: Einwohner**

Metropolregion Hamburg	5 Millionen
------------------------	-------------





## Kohle machen

# Bis zu 10 Millionen Tonnen

Kohle kommen immer noch jedes Jahr in Duisburg an. Jedoch ausschließlich aus dem Ausland – mit dem Niedergang der Zechen hat sich auch der Kohle-Export aus Deutschland erledigt. 1926, zur Hochzeit des Steinkohlebergbaus im Ruhrgebiet, gingen vom Hafengelände aus noch 24 Millionen Tonnen Kohle auf die Reise. Auch der Mineralölumschlag, nach dem Zweiten Weltkrieg ein zentrales Standbein des Hafens, verliert im Vergleich zu den Containern an Bedeutung. Aktuell liegt er noch bei etwa fünf Millionen Tonnen.



## Automarkt

# 800 000 Kubikmeter

Automobilkomponenten pro Jahr schlägt allein Audi über sein neues CKD-Zentrum (Completely Knocked Down) in Duisburg um, das weltgrößte seiner Art. Die Modelle A3, A4, A6, Q3, Q5 und Q7 werden vor Ort in einzelne Module zerteilt, um so hohe Einfuhrzölle zu vermeiden. Per Bahn und Schiff reisen sie weiter über die niederländischen Seehäfen nach China, Indien und Mexiko. Allein der Transport per Schiff zwischen Duisburg und den Westhäfen entspricht rund 13 000 Lkw-Bewegungen. Die Konzernmutter VW ist seit diesem Jahr ebenfalls mit einem CKD-Zentrum im Hafen präsent: Dieses verfügt über eine Umschlagskapazität von rund 350 000 Kubikmetern.

## Investitionsvolumen

# 600 Millionen Euro

hat die duisport-Gruppe seit 1998 insgesamt investiert.

## Umschlagplatz

# 3 Millionen Container

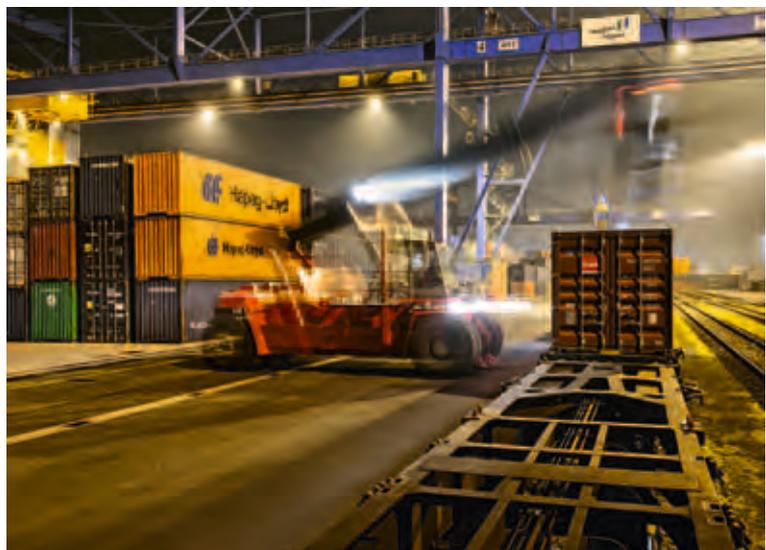
der Standardgröße TEU schlug der Duisburger Hafen allein im Jahr 2013 um – das sind 60 Prozent mehr als noch 2008. Elektronikartikel aus Fernost sind in den Containern zahlreich vertreten, ebenso Textilien, Maschinenbauteile, Chemieprodukte

und Kosmetik: Der japanische Beauty-Konzern Shiseido nutzt den Hafen zum Beispiel als seinen zentralen Umschlagplatz für den europäischen Markt. Das Lebensmittelunternehmen Danone Waters wiederum transportiert Mineralwasser aus dem Süden Frankreichs von hier aus weiter in die Märkte Zentraleuropas.

### Zum Vergleich: Containerumschlag Millionen TEU \*

Shanghai	33,6
Rotterdam	11,6
Hamburg	9,3

\* Standardcontainer





**Da fließt viel Wasser den Rhein runter:** Die 21 Hafenbecken sind 180 Hektar groß, der Hafen insgesamt besteht sogar aus 1350 Hektar. Um die Lasten umschlagen zu können, gibt es neun Containerterminals mit insgesamt 20 Containerbrücken, die jeweils bis zu 55 Tonnen tragen können. Über das sogenannte Heavy Lift Terminal Duisburg (HTD) können sogar große Stückgüter und Anlagen mit einem Gewicht von bis zu 500 Tonnen verladen werden.

**Zum Vergleich: Größe**  
in Hektar

Rotterdam	12 500
Hamburg	7 145



### Expansionspläne

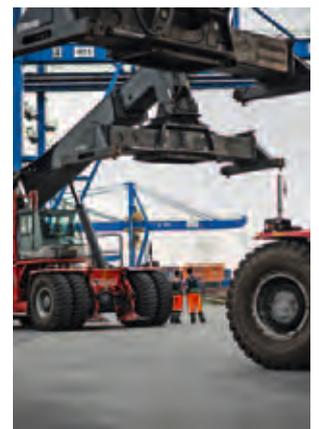
## 100 Hektar Fläche

will duisport in den nächsten fünf Jahren noch für Logistik und Industrie entwickeln. Um neue Märkte zu erschließen, ist die Hafengesellschaft weltweit aktiv: In Shanghai und Wuxi in China sowie im indischen Pune hat die Unternehmenstochter duisport packing logistics eigene Niederlassungen gegründet. Außerdem berät duisport zum Beispiel internationale Häfen in Santos (Brasilien) und Dubai (Vereinigte Arabische Emirate), wie sie die Anbindung ans Hinterland am besten gestalten.

### Arbeitgeber

## 40 000 Arbeitsplätze

sind direkt oder indirekt vom Duisburger Hafen abhängig – mehr als doppelt so viele wie noch vor 15 Jahren. 300 Unternehmen haben sich insgesamt auf dem Gelände im Hafen angesiedelt – die meisten von ihnen stammen aus der Logistikbranche. Sie alle bieten neue Jobs in einer Gegend, die lange Zeit hauptsächlich mit Werksschließungen Schlagzeilen machte. Längst stellt die Hafengesellschaft ihren Kunden nicht nur Grundstücke und Infrastruktur zur Verfügung, sondern bietet auch Beratung, Verpackungslogistik und Planungsleistungen an.



**Zum Vergleich: Arbeitsplätze**

Hamburg	150 000
Rotterdam	90 000

# Der Vorhersager



GLOBALISIERUNG, INFORMATIONSGESELLSCHAFT, NETZWERKE: 1982 BESCHRIEB DER TRENDFORSCHER **JOHN NAISBITT** IN SEINEM BUCH „MEGATRENDS“ DIE WELT, WIE WIR SIE JETZT KENNEN. HEUTE FORSCHT ER MIT SEINER FRAU DORIS ZUSAMMEN. DIE BEIDEN WARNEN VOR DENKSCHABLONEN UND EMPFEHLEN: LESEN SIE LOKALNACHRICHTEN!

Von **Jakob Schrenk** / Fotografie: **Markus Burke**

**Herr Naisbitt, wie wird morgen das Wetter?**

[John Naisbitt] Woher soll ich das wissen?

**Immerhin gelten Sie als Begründer der Trend- und Zukunftsforschung. Viele der Prognosen, die Sie abgaben, haben sich in verblüffender Weise bewahrheitet. Da ist es doch ein Kinderspiel zu prognostizieren, ob es morgen regnen wird oder nicht.**

[JN] Mir geht es gerade nicht ums Spekulieren, ganz egal, ob es sich um das Wetter oder um neue Technologien handelt. Die Menschen machen sich oft ein falsches Bild von der Trendforschung. Ich kann nicht einfach so in die Zukunft blicken. Der einzige Weg, die Zukunft zu errahnen, ist das Verstehen der Gegenwart. Und das ist eine Arbeit, die viel Fleiß verlangt.

**Sie haben den Begriff des Megatrends eingeführt - was bedeutet das Wort genau?**

[JN] Mir ging es darum, eine Unterscheidung zu kurzfristigen Moden und Trends zu schaffen. Megatrends sind große gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische oder technologische Entwicklungen, die uns für eine lange Zeit – zehn Jahre oder mehr – beeinflussen werden.

**1982 haben Sie zehn solcher Megatrends benannt. Würden sie im Rückblick sagen, dass Sie mit all Ihren einzelnen Prognose richtiglagen?**

[JN] Es gibt durchaus Experten, die dieser Ansicht sind.

[Doris Naisbitt] Sehr deutlich bestätigt

hat sich beispielsweise die These vom Wandel der Industrie- zur Informationsgesellschaft.

**Heute, über 30 Jahre nach Erscheinen Ihres Buchs, klingt diese These weit weniger spektakulär als damals. Vermutlich würde heute niemand mehr bestreiten, dass die Informations- und Kommunikationsdienstleistungen im Vergleich zur industriellen Produktion zentrale Bedeutung erlangt haben.**

[JN] Aber das bedeutet noch längst nicht, dass daraus die richtigen Schlüsse gezogen werden. Nehmen Sie nur die großen Anstrengungen, die Politiker immer wieder unternehmen, um etwa die Autoindustrie in ihrem Land zu ret-

---

**„Meinungen interessieren mich nicht“**

---

ten, egal, ob das nun in den USA oder in Frankreich ist. Statt ständig den Verlust der alten Industrie zu betrauern, müssen wir uns einfach der Aufgabe stellen, neue Industrien zu entwickeln, etwa im Bereich des Tourismus, der Biotechnologie oder der Informationstechnologie.

**In dem Buch „Megatrends“ haben Sie auch prophezeit, dass sich die USA von einer repräsentativen zu einer partizipativen Demokratie wandeln, die Bürger also direkter an politischen Entscheidungen teilhaben.**

**Das ist aber nicht geschehen.**

[JN] Zumindest ließe sich sagen, dass die Unzufriedenheit der Bürger mit der repräsentativen Demokratie steigt. Die Bürger fühlen sich eben nicht mehr repräsentiert.

**Wieso fällt es eigentlich so schwer, Aussagen über große gesellschaftliche Trends und über die Zukunft zu treffen? Es ist nur ein Beispiel unter vielen, dass 1943 der damalige IBM-Chef Thomas Watson meinte, es gebe einen Weltmarkt für vielleicht fünf Computer.**

[JN] Menschen neigen dazu, die Welt mit den Sehgewohnheiten und Denkmustern der Vergangenheit zu beobachten und zu analysieren.

**Ein Beispiel, bitte!**

[DN] China gilt so gut wie allen westlichen Beobachtern als ein undemokratisches, rückständiges, korruptes Land. Und ich will ja gar nicht verschweigen, dass es auch nach wie vor Probleme gibt. Aber man muss doch sehen, wie rasant sich das Land entwickelt, wie viel Kritik an der Politik mittlerweile möglich ist. Ganz zu schweigen von der ungeheuren wirtschaftlichen Dynamik.

[JN] Das sieht man aber nur, wenn man neugierig bleibt. Ich will die Welt verstehen, ich will wissen, was passiert. Und ich schreibe meine Bücher für Leute, die ebenfalls neugierig sind.

[DN] Wichtig ist auch, viel zu reisen, man muss mit den Menschen vor Ort sprechen.

[JN] Ganz entscheidend dabei: Man muss lokale Nachrichten lesen! ➤

**Warum?**

[JN] Die wirklich großen, dramatischen Entwicklungen beginnen im Kleinen. Wo wird eine Grundschule gebaut? Wo wird eine Fabrik geschlossen, wo gibt es soziale Spannungen, und was ist der Grund dafür? Ordnet man die kleinen Ereignisse ein, zeichnen sich die großen Entwicklungslinien ab. Der Lokalteil ist der wichtigste Teil der Zeitung.

**Was ist mit politischen Kommentaren?**

[JN] Das sind nur Meinungen. Meinungen interessieren mich nicht. Nicht in diesem Zusammenhang.

**Was ist mit Blogs?**

[JN] Ebenfalls nur Meinungen. Mich interessieren die Fakten. Jede einzelne Information ist wie ein Puzzelstück. Es kommt darauf an, die einzelnen Puzzelstücke aneinanderzulegen.

**Was zeigt dieses große Bild? Vor über 30 Jahren haben Sie unsere heutige Welt sehr treffend ausgemalt - wie geht die Entwicklung weiter?**

[JN] Wir werden in den nächsten Jahren und Jahrzehnten keine wirtschaftlichen, technologischen oder kulturellen Revolutionen erleben. Ich glaube, dass sich die wirklich großen technologischen Durchbrüche alle Ende des 19. Jahrhunderts ereignet haben: das Auto, das Flugzeug, die Elektrizität, die entscheidenden Entdeckungen in der Chemie. Wir sind bis heute damit beschäftigt, die Folgen dieser technologischen Revolutionen zu verarbeiten, zu verfeinern, zu verbessern. Sogar das Internet ist in gewisser Weise nur eine Weiterentwicklung der Telegrafie.

**In welchen Bereichen wird es noch diese kleinen Weiterentwicklungen geben?**

[JN] Ein wirklich entscheidender Bereich werden Onlinekurse sein. L. Rafael Reif, Präsident des Massachusetts Institute of Technology nennt das Lehren und Lernen über das Internet die wichtigste Erfindung seit der Druckerpresse. Das MIT bietet alle Kurse online umsonst an und hat 150 Millionen Studen-

ten weltweit. Das wird gewaltige Folgen haben, gerade in den Entwicklungsländern. Dort wird eine neue, hochgebildete Mittelklasse entstehen.

[DN] Das ist überhaupt eine entscheidende gesellschaftliche Entwicklung, weg von einer Welt, in der der Westen das Zentrum war, hin zu einer Welt mit vielen Zentren. Wir sehen beispielsweise China immer noch nur als Werkbank der Welt, wo billig irgendwelche Pro-



**Durch die Blume:** John und Doris Naisbitt zu Hause am Wörthersee, wo sie gemeinsam an einem neuen Buch über die Zukunft schreiben

dukte hergestellt werden. China ist aber viel mehr. China hat eine riesige Mittelklasse mit einem hohen Konsumbedarf, für Afrika wird schon bald das Gleiche gelten. Darauf müssen sich etwa westliche Firmen noch viel mehr einstellen. [JN] China ist das größte Trial-and-Error-Labor der Welt. Wenn sich die Regierung nicht sicher ist, ob eine zu beschließende Maßnahme wirklich sinnvoll ist, wird sie einfach in einem kleinen Teil des Landes ausprobiert. Klappt es nicht, wird die Idee verworfen, klappt es, wird die Maßnahme im ganzen Land umgesetzt.

