

Schriftenreihe Lebendige Stadt
Band 3
Hrsg. von der Stiftung Lebendige Stadt

Redaktion:
Dr. Andreas Mattner
und Robert Heinemann





Schriftenreihe

LEBENDIGE STADT

Die menschliche Marktwirtschaft

Unternehmer übernehmen Verantwortung

*Festschrift zum
95. Geburtstag*

von

Prof. Dr. h.c. Werner Otto

Der Abdruck aus dem Buch »The Man Who Wore the Star« erfolgt mit freundlicher Genehmigung des Autors.

Copyright der englischen Originalausgabe: © 2001 by The Business Council of New York State, Inc.

Helmut Schmidt: »Eine Kurzfassung dieses Beitrags erschien im Dezember 2003 in der ZEIT«

Michael Naumann: »© 2001 Michael Naumann, Die schönste Form der Freiheit, erschienen im Wolf Jobst Siedler Verlag, München, einem Unternehmen der Verlagsgruppe Random House GmbH«

Michael Porter: »© 2003 Harvard Business Manager«

Alle Rechte vorbehalten Societäts-Verlag

© 2004 Frankfurter Societäts-Druckerei GmbH

Satz: Fotosatz Janß, Pfungstadt

Druck und Verarbeitung: Jütte-Messedruck Leipzig GmbH

Schutzumschlaggestaltung: Jutta Schneider, Frankfurt

Printed in Germany 2004

ISBN 3-7973-0899-X

Inhalt

Dr. Michael Otto, Alexander Otto Vorwort	7
Gerhard Schröder, Bundeskanzler Geleitwort	9
Dr. Matthias Schmoock, Redakteur »Hamburger Abendblatt« Werner Otto und die Presse – ein Phänomen wird besichtigt	11
James W. Kinnear, CEO Texaco a.D. Die Bedeutung von Ethik in der Unternehmensführung	19
Alexander Otto, Vorsitzender des Kuratoriums der Stiftung »Lebendige Stadt« Unternehmen als Impulsgeber für lebendige Städte	26
Dr. Michael Otto, Vorsitzender des Kuratoriums der Michael Otto Stiftung für Umweltschutz Nachhaltiges Wirtschaften im Rahmen der Globalisierung	32
Dr. Angela Merkel, Vorsitzende der CDU/CSU-Fraktion im Deutschen Bundestag Im Geiste Erhards – Engagement für die soziale Marktwirtschaft	39
Fritz Schramma, Oberbürgermeister Köln Lokale Verantwortung trotz globaler Aktivitäten – Unternehmen als Partner der Kommunen	46
Matthias Platzeck, Ministerpräsident Brandenburg Im Fortschritt das Erbe bewahren – Denkmalschutz als Herausforderung für Unternehmer und Mäzene am Beispiel des Belvedere auf dem Potsdamer Pfingstberg	53
Prof. Dr. Georg Milbradt, Ministerpräsident Sachsen Die Deutschen und ihre Marktwirtschaft. Es ist Zeit für einen zweiten Frühling – nicht nur zum Wohle Ostdeutschlands	59
Wolfgang Tiefensee, Oberbürgermeister Leipzig »Verantwortung und Veränderung«. Von der friedlichen Revolution zum wirtschaftlichen Aufbruch	76

Inhalt

Ole von Beust, Erster Bürgermeister Freie und Hansestadt Hamburg The Survival of the Weakest – Verantwortung jenseits des Wettbewerbs	82
Helmut Schmidt, Bundeskanzler a.D. Der Raubtierkapitalismus kann die offene Gesellschaft zerfressen	88
Dr. Michael Naumann, Herausgeber und Chefredakteur »Die Zeit« Maecenas als Stifter – Bürgergesellschaftliches Engagement in der Kultur	93
Wolfgang Urban, Vorsitzender des Vorstands KarstadtQuelle AG a. D. Ab in die Mitte – Unternehmen als Schrittmacher für die Innenstädte	99
Prof. Michael E. Porter, Harvard University Wohltätigkeit als Wettbewerbsvorteil	107

Vorwort

Die soziale Marktwirtschaft ist ein Kind Nachkriegsdeutschlands. Zwischen den Systemen in Ost und West ging die junge Bundesrepublik zwar keinen Mittelweg – viel zu eindeutig war das Bekenntnis zum transatlantischen Bündnis und dessen Werten. Aber Deutschland wollte mehr sein als der reine Nachwächterstaat ökonomischer Theorien. Bereits Bismarck hatte die Sozialversicherungen eingeführt und spätestens durch die Folgen der Weltwirtschaftskrise wurde den Deutschen deutlich, wie wichtig die soziale Absicherung auch für den gesellschaftlichen Frieden ist.

Der Kapitalismus jeder Ausprägung hat spätestens 1989 über den Sozialismus und den Kommunismus gesiegt. Nicht nur die Menschen, die in der DDR aufgewachsen sind, mussten sich aber auf eine neue Gesellschaftsordnung einstellen. Auch die Menschen in der alten Bundesrepublik spüren, dass »ihre« soziale Marktwirtschaft, die inzwischen um das Attribut »ökologisch« ergänzt worden ist, in Konkurrenz zu demographischen Entwicklungen und globalen Veränderungen gerät.

Im harten Wettbewerb um Marktanteile, ja um das unternehmerische Überleben, gehen so manche Werte über Bord, die die soziale Marktwirtschaft fünfzig Jahre lang geprägt haben. Alt-Bundeskanzler Helmut Schmidt hat in seinem Beitrag formuliert: »Wo Kapitalismus und Moral sich gegenseitig ausschließen, dort stecken wir bereits tief im Sumpf.« Wer seine Mitarbeiter ausschließlich als Kostenfaktor begreift, darf sich nicht wundern, wenn diese dann ebenfalls streng ökonomisch agieren. Wer Erfolgsprämien wie ein Unternehmer erhält, muss sich beim Misserfolg nach seiner finanziellen Mitverantwortung

fragen lassen. Und wer nicht nachhaltig und langfristig denkt, der wird in der Gesellschaft kein Vertrauen ernten.

Diese Fehlentwicklungen auf der einen Seite führen dazu, dass auf der anderen Seite Besitzstandsdenken wichtige Veränderungen verhindert und die Bereitschaft zur gemeinsamen Anstrengung für das Wohl des Unternehmens und des Landes sinkt.

Dabei stehen die Chancen so gut wie nie zuvor: Die klassische Trennlinie zwischen Unternehmer und Arbeitnehmer verschwimmt immer mehr. Längst verdienen viele Arbeitnehmer mehr als viele Unternehmer, führen mehr Mitarbeiter und können ihre Arbeit deutlich eigenständiger gestalten als mancher Firmeninhaber, der von einem einzigen Auftraggeber abhängig ist.

Diese Chance, alte Gegensätze zu überwinden, kann man nutzen oder missbrauchen – sowohl in einem Unternehmen wie in der Gesellschaft. Es ist daher wichtig, dass es in einer Zeit des Umbruchs Persönlichkeiten gibt, die nicht nur über ethische Grundsätze reden, sondern diese selber vorleben. Unser Vater Werner Otto hat bereits in den sechziger Jahren seinen Führungskräften die Bedeutung der Nachwuchsförderung und der respektvollen Behandlung seiner Mitarbeiter vermittelt: »Wenn ich davon spreche, dass ein leitender Mann fair sein soll, Charakter zeigen soll, möchte ich Ihnen verdeutlichen, was ich erwarte. Da ist zum Beispiel die Fairness gegenüber unseren alten Mitarbeitern. Den Mitarbeitern, die neu bei uns sind, möchte ich sagen, dass ich darauf ganz besonderen Wert lege. Wir haben keine Pfründe für die alten Mitarbeiter. Ich muss Ihnen aber sagen, der Geist, der in diesem

Unternehmen steckt, wird zum großen Teil durch diese Mitarbeiter getragen.«

Dieses Beispiel zeigt – und das macht auch Harvard-Professor Michael E. Porter in seinem Beitrag deutlich – dass sich Menschlichkeit und unternehmerische Klugkeit keinesfalls ausschließen müssen. Im Gegenteil: Der Kant'sche Imperativ behält auch in der Marktwirtschaft seine Gültigkeit.

1969 machte Werner Otto mit der Gründung der Werner Otto Stiftung deutlich, dass sein Engagement für eine menschliche Gesellschaft nicht an den Unternehmensgrenzen aufhört. Es folgten – neben vielen anderen Aktivitäten – das Werner Otto Institut in den Alsterdorfer Anstalten, die Werner Otto Hall an der Harvard University, der Wiederaufbau des Belvederes auf dem Pfingstberg und des Kirchturms der Seelower Kirche, der Werner Otto Saal im Konzerthaus Berlin und aktuell die Neugestaltung des Jungfernstiegs in Hamburg. Hamburgs Erster Bürgermeister Ole von Beust schreibt denn auch: »Der eigene Wohlstand hat keinen Wert an sich, wertvoll wird er erst, wenn er sinnvoll für andere eingesetzt wird.«

Die menschliche Marktwirtschaft beginnt dabei

jedoch nicht erst mit der Spende für wohltätige Zwecke. Sie beginnt bereits, wenn ein kleiner Unternehmer in schwierigen Zeiten versucht, sich und seine Mitarbeiter über Wasser zu halten. Sie beginnt, wenn ein erfolgreicher Unternehmer Überschüsse reinvestiert, anstatt sie dem Unternehmen zu entziehen. Und sie beginnt, wenn man Verantwortung bereits zu einem Zeitpunkt abgibt, wo sie einem noch viel zu viel Freude bereitet.

Werner Otto ist damit nicht nur eine der bedeutendsten Unternehmerpersönlichkeiten der deutschen Nachkriegsgeschichte, sondern auch ein beeindruckendes Vorbild für viele Menschen – und ganz besonders für uns.

Wir danken unserem Vater für die jahrzehntelange Unterstützung, den Autoren für ihre wertvollen Beiträge und unserer Schwester Katharina für ihre Mitwirkung an diesem Buch.

Hamburg, im August 2004

Dr. Michael Otto

Alexander Otto

Geleitwort

Gerhard Schröder

Bundeskanzler

Der 95. Geburtstag ist für Werner Otto Gelegenheit, mit Stolz auf das Erreichte zurückzuschauen. Aber auch all denjenigen, die in Wirtschaft und Gesellschaft Verantwortung tragen, gibt dieser Tag Anlass, mit Respekt und Anerkennung auf sein Lebenswerk zu blicken. Die nationalsozialistische Gewaltherrschaft hat ihn als jungen Mann besonders geprägt. Die persönliche Erfahrung dessen, was Unmenschlichkeit ist, mag dazu beigetragen haben, dass Werner Otto im Deutschland der Nachkriegszeit zu einer Unternehmerpersönlichkeit geworden ist, die die »menschliche Marktwirtschaft« in geradezu prototypischer Weise verkörpert.

Der Start seines Versandhandels fällt zusammen mit der Begründung der sozialen Marktwirtschaft. Werner Otto hat die Chancen, die wirtschaftliche Freiheit verbunden mit solidarischer Teilhabe boten, mit Mut, Entschlossenheit und Durchsetzungsvermögen genutzt. Was damals mit vier Mitarbeitern und nur wenig Eigenkapital begonnen hat, ist heute zur weltgrößten Unternehmensgruppe dieser Branche geworden. Damit gehört er zu jener Generation, die den Grundstein für das Wirtschaftswunder der fünfziger und sechziger Jahre gelegt hat.

Selbstvertrauen und Vertrauen in andere sind eine grundlegende Voraussetzung für wirklich nachhaltigen unternehmerischen Erfolg. Werner Otto hat diesen Grundsatz von Anfang an beherzigt – gegenüber Kunden und Geschäftspartnern ebenso wie gegenüber den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Er hat eine Unternehmenskultur entwickelt und gepflegt, die von Fairness und Verantwortung geprägt ist. Die Gründung einer Sozialkasse zur betrieblichen Altersversorgung bereits in den fünfziger Jahren zeugt ebenso davon wie die frühzeitige Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle. Auch die Ausbildung junger Menschen hat beim Otto Versand stets einen wichtigen Stellenwert eingenommen.