[DN] Stellen wir uns doch vor, man hätte nicht jahrelang in den USA über die gesetzliche Krankenversicherung de-

battiert, sondern das System einfach in einem kleinen Teil des Landes ausprobiert und evaluiert. Wir können sehr viel von China lernen.

**Prognostizieren Sie außer der Onlinebildung und der multizentrischen Welt noch weitere Trends?**

[JN] Städte werden wichtiger als Länder. Im Zuge der Globalisierung geht die Bedeutung der Nationalstaaten zurück, wenn sie auch nicht ganz verschwindet. Gleichzeitig entstehen weltweit in atemberaubender Geschwindigkeit immer neue Millionenstädte, in Asien, in Afrika. Städte waren schon immer der Ort, an dem sich Menschen begegnen, an dem kreative Energien aufeinandertreffen, an denen gleichzeitig die unterschiedlichsten Dinge geschehen und so Neues entsteht.

[DN] Ein konkretes Beispiel für diese These ist Lagos in Nigeria, eine extrem dynamisch wachsende, prosperierende Stadt. Aber Städte lassen sich nun einmal leichter kontrollieren als ganze Nationen, deswegen ist Lagos mittlerweile kulturell und wirtschaftlich viel weiter als der Rest des Landes.

**Viele Menschen warnen vor solchen Megacitys.**

[JN] Das ist nicht meine Position. Große Städte werden die wirtschaftliche und kulturelle Entwicklung entscheidend beeinflussen.

**Ihre Prognosen klingen fast immer sehr optimistisch und auch sehr amerikanisch.**

[JN] Ich fürchte, das stimmt leider nicht mehr. Die Amerikaner haben ihren Optimismus verloren.

**Wie kann man lernen, zuversichtlich zu bleiben?**

[JN] Es bringt nichts, Angst vor der Zukunft zu haben, sich vor schlechtem Wetter zu fürchten oder vor den aufsteigenden Ländern in Asien und Afrika. Nur mit Optimismus werden wir die großen Herausforderungen unserer Zeit meistern. Und ich bleibe dabei: Wir leben in fantastischen Zeiten. ■■■■

ALTMODISCH, WENIG INNOVATIV? NEIN, ERSTAUNLICH KRISENSICHER, WENN MAN EIN PAAR DINGE BEACHTET – DEN FAMILIENUNTERNEHMEN GEHÖRT DIE ZUKUNFT, SAGEN **RUDOLF WIMMER** UND **TORSTEN GROTH**

# Familienbande



**S**eit knapp 20 Jahren beschäftigt sich das Wittener Institut für Familienunternehmen mit der Erforschung des Einflussfaktors Familie auf das Wohl und Wehe von Unternehmen. Hierbei zeigt sich die Janusköpfigkeit des in der Forschung so genannten „Familyness“-Faktors. Gerade für die Langlebigkeit ist dies von großer Bedeutung. Eine Unternehmerfamilie muss in der Lage sein, bei wachsender Mitgliederzahl und allen Entfremdungs- und Konfliktdynamiken, die damit einhergehen, den gemeinsamen Willen zum Fortsetzen des unternehmerischen Engagements immer wieder zu bekräftigen.

Dies ist die Grundbedingung für die Ausbildung einer Familienstrategie, die einen Korridor an Werten und Grundsatzstrategien für das Management vorgibt. Die jüngste Wirtschaftskrise hat eindrucksvoll gezeigt, wie Unternehmen im Familienbesitz existenzielle Bedrohungen überstehen können. Wichtig sind hier vor allem drei typische Aspekte: Sie zeigen in der Personalpolitik, der Finanzierung und der Strategieentwicklung auffallend andere Schwerpunktsetzungen. Im Zusammenwirken erzeugen sie jene Widerstandsfähigkeit, die sich mit dem Begriff „Resilienz“ zusammenfassen lässt.

In der Personalpolitik geht es darum, den Umgang einer Unternehmerfamilie mit den Mitarbeitern zu pflegen. Erarbeitetes Vertrauen dieser beiden Partner erweist sich in Krisenzeiten als Beziehungskapital, aus dem sich ein einzigartiger Wettbewerbsvorteil ziehen lässt. Wenn kein Widerspruch um Kapital und Arbeit herrscht, kämpfen alle Beteiligten gemeinsam. Dieses Verhältnis muss kontinuierlich gepflegt werden, indem etwa Versprechen auf Wiedereinstellungen nach Krisenzei-

## Krisenfest wird ein Familienunternehmen vor allem in guten Zeiten

ten gehalten werden oder die Eigentümerfamilie sichtbar Verzicht übt. Finanziell muss ein Unternehmen den Bewegungsspielraum einer hohen Eigenkapitalausstattung behalten. Das klingt nur dann trivial, wenn man nicht sieht, dass eine hohe Eigenkapitalquote nur in den Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs aufgebaut werden kann. Hier bedarf es einer Unternehmerfamilie, die mit einer am langfristigen Überleben orientierten Rationalität die Marktchancen neu bewertet und nicht

den Versprechen kurzfristiger Erfolge (und Ausschüttungen) erliegt. Denn das ist neben Personalpolitik und Finanzierung der dritte Baustein eines resilienten Familienunternehmens: Eine auf Langfristigkeit ausgerichtete Strategie gibt den Rahmen vor, in dem aktuelle Geschäftsoptionen bewertet werden. Bei weitreichenden Entscheidungen jeweils nicht nur auf die kurzfristigen Gewinnmöglichkeiten zu schauen, sondern den Blick auf die Konsequenzen für die Folgegeneration der Eigentümerfamilie zu richten, ist Kernbestand einer Familienstrategie. Eine Werteorientierung für mehrere Generationen sowie eine an den unternehmerischen Bedürfnissen ausgerichtete Ausschüttungspolitik bilden das Fundament für ein resilientes Familienunternehmen. Denn diese Krisenfestigkeit ist nicht nur durch ein besonders schnelles, kluges Entscheiden zu erklären, sie ist langfristig angelegt durch eine Familienstrategie, die in den Steuerungsvorgaben des Unternehmens vermeintlich unvorhersehbare Krisen bereits vorhersieht. ■■■■

**Prof. Rudolf Wimmer** ist Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke sowie seit 2013 Vizepräsident. **Torsten Groth** ist dort Dozent mit den Schwerpunkten Langlebigkeit, Nachfolge und Konfliktmanagement; als Berater unterstützt er Unternehmerfamilien in Fragen der Führung und Strategie.

Welche Entwicklungen prägen unsere Gesellschaft? Im vierten Teil unserer Infografik-Serie untersuchen wir die seltsame Gattung der **Megatrends** – gewaltige Transformationsprozesse, die die Welt über Jahrzehnte hinweg beeinflussen, ohne dass sie unbedingt im Alltag bemerkbar wären. Ein Blick auf die Wirkungsdauer und die Geschäftsmodelle der Zukunft, die sich bereits jetzt abzeichnen

Recherche: **Anne Lehwald** / Infografik: **Ole Häntzschel**

# Mehrwertmitte #04



**Noch mehr!**

Als Poster: Diese Geschäftsmodelle lassen sich aus Megatrends ableiten.

Online: So entstehen Megatrends – die Arbeit der Zukunftsforscher.

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





**IMMER MEHR ALTE MENSCHEN, IMMER WENIGER RENTE: DER DEMOGRAFISCHE WANDEL BEDROHT DEN RUHESTAND. WAS DAS FÜR DIE WIRTSCHAFT BEDEUTET, ERKLÄRT DER SOZIOLOGE STEPHAN LESSENICH**

Von **David Mayer**



# „Unternehmen werden um Ältere kämpfen müssen“

**Herr Lessenich, einen Gang zurückschalten, das Leben genießen und sich vielleicht noch ein paar Wünsche erfüllen – so stellen sich viele Menschen ihren Ruhestand vor. Werden heutige Berufsanfänger überhaupt noch die Chance dazu bekommen?**

Kaum. Die meisten werden es sich schlicht nicht leisten können. Nach dem Rentenplan der Bundesregierung sinken die Pensionen schon bis 2027 von heute 70 auf dann 55 Prozent des Durchschnittseinkommens. Die Abschläge für Frühverrentungen werden schmerzhafter, langfristig wird das Renteneintrittsalter wieder steigen. Alleine um nicht unter die Armutsgrenze zu rutschen, werden immer mehr Menschen im Rentenalter arbeiten müssen. Der klassische Ruhestand, wie wir ihn heute noch kennen, wird bald Symbol einer vergangenen Zeit sein.

**Ursache ist vor allem der demografische Wandel. Wie konnte es zu dieser**

**Verschiebung kommen?**

Seit Ende der Sechzigerjahre bekommen Frauen in Deutschland weniger Kinder – vor allem dank moderner Verhütungsmethoden und besserer Karriereöglichkeiten. Gleichzeitig werden die Menschen aufgrund des medizinischen Fortschritts immer älter. Horrorszenarien, in denen ein Erwerbstätiger bald mehrere Rentner versorgen muss, sind allerdings maßlos übertrieben. Heute kommen auf einen Rentner etwa zwei Erwerbstätige. Dieses Verhältnis wird sich noch etwas weiter zuungunsten der Erwerbstätigen verschieben, aber selbst 2070 nicht annähernd eins zu eins sein. Dennoch müssen wir uns natürlich auf eine älter werdende Gesellschaft einstellen.

**Worin liegen die Chancen dieser Entwicklung?**

Die Frage impliziert ja, dass eine alte Gesellschaft eine negative Entwicklung bedeutet, weswegen wir jetzt die posi-

tiven Seiten hervorkehren müssen. Warum eigentlich? Unser Ideal scheint die Alterspyramide Anfang des 20. Jahrhunderts zu sein. Dass es damals so viele junge Menschen gab und so wenig alte, lag aber an einer in Deutschland historisch einmaligen Verknüpfung einer hohen Geburtenziffer mit einer hohen Sterberate durch Krankheit und Krieg. Warum nun ausgerechnet diese Ausnahmekonstellation die beste für unsere Gesellschaft sein soll, leuchtet mir überhaupt nicht ein. Wir könnten ja auch den Tatsachen ins Gesicht sehen und gute Bedingungen für eine alte Gesellschaft schaffen – etwa indem wir den Pflegesektor stärken.

**Für ein Forschungsprojekt haben Sie mit Ihrem Team 55 verrentete Frauen und Männer zwischen 62 und 75 Jahren befragt. Was verbindet die älteren Menschen heute?**

Zunächst, dass sie sich selbst nicht als alt bezeichnen würden. „Richtiges“ Alter

beginnt in ihrer Wahrnehmung erst ab 80. Mit den Klischees der strickenden Oma und des Opas im Lehnstuhl können die heute 60- bis 75-Jährigen wenig anfangen. Sie fühlen sich fit und entscheiden sich für ganz verschiedene Lebensmodelle. Während die einen ein eher ruheständlerisches Dasein bevorzugen und sich ins Private zurückziehen, wollen die anderen weiter aktiv an der Gesellschaft teilhaben und engagieren sich ehrenamtlich oder bleiben erwerbstätig. Manche, weil sie aus wirtschaftlichen Zwängen müssen, andere, weil sie es wollen. Viele Forscher arbeiten zum Beispiel freiwillig als Senior-Professoren bis weit über 70 an ihrer Universität.

**Solchen Einsatz fordern Politiker und Wissenschaftler immer häufiger. Weil unsere Lebenserwartung steigt und ältere Menschen fitter sind denn je, sollten sie weiter ihren Teil zur Gemeinschaft beitragen, lautet die Argumentation ...**

... die ich nicht ganz verstehe. Wer zum Beispiel 40 Jahre gearbeitet hat, sollte in meinen Augen seinen Ruhestand verbringen dürfen, wie er möchte. Tatsächlich werden die meisten Älteren aber, wie eingangs erwähnt, schon wegen des finanziellen Drucks keine Wahl haben. Die Unternehmen übrigens auch nicht. Wenn in den kommenden Jahren Millionen Babyboomer das Rentenalter erreichen, verlieren die Konzerne mehr Fachkräfte, als sie neu einstellen können. Dann werden sie um die Älteren kämpfen müssen.

**Wie kann die Wirtschaft reagieren?**

Wenn die Menschen länger arbeiten sollen, müssen die Unternehmen dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter überhaupt gesundheitlich dazu in der Lage sind. Selbst manche Experten tun so, als stellten viele Berufe heute keine Belastung mehr dar, nur weil sie zum Beispiel hauptsächlich am Computer stattfinden. Dabei hat sich gerade der psychische Stress in den letzten Jahren stark erhöht, und körperlich anspruchsvolle Jobs wie Dachdecker und

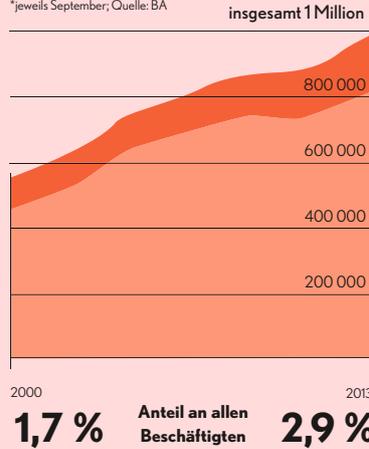
Co. sind ja nicht ausgestorben. Wenn der Ruhestand schon abgeschafft oder verkürzt wird, dann können Unternehmen ihren Mitarbeitern etwa regelmäßige einjährige Sabbaticals zur körperlichen und geistigen Erholung anbieten. Auch Berufswechsel sollten erleichtert werden. Wenn ein Fliesenleger mit 50 in der Altenpflege arbeiten will, sollte eine entsprechende Umschulung ohne Weiteres möglich sein.