Das unternehmerische Denken und Handeln Werner Ottos hat sich nie in der Analyse und Bewertung von Rentabilitätskennziffern, Gewinnmargen und Kostensenkungspotenzialen erschöpft. Die materiellen Erfolge, die er als Unternehmer erzielte, hat er immer auch umgemünzt in persönliches Engagement für das gesellschaftliche Umfeld, in dem er geschäftlich tätig ist. Über hochdotierte Stiftungen und mit großzügigen Spenden leistet er vielfältige, sorgsam ausgewählte Hilfe für behinderte Kinder, unterstützt er die medizinische Forschung und bereichert er das kulturelle Leben durch die Förderung der bildenden und darstellenden Künste. Der Bürgersinn, der in dieser Weise Gestalt annimmt, ist elementar für eine starke, moderne Zivilgesellschaft. Gerade angesichts der immer schnelleren Globalisierung ist und bleibt das Lebenswerk Werner Ottos beispielgebend für ein wirtschaftlich erfolgreiches und sozial verantwortungsbewusstes Unternehmertum in einer »menschlichen Marktwirtschaft«.

Gerhard Schröder

Werner Otto und die Presse – ein Phänomen wird besichtigt

Dr. Matthias Schmoock

Redakteur »Hamburger Abendblatt«

Unternehmer von Weltruf sind heute viel stärker Teil der Öffentlichkeit als früher. Die Zeiten skurriler Milliardäre, die ihre Geschäfte – abgeschirmt von einem eingeschüchterten Mitarbeiterstab – im Verborgenen abwickelten, sind längst vorbei. Wer etwas erreicht hat und für sein Unternehmen einsteht, muss das auch öffentlich tun. Das gilt noch stärker, wenn man, wie Werner Otto, den enormen geschäftlichen Erfolg und den guten Namen nutzt, um anderen Gutes zu tun.

Werner Otto ist ein Mann, der öffentliche Auftritte nicht sonderlich liebt, schon gar nicht, wenn sich daraus kein konkreter Zweck ableiten lässt. Anders gesagt: Werner Otto ist gerne bereit, öffentlich für karitative Zwecke zu werben oder in Interviews kritische Ratschläge zum Stand der wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland zu geben. Interviews ohne Aussagekraft sind für ihn aber undenkbar.

Sich selbst feiern zu lassen, ist seine Sache nicht. Schon in einem Zeitungsartikel zu seinem 60. Geburtstag heißt es, er verbringe seine Freizeit am liebsten mit Büchern und ihn ziehe nichts in eine Villa an der Elbchaussee. Es hat schon etwas Symbolhaftes, dass Werner Otto ausgerechnet erkrankte, als er an seinem 90. Geburtstag einmal selbst im Mittelpunkt stehen sollte. Das große Fest, auf das er sich bei aller Zurückhaltung dann doch gefreut hatte, musste ohne ihn über die Bühne gehen.

Die vielen Interviews der vergangenen Jahre vor ganzen Pulks von Journalisten müssen für ihn oft lästig gewesen sein, vielleicht sogar eine Qual. Otto hat es

sich nie anmerken lassen. Im Gegenteil: Mit seiner spontanen, offenen Art und seinem vitalen Auftreten konnte er immer schnell fesseln und bezaubern. Geduldig hat er alle Fragen beantwortet, auch wenn sie ihm schon zum hundertsten Mal gestellt wurden.

Dabei ist er seinem Stil und seiner Sicht der Dinge einerseits treu geblieben. Andererseits ist es ihm immer gelungen, sich auf neue Entwicklungen und die jeweils aktuellen Probleme und Fragen einzustellen. Auf diese Weise bietet jedes Gespräch mit Werner Otto Lesern und Hörern immer wieder etwas Neues, ohne dass er frühere Aussagen jemals revidieren musste. Ein Treffen mit Werner Otto – für Journalisten hat es sich immer gelohnt.

Von den Pflichten eines Unternehmers – Werner Ottos Rat für andere

Man könnte sagen, Werner Otto hat sich mit der Presse arrangiert, weil er sich ihr eh nicht entziehen kann. Die Wahrheit ist viel komplexer. Alle Interviews mit Otto – egal, ob im Fernsehen oder in der Zeitung – sind gespickt mit Botschaften. Gemäß seinem Credo »Wer Großes vollbringen möchte, muss die Zeichen der Zeit richtig deuten und danach handeln«, will er andere motivieren, es ihm nachzutun. Wer eine gute Idee hat, das möchte der Unternehmer vermitteln, muss sie auch umsetzen – die Chance dazu hat immer noch jeder.

In frühen Interviews – die Bundesrepublik steckte noch in den Kinderschuhen – hat Werner Otto offen

über erste Kämpfe und frühe Misserfolge gesprochen. »Otto gibt gerne zu, dass er Glück gehabt hat und im rechten Augenblick mit dem Versandgeschäft begonnen hat«, heißt es in einem Zeitungsartikel von 1959. Und dann weiter: »Aber, so sagt er, das Glück kann zwar die Hand reichen, für den Erfolg muss man selber sorgen.« Werner Otto weiß, wie man Menschen motiviert. Statt ausschließlich von harter Arbeit zu sprechen, erwähnte er das berühmte Quäntchen Glück, ohne das es eben auch nicht geht. Erst Glück und Fleiß zusammen haben ihm Freude an der Arbeit und damit den Erfolg gebracht – so eine der Botschaften, die er über dieses Interview an andere weitergeben wollte. »Vom Versandhaushandel hatte ich damals keine Ahnung«, hat Werner Otto in einem anderen Gespräch über die angeblich so goldenen Nachkriegsjahre gesagt. So viel entwaffnende Offenheit ist ein Garant für absolute Glaubwürdigkeit.

Interessiert, ja neugierig bleiben, nicht einrosten, immer weitermachen. Das ist auch so eine Botschaft, die Werner Otto über zahllose Interviews in die Öffentlichkeit transportiert hat. Noch als 92-Jähriger erinnerte er sich leicht verwundert an eine Geschäftsreise im Jahr 1954 in die USA. Auf dem Programm stand die Besichtigung verschiedener Versandhäuser. Er selbst, damals bereits ein erfahrener Geschäftsmann, sei der Einzige gewesen, der fortwährend Fragen gestellt habe, die anderen mitgereisten Unternehmer hätten sich für die Strukturen der Firmen nicht wirklich interessiert. Keiner dieser anderen deutschen Firmenchefs ist übrigens so erfolgreich geworden wie Werner Otto – er hat deren Unternehmen seinem Konzern einverleibt oder weit abgehängt.

Aufgeschlossen sein, am Ball bleiben, sich stets Neuem zuwenden, das heißt für Werner Otto aber nicht, über die Zeit an seinen Projekten zu kleben, nicht loslassen zu können, keinen Platz für andere zu machen. Der Aufbau einer Spitzenmannschaft sei ihm immer besonders wichtig gewesen, so Otto in einem Interview, um die Fäden rechtzeitig in andere Hände zu geben. Nur so könne ein Unternehmen erfolgreich wachsen – wenn Spitzenkräfte die Möglichkeit

erhalten, ihre Erfahrung an eine neue Generation von ebensolchen Spitzenkräften weiterzugeben. Werner Otto hat stets rechtzeitig losgelassen, und die entstandenen Zeitfenster optimal genutzt. Bestes Beispiel ist die Gründung der ECE 1965. Otto war damals bereits Mitte 50, ein Alter, in dem andere erfolgreiche Unternehmer längst vom Aussteigen träumen. Werner Otto begann noch mal von vorne – »weil ich daran Spaß hatte.«

Wenn jemand kein Unternehmer ist, kann er nicht in diese Rolle gedrängt werden. Das ist auch so eine Weisheit Werner Ottos – und einer der Schlüssel seines Erfolges. Dass seine Söhne Michael und Alexander so erfolgreich in den Familienunternehmen mitarbeiten, sei für ihn einmal mehr »einfach nur Glück«. Werner Otto in einem Interview mit dem Hamburger Abendblatt: »Man darf sie nicht zwingen, Unternehmer zu werden. Dadurch macht man erst den Sohn kaputt, dann die Firma.«

Etliche der so genannten Großen unserer Zeit präsentieren sich gerne als unfehlbar. Nicht so Werner Otto. »Viele Firmenbiografien leiden an Erinnerungsschwäche«, hat er einmal ironisch geschrieben, »in der Vergangenheit ist die Entwicklung eines Unternehmens viel zu reibungslos verlaufen.«

Um zu motivieren hat er deshalb auch immer ganz offen über frühe Misserfolge gesprochen. In einem Interview listet Otto schief gegangene Unternehmungen auf, darunter eine Beteiligung bei Schulte & Dieckhoff und den Flop mit der Ladenkette Corso. »Das Angenehme an Werner Otto ist«, so der Journalist anerkennend, »dass er zu seinen Fehlern steht.« Entsprechend knapp fiel damals eine Bemerkung Ottos über sein Management aus: »Sie dürfen auch Fehler machen.«

Doch Fehler zu machen, auch dazu zu stehen, ohne dann allerdings darüber zu reflektieren, ist nicht, was Werner Otto dabei im Sinn hatte. In seinem Buch »Die Otto-Gruppe« stellte er diesen Punkt gleich am Anfang klar. »Erkenne deine Fehler! Versuche, deinen Fehlern, also dir selbst, ins Gesicht zu sehen!«, heißt es dort. Dass diese Selbsterkenntnis im Laufe der Jahrzehnte erfolgreich praktiziert wurde,



Eröffnung des Werner Otto Hauses der Berlin-Brandenburgischen Cochlear Implant Gesellschaft im Jahr 2000 mit dem damaligen Regierenden Bürgermeister Eberhard Diepgen

zeigt der enorme Erfolg der Otto-Gruppe mehr als deutlich. In einem Fernsehporträt haben Ottos Manager einmal berichtet, dass er ein strenger Chef war, der anderen viel abverlangt hat und dessen Geduld auch nicht endlos strapaziert werden konnte. Doch Werner Otto hat sich selbst auch nicht geschont und buchstäblich bis zum Umfallen geschuftet. Erst wer sich öffentlich so als Vorbild bewiesen hat, kann von sich und seinen Mitarbeitern als Gemeinschaft sprechen. Werner Otto hat das stets getan – ein Beleg für die besondere Wertschätzung, die er als verantwortungsbewusster Chef den Menschen in seinen Unternehmen entgegenbringt.

Menschenführung hat Werner Otto dabei schon praktiziert, als das Wort noch gar nicht in der Öffentlichkeit diskutiert wurde. »Jede Firma hat einen Charakter«, hat er einmal gesagt, »wenn der verloren geht, verschwindet auch der Erfolg.« Und: »Ein Unternehmen ist eine Gemeinschaft von Menschen, das darf nicht verloren gehen.« Eine Familie sei man in den Aufbaujahren im OTTO-Versand gewesen – und auch geblieben. Einen Jugendfreund, dem er im Konzern eine leitende Position verschafft hatte, entließ Werner Otto ohne zu zögern, nachdem der

Mann Mitarbeiter schikaniert hatte. »Einer befiehlt, alle anderen gehorchen. So stellte der sich ein Team vor«, erinnerte sich Otto noch viele Jahrzehnte später schauernd.

Verblüffung und Bewunderung sind aus den Worten eines Journalisten deutlich herauszulesen, den Werner Otto 1974 zu einem Gespräch empfangen hatte. Der Unternehmer – inzwischen mit Weltruf – saß spät abends bei einem Gin Tonic in seinem mit moderner Kunst geschmückten Büro. »Er verblüffte mit Sätzen, die man sonst linken Politikern zuschreibt: Menschen sind mir wichtiger als Bilanzen«, heißt es in dem Artikel. Außerdem habe Werner Otto gleich mehrmals Artikel 14 des Grundgesetzes zitiert: Eigentum verpflichtet, um dann festzuhalten: »Ich bin kein typischer Liberaler, aber ich bin sehr progressiv.«

»Einer muss ja was tun« – ein Mäzen wirbt in der Öffentlichkeit

Als Verpflichtung gegenüber anderen hat Werner Otto seinen Erfolg stets gesehen. Eine lästige Pflicht war es ihm nie, zu teilen und zu helfen. »Einer muss ja was



Werner Otto engagiert sich seit Jahrzehnten immer wieder für Kinder – vom Kinderspielplatz bis hin zu medizinischen Instituten



Einweihung des restaurierten Schlosses Belvedere auf dem Potsdamer Pfingstberg am 25. Juni 2003: Werner Otto (rechts) mit dem damaligen Bundespräsidenten Johannes Rau und Christina Rau (Foto: dpa)

ein», hat Otto in einem Interview einmal knapp gesagt, ein Satz, der seitdem immer wieder zitiert wurde. Als Werner Otto 50 wurde, war er schon Deutschlands »Versandhauskönig«. Andere dieses Kalibers hätten das Fest mit großem Brimborium gefeiert, Werner Otto zog eine Party im Familienkreis vor. Und statt sich aufwändig beschenken zu lassen, beschenkte er andere. Diskret überreichte er Hamburgs Bürgermeister Max Brauer damals einen Scheck über 85 000 Mark für einen neuen Kinderspielplatz. Gutes tun und darüber reden – so hat er es immer gehalten. Als 1973 der Grundstein für das Werner Otto Institut gelegt wurde, zeigte er dabei ebenso selbstverständlich Präsenz wie bei allen anderen öffentlichen Auftritten, die mit seinem karitativen Engagement zu tun hatten. Das hat mehrere Gründe. Werner Otto will dabei nicht nur die von ihm viel zitierten Verpflichtungen einlösen, sondern auch seine persönliche Dankbarkeit für das Erreichte mit denjenigen teilen, die es nicht so gut haben. Schließlich will er andere Erfolgsmenschen motivieren, mitzuziehen. Wie gesagt: Einer muss ja was tun – aber er soll kein Einzelkämpfer bleiben. Anstifter Werner Otto ist so Teil eines wichtigen

Netzwerks, das in bester Stiftertradition hilft: diskret, aber nicht anonym, großzügig, aber nicht protzig. Angesprochen auf sein auffallendes Understatement sagte Werner Otto dem Abendblatt dazu einmal lachend: »Bescheiden bin ich gar nicht, aber ich mache eben nicht so einen Rummel wie die anderen.« Folgerichtig hat Werner Otto seine vielen Zuwendungen in der Presse immer ausführlich begründet, ja dafür regelrecht geworben. Er wusste stets, dass er damit andere zum Mitmachen auffordert, und auf die vielen Artikel zu seinem Engagement folgten die Angebote von anderer Seite für weitere Hilfsprojekte oft auf dem Fuße.

In einem Interview sprach Werner Otto 1998 ganz offen davon, dass er viel Geld für die Restaurierung des »Belvedere« auf dem Potsdamer Pfingstberg gespendet habe. Der Wink erreichte die richtigen Adressen. Matthias Platzeck, später Ministerpräsident Brandenburgs, erzählte kurze Zeit später vor laufender Kamera: »Andere wollten da nicht anstehen, so ist immer mehr Geld dazugekommen.« Einmal mehr hatte der großzügige Stifter andere motiviert.

Wer Werner Otto um Hilfe bittet, kann dabei dieselbe Spontaneität erleben, die der »Versandhauskönig« bei der Abwicklung seiner Geschäfte an den Tag legt. Die Gründung des Werner Otto Instituts geht auf ein Gespräch mit dem Kinderarzt der Familie Otto zurück, der sich bei dem Unternehmer über das ungenügende Angebot für die Betreuung entwicklungsgestörter Kinder beklagt hatte. Ein ebensolcher Erfolg war dem Seelower Superintendenten Roland Kühne beschieden, der Werner Otto schriftlich fragte, ob er Ehrenmitglied im Förderverein für den Wiederaufbau des Turms seiner Taufkirche werden wolle. Die Antwort von Werner Otto kam prompt und unmissverständlich: »Nein, damit ist Ihnen ja nicht gedient. Aber ich übernehme die Hauptkosten.« Es muss eben nicht immer alles kompliziert und bürokratisch sein, zuhören, entscheiden, helfen – so geht das bei Werner Otto. »Bürokraten und Buchhalterseelen« seien ihm ein Graus, vertraute Otto 1999 der »Woche« an. Ein schönes Beispiel für seine Art zu

helfen: 2,3 Millionen Euro hatte er 1989 zunächst für die Restaurierung des »Belvedere« zugesagt. Mit dem Geld wurde der Westturm der Anlage instand gesetzt, mehr schien zunächst nicht möglich. Bei der Eröffnung drei Jahre später sagte Werner Otto der damaligen brandenburgischen Finanzministerin Wilma Simon fast im Vorbeigehen: »Wir sollten das jetzt mal fertig bauen, ich übernehme auch noch den anderen Turm.« Die dabeistehenden Politiker dachten zunächst, sie hätten sich verhört. Doch diejenigen, die Werner Otto schon länger kannten, dürften davon nicht sonderlich überrascht gewesen sein. Dass er sich nach den diversen Festakten immer mit Bauarbeitern, Technikern und sonstigen guten Geistern zum Gespräch zusammensetzt – oft auch auf ein Bier – gehört übrigens zu den vielen Selbstverständlichkeiten des Werner Otto.

Bei seinem Einsatz für Karitatives und Kulturelles ist bei Werner Otto übrigens derselbe nie erlahmende Schaffenstrieb zu erleben, der ihn auch stets als Unternehmer ausgezeichnet hat. Angesprochen auf seine vielen, schnell und großzügig getätigten Spenden hat Werner Otto einmal mehr erklärt: »Ich bin eben kein Mensch, der sich zurücklehnen kann.«

Werner Otto hat soziales Engagement bewiesen: für Menschen, die sich an den großzügigen Mäzen



Einweihung des Werner-Otto-Saals im Konzerthaus am Berliner Gendarmenmarkt im April 2003: (v.l.) Bundesminister Manfred Stolpe, Werner Otto, Konzerthaus-Intendant Frank Schneider, Maren Otto, Berlins Regierender Bürgermeister Klaus Wowereit und Architekt Peter Kulka

gewandt hatten ebenso wie für die eigenen Mitarbeiter. Sein Einsatz sorgte dafür, dass die Gesellschaft nicht »entmenschlicht« werde, sagte der damalige Bauminister Manfred Stolpe bei der feierlichen Eröffnung des Werner-Otto-Saals im Berliner Konzerthaus am Gendarmenmarkt. Otto habe deutlich gemacht, dass die Erhaltung des baukulturellen Erbes eine Aufgabe sei, die nicht nur die öffentliche Hand und Investoren etwas angehe, sondern jeden Bürger, so Stolpe.

Betrachtungen zur Lage der Nation

Werner Otto fühlt sich der Gemeinschaft verbunden, und sein Rat wird immer und überall gesucht. Er mäkelte nicht am Standort Deutschland herum, er trägt seine Kritik mit der ihm eigenen ruhigen, fast stillen Sachlichkeit vor. Die Amerikaner seien risikobereiter, fortschrittlicher und oft interessierter als die Deutschen, sagte er bei einem Interview in New York, und dann knapp: »Wir sind in vielem zu ruhig



Werner-Otto-Saal im Konzerthaus am Gendarmenmarkt

geworden.« Ruhe ist ein Zustand, den man – anders als Bequemlichkeit oder Ignoranz – leicht verändern kann. Insofern hat Werner Otto selbst dann etwas Motivierendes, wenn er Dinge kritisiert und Veränderungen anmahnt. Die schwere wirtschaftliche Krise im Deutschland der späten 20er Jahre hat Werner Otto ganz entscheidend geprägt. Kaum ein Interview, in dem er nicht auf diese Zeit zu sprechen kommt. »Man schlug die Zeitung auf und las schon wieder so etwas wie ›Vater von drei Kindern drehte den Gashahn auf‹«, erzählte er 1999 erschüttert in einem Fernsehinterview. Und der damals regierende Heinrich Brüning sei ein Mensch gewesen, der nur aufs Geld geschaut habe. Es ist sehr aufschlussreich, dass Otto bei der Einweihung des von ihm gestifteten Seelower Kirchturms wieder auf dieses Bild zurückgriff. Wieder sprach Otto von den schwierigen Jahren während der Weltwirtschaftskrise, wieder kritisierte er die mangelnde Menschlichkeit der damaligen Staatsführung. Angesichts der von Zukunftsangst und wirtschaftlichen Nöten geplagten Seelower Zuhörer verzichtete Otto auf Kritik und Ratschläge eines »Besserwessi«, stattdessen versuchte er einmal mehr, die Menschen über das Aufzeigen der historischen Parallelen zu motivieren. Unter Brüning sei er selbst arbeitslos geworden, erzählte Otto damals, vier schwere Wirtschaftskrisen habe er miterlebt. Am Ende war die diskret verpackte Botschaft klar, und so wurde sie auch von der örtlichen Presse weiterverbreitet: Auch in schweren Zeiten lohnt es sich durchzuhalten. Derjenige, der hier sprach, hatte es selbst gepackt. »Natürlich darf man auch mal hinfallen im Leben«, hat Werner Otto einmal in einem Interview gesagt, »aber niemals liegen bleiben.«

Wenn Werner Otto zurückblickt, ist er traditionsbewusst, das kommt in Interviews stets deutlich heraus, dabei aber auch völlig unsentimental. Dass er eigentlich Schriftsteller werden wollte, dass seine Arbeiten beschlagnahmt wurden und dass er dann auf Kaufmann umsatteln musste, erzählte er ohne Bedauern, und über die einstige Liebe zur Schreibung befand er sachlich: »Heute könnte ich das gar nicht

mehr.« Am Kriegsbeginn 1914 erinnert Otto vor allem, dass es nicht überall Jubel gegeben habe. In Seelow sei das Verladen der Truppen still und ernst vonstatten gegangen, die so genannte Freudenstimmung sei eine Sache der Großstädte gewesen. Dass er während der Nazi-Diktatur zwei Jahre im Gefängnis verbracht hatte, erwähnt Werner Otto gegenüber Journalisten fast beiläufig. In seinem Buch »Die Otto-Gruppe« schreibt er über die ersten Jahre nach dem Krieg bezeichnend: »Ich hatte einen Koffer mit Papiergeld aus dem Osten herübergerettet und im übrigen Ausweise als Flüchtling, Schwerkriegsbeschädigter und politischer Häftling – ein Standortvorteil, mit dem allerdings nicht viel anzufangen war.« Das sentimentale Nachtrauern, der Rückblick ohne Botschaft, das passt einfach nicht zu Werner Otto. »Panta rhei«, alles fließt, ist bekanntlich sein Leitspruch. »Stillstand ist Untergang«, hat er analog dazu einmal gesagt.

Auch sein Bekenntnis zu Berlin ist nicht Ausdruck einer sentimental Verklärtheit. 1995 – andere streckten damals gerade vorsichtig ihre Fühler in Richtung Hauptstadt aus – verlegte Otto bereits seinen Wohnsitz nach Berlin. Für ihn war es Ehrensache, in die Stadt zu ziehen, deren Wohl und Wehe er über so viele Jahrzehnte begleitet hatte. Neugierig, dynamisch, der Zukunft zugewandt – so präsentierte sich Otto Berliner Journalisten, die den scheinbaren Ur-Hamburger nach seinen Motiven für den Umzug befragten. Dass er an der Metropole besonders das Schnelle und Quirlige (O-Ton Werner Otto) liebt, dürfte niemanden überraschen. Unendliche Wegstrecken hat er in der Hauptstadt inzwischen zu Fuß zurückgelegt – bester Beweis für ein nie erlahmendes Interesse an Menschen und Orten.