**ALTERSARBEIT**

**Beschäftigte ab 65 Jahren**  
in Deutschland 2000 bis 2013\*

■ sozialversicherungspflichtig  
■ Minijobs

\*jeweils September; Quelle: BA



**Und was könnte sich im Job selbst ändern?**

Führungskräfte sollten vermeiden, das Können älterer Beschäftigter auf bestimmte Stereotype zu reduzieren. Klassischerweise stecken Unternehmen ältere Mitarbeiter in gemischte Teams, wo sie junge Kollegen mit Kompetenzen wie Erfahrung, Übersicht und Zuverlässigkeit unterstützen sollen. Dabei gibt es keine Erkenntnis, warum Ältere nicht auch vermeintlich junge Eigenschaften wie Kreativität, Innovationsgeist oder Dynamik einbringen könnten. Dass heute so viele Menschen in den Vorruhestand gehen, liegt ja nicht daran, dass sie nicht mehr arbeiten wollen. Im Gegenteil: In unseren Interviews wünschen sich viele Rentner eine Aufgabe. Aber in ihren Unter-

nehmen fühlten sie sich oft nicht mehr akzeptiert.

**Was wären konkrete Gegenmaßnahmen?**

Um das Management zum Umdenken zu bewegen, wären Demografie-Taskforces vorstellbar. In denen könnten Experten den Führungskräften Studien präsentieren, die gängige Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten widerlegen. Im Arbeitsalltag sollten die Mitarbeiter, unabhängig von ihrem Alter, gleichbehandelt werden. Das bedeutet selbstverständlich auch, dass sich ältere Kollegen regelmäßig weiterbilden dürfen. Vieles, worüber wir hier reden, wird sich aber allein schon durch die Kraft des Faktischen regeln.

**Wie meinen Sie das?**

Nun ja, wir werden bald mit immer mehr älteren Menschen konfrontiert sein. Auf der Straße genauso wie in Unternehmen. Und alleine schon durch die Tatsache, dass sie da sein werden, wird sich ihre Umwelt anpassen.

**Und was wünschen Sie sich für Ihren eigenen Ruhestand?**

Als Beamter werde ich zu jenen weniger werdenden Privilegierten ohne große finanzielle Sorgen zählen. Dafür gehe ich davon aus, dass für meine Generation der heute um die 50-Jährigen das gesetzliche Renteneintrittsalter bereits bei 70 Jahren liegen wird. Bleiben mir also noch etwa zehn hoffentlich gesunde Jahre nach der Erwerbstätigkeit. In denen möchte ich gerne in verringertem Umfang weiterforschen und mir währenddessen mehr Zeit zum Lesen nehmen, als es im Moment möglich ist. Ansonsten wünsche ich mir eigentlich nur, dass ich diese Zeit gemeinsam mit den Menschen verbringen kann, die mir auch heute nah sind. Ob das klappt, lässt sich leider am wenigsten planen.

**Prof. Dr. Stephan Lessenich** lehrt Soziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und ist einer der Direktoren der DFG-Kollegforschergruppe „Postwachstumsgesellschaften“. Gemeinsam mit anderen Wissenschaftlern veröffentlichte er 2014 den Band: „Leben im Ruhestand – Zur Neuverhandlung des Alters in der Aktivgesellschaft“.

# Ein Angebot an die Nachfrage

**Das Produkt im Mittelpunkt:** Carsten Gries, Bereichsleiter Produktmanagement bei KAISER + KRAFT, will dafür sorgen, dass seine Kunden überall die Angebote finden, die sie gerade brauchen. Etwa eine faltbare Auffangwanne.



# Der Versandhändler TAKKT krepelt sein Vertriebsmodell um: Nicht mehr der Katalog des Geschäftsausstatters bestimmt den Verkauf. Sondern das Produkt, das der Kunde immer da findet, wo er gerade sucht

Von **Martina Ostermeier** / Fotografie: **Michael Hudler**

**A**m Anfang war die Sackkarre. Und wo steht die Sackkarre? Im Katalog. Er ist das Zentrum, um das sich bei TAKKT alles dreht. Besser gesagt: drehte. Denn irgendwann kam das Internet. Seitdem verändert sich die Welt in rasantem Tempo. Den Kunden von früher gibt es nicht mehr. „Damals haben die Leute auf unseren Katalog gewartet. Dann hat man ihn in den Schrank gestellt, bei Bedarf reingeschaut und daraus bestellt“, beschreibt Carsten Gries die Vergangenheit. Er ist Bereichsleiter Produktmanagement bei KAISER + KRAFT, der TAKKT-Gesellschaft, mit der 1945 alles anfing. Die Gegenwart klingt bei Gries so: „Heute sprechen wir vom reisenden Kunden. An seinem Schreibtisch blättert er im Katalog, in der Bahn liest er auf dem Smartphone unseren Newsletter. Zurück im Büro, greift er zum Telefon, um einen Außendienstmitarbeiter für eine persönliche Beratung anzufragen. Und am Ende verschickt er seine Bestellung über das hauseigene Beschaffungssystem. Dort haben wir alle für ihn wichtigen Produkte eingestellt.“ Die Losung lautet: Überall dort präsent sein, wo der Kunde nach Produkten sucht und sie bestellt. Im Fachjargon der Versandhändler heißt das Multichannel. Was im B2B-Versandhandel jedoch bisher fehlt, ist die Verknüpfung der unterschiedlichen Kommunikationswege zum Kunden. So gibt es natürlich auch bei TAKKT schon seit vielen Jahren Webshops. Doch bis vor Kurzem hatten die Kollegen, die sich um die Kataloge kümmern, rein gar nichts mit jenen zu tun, die Onlinelösungen betreuen. „Wir wollen das ändern“, erklärt Dirk Lessing, Vorstandsmitglied bei TAKKT und verantwortlich für den Wandel im Unternehmen. „Unser Ziel ist es, stets die gleiche Sprache wie der Kunde zu sprechen. Bekommt er beispielsweise Werbung von uns – gleichgültig, ob per Post oder elektronisch per Newsletter – muss er die Marke KAISER + KRAFT identisch erleben. Das funktioniert nur, wenn wir uns im Unternehmen zusammentun.“ Deshalb gibt es bei KAISER + KRAFT seit Januar 2014 den neuen Bereich Media Services. Er vereint die gedruckte Welt mit der digitalen – mitsamt den Menschen, die bisher ganz unterschiedlich gedacht und gearbeitet haben.

Einer von diesen Menschen ist Werner Schreitmüller. Auch wenn sich gerade vieles ändert, sein Titel bleibt der gleiche: Abteilungsleiter Werbung. Seit 28 Jahren arbeitet Schreitmüller im Unternehmen und kümmert sich um die Katalogproduktion. Und noch vor nicht allzu langer Zeit drehte sich bei dem 58-Jährigen alles um sein Medium. Wie viele Produkte passen auf eine Katalogseite? Wie groß darf die Tabelle sein? Der Katalog gab vor, wie groß das Sortiment von KAISER + KRAFT war. Jetzt hat sich das Unternehmen vom Dasein als reiner Katalogversender verabschiedet. Im Zentrum des TAKKT-Universums steht nicht mehr das Werbemittel, sondern das Sortiment. Was so selbstverständlich klingt, ist in der Realität eine Herausforderung. Das neue Paradigma stellt eine ganze Unternehmenskultur auf den Kopf. So ist der Bereich Media Services, in dem Schreitmüller arbeitet, nicht mehr ausschließlich für den Katalog verantwortlich, sondern für Medien allgemein. Da sitzt dann auf einmal eine junge Webdesignerin Tür an Tür mit einem gestandenen Mitarbeiter, der sich seit zwei Jahrzehnten um die Katalogproduktion kümmert.

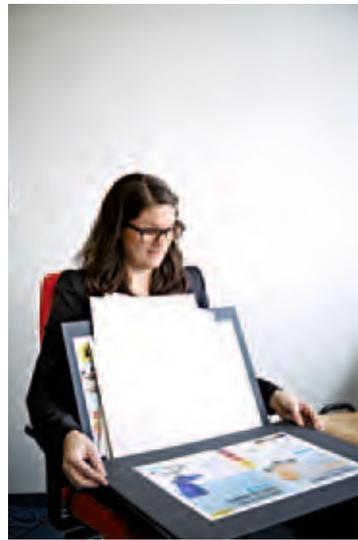
Aber was ist mit dem Katalog? Was heißt das, wenn er Platz machen soll für das Produkt? Bis vor kurzem war das so: Gab es etwas Neues bei KAISER + KRAFT, erschien es erst im Katalog, danach im Webshop. „Es ging immer um die Frage: Welches Produkt kommt in den Katalog?“, erzählt Schreitmüller. „Daran orientierten sich die Einkäufer bei der Sortimentsplanung.“ Da der Katalog nur dreimal im Jahr erscheint, dauerte es schon einmal bis zu sechs Monate, bis der Kunde ein neues Produkt bestellen konnte. Das soll jetzt anders werden. Basis dafür ist eine gemeinsame Datenbank. „Entscheiden wir uns künftig für ein Produkt, legen wir es als Allererstes in der neuen Datenbank an“, erklärt Produktmanager Carsten Gries. Dort fügen Mitarbeiter jedem Artikel zahlreiche Informationen hinzu: angefangen bei den Stammdaten, über Bilder und Videos bis zu Aufbauanleitungen und weiterführenden Texten. Es gibt sowohl Versionen für Online- als auch für Printmedien. Die Texte für die Webshops sind beispielsweise mit Schlagworten versehen, sodass Suchmaschinen die Produkte schnell finden. Zudem haben Kunden online die Mög-



**„Wir müssen  
uns im  
Unternehmen  
zusammentun“**

Dirk Lessing

Das soll jetzt anders werden. Basis dafür ist eine gemeinsame Datenbank. „Entscheiden wir uns künftig für ein Produkt, legen wir es als Allererstes in der neuen Datenbank an“, erklärt Produktmanager Carsten Gries. Dort fügen Mitarbeiter jedem Artikel zahlreiche Informationen hinzu: angefangen bei den Stammdaten, über Bilder und Videos bis zu Aufbauanleitungen und weiterführenden Texten. Es gibt sowohl Versionen für Online- als auch für Printmedien. Die Texte für die Webshops sind beispielsweise mit Schlagworten versehen, sodass Suchmaschinen die Produkte schnell finden. Zudem haben Kunden online die Mög-



**Bestandsaufnahme und Neuorganisation:** Als Abteilungsleiter Werbung ist Werner Schreitmüller (oben links) für die Katalogproduktion bei KAISER + KRAFT zuständig. Susanne Sontheimer kümmert sich um das Design, während Carsten Gries (ganz oben rechts) für die Produkte zuständig ist. Dirk Knütter (darunter) behält den Überblick über die Media Services.

Experteninterview zur Zukunft des E-Commerce  
[www.haniel.de/enkelfaehig](http://www.haniel.de/enkelfaehig)

lichkeit, auf weiterführende Informationen zuzugreifen. Interessiert sich ein Kunde etwa für einen Bürostuhl, kann er sich passend dazu über das Thema Ergonomie am Arbeitsplatz informieren. „So vermitteln wir Kompetenz und können uns gleichzeitig von den Wettbewerbern abheben“, erklärt Dirk Knütter, Bereichsleiter Media Services.

Ist es einmal in der Datenbank, kann jeder auf das Produkt mit all seinen Informationen zugreifen. Die Texte liegen in den 17 Sprachen der Länder vor, in denen KAISER + KRAFT präsent ist. „Damit gewährleisten wir, dass jeder auf identische Inhalte zugreift“, sagt Knütter. Ein weiterer Vorteil: „Von der Datenbank können wir die Artikel direkt in den Web-

shop stellen. Damit sind neue Produkte viel schneller beim Kunden.“ Da Onlineshops im Gegensatz zu Katalogen über unendlich viel Platz verfügen, kann das Unternehmen sein Sortiment deutlich vergrößern. Produktmanager Gries freut sich: „Sogar ein Schattensortiment haben wir im Angebot.“ Damit meint er Artikel, die weder im Katalog noch im Webshop auftauchen. Aber: Sie sind mit allen Infos – inklusive Preis und Lieferant – in der Datenbank gespeichert. KAISER + KRAFT kann sie auf Kundenwunsch umgehend besorgen. Derzeit befindet sich die Datenbank noch im Aufbau. Doch die Weichen sind gestellt. Schon bald wird es möglich sein, auch kleine Kundengruppen ohne großen finanziellen und zeitlichen Aufwand individuell anzusprechen. Das können zum Beispiel Bäckereien sein, die Werbung zu speziellen Regalen und Kunststoffkisten erhalten, die für den Lebensmittelvertrieb zugelassen sind. Ob die Werbung in Form eines Online-Newsletters oder einer Drucksendung rausgeht, spielt für KAISER + KRAFT dann keine Rolle mehr. Entscheidend wird sein, was der Kunde bevorzugt. So dreht sich bei TAKKT zwar nicht mehr alles um den Katalog, aber seinen festen Platz im Unternehmen wird er behalten.

#### FACTS & FIGURES

**TAKKT** ist Teil der Haniel-Gruppe und in Europa und Nordamerika führender B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung. Keimzelle des Konzerns ist KAISER + KRAFT. Weltweit hat TAKKT mehr als drei Millionen Kunden in über 25 Ländern.

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

WO GEHT DER TREND HIN? UM DIE MÖGLICHE ENTWICKLUNG EINES AKTIENKURSES FÜR DIE ZUKUNFT VORAUSSAGEN ZU KÖNNEN, HILFT DIE TECHNISCHE ANALYSE, WIE SIE **CHRISTOPH GEYER** VERTRITT. EIN BEISPIEL ANHAND DER METRO AG

# So muss Charttechnik

## Hohe Berge

Ein schöner Aufwärtstrend aus einer Abfolge von steigenden Hochs und steigenden Tiefs, die stets über ihren Vorgängern liegen. 2007 gab es diesen Anstieg, im November folgte ein letztes Top, das aber nicht mehr über die vorherige Spitze ging – ein erstes Warnsignal. Zur Jahreswende wurden das vorherige und vorvorherige Tief signifikant unterschritten, was sehr negativ ist. Da musste man allerspätestens raus.

## Alles Gute kommt von unten

Hier ging es dann fast parabolisch nach unten, mit einer kleinen Erholungsbewegung, dann ging es noch mal nach unten und wieder nach oben. Wenn man bei dem Abwärtstrend eine Trendlinie anlegt, erfolgt bei 26 Euro ein Trendbruch, der ein Kaufsignal darstellte. Bei dem zweiten Tief hat bereits das gehandelte Aktienvolumen sehr stark abgenommen, das heißt: Da war kein Verkaufsdruck mehr vorhanden.