Übrigens zog und zieht Werner Otto bei Interviews auch immer wieder die »Hamburg-Karte«. Er begründet seine Standortwahl – nicht ohne einen gewissen Lokalpatriotismus – und macht sich so für die Metropolregion Hamburg stark. »Ich bin Hamburger geworden, ohne es richtig zu merken«, hat Werner Otto einmal gesagt, und: »Hamburg, das hat was.«

Mit seinen Weisheiten, seinen spontanen Antworten und seinem Esprit hat Werner Otto Journalisten aus der ganzen Welt in den vergangenen Jahren immer wieder verblüfft, ja bezaubert. »Seinen Mitmenschen begegnet er unprätentiös, lebhaft, neugierig«, heißt es in einem Porträt der »Zeit« mit unverhohlener Bewunderung. Befragt nach seinem Erfolgsgeheimnis sagte er der »Woche« knapp: »Spaß am Beruf«. Den Umzug nach Berlin begründete er ebenso knapp: »Ich bin immer gern da, wo was bewegt wird«, und bei anderer Gelegenheit: »Mensch, hier passiert doch was. Mich reizt immer das Morgen.« Ein anderer Satz aus einem Interview charakterisiert ihn besonders gut: »Man kann nicht immer nur an der Rechenmaschine sitzen.«

Dass Werner Otto täglich unzählige Kilometer zu Fuß geht, passt zu dem Mann, bei dem immer alles im Fluss bleibt. Einmal verriet er einem Journalisten, dass ihm in den Bergen nur der Aufstieg richtig Spaß mache. Der Weg zurück, das Bergabgehen – dabei fühlt sich Otto eben einfach nicht wohl. Die Begeisterung für seine unermüdliche Spannkraft lässt sich auch aus einem Porträt der »Süddeutschen Zeitung« deutlich herauslesen. Die Journalistin beobachtete ihn im Jahr 2000 bei der Besichtigung des »Belvedere«: »Die 82 Stufen der Wendeltreppe nimmt er scheinbar mühelos, ohne stehen zu bleiben, ohne einen Blick in die Tiefe zu werfen. Als die Kameraleute rotgesichtig und keuchend die letzte Stiege erreicht haben, empfängt der Greis sie mit nachsichtigem Lächeln. Werner Otto ist es gewohnt, schneller zu sein als andere.«

In seinem Buch »Die Otto-Gruppe« schrieb Werner Otto, der Unternehmer habe – gleich dem Künstler – allen anderen Berufen eines voraus: Die Freiheit der Gestaltung. Eine der Hauptaufgaben eines Unternehmers besteht laut Otto darin, für die Zukunft vorzudenken, abzuwägen und auf Veränderungen der wirtschaftlichen Umwelt rechtzeitig zu reagieren. Dass viele Unternehmer in Deutschland diese Tugenden inzwischen nicht mehr wahrnehmen, ist eine Entwicklung, die Werner Otto mit großer Sorge erfüllt. Vor allem in neueren Interviews mahnt



Maren, Werner und Alexander Otto bei der Verleihung der Fritz-Reuter-Plakette des Berliner Senates

er unablässig. »Von der sozialen Marktwirtschaft sieht man immer weniger«, kritisierte er kürzlich öffentlich. »Heute werden Firmen zerschlagen und Tausende entlassen. Das ist eine Entwicklung, die ich furchtbar finde.« Neben dem Mangel an Mut und Risikobereitschaft sieht er weitere große Gefahren für die Entwicklung der Wirtschaft und für das Gemeinwohl. »Es fehlt Verantwortungsbewusstsein der Gemeinschaft und den Mitarbeitern gegenüber«, so Otto warnend. Und in einem anderen Interview sagte er fast beschwörend: »Für die Menschen ist die Wirtschaft da. Für die Wirtschaft ist das Geld da. Das ist die Reihenfolge.«

Den Börsen-Hype der 90er Jahre hat Werner Otto

von Anfang an kritisch begleitet und dessen schnelles Ende vorausgesehen. Die Undurchsichtigkeit und mangelnde Seriosität vieler Start-up-Unternehmen des so genannten Neuen Marktes hatte ihn frühzeitig aufgeschreckt. In diesem Zusammenhang hat sich Werner Otto, der Unternehmer, der seiner Zeit stets weit voraus war, ausnahmsweise einmal selbst als

altmodisch bezeichnet. Der Mensch, so Otto, solle sich angesichts solcher Krisen wieder mehr den altmodischen Werten öffnen.

Weisheiten eines Mannes, der viel mehr ist als der viel zitierte Versandhauskönig. Wie gesagt: Interviews mit Werner Otto haben sich immer gelohnt – nicht nur für Journalisten.

Die Bedeutung von Ethik in der Unternehmensführung

James W. Kinnear

CEO Texaco a.D.

Führung wird ausgeübt mittels erlernbarer Fertigkeiten und Techniken – von der Art, wie man am besten mit Beratern zusammenarbeitet, bis zu der besten Methode bei Verhandlungen. Auf einer anderen Ebene kommt es jedoch auf etwas an, das nur von innen heraus entsteht, etwas Geistiges – ein beständiger und sicherer Sinn für ethische Gebote, der maßgeblich die von uns getroffenen Entscheidungen bestimmt bei der Bewältigung der uns zugeordneten Pflichten.

In einem ganz grundlegenden Sinn ist es diese Qualität, die einen »Leader« (Führenden) von einem Chef unterscheidet. Ein »Leader« ist von Werten geleitet, die er oder sie in ethische Normen für das gesamte Unternehmen überträgt.

Man täusche sich nicht: Ethik ist bei der Führung eines Unternehmens ebenso wichtig wie in jedem anderen Bereich – wenn nicht wichtiger. Ein Unternehmen umfasst:

- Personelle und physische Ressourcen wirksam einsetzen,
- um Produkte und Dienstleistungen zu produzieren, die Lebensqualität erhöhen
- und parallel dazu Beschäftigung gewährleisten
- und zudem einen Gewinn ausschütten für diejenigen, die in das Unternehmen investiert haben.

Jeder dieser Faktoren ist ein moralisches Gut an sich und erfordert ethische Verantwortlichkeit.

Im Zuge der Geschichte war ethisches Handeln schon immer ein Kennzeichen großer Führungspersönlichkeiten. Keine Führung wird zu wahrer Größe emporstreben ohne einen soliden Kodex ethischen Verhaltens, der jeden Schritt und jede Handlung begleitet. Der »Leader« bestimmt nicht nur den Kurs,

sondern auch den Ton in einer jeden Organisation. Führungskräfte, die sich in Ignoranz geübt haben hinsichtlich ethischer Handlungsweisen, haben schon für mehr als nur eine Firma den Niedergang bedeutet.

Ethische Führung hat zudem *eine Vorbildfunktion*. Der »Leader« bewegt sich heute konstant auf einer Bühne – und muss bereit sein, sein Leben in einem Rampenlicht zu leben, das ihn offenbaren wird, inklusive seiner Makel. Führung durch moralisch begründete Beispielhaftigkeit ist eine treibende Kraft bei der erfolgreichen Leitung eines Unternehmens; das Fehlen dieser Gabe führt zum Versagen.

Die Tatsache, dass es bei der Ausübung von Führung dringlich eines leitenden ethischen Kompasses bedarf, bedeutet noch nicht, dass es leicht wäre diesen Kompass zu finden und ihm zu folgen. Es ist heutzutage eine populäre Form der Weisheit, die feinen Schattierungen zu zerreden und zu beklagen, in denen so manche ethische Entscheidung verpackt zu sein scheint. Wir mögen davon ausgehen, in einer unberechenbaren Welt zu leben, in der keine absoluten Moralvorstellungen mehr bestehen – aber ich vermute, dass Führungskräfte genau diese Beschwerde fortwährend geäußert haben und Themen wie »richtig versus falsch«, »gut versus schlimmer« und »gut versus besser« nicht ausschließlich Belange der heutigen Zeit sind.

Gerade weil es sich bei diesen Fragen um lang bestehende und komplizierte Sachverhalte handelt, können wir nur, indem wir sie ständig neu durchdenken und dabei kontinuierlich Verbesserung anstreben, darauf hoffen, ethische Normen zu entwickeln, die unseren Verantwortungen entsprechen.

Es geschah vor dem Hintergrund dieser Gedanken, dass ich eine Einladung akzeptierte, einen Bericht über Führungsethik einem »Institute on Values« (Institut für Werte) vorzustellen, dessen Mitglieder sich in der St. Paul's School in Concord, New Hampshire versammeln sollten.

In der herrlichen, an einem See gelegenen Bibliothek, im Schatten der beeindruckenden Schulkapelle trafen sich die Leiter von insgesamt 42 in den Vereinigten Staaten, Kanada und Großbritannien beheimateten Sekundarschulen. Die Gruppe befasste sich mit Fragestellungen hinsichtlich der Existenz von Moral in Anbetracht des regen Wandels, der sich in unserer Welt vollzieht. Rückblickend scheint es nahezu anmaßend von mir, vor einer solch belebten Gruppe von sowohl geistlichen wie weltlichen Bildungsleitern über Ethik zu referieren. Sobald jedoch das Thema in der Runde aufgegriffen wurde, stellte sich heraus, dass die Diskussion über ethische Fragen in der Wirtschaftswelt eine sehr anregende war und gar nicht so weit von dem Akademischen entfernt wie angenommen.

Rede vom 18. Juni 1991

Ethik und Werte sind gut für das Geschäft

Institut für Werte, St. Paul's School in Concord, New Hampshire

Einem Publikum von solch einflussreichen Bildungsleitern gegenüberstehend, fühle ich mich ein wenig verunsichert. Dennoch empfinde ich diesen Austausch, der einen praktizierenden Geschäftsmann einbezieht, als extrem wichtig.

Ich kann mir kein Thema vorstellen, das für die Zukunft der menschlichen Zivilisation entscheidender wäre, als das der von uns gelebten Wertewelt. Gerade jetzt, an diesem kritischen Punkt in der Geschichte.

Meines Erachtens befindet sich die Welt in einer schweren Wertekrise. Diese entstammt nicht so sehr aus dem Kampf zwischen Gut und Böse, sondern

vielmehr aus der Schwierigkeit zu definieren, was als Gutes zu verstehen ist. Viele Menschen wollen »Gutes« tun. Doch die Auffassungen über das, was in diesem Sinne Erfolg darstellt, können unterschiedlicher nicht sein.

Es finden sich Verfechter der Ethik mit festen Grundsätzen auf beiden Seiten der aktuellsten, in hohem Maße Uneinigkeit schaffenden Streitfragen, wobei deren Inhalte von Obszönität und staatlicher Förderung der Künste über Abtreibung und die Rechte Ungeborener bis hin zu freier Meinungsäußerung an Universitäten reichen.

Somit ist das Thema des Institutes hier in St. Paul's sowohl zeitgemäß als auch von hoher Bedeutung. Dies gilt insbesondere für Sie, da Ihnen die Ausbildung der Unternehmensführer des 21. Jahrhunderts obliegt.

Da ich selbst nahezu mein gesamtes Berufsleben im Wirtschaftssektor verbracht habe, hatte ich das Gefühl, unserem Institut heute den größten Nutzen zu erbringen, indem ich das Thema »Wertfragen im Kontext der Wirtschaftswelt« anspreche.

Lassen Sie mich zunächst vier wichtige Aspekte benennen:

Erstens: Dass Wirtschaft ein wesentlicher Bestandteil einer freien Gesellschaft ist – der sowohl notwendig als auch wünschenswert ist, wenn die Gesellschaft effizient funktionieren und ihren Mitgliedern von bestmöglichem Nutzen sein soll.