## METRO AG (MEO.DE)

17:35 MEZ XETRA

29,68 ↓ 0,34 (1,13 %)

KW 26. Mai 2014



## Es geht voran

Das ist eine Trendwende-Formation, die von Ende 2011 bis Herbst 2013 geht. Diese Formation ist nicht handelbar, da sie erst nach Abschluss erkennbar ist, weshalb sie von Investoren eher weniger beachtet wird. Ab Juli 2013 kriegt das Ganze aber ein bisschen Dynamik.

## Zum Glück in die Zukunft

Im Bereich von 30 Euro hat sich ein gewisses Marktinteresse etabliert. Um diese Marke schwankt die Aktie seit August vergangenen Jahres. Solche Marken werden in der technischen Analyse als Unterstützungs- und Widerstandsmarken bezeichnet, die eine wichtige Bedeutung haben.

## Dieser Weg wird kein leichter sein

An den starken Ausschlägen erkennt man, dass die Volatilität allgemein zugenommen hat. Ab Mitte 2010 ging es ohne nennenswerte Korrekturbewegung nach oben. Ende 2010 gaben meine Indikatoren ein Verkaufssignal. Hier hätte man auf ein Ende der Abwärtsbewegung und eine anschließende Korrekturbewegung warten können. Ein Scheitern unter der vorherigen Spitze hätte dann das Ausstiegssignal bedeutet. Da ging es nicht weiter nach oben, da fehlte die Kraft.

Ganz offensichtlich ist 30 kurzfristig eine Marke, an der sich die Marktteilnehmer orientieren. Was genau dahintersteckt, kann die technische Analyse aber nicht sagen. Bei den Indikatoren steht der Stochastik-Indikator auf Verkäufen, der MACD steht kurz davor. Die Umsätze geben wenig Hinweise, wo die Richtung hingehet. Im großen Bild haben wir eine Bodenbildung, kurzfristig sind – wenn wir nachhaltig über die 30 kommen – auch 34 oder 35 möglich, aber das ist momentan noch nicht gesagt.

**T**echnische Analyse untersucht das Anlegerverhalten aller Marktteilnehmer. Aus der Historie heraus versuchen wir zu begreifen, wie sie auf kursrelevante Meldungen reagieren: Da gibt es etwa Aktien, bei denen Quartalszahlen herausgegeben wurden, laut denen Gewinn und Umsatz übertroffen wurden, und die trotzdem am nächsten Tag einbrachen. In den Charts findet man immer wiederkehrende Muster, die Ein- oder Ausstiegssignale generieren. Indikatoren helfen bei der Erkennung dieser Signale. Damit die Chartanalyse nicht verfälscht wird, eignet sich die Methode fast nur bei Werten aus der

ersten oder zweiten Reihe etwa von DAX und MDAX, da ausreichend Handelsvolumen vorhanden sein muss, um präzise zu analysieren. Als Instrumente bieten sich in der Technischen Analyse Basics an wie die Trendanalyse nach Charles Henry Dow, der ihre Grundlagen entwickelt hat. Laut Dow erkennt man einen Aufwärtstrend an einer Abfolge von steigenden Hochs und Tiefs. Hilfreich sind auch Indikatoren wie MACD oder Stochastik; der MACD vergleicht verschiedene Durchschnittslinien miteinander, während die Stochastik – vereinfacht gesagt – berücksichtigt, wo der Kurs im Vergleich zur eigenen Historie liegt. Wenn bei einem

parabolischen Abstieg das Volumen kräftig anzieht, deutet das zum Beispiel auf eine allgemeine Ausverkaufsstimmung hin. Dies lässt es wahrscheinlich erscheinen, dass der Abwärtstrend sich einem Ende nähert. Allgemein wird der technischen Analyse nachgesagt, dass ihre Signale ein wenig zu spät kommen. Das ist sicherlich richtig. Um aber eine möglichst hohe Trefferwahrscheinlichkeit zu erzielen, sollte auf ein Signal gewartet werden, auch wenn der optimale Zeitpunkt des Ein- oder Ausstiegs stets etwas entfernt liegt. ■■■■■

**Christoph Geyer** ist Dozent für Technische Analyse an der Frankfurt School of Finance & Management. Er arbeitet als technischer Analyst (CfTE) für die Commerzbank.

**DER FRÜHE AUSSTIEG AUS DER ZECH**  
**RHEINPREUSSEN WAR 1959 FÜR HANIEL**  
**NICHT NUR WIRTSCHAFTLICH KLUG, SON-**  
**DERN LÄUTETE AUCH EINEN BEISPIELLOSEN**  
**WANDEL IM UNTERNEHMENS-PORTFOLIO EIN**

# Auf leisen Kohlen davon

Von **Thomas Urban**

**I**m Februar 1958 schreckt das Ruhrgebiet auf: Erstmals seit einem Vierteljahrhundert müssen Zechen wieder Feierschichten einlegen, weil die geförderte Kohle keine Abnehmer findet. „Der Ruhrkumpel ist erschüttert, versteht die Welt nicht mehr“, fasst es eine Zeitung zusammen. Die Wirtschaft ist im Umbruch: Erdöl und Erdgas drängen mit Macht auf den Brennstoffmarkt. Die deutsche Industrie steht dem ebenso hilflos gegenüber wie der billigeren amerikanischen Importkohle. Die Region zwischen Duisburg und

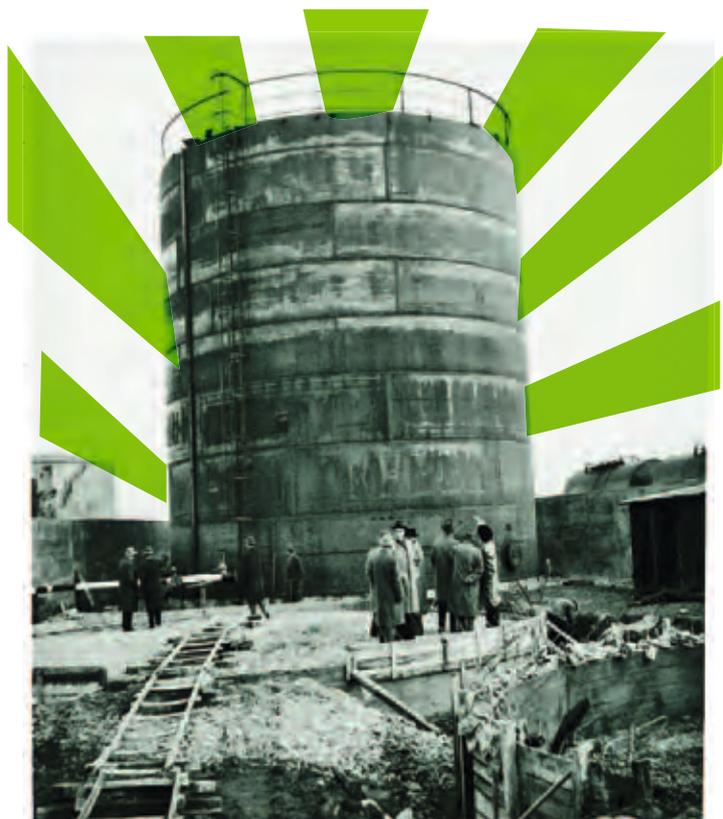


**Graue Eminenz:** Alfred Haniel erkannte früh die Zeichen der Zeit im Ruhrgebiet

Dortmund, durch das „schwarze Gold“ und Pionierunternehmer wie Franz Haniel reich geworden, droht ins Abseits zu geraten.

Wie reagieren die großen Montanunternehmen auf diese Bedrohung? In Duisburg-Ruhrort, am Stammsitz der Franz Haniel & Cie. GmbH, werden die Feierschichten aufmerksam verfolgt – allerdings aus einer recht komfortablen Position: Bereits seit Beginn der 1950er-Jahre setzt die Firma nicht nur auf heimische Kohle,

sondern handelt erfolgreich mit Importkohle und hat das Geschäft gezielt auf Heizöl ausgedehnt. Für den 75-jährigen Aufsichtsratsvorsitzenden Alfred Haniel, der Mitte der 1920er-Jahre als Vertreter der Haniel-Zechen die erste Bergbaukrise



**Bild aus vergangenen Zeiten:** Mitte der 1950er-Jahre waren Heizöl-Tanklager wie dieses in Regensburg von großer Bedeutung für Haniel

miterlebt hat, ist 1958 klar: „Die Kohle baut ab.“ Deshalb will er die Beteiligung an der Zeche Rheinpreußen so schnell wie möglich verkaufen. Das kommt überraschend für viele Haniel-Gesellschafter, schließlich galt Rheinpreußen nach dem Krieg als rentables „Lieblingskind der Familie“. Dennoch geht der Verkauf über einen Aktientausch an die Deutsche Erdöl AG bereits ein Jahr später über die Bühne – gegen

## „Ob wir wollen oder nicht – wir stehen an einem Wendepunkt“

Alfred Haniel (1960)

den Widerstand des Haniel-Generaldirektors Werner D. Ahlers, der daraufhin zurücktritt. Doch Alfred Haniel sollte recht behalten: In den 1960er-Jahren wehen schwarze Fahnen über den massenhaft stillgelegten Fördertürmen. Gleichzeitig entstehen gewaltige Kohlenhalden – diese wuchsen bei Rheinpreußen 1965 von 250 000 auf 800 000 Tonnen.

Aber in welche Richtung soll das Familienunternehmen künftig steuern? Auch wenn die Kohlekrise für Haniel ohne große Verluste blieb, fehlen doch neue Geschäftsideen. Das Haniel-Triumvirat der 1960er- und 1970er-Jahre – der Aufsichtsratsvorsitzende Thuisko von Metzsch, ein Schwiegersohn Alfred Haniels, Klaus Haniel, ein Cousin zweiten Grades, und der ehemalige Rheinpreußen-Vorstand Wolfgang Curtius, eben-

falls Mitglied der Familie – müssen mit der Geschäftsführung einen gemeinsamen Kurs finden. Zudem mischt sich die „graue Eminenz“ weiter ein: Als im April 1960 der beratende Ausschuss aus Gesellschaftern, Vorständen und Aufsichtsräten in Rotterdam zusammenkommt, blickt Alfred Haniel auf die größten Strategen der Unternehmensgeschichte und fragt: „Was nun? Franz Haniel hat als Gründer Kohle mit Eisen verbunden; Reusch ist aus Eisen und Kohle zur Verfeinerung übergegangen; Welker hat die ganzen Möglichkeiten zusammengefasst, die ihm geboten waren. Jetzt stehen wir – ob wir wollen oder nicht – an einem Wendepunkt.“ Er und sein Schwiegersohn liebäugeln mit dem Einstieg in das

**Zeitreise:** Im Video zeigt enkelfähig, wie Haniel bereits in der Vergangenheit Trends früh erkannte.



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

Bankengeschäft, den Klaus Haniel strikt ablehnt. Curtius wiederum verweist auf die Konkurrenz, die wie Stinnes „unwahrscheinliche Mittel in ihre traditionellen Sparten“ hineinsteckt und dabei ist, „Franz Haniel zu überflügeln“. Daher warnt Curtius davor, Kohle und Schifffahrt als „Stamm“ aufzugeben und sich „nur auf Neues“ zu verlegen.

Obwohl Haniel viel Neues beginnt und etwa 1962 in den Pharmahandel einsteigt, verabschiedet man die Kohle nicht radikal, sondern schrittweise: Familie und Unternehmen bleiben mit ihr über die Zechen der Hüttenwerk Oberhausen AG (HOAG) und über Grubenfelder verbunden. Verkauft wird erst 1968 und Mitte der 1970er-Jahre – an die August Thyssen-Hütte AG und die Ruhrkohle AG. Da die Deutsche Bahn ihre Dampflok ausrangiert, legt Haniel seine Brikettfabrik still und vermindert seine Anteile an der Grubenholzfirma Gebr. Cloos. Diese Strategie ist jedoch nur möglich, weil man 1966 einen, wie Curtius es später nennt, „Haupttreffer“ landet: Finanziert durch Erlöse aus den an die DEA veräußerten Rheinpreußen-Tankstellen, beteiligt sich Haniel an den rasch expandierenden METRO-Großhandelsmärkten und baut diese Kooperation stürmisch aus. Zwischen 1966 und 1980 steuert METRO zwei Drittel der haniel-schen Gewinne bei.

**M**it dieser Cash-Cow im Rücken trennt sich Haniel von alten Handelssparten und bereitet ein Geschäft vor, das Curtius 1970 als „neuen Abschnitt in der 200-jährigen Geschichte der wirtschaftlichen Interessen der Familie Haniel“ bezeichnen wird. Die Gutehoffnungshütte (GHH), eines der größten Maschinenbauunternehmen Europas, drängt Ende der 1960er-Jahre darauf, ihr Kapital zu erhöhen, um das Werk auf den neuesten Stand der Technik zu bringen. Die Familie Haniel, die etwa 40 Prozent der GHH-Anteile hält, kann dies

allein nicht stemmen. Um einen kapitalkräftigen Partner mit ins Boot zu holen und den Einfluss auf das Unternehmen zu wahren, schließt Haniel 1970 mit der Allianz eine Kooperation ab und sichert sich eine Sperrminorität. Die Haniel-Gesellschafter stimmen dem Plan zu, es gibt aber auch Kritik: So sei der Vertrag, wie ein Neffe Klaus Haniels betont, eine „Belastung“ für die Familie. Zudem könne angesichts des wachsenden Fremdkapitals und schwindender Stimmen in den Gremien „nicht mehr ernsthaft von der ‚Unternehmerfamilie‘ Haniel“ bei der GHH gesprochen werden.

Als die Stahlkrise zu Beginn der 1980er-Jahre auch die GHH erfasst, zieht sich die Familie komplett zurück. Damit lässt sich das 1969 von Klaus Haniel formulierte Ziel, mit der Familie „möglichst lange, mindestens für eine Generation“ die Geschicke der GHH zu beeinflussen, nicht mehr realisieren. Es ist typisch für Haniel, dass der Erlös aus dem GHH-Rückzug in den 1980er-Jahren dazu genutzt wird, das Stammhaus zu stärken und die Diversifikation nun vor allem international voranzutreiben – eine Strategie, die das Unternehmen bis heute verfolgt.

Verantwortlich für den Strukturwandel sind die Persönlichkeiten an der Spitze des Unternehmens, die ein Gespür für den steten Wandel besitzen. Hierzu gehören der Visionär Alfred Haniel und das sogenannte Haniel-Triumvirat, das später als die drei „Ober-Onkels“ in die Haniel-Geschichte eingehen wird. Sie führen den Umbruch nicht radikal herbei, sondern leiten ihn schrittweise in die Wege und entwöhnen das Unternehmen von Kohle, Eisen und Stahl. Auf diese



**Da war noch Kohle drin:** Haniel Bau- und Brennstoffe in den Fünfzigerjahren in Duisburg, als Abbau und Handel mit Kohle das Nachkriegswirtschaftswunder im Ruhrgebiet befeuert

Weise wandelt sich Haniel – wesentlich früher als etwa Preussag, Vorgänger des heutigen Touristikkonzerns TUI – unter demselben Namen vom Montanunternehmen zum modernen, weltweiten Dienstleister.

**Dr. Thomas Urban** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte an der Ruhr-Universität Bochum und Lehrbeauftragter an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Sein Schwerpunkt ist die Geschichte des Ruhrgebiets im 19. und 20. Jahrhundert.

# Die große Koalition



# Wohin geht der Trend für Nordrhein-Westfalen und das Ruhrgebiet? Wir trafen zwei Männer, die es wissen: **NRW-Wirtschaftsminister Garrelt Duin** und **Haniel-Chef Stephan Gemkow** im Gespräch über rauchende Schloten, ungenutzte Potenziale und Mittagessen in Holland

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

**Herr Duin, von Ihrem Bürofenster zeigen Sie Besuchern gerne das „schöne Industrieland NRW“. Denken Sie, NRW sollte sich weiterhin auf diese Branche konzentrieren?**

[Garrelt Duin] Die Industrie wird sich verändern, aber ich hoffe sehr, dass wir einen großen Wertschöpfungsanteil behalten. Das muss aber nicht immer der Schornstein mit viel Ausstoß sein. Wenn man sich die Industrie heute anschaut, fallen die Firmen in den grünen Tälern kaum auf. Zwar gibt es große Produktionshallen, aber eben keine Kühltürme nebendran. Im Bereich von Automobilzulieferern und Automatisierung sind wir schon richtig gut. Smart Production, das können wir, und das ist Teil von Industrie. Diesen harten Kern müssen wir uns erhalten.

**Wie ist Ihre Einschätzung dazu, Herr Gemkow? Immerhin hat sich Haniel vergleichsweise früh von der Montanindustrie verabschiedet, was sich rückblickend als richtig erwiesen hat.**

[Stephan Gemkow] Wandel ist seit 258 Jahren Teil unserer DNA. Es fing an mit Handel, dann kam die Montanindustrie, und schließlich haben wir uns wieder stark auf den Handel konzentriert. Jetzt kommt wieder eine neue Phase, in der

wir sagen: Wir müssen unser Portfolio diversifizieren in eher Nicht-Handelsunternehmen. Uns interessieren zum Beispiel leichte Produktion und technische Dienstleistungen – das kann alles sein, von Verkehrsinfrastruktur-Unternehmen über Gesundheitslogistik bis zum Maschinenbau. Eines ist klar: In fünf Jahren wird Haniel ganz anders aussehen als vor fünf Jahren.

---

**„Wir müssen unsere Innovationskraft stärken“**

Stephan Gemkow

---

[GD] Aber wenn Sie das bei Haniel nicht immer schon so gemacht hätten, dann gäbe es das Unternehmen wohl nicht mehr. Märkte müssen in Bewegung bleiben, das haben wir bei der Montanindustrie gesehen. Irgendwann hat sich der Markt durch Fusionen auf wenige Unternehmen konzentriert, andere sind verschwunden. Und diejenigen, die jetzt noch da sind, sind durchaus erfolgreich. Aber wir wissen um die Schwierigkeiten auf diesem Markt.

**Ist das nicht ein generelles Problem des Ruhrgebiets – die gesamte Wirtschaft konzentrierte sich stets nur auf eine Branche?**

[GD] Ja, aber wem will man das zu welchem Zeitpunkt zum Vorwurf machen? Wenn man einen Bodenschatz hat, der im Rahmen der Wertschöpfungskette Menschen im ganzen Ballungsraum in Lohn und Brot bringt und den sozialen Aufstieg ermöglicht, dann kann man das weder den Unternehmern noch den Beschäftigten vorwerfen. Heute ist man schlauer und weiß, es hätte frühzeitig darum gehen müssen, neue Felder zu erobern, anstatt Leben künstlich zu verlängern.

[SG] Ich stelle mir auch die Frage, was Politik bei solchen Strukturbrüchen wirklich leisten kann. Denn Sie sind auf Mehrheiten angewiesen im Parlament, aber auch bei den Wählern. Und derjenige, der vorausläuft und auf drohende Brüche aufmerksam macht, der hat nicht die Mehrheit – das zeichnet ihn ja gerade aus. Auch, wenn Politik versucht, vorauszuweichen und zum Beispiel über Subventionen bestimmte Themen zu treiben, ist das mit großen Risiken verbunden. Insofern ist das schon eine spannende Aufgabe. ➤

## Was wird NRW in Zukunft sein?

### „Schrittmacher für die Wirtschaft in Europa“

Garrelt Duin

[GD] Wir haben im Fall Opel Bochum zum ersten Mal sehr konsequent auf leere Protestrituale verzichtet. Weil wir ganz klar gesagt haben: Wir demonstrieren nicht bis zum letzten Tag mit euch für den Erhalt der Automobilproduktion, weil wir sehen, dass es sie nicht mehr geben wird. Und deswegen kümmern wir uns von Anfang an um eine alternative Entwicklung dieses Standorts. Darauf konzentrieren wir unsere ganze Kraft. Das ist ein Kulturwechsel: Nur mitdemonstrieren bis zum letzten Tag, das reicht nicht.

[SG] So etwas wird gelernt, und das macht die nächste Entscheidung in diese Richtung einfacher. Das ist im Unternehmen nicht anders. Wenn wir Arbeitsplätze zur Disposition stellen müssen oder Teilunternehmen verkaufen, geht für die Mitarbeiter erst einmal die Welt unter. Gerade haben wir Celesio verkauft. Zum Glück hat das Unternehmen damit eine Wachstumsperspektive erhalten, die wir so nicht hätten bieten können. Deshalb haben das alle – Aufsichtsrat, Betriebsrat und Mitarbeiter – mit hoher Motivation mitgetragen und den Prozess begleitet. Aber der Mensch an sich ist nun mal eher auf Beharren und Sichern aus. Das muss man verstehen und berücksichtigen, das ist Teil von Führung.

### „Herz der deutschen Wirtschaft“

Stephan Gemkow



**Garrelt Duin (46)** spielte als Kind gerne in den Rathausfluren seiner Heimatstadt Leer, wo sein Vater als Gemeindedirektor arbeitete. 2000 bis 2005 war der Rechtsanwalt Mitglied des Europäischen Parlaments, bis er 2005 für die SPD in den Deutschen Bundestag gewählt wurde. Er war wirtschaftspolitischer Sprecher der SPD-Bundestagsfraktion, bis er 2012 zum Minister für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk für Nordrhein-Westfalen ernannt wurde. Duin macht sich stark für einen Kostenausgleich der Energiewende und will Familienunternehmen als Markenzeichen für NRW etablieren.



**Stephan Gemkow (54)** wuchs in Lübeck auf und sieht sich in der Tradition des Hanseatischen Kaufmanns. Er begann als Unternehmensberater, wechselte aber 1990 zur Lufthansa. Dort blieb er 22 Jahre – zuletzt als Finanzvorstand. Seit August 2012 arbeitet er als Vorstandsvorsitzender von Haniel und senkte die Schulden innerhalb von nur zwei Jahren drastisch. Mit dem Verkauf von Celesio stieß Gemkow auch den Umbau des Haniel-Portfolios an.

**Neben der Industrie soll in NRW die Kreativwirtschaft zum zweiten Standbein werden. Gibt es nicht andere Branchen, die profitabler wären?**

[GD] Erstens kennen wir das Potenzial noch gar nicht abschließend. Zweitens erleben wir, dass auch die Kreativwirtschaft Teil eines Wertschöpfungsnetzwerks ist: Wo produziert wird, siedelt sich über kurz oder lang auch eine anschließende Dienstleistung an, wie Logistik oder Ähnliches. Und die muss natürlich aus dem Bereich der Kreativwirtschaft ergänzt werden, um daraus ein perfektes Produkt oder eine perfekte Dienstleistung zu machen.

**Ist denn NRW auf solche Unternehmen und ihre Bedürfnisse vorbereitet?**

[GD] Wenn ein Unternehmen aus der Produktion kommt, dann sind wir mit allen Rezepten am Start, das kennen wir. Bei der Kreativwirtschaft ist das natürlich etwas anders. Deshalb schauen wir uns ihre Bedürfnisse ganz genau an. Das sind Mietpreise, kulturelles Angebot, ganz viele Elemente kommen da zusammen. Und dann können wir in NRW etwas bieten, was Berlin eben nicht hat: Wir haben produzierendes Gewerbe, das die Dienstleistungen der Kreativwirtschaft auch nachfragt. Das gibt es in Berlin nur in einem sehr überschaubaren Rahmen.

## Allerdings kann Berlin beim Thema Lebensqualität punkten.

[GD] Auch hier spielt der Ansatz, die Kreativwirtschaft in NRW zu fördern, eine wichtige Rolle: Überall, wo ich mir Projekte angeguckt habe – in Dortmund, Herten, Mülheim – war es immer Treibsatz für Lebensqualität, wenn dort Kreative unterwegs sind. Wenn Sie für Haniel gute Leute suchen, dann werden die nicht alle 100 Kilometer entfernt wohnen wollen, sondern in der Nähe. Und dabei kommt es auch auf Lebensqualität an. Ich kenne das von einem Unternehmen in einer Ruhrgebietsstadt: Es kann unternehmerisch alles stimmen, das Gehalt ist verhandelt – und dann kommt die Familie übers Wochenende, sieht sich die Stadt an – und der Deal platzt. Lebensqualität darf man als Kriterium für einen Wirtschaftsstandort absolut nicht unterschätzen.

[SG] Bei Haniel müssen wir zunächst einmal dafür sorgen, dass es unternehmerisch wieder stimmt. Es geht vor allem darum, unsere Innovationskraft zu stärken. Da sind wir durch die Statik der letzten Jahre ein Stück weit eingeschlummert. Aber Lebensqualität am Standort ist natürlich auch ein wichtiges Thema. Ich weiß das noch von mir selber. Auf dem Weg zu meinem ersten Besuch in Duisburg saß ich hinten im Auto, und auf einmal ruckelte es nur noch – überall Schlaglöcher und hohes Unkraut. Da habe ich mich schon gefragt, willst du hier arbeiten? Was wir



**Blick nach vorne:** Stephan Gemkow will das Haniel-Portfolio umbauen – von Verkehrsinfrastruktur über Gesundheitslogistik bis Maschinenbau sei alles interessant



**Gut zuhören:** Um ungenutzte Potenziale des Ruhrgebiets erfolgreich vermarkten zu können, müssten alle ihre persönlichen Egoismen zurückfahren, fordert Duin. Denn für ausländische Investoren sei es irrelevant, ob sie in Dortmund, Duisburg oder Bottrop agierten.

brauchen, ist eine Lebensqualität, die sich aus der Lage am Wasser, attraktivem, bezahlbarem Wohnraum, kurzen Wegen zum Arbeitsplatz sowie Kunst und Kultur zusammensetzt. Wo wir mit Sicherheit zulegen müssen, ist das Thema Reputation. Es gibt so viele tolle Dinge – selbst in Duisburg, in dieser armen Stadt. Tolle Uni, klasse Kultur, Sport, Landschaft. Wird das optimal vermarktet? Nein, das kennt kein Mensch! Was es bräuchte, wäre eine gesamtheitliche Vermarktung der Assets, die man als Region hat.

[GD] ... und weniger Egoismen. Auch bei Kommunen ist das ganz wichtig. Sobald wir auch nur mal ein bisschen ins Ruhrgebiet hineingehen und schauen, was wir denn hier noch entwickeln können, heißt es sofort: Das machen wir schon selber. Dieses Kirchturmdenken überwinden wir zwar Schritt für Schritt, aber gerade bei Flächenthemen spielt es immer wieder eine Rolle. Flächen sind ein hohes Gut geworden. Wir wollen nicht nach draußen auf die grüne Wiese, sondern haben viele ehemals genutzte Flächen und wollen die einem neuen Zweck zuführen. Aber das geht nur, indem wir kooperieren: Wenn ein Investor kommt, dann kriegt der das für ihn passende Filetstück – unabhängig davon, ob das in Duisburg, Bottrop, Dortmund oder anderswo

ist. [SG] Gerade für ausländische Unternehmen ist das ohnehin irrelevant. Für die ist das Ruhrgebiet eine Stadt. Und deshalb verstehen sie nicht, warum ein Projekt daran scheitert, dass an jeder Ecke eine andere Legislative etwas zu sagen hat.

## Wie werben Sie denn für den Standort NRW bei Investoren?

[GD] Bei internationalen Unternehmen – um die geht es ja – merken wir, dass es um die Erreichbarkeit des europäischen Marktes geht. Da sind wir gut positioniert. Zweiter Pluspunkt ist die Infrastruktur, die – trotz all der Schlaglöcher – nach wie vor als gut wahrgenommen wird. Drittens: Hochschulen. Denn davon hängt ganz entscheidend die Innovationsfähigkeit des Standorts ab. Auch hier sind wir gut aufgestellt. Und der vierte Pluspunkt von NRW: gute Leute. Unser Ausbildungssystem ist in Europa einzigartig. Unternehmen können darauf bauen, dass sie in NRW nicht nur gute Akademiker bekommen, sondern auch gute Maschinen- oder Anlagenführer. Zum Schluss kommt etwas hinzu, was wir selbst gar nicht immer so wertschätzen. Das ist das Thema Sicherheit in zweierlei Varianten. Zum einen wissen Investoren: Wenn ich hier Verträge mache, dann gilt das. Zum anderen die innere Sicherheit. Man kann hier über die Straße gehen, ►

ohne dass einem was passiert. Und eigentlich auch zu jeder Tages- und Nachtzeit und in fast jedem Stadtteil. Das gibt es international sonst kaum irgendwo.