Zweitens: Dass die Erzeugung von Wohlstand durch Erfindung, Forschung, Investition und Bildung – unter Berücksichtigung ethischer Gesichtspunkte – eine konstruktive Funktion ist.

Drittens: Dass Unternehmen dann am erfolgreichsten sind, wenn sie ethisch korrekt geführt werden – dass unethische Handlungen selbsterstörerisch sind und letztlich zum Scheitern des Unternehmens führen.

Und viertens: Dass die akademische Welt die wichtige Funktion innehat, ein ethisches und intellekt-

tuelles Fundament für die wirtschaftlichen Führungskräfte des 21. Jahrhunderts bereitzustellen.

Die Ausgangsposition für mich ist die einer starken Überzeugung, dass wirtschaftliche Aktivität ein sinnvolles und ethisches Unterfangen ist, das zum Vorteil unserer Gesellschaft ist und dem Individuum psychische und materielle Belohnungen verschafft.

Ein offensichtlicher Vorzug von Wirtschaft ist die Schaffung von Wohlstand und Arbeitsplätzen, die Grundvoraussetzungen für Wohlergehen und Fortschritt innerhalb einer Gesellschaft.

In den letzten 45 Jahren, seit ich Schüler hier in St. Paul's war, hat sich die Weltbevölkerung verdoppelt. Hätte sich die Anzahl von Arbeitsplätzen und die Produktion von Gütern und Dienstleistungen nicht ebenso gesteigert, ließe sich unschwer erkennen, wie ökonomische Stagnation und möglicherweise daraus entstehende soziale Spannungen hätten folgen können.

Wie überaus wichtig die Quantität von Arbeitsplätzen und Dienstleistungen auch ist, so bin ich doch ehrlich davon überzeugt, dass Unternehmertum auf einer anderen Ebene einen noch größeren Beitrag zum allgemeinen Wohlergehen leistet: in der Lebensqualität der Menschen.

Die meisten Fortschritte in Medizin, Transportwesen, Nahrungsherstellung, Wissensverbreitung – selbst Bildung – sind im Bereich der Privatwirtschaft realisiert oder entwickelt worden. Alles von der elektrischen Glühbirne zu Lasergeräten, von Antibiotika bis hin zu Wortverarbeitungsprogrammen.

Darüber hinaus fördert und belohnt wirtschaftliche Aktivität in einer freien Marktwirtschaft individuelles Talent, Kreativität und sogar Mut. Es wird gesagt, dass wo immer man auf ein erfolgreiches Unternehmen stößt, dort jemand zuvor eine mutige Entscheidung getroffen hat. Ich denke, das ist wahr.

Wenn wir Wirtschaft als einen notwendigen und wünschenswerten Bestandteil einer freien Gesellschaft akzeptieren, ist es ebenso entscheidend, dass Unternehmen im Einklang mit möglichst hohen ethischen Maßstäben arbeiten. So funktioniert es in Firmen, die

standhalten und dadurch der Gesellschaft am effizientesten dienen. Ich habe dies während meiner gesamten Karriere beobachtet.

Es gibt einige gute und praktische Gründe, die dies belegen.

Zunächst kann man beobachten, dass auf einem freien Markt wirtschaftliche Interessen auf Kosten der Gesellschaft vertreten werden. Doch die Fakten haben immer wieder gezeigt, dass eine Firma, die gegen die Interessen einer Gesellschaft handelt, sich schon bald in Verruf bringt bei den Verbrauchern und ihren staatlichen Vertretern.

Es ist offenkundig, dass auf Perioden exzessiver wirtschaftlicher Aktivitäten, wie das späte 19. Jahrhundert oder die stürmischen 20er Jahre, geschichtlich betrachtet stets Perioden restriktiver Gesetzgebung folgten.

Unethisches Handeln gefährdet zudem eines der wichtigsten Güter eines Unternehmens, seinen Ruf. Ein guter Ruf bewirkt mehr, als subjektives Wohlbefinden zu erzeugen. Es ist ein reelles – messbares – Gut. Es kann Jahre dauern, um ein gutes Renommee zu etablieren, doch nur eine unachtsame oder dumme Handlung kann es zerstören. Man denke nur an die Schlagzeilen der letzten Jahre, und schon fallen einem die Namen einiger prominenter Firmen ein.

Tatsächlich können ethische Werte einem Unternehmen zu mehr Wettbewerbsfähigkeit verhelfen. Sie stellen die Regeln bereit, die ein Unternehmen braucht, um sich effektiv auf dem freien Markt zu behaupten.

Chaos und Instabilität sind die Feinde solider geschäftlicher Aktivitäten. Handel und Industrie funktionieren am besten unter Bedingungen fairen Wettbewerbs und geordneter Verhältnisse, bei denen jeder mit den Regeln vertraut ist.

Sich an ethischen Werten zu orientieren macht eine Firma stärker und effizienter. In der Ölindustrie, zum Beispiel, stehen wir weltweit vor schwerwiegenden ökologischen Herausforderungen. In dem Maße, in dem es uns gelingt diese Probleme so anzugehen und zu lösen, dass die Auswirkungen

positiv für die Öffentlichkeit, die Verbraucher und Steuerzahler sind, werden wir als wertvoller Teil unserer Gesellschaft angesehen werden. Dies wird Investitionen, Forschung und Kommunikationsgeschick erfordern, aber der Einsatz dieser Fähigkeiten kann die Bewältigung einer der größten Herausforderungen unserer Zeit bedeuten.

Ethische Werte werden für eine Firma während einer Krise umso wertvoller. Manche Geschäftsleute leben in der Illusion, dass alle ethischen Grundsätze schön und gut sind, wenn alles gut läuft – aber wenn eine Krise eintritt, werden alle ethischen Werte über Bord gekippt, und dann ist alles erlaubt. Nichts ist weiter von der Wahrheit entfernt. Wenn die Geschäftsführung sich mit unvorhergesehenen und überwältigenden Vorkommnissen konfrontiert sieht, dienen solide Grundsätze als Felsen in der Brandung oder – hinsichtlich des Nahen Ostens eher relevant – Leitpfosten im wandernden Sand.

Eine feste Grundlage an Visionen und Werten hilft Führungskräften, schwierige Entscheidungen zu treffen und dies auch unter Druck zu tun. Das Rad muss nicht für jede Situation neu erfunden werden.

Die ethischen Fragestellungen, mit denen sich Führungskräfte befassen müssen, gehen weit über einfache Sachverhalte wie Bestechung und Schmiergelder oder Insiderhandel hinaus. Solche sind leicht zu handhaben, da sie eindeutig falsch sind, und damit hat sich das.

Aber wie steht es mit den Fragen der Anwendung derselben Richtlinien für Chancengleichheit oder Produktsicherheit oder Umweltschutzmaßnahmen in der ganzen Welt? Ideell streben wir dies wohl an. Aber oft weichen das Niveau industrieller Entwicklung und Bildung oder selbst klimatische Bedingungen stark von einander ab. Demnach erfordern sie entsprechend unterschiedliche Ansätze. Gesetze und Bräuche variieren auch von Land zu Land und stehen teilweise gar in Konflikt zueinander.

Soziale Normen verändern sich mit der Zeit ebenfalls, und wir müssen uns mit ihnen verändern, wenn wir die richtigen Dinge tun wollen. Dies betrifft Bereiche wie Mutterschutz für Angestellte, der noch

vor ein paar Jahren ein Ausnahmefall war. Heute ist er üblich und erstrebenswert.

Da sind auch die Fragen, bei denen es zunächst darum geht, »richtiges« Handeln zu definieren. Trägt eine Firma, die in Südafrika ihre Niederlassung schließt und das Land verlässt, mehr dazu bei, Apartheid zu beenden? Oder sollte sie bleiben und versuchen, von innen her ein Ende der Apartheid zu bewirken?

Was, wenn es darum geht, eine unrentable Raffinerie zu schließen? Bei Texaco mussten wir vor einigen Jahren entscheiden, wie wir mit einer veralteten Raffinerie in Port Arthur, Texas verfahren sollten. Sie zu schließen wäre vielleicht gut gewesen aus der Sicht der Aktionäre. Auf die lokale Wirtschaft hätte es jedoch verheerende Auswirkungen gehabt.

Ich bin stolz darauf, dass wir beschlossen haben, eine beachtliche Investition für die Modernisierung dieser Raffinerie zu tätigen. Heute bringt sie Gewinn ein. So ist es uns in dieser Sache gelungen, für beide Seiten »richtig« zu handeln. In vielen Fällen müssen wir jedoch einen Kurs zum Nachteil des anderen einschlagen.

In den kommenden Jahren werden Unternehmen sich immer komplexeren Fragestellungen von sozialer Bedeutsamkeit und in einem nie gekannten Ausmaß stellen müssen. Fragen im Zusammenhang mit Umweltschutz, mit der Auswirkung wirtschaftlicher Entscheidungen auf die jeweils betroffene Gemeinde, der Chancengleichheit und Förderungsmaßnahmen zu Gunsten von Minderheiten, der Arbeits- und Produktsicherheit, der nationalen Sicherheit und vieles mehr.

Wirtschaftliche Aktivitäten werden immer größere Auswirkung auf breitere Teile der Gesellschaft haben. Der Weltmarkt wird weiterhin integrativ agieren, und das freie Marktsystem wird kontinuierlich expandieren, parallel zu dem Rückgang des Marxismus und der Entwicklung von Dritt-Welt-Märkten.

Daher werden die ethischen Werte der Führungsverantwortlichen, die heute in Ausbildung sind, von zentraler Bedeutung sein bei der Klärung der Frage, welche Art von Welt unsere Zukunft bestimmen wird.

Denn letztendlich ist es innerhalb eines Unternehmens immer der »Leader«, der den ethischen Grundton einer Organisation bestimmt, egal, ob es sich bei der Organisation um einen ganzen Konzern handelt, um eine Abteilung oder ein kleines Team.

Das bedeutet, dass Unternehmensführer des 21. Jahrhunderts Persönlichkeiten sein sollten mit einer gesunden ethischen Grundhaltung, mit einem umfassenden geschichtlichen Überblick, einer ausgeprägten Kommunikationsfähigkeit und einem fundierten Verständnis der Rolle ihres Unternehmens innerhalb der Gesellschaft.

Mit anderen Worten, die Welt wird Führungskräfte brauchen, die genau jene Werte halten, die unsere Schulen bestrebt sind zu unterstützen. Meine Überzeugung ist es jedoch, dass Führung gelehrt werden kann. Dass nicht alle »Leader« auch »geborene Leader« sind. Und dass generell, je höher man innerhalb eines Unternehmens aufsteigt, den fachspezifischen Kompetenzen allmählich weniger Gewicht zukommt, während die Fähigkeit zu kommunizieren und zu motivieren an Bedeutung gewinnt.

Aus welchem Grund auch immer, die heutigen Welten der Bildung und der Wirtschaft verhalten sich ähnlich zueinander wie passierende Schiffe bei Nacht – jeweils in unterschiedliche Richtungen fahrend ohne den anderen wahrzunehmen.

Daraus resultiert, dass der Wirtschaft zu oft die besten Studenten unserer besten Schulen versagt bleiben, die Studenten mit dieser spezifischen Extra-dimension der intellektuellen und ethischen Entwicklung.

Der Kern meiner Aussage an diese heute versammelte Gruppe ist der folgende: Wirtschaft spielt eine wesentliche Rolle in unserer Gesellschaft, um deren Führung jemand anderem zu überlassen als den besten Köpfen und den ethisch höchststehenden Individuen.

Meine Hoffnung besteht darin, dass durch engeres Zusammenarbeiten – so wie wir es heute tun – wirtschaftliche Führungskräfte und Bildungsleiter Wege zu einem besseren Verständnis der jeweiligen Mission finden können und dadurch erreichen,

dass unsere beiden Schiffe die gleiche Richtung ansteuern.