---

## „In Nordrhein-Westfalen gibt es eine einzigartige Treue zum Standort“

Garrelt Duin

---

[SG] Was für mich noch eine interessante Frage wäre: Inwiefern kann man eigentlich das Standortmarketing auch über die Grenze tragen? Die Niederlande liegen direkt nebenan, aber man hat trotzdem im Kopf noch eine Grenze, die eigentlich nicht mehr existiert. Ich habe mich kürzlich mit jemandem in den Niederlanden zum Mittagessen verabredet. Auf die Idee wäre ich früher nie gekommen. Aber warum eigentlich nicht, wenn es logistisch am besten passt? Ich glaube, auch mit dieser Nähe kann man noch mehr wuchern. Gerade beim Arbeitnehmermarketing kann das ein guter Punkt sein.

**Sie haben viel über internationale Unternehmen gesprochen. Aber mit einem Anteil von 95 Prozent ist NRW das Land der Familienunternehmen. Inwiefern macht das die Wirtschaft hier besonders?**

[GD] Familienunternehmen sorgen für Stabilität. Weil dort eben nicht nach jeder Quartalszahl schon wieder eine neue Strategie ausgerufen wird. Was zudem einzigartig ist, ist die Treue zum Standort. Man kann sich darauf verlassen: Die Firma war vor 100 oder 250 Jahren schon hier, und sie wird es auch in Zukunft sein.

**Ist Ihnen das manchmal zu viel Verantwortung für ein Unternehmen, Herr Gemkow? Gerade in einer Stadt wie Duisburg?**



**Es geht aufwärts:** Garrelt Duin will Investoren vom Standort NRW überzeugen

[SG] Unsere Hartnäckigkeit beim Verfolgen unternehmerischer Ziele – einer unserer Vorväter hat immerhin 13 Jahre nach Kohle gebuddelt, weil er überzeugt war, es müsse hier welche geben – überträgt sich natürlich auch auf die Standortverantwortung: Man lässt sich nicht so leicht entmutigen, sondern will einen Beitrag leisten. Und wenn man wie Haniel nicht so einen aggressiven Renditefokus hat, sondern sich die Zeit nimmt, langfristige Gewinne zu realisieren, dann fällt es ein Stück weit leichter, diese Standortverantwortung mit wahrzunehmen. Wenn wir ausschließlich kurzfristige Rendite verfolgen würden, säßen wir vermutlich nicht mehr in Duisburg-Ruhrort.

**Sie haben Langfristigkeit auch zu Ihrem persönlichen Thema gemacht und wollen bis zur Rente bei Haniel bleiben. Was wünschen Sie sich bis dahin für den Haniel-Standort?**

[SG] Ich wünsche mir, dass es gelingt, gemeinsam mit anderen Unternehmen den Standort zu entwickeln. Lebensqualität, Verbesserung der Reputation – das sollten wir in den Griff kriegen. Im Grunde können wir vieles von dem, was Düsseldorf groß gemacht hat, auf kleiner Flamme in Duisburg nachvollziehen. Ich bin nur immer etwas skeptisch, wenn es um einzelne Leuchtturmprojekte geht. Was es braucht, ist eine breite Basis – und die muss von allen Beteiligten getragen werden.

NOCH SPIELEN ROBOTER IN UNSEREM LEBEN  
EINE UNTERGEORDNETE ROLLE. **DAS WIRD  
SICH BALD ÄNDERN.** DANK FIRMEN AUS EUROPA

# Hier sind die Roboter

Von **Benedikt Sarreiter**

**V**or etwas mehr als einem Jahr hatte ein menschenarmähnliches Gerät einen großen Auftritt. Die künstliche Gliedmaße aus zwei metallisch schimmernden Streben und sechs schwarzen Gelenken schlug mit einer exakten Bewegung, wie sie nur Maschinen gelingt, die Glocke der New Yorker Technikbörse Nasdaq. Das Erklingen der Glocke bedeutete zweierlei: Es beendete den Handelstag und zelebrierte die Einführung des Robo-Stox, eines Aktienindex, der erstmals die Wertentwicklung von Robotikunternehmen aufzeichnet und Investitionsmodelle in der Automatisierungssparte anbietet. Zur Feier des Tages hatte man einen Primus der Branche geladen, den Roboterarm U5 von Universal Robots. Der U5 kam aus einer Welt nach New York, die sich selten der Öffentlichkeit zeigt, die aber das Rückgrat unserer Wirtschaft bildet und sich gerade wieder verändert: die Welt der Fabriken. Roboter arbeiten dort schon lange, als wichtige Stützen in voll automatisierten Produktionslinien. Seitdem es sie gibt, bündeln sich

Hoffnungen und Ängste gleichermaßen in den neuen Kollegen. Doch während noch nicht ganz klar ist, ob Roboter am Ende mehr Wohlstand schaffen werden, als durch den Wegfall von Arbeitsplätzen verloren gehen wird, bahnt sich nach einer einigermaßen zögerlichen Entwicklung der vergangenen Jahrzehnte nun ein großer technologischer Sprung in der Robotik an.

Während früher relativ viel Know-how und Equipment nötig waren, um auch nur einen mittelmäßigen Roboter zu bauen, so findet sich nun günstige Hardware wie be-

**„In den nächsten Jahren  
werden wir einen Rausch in der  
Entwicklung von künstlicher  
Intelligenz erleben“**

Jitendra Malik, University of California, Berkeley

wegungsregistrierende Kameras schon in Spielekonsolen wie der Microsoft Kinect. Gleichzeitig kann sich jeder Ingenieur ein Betriebssystem wie das Robot Operating System (ROS) herunterladen, das von der Non-Profit-Organisation Open Source >



Robotics Foundation kostenlos zum Download und Weiterentwickeln angeboten wird. Dies macht sich bereits bemerkbar: So stieg der weltweite Umsatz mit Industrierobotern in den vergangenen Jahren im Schnitt um sieben Prozent pro Jahr.

Und noch etwas ist neu: Anders als in vielen anderen Hightechbranchen sind europäische Firmen vorne mit dabei und prägen die Diskussion über den Einsatz von Robotern. Der CEO von Universal Robots aus dem dänischen Odense, Enrico Krog Iversen, ist etwa davon überzeugt, dass ein Roboter dem Menschen mehr hilft als schadet, weil er ihm nicht nur eintönige Arbeit abnimmt, sondern auch ein verlässlicher Partner sein kann, der zum Beispiel schwere Bauteile anhebt und in der richtigen Höhe hält, damit ein Handwerker an ihnen arbeiten kann. „In der Mensch-Roboter-Kollaboration sehen wir großes Potenzial für die Zukunft“, sagt Iversen.

### Der Technologiesprung steht an

Bisher standen dieser Zusammenarbeit vor allem Sicherheitsbedenken im Weg. Roboterarme und Konsorten bewegen sich schnell, sie sind massiv und hart. Gut für präzises, verlässliches Produzieren, schlecht aber für die Köpfe von unvorsichtigen Arbeitern. Doch die Maschinen neuerer Generation stoppen im Bruchteil einer Sekunde, wenn sie Gefahr laufen, auf Gegenstände oder Körper zu treffen, die nicht dort sind, wo sie sein sollen. Besonders geeignet als intelligente Helfer sind leichte Roboter, wie sie Universal Robots herstellt.

Mit ihren flexiblen Roboterarmen sind die Dänen in nur elf Jahren zu einem der erfolgreichsten Unternehmen in der Automationsbranche geworden, auch weil sie sich einen neuen Markt erschlossen haben. „Unsere Vision war es von Anfang an, Leichtbauroboter für kleine und mittelständische Unternehmen zu entwickeln. Charakteristisch für die Firmen ist, dass sie zum einen über eingeschränkte Platzverhältnisse verfügen, zum anderen aber auch finanziell nicht in der Lage sind, Unsummen für den Roboter an sich, aber auch dessen Programmierung und Wartung auszugeben“, sagt Iversen. Der U5 von Universal Robots kostet 22 000 Euro, der etwas größere U10 28 000 Euro. Preise, die weit unter denen der Kuka AG aus Augsburg liegen, einem der großen Global Player der

---

## „In Zukunft wird es darum gehen, wie viel Kontrolle wir abgeben wollen“

---

Björn Hein, Karlsruher Institut für Technologie

Robotikbranche, der die Hälfte seines Umsatzes aus der Zusammenarbeit mit der Autoindustrie erzielt. Kuka-Roboter bauen weltweit Autos von BMW, Mercedes-Benz oder Ford zusammen. Mit ihrer reduzierten Form und der auffälligen orangen Farbe haben die Industrieroboter Designpreise gewonnen und wurden mit einer Rolle in einem James-Bond-Film bedacht. In „Stirb an einem anderen Tag“ droht eine riesige Maschine mit orangefarbenen tentakelartigen Gliedern, Pierce Brosnan und Halle Berry mit Lasern zu zerteilen. Für diese schweren Maschinen, die ganze Produktionslinien bestücken, ist Kuka bekannt. Doch das soll sich in

Zukunft ein wenig verändern. Der Vorstandsvorsitzende Till Reuter sagte letztes Jahr auf der Jahreshauptversammlung: „Kuka-Roboter sollen zukünftig leistungsfähiger, leichter, mobiler und intelligenter werden.“ So bringt auch Kuka dieses Jahr einen Leichtbauroboter auf den Markt und hat

mobile Roboter entwickelt, die selbst durch Fabrikhallen navigieren und Hol- und Bringdienste ausführen können. Diese Maschinen stellen auch die ersten Schritte aus der Industrieproduktion in andere Felder wie Alten- und Krankenpflege oder private Haushalte dar.

**F**ür solche Aufgaben müssen Roboter aber mehr über ihre Umgebung wissen, sie müssen „intelligenter“ werden, wie Till Reuter sagt. Das ist aber nicht so einfach. Von einer künstlichen Intelligenz (KI), wie sie gerne in Science-Fiction-Filmen dargestellt wird, von selbst denkenden Robotern also, sind wir noch weit entfernt. Denn hinter Dingen, die für uns alltäglich sind, wie einen Hund von einer Katze zu unterscheiden, stehen komplexe Gehirnvorgänge, die von einer KI eine gewaltige Rechenleistung verlangen. Trotzdem hat die maschinelle Wis-



sensverarbeitung, das „Deep Learning“, wie es in der KI-Forschung heißt, in den letzten Jahren Fortschritte gemacht. Bei „Deep Learning“ wird die neuronale Struktur des menschlichen Gehirns nachgebildet, indem viele aneinandergeschaltete Computerchips ein dichtes Netz von Nervenzellen simulieren. Ein solches Gehirn kann sich Dinge, Bilder, Wörter merken, es lernt aus Erfahrung, wie es Gesichter voneinander unterscheiden kann. Das größte seiner Art ist derzeit das Google Brain mit einer Million simulierter Neuronen und einer Milliarde simulierter Verbindungen. Neben Apple und IBM ist Google ein mächtiger und finanzstarker Innovationstreiber auf diesem Gebiet. Google X, die KI-Abteilung des Tech-Riesen, sucht nach Wegen, um Roboter in neue, bisher automationsferne Bereiche einzuführen. Und so gelingt es mittlerweile dem Google Car, sich ohne Fahrer durch den Verkehr von Kalifornien zu schieben. Es kann Schilder lesen, weiß, wann es wie schnell fahren darf, und findet seinen Weg allein. Es wäre also schon heute möglich, sich von einem Auto zu einem Abendessen bringen zu lassen. „In Zukunft wird es darum gehen, inwieweit man die Kontrolle abgeben will als Fahrer“, sagt Björn Hein, Professor für Industrierobotik am Karlsruher Institut für Technologie. Das gilt auch für andere Sphären. Möchte man einem Haushaltsroboter ein Messer zum Tomatenschneiden in die Metallklaue legen?

### Die Zukunft wird automatisch

Fragen einer fernen Zukunft? Eher nicht. „In den nächsten Jahren werden wir einen Rausch erleben. Eine Menge Leute werden auf den Deep-Learning-Zug aufspringen“, sagte vor Kurzem Jitendra Malik, Experte für computergestützte Bilderkennung an der University of California in Berkeley, in einem Interview für das Magazin Nature. Roboter werden schneller und genauer lernen als in den letzten Jahrzehnten. Und voneinander. Seit 2009 entwickeln europäische Informatiker und Ingenieure eine Art Wikipedia für Roboter. Auf RoboEarth können sich Roboter selbstständig einwählen und Wissen sammeln. Hat also ein Haushaltsroboter in Taiwan gelernt, wie man einen Toaster bedient, kann er seine Erfahrung auf RoboEarth mit Kollegen teilen. Noch steht solchen Szenarien neben dem Know-how vor allem der Preis im Weg. Doch auch Computer und Handys waren einmal nur wenigen vorbehalten. Das änderte sich innerhalb kurzer Zeit. So wird es auch mit den Helfern aus Metall, Kunststoff und Platinen sein. In der Fabrik, in der Küche, auf der Autobahn. ■■■■■

**Dänemark:** Das Unternehmen Universal Robots stellt äußerst erfolgreich kleine, wendige und günstige Roboter für die Automatisierung im Mittelstand her

**Augsburg:** Die orangefarbenen Roboterarme von Kuka sind die Bestseller in der verarbeitenden Industrie – von BMW bis Mercedes-Benz. Die Firma expandiert gerade mit eigenen Werken in China.





# Im Zeichen der Freundschaft

Ein Bild der Verbundenheit:  
links auf Chinesisch, rechts  
auf Japanisch

**Zhe Feng (22)** stammt aus Shanghai und studiert dort Germanistik. Vor ihrem Studium in Ludwigshafen hat sie Auslandssemester in Innsbruck, Berlin und Melbourne absolviert. **Zhengang Wu (25)** gehört zum letzten Jahrgang des Metro Haniel China Scholarship Program. In Nanjing studierte er Philosophie und schloss dort auch sein Germanistikstudium ab. **Xinqi Wang (22)** gehört mit Zhe Feng zu den ersten vier Stipendiaten des Haniel China Scholarship Program. Zuvor hat sie bereits ein Jahr in Siegen studiert. Ihre Heimatuniversität ist die Guangdong University of Foreign Studies in Südchina, wo sie Germanistik studiert.



# ZHE FENG, XINQI WANG UND ZHENGANG WU LEGEN DIE BASIS FÜR IHRE KARRIERE IN LUDWIGSHAFEN - DANK STIPENDIUM DER HANIEL STIFTUNG. WIR BATEN STUDENTEN UND INITIATOREN ZUM GESPRÄCH - ÜBER UMWEGE, ERFAHRUNGEN IN DER FREMDE UND DEN LUXUS, ZEIT ZUM NACHDENKEN ZU HABEN

Von **Sonja Hausmanns** / Fotografie: **Sven Paustian**

## Chinesische Studenten kommen nach Deutschland, um hier Japanisch zu lernen. Wie wurde diese Idee geboren?

*Frank Rövekamp:* Generell bereitet das Ostasieninstitut junge Menschen darauf vor, Führungsaufgaben in der internationalen Wirtschaft zu übernehmen. Und weil die Bedeutung Asiens zunimmt, haben wir hier einen Schwerpunkt gelegt, wobei die Studenten zwischen China und Japan wählen können. Unsere Studenten kommen aus allen Bundesländern, viele haben aber auch einen internationalen Hintergrund. Insofern liegt das, was wir in Zusammenarbeit mit der Haniel Stiftung machen, gar nicht so fern.

*Rupert Antes:* Mit dem Vorläufer unseres Stipendienprogramms holten wir schon seit zwölf Jahren junge Chinesen nach Deutschland, die dann Handelsmanagement in Worms studierten. Über die Jahre haben uns viele Studenten gesagt, dass sie sich mehr für übergeordnete Themen wie Finanzen und Controlling interessieren. Das können wir mit dem Studium am OAI nun noch besser abbilden. Dort dauert das Bachelorstudium allerdings ein Jahr länger als üblich, also vier Jahre. Dafür beinhaltet es aber auch ein komplettes Wirtschaftsstudium ohne Abstriche plus Sprachkurs, Landeskunde und einem Auslandsjahr. Dass man Chinesen aber nicht Chinesisch lernen lässt, sondern Japanisch, liegt auf der Hand.

*Xinqi Wang:* Am Anfang war ich tatsächlich etwas verwirrt von dem Pro-

gramm: Ich soll in Deutschland Wirtschaft studieren und die japanische Sprache lernen. Warum dann nicht gleich nach Japan gehen und dort Wirtschaft studieren? Im vergangenen halben Jahr habe ich aber herausgefunden, warum das nicht dasselbe ist: Ich lerne hier Japanisch aus westlicher Sicht – und die ist ganz anders als die chinesische Sicht. In China habe ich immer nur gehört und gelesen, dass Japan sehr viel Böses getan hat. Erst hier in Deutschland habe ich gemerkt, dass nicht alles schlecht ist und der Rest der Welt ganz anders über Japan denkt.

## Fremder Alltag



Im Video begleitet enkelfähig die Stipendiatin **Xinqi Wang** an einem Tag in ihrem Leben in Ludwigshafen

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

*Zhe Feng:* Durch die Japanstudien am OAI habe ich einen sachlichen und objektiven Blick auf das Land bekommen. Und ich habe entdeckt, dass Japan eine großartige Nation ist. Das Land besitzt kaum Rohstoffe und hat dennoch eine hoch entwickelte Wirtschaft. Insofern hat das Studium in Deutschland meinen Horizont erweitert.

## Woher kommt Ihr Interesse an Deutschland?

*Zhengang Wu:* In der Verbindung zwi-

schen Europa und China standen immer die deutsch-chinesischen Beziehungen im Vordergrund. Deshalb war für mich klar: Wenn ich etwas über Europa erfahren möchte, sollte ich zuerst Deutschland kennenlernen.

*Feng:* Deutschland war immer ein Vorbild für uns Chinesen. Es gibt hier sehr gute Technologie und Infrastruktur. Auch die Ordnung beeindruckt mich – zum Beispiel das DIN-A4-Format.

## Wie unterscheidet sich denn das Studentenleben in Deutschland von dem in China?

*Wang:* Das Bildungssystem ist völlig anders. In China sind die Studienpläne festgelegt, und die Professoren lernen unsere Namen, um uns dranzunehmen. Hier meldet man sich hingegen freiwillig. Außerdem kann ich meine Freizeit individuell planen. In China werden alle Aktivitäten von den Studentenvereinen organisiert. Da denkt man überhaupt nicht darüber nach: Ist das eigentlich das, was ich machen möchte?

*Wu:* In China gibt es einen Mainstream, und alle Leute sollen dazu passen. Aber hier in Deutschland hat jeder seine eigene Vorstellung, wie er leben möchte. Das Motto ist „Mach, was du willst!“. Diese Idee gefällt mir!

*Antes:* Durch ihr Wirtschaftsstudium hier in Deutschland erweitern die Stipendiaten ihre Möglichkeiten enorm.

*Wang:* Ja, ich hatte das Gefühl, das Berufsleben als Germanistikabsolvent ist sehr beschränkt. Viele arbeiten zum ▶



**Prof. Frank Rövekamp** ist Geschäftsführer des Ostasieninstituts (OAI) an der Hochschule Ludwigshafen. Er beschäftigt sich mit internationalem Handel, der Wirtschaft Ostasiens, den japanisch-chinesischen Beziehungen und internationalem Management. [www.oai.de](http://www.oai.de)



**Xinqi Wang** und **Zhe Feng** können sich vorstellen, bei einem deutschen Unternehmen in China zu arbeiten oder eine gänzlich internationale Laufbahn einzuschlagen

Beispiel als Dolmetscher. Wir haben aber nun die Chance, direkt an den Wirtschaftsprozessen mitzuwirken. Ich habe damit mehr Möglichkeiten für meine Karriere.

**Wie gefällt Ihnen das Leben in Ludwigshafen – immerhin kommen Sie aus Megacitys wie Shanghai und Nanjing?**

*Wu:* Die Städte hier sind viel kleiner, das stimmt. Aber wenn ich in Nanjing wohne, dann wohne ich nur dort. In Deutschland aber kann ich in Worms leben und bin trotzdem schnell in den Nachbarstädten. Ich zum Beispiel fahre einmal in der Woche nach Mannheim zum Tangotanz. Dafür brauche ich mit dem Zug nur 30 Minuten. In Nanjing war ich eine Stunde von meiner Wohnung zur Uni unterwegs. Hier sind die Städte zwar ruhiger, aber be-

stimmt nicht langweilig.

*Feng:* In Shanghai ist immer viel los – man bekommt viele Chancen, Praktika zu machen oder etwas Kulturelles zu erleben. Aber dafür hatte ich nie genug Zeit, in Ruhe darüber nachzudenken, was ich mir für meine Zukunft wünsche. Das geht hier in Ludwigshafen viel besser. Hier habe ich mehr Freizeit. Ich kann mich mit Personal-, Kosten- und Leistungsrechnung beschäftigen oder mit allgemeiner VWL und BWL. Shanghai hat seine Attraktivität, aber Ludwigshafen bietet mir auch viel.

**Das Studium ist Ihr Hobby?**

*Feng:* Ja, ich lerne sehr gerne!

**Nach den Erfahrungen, die Sie hier gesammelt haben – fällt Ihnen die Rückkehr nach China schwer?**

*Wu:* Wenn ich nach China reise, dann

bedeutet das auch Stress. Es geht immer um bessere Noten und im Job später um mehr Geld. In Deutschland habe ich gelernt, dass das allein nicht zählt.

*Wang:* Darüber habe ich vor einer Woche noch mit meinem Freund diskutiert. Er ist Doktorand in China, hat aber Schwierigkeiten, nach seinem Abschluss eine zufriedenstellende Arbeit zu finden. China befindet sich noch auf einer niedrigen Schwelle der Wertschöpfung. Wir brauchen zwar qualifizierte Leute, aber nicht so viele. Deshalb hat er mich gefragt: Wenn du dein Studium in Deutschland fertig hast, dann bist du schon 27 Jahre alt. In dem Alter haben die Leute hier schon vier Jahre Berufserfahrung. Und du hast nur zwei Bachelorurkunden – was willst du in Zukunft machen?

**Was haben Sie ihm geantwortet?**

*Wang:* Dass ich hier in Deutschland Berufs- beziehungsweise Praktikumserfahrung sammeln will. Ich habe glücklicherweise ein Praktikum bei einer Personalberatung in Heidelberg bekommen. Ich möchte noch mehr über das deutsche Wirtschaftssystem lernen und darüber, wie deutsche Unternehmen funktionieren. Das ist meine Stärke im Vergleich zu anderen, die in China Berufserfahrung gesammelt haben.

*Feng:* Das geht mir genauso. Wenn ich als Berufsanfänger zurückkehre, dann

**HANIEL STIPENDIUM**

Mit dem Metro Haniel China Scholarship Program vergab die Haniel Stiftung von 2003 bis 2012 gemeinsam mit der METRO GROUP jährlich sechs Stipendien an Wirtschaftsstudenten aus China. Die Stipendiaten studierten Handelsmanagement an der Fachhochschule Worms und absolvierten ein Auslandssemester an einer Partnerhochschule. Seit die METRO 2012 aus der Förderung ausgestiegen ist, führt die Stiftung das Engagement als **Haniel China Scholarship Program** weiter. Die Stipendiaten verbringen vier Jahre am Ostasieninstitut der Hochschule Ludwigshafen (OAI) und studieren dort „International Business Management East Asia“ mit Japan-Schwerpunkt. Während ihres Studiums lernen die Stipendiaten Japanisch und gehen ein Jahr für ein Auslandsstudium und/oder Praktikum nach Japan. Die METRO bleibt Partner und bietet Praktika in China und Deutschland an.

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

habe ich keine großen Vorteile. Deswegen möchte ich zunächst hier in Deutschland Erfahrungen sammeln und danach am liebsten in Shanghai für ein deutsches Unternehmen arbeiten.

*Wu:* Im Moment kann ich mich nicht entscheiden, wo ich auf Dauer leben möchte. Ich komme aus Asien. Jetzt wohne ich in Deutschland. Aber ich war auch in Afrika und in Südamerika. Am besten passt wohl eine internationale Firma zu mir. Da habe ich immer die Chance, ein halbes Jahr nach China oder Südamerika zu gehen und dann vielleicht nach Europa oder in die USA. Ich brauche den Zugang zur Welt.

### **Das hören die Initiatoren doch gerne.**

*Antes:* Von unserer Seite gibt es überhaupt keine Verpflichtungen, nach dem Studium in Deutschland zu bleiben. Wir sehen, dass die Absolventen Angebote von tollen Firmen erhalten, sei es hier oder im Ausland. Natürlich gehen viele nach China zurück, aber dafür gibt es ja gute Argumente. Dort sind die Heimat und die Familie. Individualität ist ein wertvolles Gut, aber die Gemeinschaft, wie sie in China gelebt wird, hat auch viel Positives.

*Rövekamp:* Wir sind stolz darauf, dass unsere Absolventen auf der ganzen

*Antes:* Die Musik spielt in Asien. Da müssen wir als kleines Land – aber relativ große Volkswirtschaft – schauen, wie wir den Anschluss behalten. Ein Weg ist, junge Leute auszubilden. Das ist eine langfristige Investition, aber es ist einfach gut, wenn unterschiedliche Kulturen in der Lage sind zusammenzuarbeiten. Dazu können unsere Studenten in Zukunft viel beitragen. Die-

bin wegen der schlechten Luft krank geworden. Da ist mir bewusst geworden, wie groß die Probleme sind. Die Wirtschaft wächst einfach zu schnell. Vielleicht sollten wir das reduzieren.

*Wu:* Ich glaube, diese Phase des Wachstums auf Kosten der Umwelt lässt sich kaum vermeiden – so hat es auch Deutschland erlebt. Wir müssen uns fragen: Was wollen die Chinesen, die in China wohnen? Wenn die nicht beides gleichzeitig haben können, Wohlstand und Naturschutz, dann entscheiden sie sich natürlich für Wohlstand. Das müssen wir verstehen. Wer nicht dort lebt, kann es auch nicht bewerten.

---

## **„Die Ausbildung junger Menschen ist eine langfristige Investition“**

Rupert Antes

---

Welt verstreut sind. Ich gehe in Shanghai zum OAI-Stammtisch genauso wie in Tokio oder in Australien, aber auch in Europa. Egal, wo und was die Absolventen später machen, so ein vierjähriges Studium prägt natürlich. Es wird immer Verbindungen nach Deutschland geben, auch emotionale Verbindungen. Da werden Brücken gebaut.

**Also ist das Stipendienprogramm auch der Versuch, dem Niedergang des Westens etwas entgegenzusetzen?**

ses Potenzial sollten Unternehmen aus meiner Sicht noch viel mehr nutzen.

**China entwickelt sich zu einer Wohlstandsgesellschaft – mit Problemen für die Sozialsysteme und die Umwelt. Was kann die Volksrepublik hier von Deutschland lernen?**

*Feng:* In China sind wir wohl noch nicht „enkelfähig“, weil wir die Folgen unserer enormen Wirtschaftsentwicklung zu wenig berücksichtigen. Ich war in den Winterferien in Shanghai und

### **Wann waren Sie denn zuletzt in China?**

*Wu:* Ich bin 2012 in Deutschland gelandet. Dann war ich ein Jahr in Worms und danach acht Monate in Südamerika. Im Anschluss habe ich zwei Wochen China besucht – das war das letzte Mal bis jetzt. Vieles ist mir inzwischen fremd geworden. Wenn ich jetzt mit meinen damaligen Kommilitonen spreche, dann fragen die sofort: Du bist schon 25 Jahre alt, wann heiratest du? Darüber habe ich mir noch nie Gedanken gemacht. Aber in China sprechen sie über nichts anderes. ■■■■■



**Dr. Rupert Antes** ist Geschäftsführer der Haniel Stiftung, deren Schwerpunkt die Förderung künftiger Führungskräfte in internationalen Unternehmen und an den Schnittstellen von Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Wissenschaft ist. Die Stiftung engagiert sich auch für die Bildung benachteiligter Kinder.

**GAMIFIZIERUNG** VERÄNDERT MIT ELEMENTEN AUS SPIELEN IN NICHT SPIELERISCHEM UMFELD GERADE BILDUNG UND ARBEIT. DER ERFOLG HÄNGT VON UNSERER DIGITALEN KULTUR AB

# Ein bisschen Spaß muss sein



Von **Felix Zeltner** / Illustration: **Anders Bergesen**

**E**igefarbene Wände, hellbrauner Laminatboden, graue Tische und Stühle. Einzig die gestapelten Laptops auf den Tischen und die Videoprojektoren an der Wand geben kleine Hinweise darauf, dass in diesen Klassenzimmern das Lernen neu erfunden wird.