Warum ist dies bislang nicht wirklich der Fall gewesen? Ich denke, ein Teil des Problems ist, dass Unternehmen im Allgemeinen kein hohes Ansehen in der Öffentlichkeit genießen. Insbesondere die Ölfirmen.

Eine Umfrage nach der irakischen Invasion von Kuwait im vorigen Jahr ergab, dass 84 Prozent der Befragten glauben, dass die Ölfirmen überschüssige Gewinne erzielten durch unfaires Ausnutzen der gegebenen Situation. Es traf nicht zu, aber viele Menschen waren davon überzeugt.

Ferner wird die Idee der Gewinnerzielung oftmals als etwas Unethisches verleumdet durch Personen, die es besser wissen sollten. Im letzten Herbst, als die Benzinpreise nach der Invasion in die Höhe schossen, hat ein Senator in Connecticut ein Gesetz gefordert, welches seinen Worten nach »die Ölindustrie ermutigen sollte, Patriotismus vor Profit zu stellen.«*

Dies war der Fall, obwohl wir anhand von Zahlen und Fakten belegen konnten, dass die Benzinpreise faktisch weniger anstiegen, verglichen mit den Preisen, die wir für das zur Herstellung von Benzin benötigte Rohöl bezahlten.

Man kann wohl sagen, die Bemerkung des Senators war gute Politik. Jedoch wissen er wie andere, dass ein Unternehmen ohne Gewinnerzielung nicht fortbestehen kann. Die für Investitionen benötigte Geldsumme würde schrumpfen und damit das Kapital für Forschung und Arbeitsplätze.

Wenn man von den Schwierigkeiten hört, mit denen sich entlassene Angestellte von Firmen wie General Motors, Eastern Airlines oder der U.S. Stahlindustrie konfrontiert sehen, begreift man, wie

* Sein Kommentar griff die Anschuldigungen eines anderen Senators aus Washington in den 1970ern wieder auf, der die Ölindustrie der »obszönen Gewinne« bezichtigte. Öffentliche Tiraden an die Ölindustrie sind nach wie vor bei Politikern beliebt, obwohl sie hinsichtlich einer Produktionssteigerung oder der Reduzierung von Nachfrage nichts bewirken.

ungeheuer wichtig Gewinne sind – nicht nur für die Wall Street, sondern auch für Main Street.

Die Darstellung von Wirtschaftsunternehmen in den Medien und der Literatur hat auch nicht dazu beigetragen, ihren Ruf unter idealistischen jungen Studenten zu verbessern.

Erfundene Charaktere aus Wirtschaft und Handel – von Shylock in *The Merchant of Venice* bis Ebenezer Scrooge und J. R. Ewing – sind für gewöhnlich als böartige oder zumindest bestechliche Stereotypen abgebildet. Sie haben kaum einen Tropfen Ethik oder Mitgefühl in ihrem Blut.

Sie kennen vielleicht den Comicstreifen »Doonesbury«. Er wird von einem St. Paul's Studienabgänger, Gary Trudeau, gezeichnet. Kürzlich erzählte eine der Figuren, die einen Job in der Werbung suchte, dass sie »Spots gemacht habe, bei denen ich Reagan an schwarze Wähler verkaufte, eine R.J.R. Präsentation für Einstiegsraucher kreiert und eine Kampagne für Universal Petroleum gestartet habe.« Die andere Figur antwortet mit: »Da haben Sie aber eine Menge ausverkauft.«

Nun, ich finde Doonesbury ganz pfiffig. Doch verstehe ich nicht, wie man Ölproduktion als »Ausverkauf« sehen kann. Nicht, wenn man Auto fährt, mit dem Flugzeug reist oder Zentralheizung und Strom nutzt. Doch ist dies durchaus keine ungewöhnliche Sicht meiner Branche in den Medien.

Ich muss auch an eine der klassischen Karikaturen im »New Yorker« denken. Sie zeigt einen Gruppe von selbstgefällig wirkenden Geschäftsführer-Typen an einem Konferenztisch versammelt. Und der Oberste sagt: »Sicherlich, Ehrlichkeit als Firmenpolitik ist eine der besseren.«

Das ist amüsant. Traurigerweise ist es aber auch in den Köpfen vieler Menschen eine typische Vorstellung von Wirtschaft. Nun, ich gebe nicht anderen die Schuld daran. Man kann nicht abstreiten, dass die Unternehmer für ihren schlechten Ruf einen Großteil der Verantwortung selbst tragen. Fehlritte an der Wall Street, Bankenskandale sowie diverse ökologische und sicherheitsrelevante Vorfälle sind uns nur allzu bekannt.

Doch sind sie sicherlich die Ausnahme! Und die Wirtschaft muss es schaffen, dies der Öffentlichkeit besser zu vermitteln.

Am dringendsten müssen Unternehmen dafür sorgen, dass ihre Handlungen und ihr Verhalten sich an hohen ethischen Normen ausrichten. Dies erfordert Führung. Und für die Zukunft wird es auf das Format der Personen ankommen, die unsere Unternehmensführer von morgen sein werden. Es müssen die Besten sein.

Dies führt uns zurück zu der Frage: Wie können wir mehr unserer klügsten Studenten dazu anregen, eine Karriere in der Wirtschaft in Erwägung zu ziehen? Ich habe dazu konkrete Ideen.

Zum einen können unsere Schulen ihre Kurse und Lehrmethoden dahin gehend anpassen, die besten Schüler dazu zu ermutigen, eine Karriere in der Wirtschaft als eine erstrebenswerte Option zu betrachten.

Ich bitte Sie alle dringend zu überprüfen, ob in Ihrer Einrichtung Wirtschaft als eine produktive, erfüllende Karrieremöglichkeit dargestellt wird. Oder werden die alten Stereotypen einfach wieder verwendet?

Orientiert sich Ihr Studienplan, wo angebracht, an Konzepten und Themen, die einem Studenten dienlich sind, der sich für eine Karriere in der Wirtschaft entscheidet? Die dazu beitragen, jungen Menschen Wirtschaft attraktiver und aufregender zu präsentieren?

Ich will nicht für berufliche Ausbildung innerhalb Ihrer Schulen plädieren. Aber ich befürworte es, klare Schwerpunkte in den Bereichen Mathematik, Chemie und Physik zu setzen, zusätzlich zu den bereits starken Kapazitäten im Bereich der Kommunikation.

Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass die Wissensbasis für diese Fächer bereits vor Antritt eines Universitätsstudiums angelegt sein muss.

Seitens der Unternehmen aber könnten diese maßgeblich helfen, indem sie die Kontaktaufnahme zu Studenten verstärken, direkt an der Universität sowie durch Ferienjobs und Praktika.

Wir können darauf hinarbeiten, dass der Begriff

Wirtschaft in den Köpfen der Studenten mit Informationsfreiheit assoziiert wird, mit einer offenen Einstellung und der Ermutigung zu Innovation und individuellem Unternehmertum.

Die Unternehmen selbst sind dazu aufgerufen, Eigenschaften wie Wissensbegierde, Innovation und individuelles Unternehmertum unter ihren Mitarbeitern aktiv zu fördern. Die Studenten, die für Unternehmen arbeiten, werden zum Unigelände zurückkehren und ihren jüngeren Brüdern und Schwestern davon berichten, wie es tatsächlich ist, in der Wirtschaftswelt zu arbeiten.

Ich erinnere mich an etwas, das Harry Trumann einst sagte. Wie Sie vielleicht wissen, hat Harry Trumann nicht die Möglichkeit gehabt zu studieren.

Aber er liebte Bücher und verbrachte Stunden in der Bibliothek.

Trumanns Überzeugung war, wie er sagte: »Menschen machen Geschichte und nicht umgekehrt. Fortschritt entsteht, wenn mutige, fähige Anführer die Gelegenheit ergreifen, die Dinge zum Besseren zu wandeln.«

Vielleicht ist es an der Zeit, dass wir, die Männer und Frauen in leitenden Positionen unserer jeweiligen Berufssparte, diese Gelegenheit nutzen und uns dafür einsetzen, die Visionen und Werte – die moralischen Normen zu lehren, von denen unsere Freiheit abhängt.

Übersetzung Barbara Lang

Unternehmen als Impulsgeber für lebendige Städte

Alexander Otto

Vorsitzender des Kuratoriums der Stiftung »Lebendige Stadt«

Die moderne Gesellschaft entwickelte sich vornehmlich in Städten. In der Stadt leben zu dürfen, war ein Privileg. Hier erblühten Kunst und Bildung. Bis heute prägen in Europa die großen Städte mit ihrer einzigartigen Geschichte und ihrem kulturellen Erbe das Bild der Regionen. Unterschiedliche Sprachen, Kulturen und Glaubensrichtungen treffen in den Metropolen aufeinander und machen sie zu einem großen Experimentierfeld, wo Innovationen zuerst erprobt werden. Diese wertvolle Stadtkultur, die alle Europäer verbindet, ist zugleich auch eine hohe Verpflichtung. Wir müssen den Städten helfen, lebendiger Mittelpunkt zu bleiben. Denn die weitere Entwicklung der Städte wird auch darüber entscheiden, wie unsere Gesellschaft in Zukunft aussehen wird.

Angesichts der aktuellen Lage der öffentlichen Finanzen, der Arbeitsmarkt- und Bevölkerungsentwicklung können die allermeisten Kommunen jedoch ohne fremde Hilfe ihre Dienstleistungen kaum noch aufrechterhalten. Dabei kommen auf viele europäische Städte die eigentlichen Probleme in den nächsten Jahren erst noch zu: die Folgen der demographischen Entwicklung, die Schrumpfung ganzer Regionen sowie die Verstärkung des Suburbanisierungsprozesses. Ein weiteres Hindernis ist die oftmals fehlende Bereitschaft der unterschiedlichen Hauseigentümer, zum Wohle der gesamten Stadt gemeinsam an einem Strang zu ziehen. Hier muss gegengesteuert werden, und zwar auch mit bürgerschaftlichem Engagement und mit viel Kreativität.

Das Gebot der Stunde lautet daher: Verantwortung übernehmen für die Res Publica. In Zeiten knapper öffentlicher Ressourcen und in der Erkenntnis, dass

die Vitalität der europäischen Städte nur ein gemeinsames Anliegen von Verwaltung, Wirtschaft und Bürgern sein kann, müssen sich auch Unternehmen engagieren, um die Attraktivität der Kommunen zu erhöhen. Sie sind gefordert, etwas von dem zurückzugeben, was sie im Rahmen ihrer Investitionen bekommen haben.

In einem Gemeinschaftsprojekt von Kommunen und Wirtschaft haben sich im Sommer 2000 Ministerpräsidenten, Oberbürgermeister, Vorstandsvorsitzende, Forscher, Kulturschaffende in der gemeinnützigen Stiftung »Lebendige Stadt« zusammengeschlossen. Ziel der Stiftung ist es, kreative und umsetzbare Ideen zur Stadtgestaltung zu entwickeln. Dazu veranstaltet die Stiftung in Partnerschaft mit namhaften Unternehmen regelmäßig Symposien, die sich inzwischen zu einem anerkannten Forum für Städtethemen entwickelt haben und die den Know-how-Austausch zwischen den kommunalen Akteuren voranbringen. Zudem unterstützt die Stiftung im Sinne des Best-Practice-Gedankens innovative Projekte, die nachhaltig die Urbanität einer Stadt fördern.

Die »Lebendige Stadt« möchte so mit dazu beitragen, die Handlungsspielräume der Städte zu erhöhen. Stadtkerne sollen wieder als öffentliche, politische, wirtschaftliche, städtebauliche und kulturelle Zentren gestärkt und für Bewohner und Besucher erlebbarer werden. Benötigt werden Entwicklungsimpulse für mehr Attraktivität, für mehr Investitionen und für mehr Kooperation zwischen Bürgern, privaten Investoren, Städten und Umlandgemeinden in den Regionen.