Wenn die New Yorker Schüler der Public School 422 in Manhattan morgens um halb neun an ihre Plätze stürmen, werden sie Teil einer Mission: Die Sechstklässler befreien im Fach Wissenschaft einen Doktor, der sich bei einem Experiment versehentlich selbst geschruppft hat und im Körper eines Patienten gelandet ist. Die Siebtklässler errechnen in Mathe im Auftrag der „Global Poker Strategic Thinking Society“ statistische Modelle für Pokerspiele. Die Achtklässler entwickeln als Teil eines Thinktanks des US-Militärs eine diplomatische Mission für den Iran. In der neunten Klasse werden die Schüler

zu Medizinstudenten an der New York University, die Patienten besuchen und unter Beobachtung des Chefarztes diagnostizieren sowie über Behandlungen entscheiden müssen.

Die Mittel zum Zweck heißen hier nicht nur Wandtafel, Stift und Block, sondern auch Grand Theft Auto, SimCity oder Monopoly. Am Ende der Missionen, die

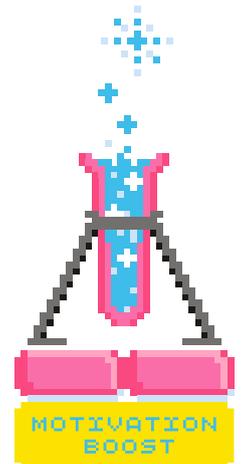
## „Quest to Learn“ beschäftigt als Highschool vier Spieldesigner in Vollzeit

jeweils zehn Wochen dauern, erreichen die Schüler das „Boss Level“. Es vereint sämtliche Jahrgänge in einer gemeinsamen Mission gegen einen Endgegner, gibt den Überfliegern Raum nach oben und den langsameren Lernern Zeit, Stoff nachzuholen.

Die Formel der verspielten New Yorker Schule, die sich den Namen „Quest

to Learn“ gegeben hat, lautet: Klare Ziele plus unmittelbares Feedback plus ständige Herausforderungen ergibt gleich mehr Motivation, mehr Mitarbeit und mehr Engagement. Um das große Spiel am Laufen zu halten, arbeiten hinter den Kulissen vier Spieldesigner in Vollzeit mit vier ebenfalls voll beschäftigten Stundenplanentwicklern zusammen. Das Geld dafür kommt von gemeinnützigen Stiftungen.

„Es ist eine Menge Arbeit“, sagt Arana Shapiro, die 38-jährige Konrektorin, die sich die gamifizierte Schule mit ausgedacht hat. 2009 startete „Quest to Learn“ mit einem sechsten Jahrgang, seither kam jedes Jahr ein neuer hinzu. 2015 werden sich die ersten Schüler an



Colleges bewerben – und sollen so beweisen, dass spielerisches Lernen auch als Studienvorbereitung nutzt.

Die Wahrnehmung der Schule von außen gleicht der eines Heilsbringers. Kamerateams von allen Kontinenten drängelten sich bereits durch die Flure, begeisterte Reports wurden gebloggt und gedruckt, Lehrer und Schüler traten bei Konferenzen auf und nahmen Preise entgegen. „Quest to Learn‘ repräsentiert für mich das Optimum, die reifste Form von Gamifizierung“, sagt auch Sebastian Deterding, deutscher Spielexperte und Assistenzprofessor am Rochester Institute of Technology (RIT) nördlich von New York. Er attestierte, dass sich die Erfinder „viel von Montessori abgeguckt“ hätten, dem Prinzip der italienischen Pädagogin Maria Montessori, das ein Kind als „Baumeister seines Selbst“ begreift und ihm die Freiheit lässt, sich die Lern-Arbeit jeden Tag neu auszusuchen.

Deterding lehrt selbst an einer gamifizierten Universität. Das RIT bietet neuen Studenten die Möglichkeit, auf dem Campus Punkte zu sammeln und an bestimmten Orten virtuell einzuchecken, um Boni freizuschalten – eine akademische Version von Jump and Run. Doch die Gamifizierung des Uni-Betriebs ist inzwischen auch in Deutschland angekommen: Seit dem Sommersemester 2013 suchen rund 150 Bachelorstudenten des Studiengangs „Informationswissenschaft und

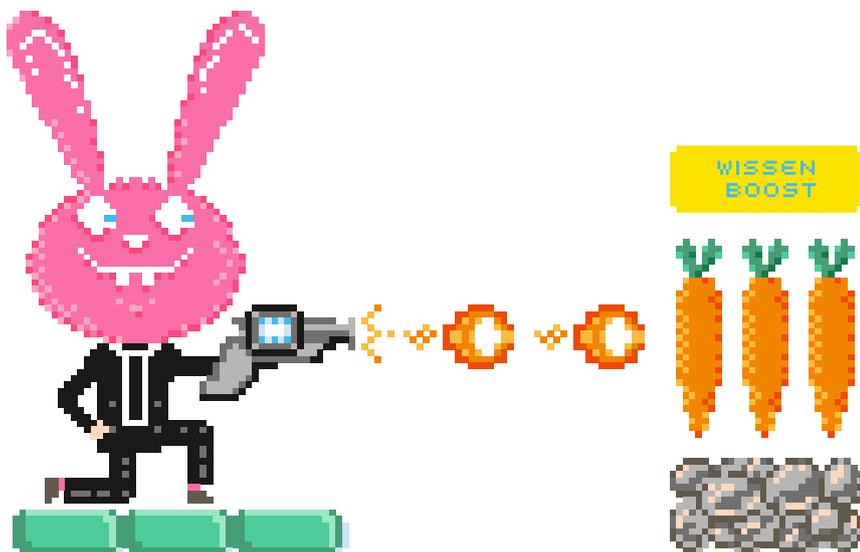
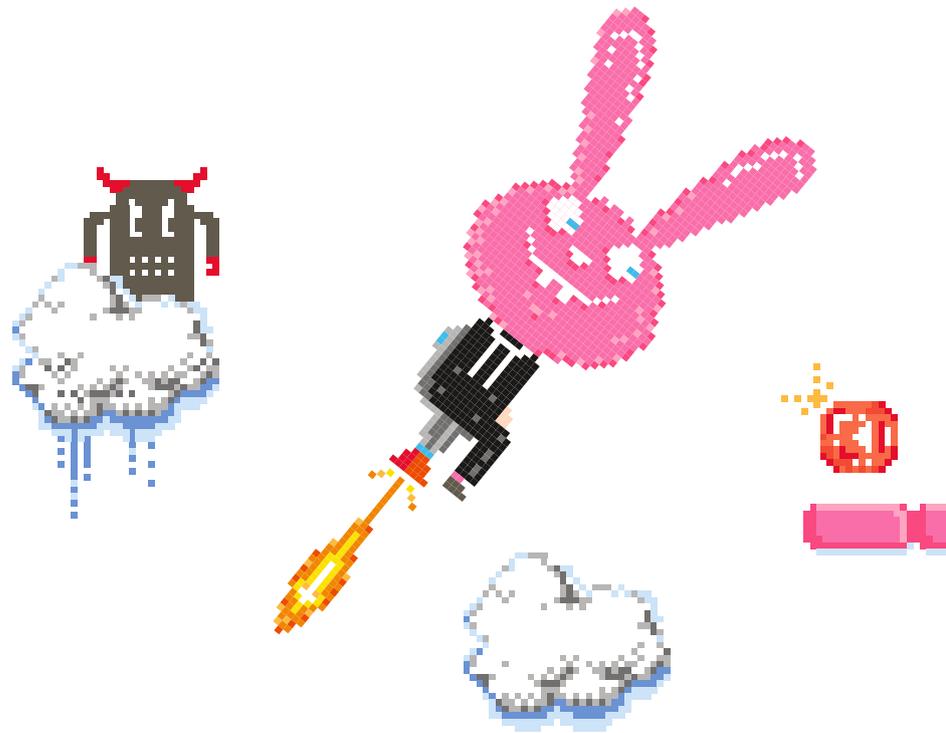
Sprachtechnologie“ an der Düsseldorfer Heinrich-Heine-Universität im mittelalterlichen Land Zyren nach vier Teilen eines zerrissenen Buches. Sie sammeln Punkte, lösen Rätsel und durchqueren fiktive Wälder voller Elfen und Gnome. Die Fakultät wirkt damit der mangelnden Motivation der Studenten entgegen, von denen viele die mündliche Abschlussprüfung zuvor nicht bestanden hatten.

Der Begriff „Gamifizierung“ entstand 2002, bekannt ist das Konzept aber bereits seit den 1970er-Jahren – damals entstand die Idee in der europäischen Kunstszene,

was vor allem den linksradikalen Situationisten zugeschrieben wurde.

In den späten Neunzigern übernahmen US-Programmierer das Prinzip und bauten spielebasierte Webplattformen für Sportartikelhersteller, Bananenlieferanten und Fernsehshows. Die Gamifizierung breitete sich parallel zum Dot-com-Boom aus und erfüllt heute eine Vielzahl von Funktionen: Fitnessarmbänder lassen Jogger virtuell wetteifern. Supermarktketten geben ihren Kassierern Punkte für schnelles Abrechnen. Personalmanager laden zu Assessment-Centern ein, in denen Kandidaten statt Gesprächen Spiele absolvieren. Neue Autos fordern via Armaturenbrett spritsparendes Fahren, vergleichen Fahrer untereinander und belohnen mit virtuellen Badges.

Doch warum braucht es überhaupt Werber, Spieledesigner, Ingenieure und ein englisches Kunstwort, um das Spielen im Alltag wiederzuentdecken? „Hier in den USA herrscht das neocalvinistische, neoliberale Prinzip, nach dem der Mensch seinen Wert dadurch definiert, dass er produktiv ist“, sagt Sebastian Deterding. „Man hat an Dingen nicht um ihrer selbst willen Spaß, sondern nur, wenn es der eigenen Fitness, der Produktivität der Erziehung oder dem Netzwerken dient. Spielen wird aus uns heraussozialisiert.“ ➤





Und selbst mit der Gamifizierung wird nicht alles besser. Deterding unterscheidet zwischen Regelspiel, wie Monopoly, und freiem Spiel, wie dem Bauen mit Legosteinen. Die meisten gamifizierten Anwendungen seien Regelspiele, so Deterding, die tendenziell auch Ausbeutung mit freundlichem Anstrich bedeuten können, zum Beispiel die automatische Bewertung von Kassiererinnen, oder viele Möglichkeiten zur Ausbeutung bieten, wie Fitnessdaten für Krankenversicherungen. Im Gamifizieren lauern jedoch weitere Gefahren: etwa das Abladen von Ver-

antwortung und Schuld auf das Individuum – du fährst zu wenig spritsparend Auto, du bist schuld am Klimawandel. Aber auch die mangelnde Sinn-Hinterfragung durch den überwältigenden Spieltrieb ist gefährlich, wie es das Kunst-Brettspiel „Train“ der US-Spiele-Designerin Brenda Romero erarbeitet. Die Spieler füllen dabei Zugwaggons möglichst schnell mit Menschen und lassen sie von A nach B bewegen, bis ein Spieler eine Bonuskarte zieht, die das Ziel der Züge verrät: ein Konzentrationslager. Was wie ein bloßes Logistikspiel aussah, bei dem man sich vielleicht nur um die Effizienz gekümmert hat, entpuppt sich als beängstigender Kommentar zum Spieltrieb.

### Die große Gefahr besteht darin, dass wir Menschen aufhören, den Sinn der Spiele zu hinterfragen

Fehlende Datensammelwut, spielerische Freiheit zwischen Regeln, geteilte Verantwortung und der gute Zweck des Ganzen lassen die „Quest to Learn“-Schule in Manhattan dagegen wie ein Idealbild dessen erscheinen, was Gamifizierung bedeuten kann. Dennoch kämpfen die Macher mit dem öffentlichen Schulsystem, mit schwierigen Kindern, mit Handys im Unterricht. „Wir stehen vor den gleichen Herausforderungen wie andere Schulen auch“, sagt die Konrektorin Arana Shapiro. „Die größte Herausforderung ist aber, Verständnis von anderen dafür zu bekommen, was wir hier tun.“

Denn Gamifizierung gilt nach wie vor als Trend, als Mode, deren Zukunft unsicher bleibt. Persuasives Computing, also die Ausstattung der Alltagswelt mit Sensoren, das „Internet der Dinge“, bietet großes Potenzial für Gamifizierung, aber gleichzeitig unübersehbare Risiken für die Privatsphäre. Was also wird bleiben? Laut Forscher Sebastian Deterding „die Einsicht, dass wir Produkte, Systeme, Unternehmen nicht nur gestalten müssen, damit sie effizient und effektiv arbeiten, sondern auch, damit

sie motivierend sind. Und wir müssen psychologische Einsichten darüber gewinnen, was Menschen motiviert und was man sich von Spielen dafür abschauen kann.“ Die Gamifizierung, so der Wunsch des Experten, wird selbstverständlicher Teil von Bildung, Kultur und Wirtschaft – und „Gamifizierungsexperten braucht es am Ende des Jahrzehnts nicht mehr“.

## IMPRESSUM

### enkelfähig #08

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

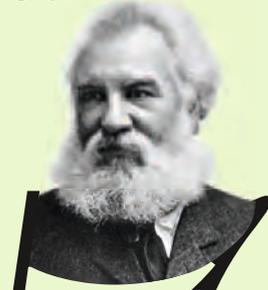
**Verlag** Burda Creative Group GmbH, Arabellastr. 23, 81925 München **Creative Director Editorial** Christine Fehenberger **Head of Telco & Commerce** Thomas Walter **Chefredaktion** Sonja Hausmanns, Alexander Runte (V.i.S.d.P.) **Art-Direktion** Frank von Grafenstein, Rose Pistola GmbH **Bildredaktion** 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.



# Hallo, Haniel?



Alexander  
Graham Bell  
(1847-1922)

# 1877

1885 erhält die Firma Haniel in Ruhrort unter der Nummer 103 einen Telefonanschluss – nur acht Jahre, nachdem Alexander Graham Bell in New York seinen Fernsprechapparat vorgestellt hatte. Haniel ist damit einer der ersten Nutzer dieses modernen Kommunikationsmittels im Großraum Duisburg. Bereits zwei Jahre zuvor hatte das Unternehmen übrigens Anteile an der „Allgemeinen Fernsprecheinrichtung im niederrheinisch-westfälischen Industriebezirk“ gekauft.

# 1885



# „Wir leben in fantastischen Zeiten.“

John Naisbitt, Zukunftsforscher und Megatrends-Entdecker

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

Noch mehr über **die Zukunft** im Allgemeinen  
und **Megatrends** im Besonderen  
finden Sie bei enkelfähig im Internet:

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