Was kann konkret getan werden? Entscheidend für die Lebendigkeit der Städte ist das Erscheinungsbild

ihrer Zentren und Stadtteile. Gegen graue Fassaden und unattraktive Quartiere helfen urbane Platzgestaltungen, ästhetisch anspruchsvolle Illuminationsprojekte, Stadtinszenierungsprojekte mit Licht, Wasser, Grün und Farbe – die Stadt zum Wohlfühlen, die Stadt als Bühne.

Als Anziehungspunkte und Wahrzeichen prägen Plätze ganz entscheidend das Gesamtbild einer Stadt. Sie sind ein nicht zu unterschätzender Standortfaktor. Als Musterbeispiel für die Umgestaltung einer ganzen Innenstadt gilt unter Stadtplanern das südfranzösische Lyon. Dort verfolgen die Stadtväter bereits seit Ende der 1980er Jahre eine strategisch angelegte »Politik des öffentlichen Raums«. Dabei geht es nicht allein um die Aufwertung eines einzelnen Platzes. Im Blickfeld steht vielmehr die Stadt als Gesamtsystem. Neben der Umgestaltung zentraler innerstädtischer Räume entwickelte man in Lyon – präzise aufeinander abgestimmt – einen Lichtmasterplan, einen Grünplan und einen Verkehrsplan. Letzterer umfasst auch ein innovatives Tiefgaragenkonzept, um die Stadtplätze von parkenden Autos zu befreien. Bei der Platzgestaltung spannt sich der Bogen von großen

repräsentativen, völlig steinernen Plätzen bis hin zu winzigen zauberhaften Orten inmitten der Altstadt. Von der städtebaulichen Gestaltungsidee bis zum nutzbaren Platz war dabei ein langer Weg zurückzulegen. Verkehrliche, funktionale, rechtliche und finanzielle Probleme waren zu lösen. Dies alles geschah in einer beispielhaften Kooperation von Politik, Verwaltung und Wirtschaft – auch unter Einbeziehung der breiten Öffentlichkeit.

Die in Lyon angewandten Strategien untersuchte ein Forscherteam der Technischen Universität Hamburg-Harburg unter Leitung von Prof. Dittmar Machule. Die wertvollen Ergebnisse dieses wissenschaftlichen Projekts sind in der Schriftenreihe der Stiftung »Lebendige Stadt« veröffentlicht worden. Selbstverständlich können die Maßnahmen der Stadtväter in Lyon nicht eins zu eins auf andere Städte übertragen werden. Dennoch lassen sich hier innovative und kreative Ansätze finden, die auch andernorts umsetzbar sind.

So etwa in Hamburg: Dort soll der Jungfernstieg als einstiger Prachtboulevard an der Alster wieder zur attraktiven Visitenkarte im Herzen der Hansestadt



Der neu gestaltete Jungfernstieg in Hamburg als Zeichnung von Peter Wels



Förderprojekt der Stiftung »Lebendige Stadt«: illuminiertes Hochofen im saarländischen Neunkirchen

umgestaltet werden. Im Förderverein »Lebendiger Jungfernstieg«, der im Juli 2002 auf Initiative der Stiftung »Lebendige Stadt« und der Freien und Hansestadt Hamburg gegründet wurde, haben sich zahlreiche Hamburger Persönlichkeiten und Unternehmer zusammengeschlossen. Innerhalb kürzester Zeit konnten für die Neugestaltung über sechs Millionen Euro eingeworben werden. Allein fünf Millionen Euro sagte Werner Otto für das Umbauprojekt zu.

Werner Otto war es auch, der die Mittel für den

internationalen Architektenwettbewerb bereitstellte. Der Siegerentwurf soll dem Gesamtensemble aus Binnenalster, Kleiner Alster und Rathausmarkt zu neuem Glanz verhelfen. So ist auf der Wasserseite ein Boulevard mit einer dreiachsigen Silberlindenallee vorgesehen. Daran schließt sich auf voller Breite des Jungfernstiegs eine offene Treppenanlage an, die direkt bis zum Anleger führt. Sie soll als eine Art Amphitheater künftig kulturelle Veranstaltungen direkt an der Binnenalster ermöglichen. Weitere Zutaten der Verjüngungskur sind die Neuregelung der Verkehrsführung und ein ausgefeiltes Lichtkonzept.

Licht ist ein ganz entscheidendes und imageprägendes Element der Platz- und Stadtgestaltung. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts haben die Städte die Chance, neue Ansätze zu verwirklichen. Lichtkonzepte der Zukunft müssen aber zugleich auch die Kultur des öffentlichen Raums fördern. Vorbildliche Entwicklungen der Lichtindustrie schaffen dabei die technischen Voraussetzungen für das zeitgemäße Leuchten.

Eine Voraussetzung der Lichtgestaltung ist die grundsätzliche Möglichkeit einer Revision des bestehenden Stadtlichts, einschließlich der kommunalen Funktionsbeleuchtung. Werden im Zuge solcher Revisionen Modernisierungen der Lichttechnik vorgenommen, zahlen sich solche Eingriffe nicht nur ästhetisch, sondern auch ökonomisch aus. Im günstigsten Fall finanziert sich eine neue Beleuchtung durch Energieeinsparung selbst.

Bei der Verschönerung einer Stadt mit Licht, der so genannten »City Beautification«, kommt es darauf an, das Stadtensemble mit allen seinen Lichtsituationen zu thematisieren. Dabei ist nicht die Helligkeit das Maß aller Dinge, sondern der Rohstoff Dunkelheit. Wichtig ist dabei das kleine und schwache Licht aus möglichst unauffälligen Lichtquellen. Nicht die spektakuläre Abfolge von Attraktionen steigert die Qualität des Erlebens, sondern die sich durchziehende Gesamtattraktivität. Der Mut zum schwachen Licht vereinigt die wirtschaftliche, die ästhetische und die ökologische Dimension. Das urbane Licht schafft dabei die Möglichkeit, das

Lichtbild einer Stadt im Kopf des Betrachters zu einer Imagination von Urbanität werden zu lassen.

Ein Beispiel für die gelungene Gestaltung mit Licht ist die Hamburger Speicherstadt. Das Quartier im Herzen der Hansestadt strahlt seit April 2001 allabendlich im magischen Scheinwerferlicht, das die wesentlichen architektonischen Konturen dieses Viertels sorgsam akzentuiert. Für die Illumination des historischen Kontorhausquartiers sammelten die Stiftung »Lebendige Stadt« und die Hamburger Hafen- und Lagerhaus AG über eine Million Mark. Initiator und Projektleiter der »Illuminierten Speicherstadt« ist der Lichtdesigner Michael Batz. Die Illumination des ganzen Stadtquartiers kostet pro Stunde gerade einmal den Gegenwert einer Schachtel Zigaretten. Nach dem Vorbild der Speicherstadt sollen mit Unterstützung der Stiftung »Lebendige Stadt« weitere Projekte in ganz Europa folgen, so etwa die Illumination des Rheinpanoramas in Köln.

Seit jeher ist auch Wasser ein bedeutendes Element der Stadtgestaltung. Es bringt Erfrischung,



Am 27. April 2001 wurde die Illumination der Hamburger Speicherstadt eingeschaltet: (v. l.) Hamburgs damaliger Erster Bürgermeister Ortwin Runde, Alexander Otto und HHLA-Chef Peter Dietrich



Die Premiere des Lichtspektakels in der Hamburger Speicherstadt bestaunten einige tausend Menschen

Besinnung und Vergnügen: Freiburgs »Bächle« etwa, die sich als schmale, in Stein gefasste Wasserläufe durch die Altstadt schlängeln. Früher dienten die Bächle als Wasserquelle, heute sind sie eine Attraktion und bringen angenehme Kühlung an heißen Sommertagen. Auch in Bocholt, im westlichen Münsterland, hat man das stadtentwicklungspolitische Potenzial des Wassers entdeckt. So entstanden in den begehrten Lagen entlang des Flusses Aa neue Wohn- und Geschäftshäuser. Auch kulturelle Veranstaltungen



Alexander Otto, Kuratoriumsvorsitzender der Stiftung »Lebendige Stadt«, bei der Einweihung des neu gestalteten Nikolaikirchhofs in Leipzig am 9. Oktober 2003



Teil des neu gestalteten Nikolaikirchhofs in Leipzig: der von einem Londoner Künstler entworfene Granit-Brunnen

und Events erhalten durch den Fluss in der Stadt ihren besonderen Charme. Farbenprächtige Wasserfontänen, Freiluftkonzerte am Flussufer oder chinesische Wassergärten sind dabei nur einige kulturelle Highlights. So ist das Thema Wasser in Bocholt zum Magneten und Markenzeichen der Stadt geworden.

Brunnen und Wasserspiele sind beliebte Anziehung- und Treffpunkte in der Stadt, die zur Besinnung anregen. So hat die Stiftung in Leipzig ein Brunnenprojekt vor der weltberühmten Nikolaikirche gefördert – jener Kirche, die durch Friedensgebete und Montagsdemonstrationen zum Sinnbild für die friedliche Revolution von 1989 geworden ist. Die Schale des Brunnens ist aus Lausitzer Granit gefertigt und in einem eleganten und einfachen Stil gehalten. Zusammen mit einer Lichtinstallation soll der Brunnen den Nikolaikirchhof als Ort der Besinnung erlebbar machen.

Ein besonders identitätsstiftendes und zugleich relativ preiswertes Element der urbanen Gestaltung ist städtisches Grün. Grünzüge, Parks, Plätze und Alleen haben einen erheblichen Einfluss auf das Stadtklima. Sie bilden innerstädtische Oasen und verbessern die Lebensqualität, wie zum Beispiel der »Platz der Einheit« in Potsdam, den die Stiftung »Lebendige

Stadt« 2001 mit ihrem Stiftungspreis ausgezeichnete. Der Platz besticht durch seine klare und einfache Anlage. Eine große rechteckige Rasenfläche, zwei diagonal verlaufende Wegeachsen, die zur Platzmitte hin absinken. Dazu Treppenstufen am Rande der Wege, die auch als Sitzmöglichkeit dienen und bei Dunkelheit raffiniert beleuchtet sind. Der »Platz der Einheit« zeigt, wie mit relativ geringem Aufwand ein hohes Maß an Qualität zu erzielen ist. Dass sich Investitionen in Grünanlagen zudem auch langfristig rechnen, belegen neueste wissenschaftliche Studien: Danach erhöhen sich die Bodenwerte von Grundstücken deutlich, wenn sich attraktive Parkanlagen in der Nähe befinden.

Auch Farbe kann, wenn sie sensibel eingesetzt wird, die städtebauliche Qualität sichtbarer machen. So lassen sich die Fassaden älterer Gebäude – möglichst im Ensemble – mit einem abgestuften Farbprogramm neu und attraktiv gestalten. Um allerdings die regionale Identität zu wahren, ist eine städtische Farbleitplanung wünschenswert, wie sie etwa in Alt-Sachsenhausen in Frankfurt beispielgebend umgesetzt worden ist. Hier wurde zunächst in enger Zusammenarbeit mit der Denkmalpflege und dem Stadtplanungsamt ein Rahmenkonzept entwickelt. Dabei wirkten neben der Firma Caparol auch Farbdesigner der Hochschule Hildesheim mit. Das

Ergebnis: Von den kräftigen Eckpunkten einer Straßenzeile hellen sich die kräftigen sandsteinfarbigen Farbtöne zum Quartierskern hin auf. So soll eine farbliche Verdichtung erreicht werden.

Die oben genannten Beispiele zeigen, wie mit relativ geringem Aufwand viel für die Attraktivitätssteigerung der Städte getan werden kann. Dabei können Unternehmen als bedeutende Impulsgeber dienen und Stiftungen wie die »Lebendige Stadt« einen wertvollen Beitrag für eine nachhaltige und zukunftsorientierte Stadtentwicklung leisten. Gefragt sind klare und durchdachte Konzepte. Auch hier gilt der Grundsatz: Qualität geht vor Quantität, weniger ist oft mehr. Denn angesichts leerer Haushaltskassen ist es umso wichtiger, die knappen Ressourcen zielgerichtet und möglichst effizient einzusetzen. Dabei sind im Sinne der Nachhaltigkeit auch die Betriebskosten gering zu halten. Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der Know-how-Austausch zwischen den Städten, die viel voneinander lernen können. Ein weiterer wichtiger Grundsatz: Bei allen Planungen sollten möglichst frühzeitig alle städtischen Akteure mit einbezogen werden – vor allem die Bürger. Denn sie sind es letztlich, die über Qualität und Erfolg der öffentlichen Stadträume im täglichen Leben entscheiden.

Nachhaltiges Wirtschaften im Rahmen der Globalisierung

Dr. Michael Otto

Vorsitzender des Kuratoriums der Michael Otto Stiftung für Umweltschutz

Eine Gesellschaft wird geprägt durch das Handeln jedes Einzelnen. Jeder Bürger, aber auch jedes Unternehmen und jede Institution hat die Möglichkeit – sicherlich in unterschiedlicher Ausprägung – unsere Gesellschaft im positiven wie im negativen Sinne zu beeinflussen. Der Handlungsmaßstab wird dabei bestimmt durch die moralischen Werte, die sich eine Gesellschaft gibt. Wie sieht es damit heute aus?

Ein entscheidendes Ereignis für Deutschland, für Europa und für die ganze Welt war die so genannte »Wende«. Ihr deutlichstes Symbol war der Fall der Berliner Mauer am 9. November 1989. Dieses Datum markiert einen politischen Wandel.

Aber mit diesem politischen Wandel wandelte sich gleichermaßen die Grundlage wirtschaftlichen Handelns. Mit dem Ende der Ost-West-Teilung der Welt – der politischen und wirtschaftlichen Liberalisierung in den Staaten des ehemaligen Ostblocks – vollzieht sich zeitgleich eine rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie.

Praktisch auf einen Schlag sind jetzt sowohl die politischen wie auch die technischen Möglichkeiten gegeben, weltweit vernetzt zu arbeiten, zu produzieren, zu entwickeln, zu denken. Alles drei zusammen genommen – nämlich politischer, wirtschaftlicher und technologischer Wandel – markiert den Beginn einer neuen Zeit: die Ära der Globalisierung. Dieses Zeitalter gilt es nun, nicht nur über sich ergehen zu lassen, sondern es aktiv zu gestalten.

Die Gefahren der Globalisierung sind vielfach beschrieben worden. Von der »Globalisierungsfalle« beispielsweise ist die Rede oder von der »Endstation Globalisierung«. Diese negativen Szenarien gehen davon aus, dass im Zuge der Globalisierung die

Reichen immer reicher und die Armen immer ärmer werden, dass die Umweltzerstörung fortschreitet und der Frieden auf der Welt durch die dauerhaften Verteilungskämpfe gefährdet bleibt. Die Unternehmen, insbesondere die weltweit agierenden so genannten »Global Player«, spielen in diesen Szenarien eine entscheidende Rolle. Denn diese internationalen Konzerne, so lautet die Befürchtung, werden mit ihren Produktionsanlagen immer dorthin gehen, wo Arbeit am billigsten zu haben ist, also dorthin, wo Umwelt- und Sozialstandards das Profitstreben nicht beeinträchtigen. In diesem Standortwettbewerb werden dann stets diejenigen das Nachsehen haben, die Rücksicht nehmen auf Mensch und Natur.

Diese Sorgen sind in Teilen sicherlich berechtigt und deswegen besteht Handlungsbedarf; denn wir entscheiden heute, ob diese Gefahren eintreten oder nicht.

Wenn wir das Sorgenkreuz Ost-West und Nord-Süd sehen, dann ist, wie bereits angesprochen, der Ost-West-Balken in friedlicher Form aufgelöst worden. Der Nord-Süd-Pfahl aber besteht in unveränderter und eher wachsender Problematik fort.

Unsere gemeinsamen Anstrengungen müssen deshalb darauf gerichtet sein, eine Vertiefung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Kluft zwischen den reichen und den armen Ländern zu verhindern. Ich meine, dass es hier durchaus Chancen gibt.

Grundlage für meinen Optimismus ist die Tatsache, dass es durchaus Anzeichen gibt, dass die Weltgemeinschaft sich wieder stärker auf einige moralische Werte besinnt.

Für mich als handelnden Unternehmer verdichten sich diese moralischen Werte, die die Grundlage unseres Handelns bilden, am griffigsten in den Grundzügen des Sustainability-Prinzips – dem Prinzip des nachhaltigen Handelns.

Es kommt meines Erachtens nicht von ungefähr, dass sich die Weltgemeinschaft 1992, also zeitgleich mit dem Aufbruch in ein neues Zeitalter, auf der Konferenz von Rio auf die Einhaltung der Prinzipien des nachhaltigen Wirtschaftens geeinigt hat. Demnach, so heißt es, muss sich wirtschaftliches Wachstum an den verfügbaren Ressourcen orientieren, muss immer auch dem Menschen dienen und darf der Umwelt nicht schaden. Mit anderen Worten: Wirtschaftliches Handeln darf sich zukünftig nicht mehr nur an dem ökonomischen Nutzen orientieren, sondern muss gleichermaßen ökologischen Schaden abwehren und sozialen Gewinn anstreben.

Nun werden sicherlich manche denken: Ja, das Prinzip ist schön und gut, aber wie sieht es denn damit in der Praxis aus? Nehmen wir als Beispiel die in Rio beschlossenen CO₂-Reduktionsziele: Um bis zu 25 % sollten die CO₂-Emissionen der Industrieländer – allen voran Deutschland – bis zum Jahr 2005 gesenkt werden, um den heute bereits spürbaren Treibhauseffekt einzudämmen. Aber was ist bis jetzt daraus geworden? 5 % lautet das Reduktionsziel für die Weltgemeinschaft nach der Rio-Folgekonferenz in Kyoto noch, und selbst das ist fraglich, ob das überhaupt erreicht wird.

Dieser Fall ist symptomatisch: Es mangelt uns nicht an guten Vorsätzen, nachhaltig zu handeln, Rücksicht zu nehmen auf Mensch und Natur und damit die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft zu sichern.

Es mangelt uns nicht an Wertvorstellungen, die uns darin leiten könnten, uns richtig zu verhalten und für andere und anderes einzustehen als nur für uns selbst und unsere kurzfristigen Interessen.

Aber die bestehenden moralischen Werte müssen zur Anwendung kommen. Was wir haben, ist ein ausgeprägtes Handlungsdefizit. Wir müssen deshalb entschieden das als richtig Erkannte umsetzen.

Und ich möchte dabei eines betonen: Da kann



Professor Michael Succow und Dr. Michael Otto bei der Prämierung der »aquaprojekte 2001« der Michael Otto Stiftung in den Hamburger Wasserwerken

keiner mit dem Finger auf den anderen zeigen. Da ist jeder Einzelne gefordert, jeder muss bei sich selbst anfangen. Die Unternehmen und ihre Führungskräfte der Wirtschaft haben hier unter den Bedingungen der Globalisierung natürlich eine ganz besondere Verantwortung.

Diese ganzheitliche Verantwortung spiegelt sich aber nicht in dem heute zum Teil verfolgten kurzfristigen Shareholder-Value-Denken wider. Danach muss ein Management vor allem darauf hinarbeiten, den Börsenwert seines Unternehmens zu steigern. Sicherlich trifft es zu, dass jedes Unternehmen eine Verpflichtung auch gegenüber den Aktionären hat. Aber die einseitige, kurzsichtige Ausrichtung auf Shareholder Value und damit nur auf den ökonomischen Mehrwert halte ich für falsch und sogar für gefährlich.

Kein Verständnis habe ich zum Beispiel dafür, wenn – was heute leider sehr modern geworden ist – eine Unternehmensführung über die besten Gewinne der Unternehmensgeschichte berichtet und im gleichen Atemzug stolz weitere Entlassungen von Mitarbeitern ankündigt.

Ich möchte nicht bestreiten, dass auch Entlassungen notwendig sein können, wenn ein Unternehmen in Schwierigkeiten geraten ist oder um im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Aber schließlich geht es bei jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter um ein Einzelgeschicksal, hinter dem eine ganze Familie steht. Das darf nie vergessen werden und es ist eine schlimme Entwicklung, dass es heute fast zum guten Ton eines kraftvollen Managerbildes gehört, dass er stolz über beabsichtigte Mitarbeiterentlassungen berichtet.

Entscheidend ist nicht die kurzfristige Fixierung auf Shareholder Value, sondern der langfristige Unternehmenserfolg, der nur möglich ist, wenn man die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt.

Nur der Unternehmer, der sich seiner Verantwortung auch gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern und weiterhin gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt bewusst ist und diese glaubwürdig wahrnimmt, kann meines Erachtens langfristig erfolgreich sein.

Dabei kommt es entscheidend darauf an, dass die Umwelt- und Sozialverantwortung integraler Bestandteil unternehmerischer Entscheidungen ist oder der Entscheidungen anderer Institutionen. Es wird uns nichts nützen und die Entwicklung einer nachhaltig organisierten Gesellschaft wird nicht gelingen, wenn wir im Grundsatz »business as usual« machen und darin nur ab und an ein paar Brocken Umwelt- und Sozialverantwortung einstreuen.

So sollte beispielsweise die Weltbank nicht ungeprüft Riesensummen in Entwicklungsprojekte stecken, die keinen ökologischen oder sozialen Mehrwert erbringen; Unternehmen dürfen nicht durch den Handel mit Produkten aus Tropenholz, das durch Raubbau gewonnen wurde, die Vernichtung von Regenwäldern fördern und kein mündiger Bürger – egal ob Politiker, Unternehmer oder jeder Einzelne – darf die Augen verschließen vor dumpfer Gewalt, woher sie auch kommen mag.

Aber auch hier sehe ich eine im Grundsatz positive Entwicklung mit dem Ziel, Politik und

Wirtschaft in die Pflicht zu nehmen. Dafür sorgen heute nämlich schon, und zukünftig sicherlich in zunehmenden Maße, die gesellschaftlichen Kräfte, die sich in den so genannten Nichtregierungsorganisationen bündeln.

Diese landläufig NGOs (Non Governmental Organisations) genannten Kräfte haben eine ganz wichtige Kontroll- und Korrektivfunktion übernommen in den Bereichen, in denen gesetzliche Regelungen nicht sinnvoll, praktikabel oder durchsetzbar sind.

Ob Greenpeace, WWF, NABU oder B.U.N.D. im Umweltbereich oder beispielsweise auch von »Brot für die Welt« mitgetragene Initiativen im Sozialbereich – diese Organisationen verfügen häufig über ein besonderes Know-how und über eine hohe Glaubwürdigkeit in der Gesellschaft. Deshalb können sie Fehlverhalten aufdecken und öffentlich machen. Das ergibt gesellschaftlichen Druck und womöglich die Korrektur nicht nachhaltiger Politik- oder Wirtschaftspraxis.

Die von den NGOs getragenen Aktivitäten haben die Kenntnisse und das Engagement der Verbraucher in den Industrieländern in den vergangenen Jahren enorm verstärkt. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag dafür, dass viele unserer Konsumenten nicht mehr nur den Preis eines Produktes im Auge haben, wenn sie ihre Kaufentscheidung treffen, sondern ebenso dessen ökologische und soziale Qualität – eine wichtige Voraussetzung, um diese Faktoren im Wechselspiel von Angebot und Nachfrage weiter zu stärken.

Die zunehmende Bedeutung der Nichtregierungsorganisationen in der Gesellschaft macht es jedoch erforderlich, dass auch sie verantwortlich handeln – dass auch sie verantwortlich mit den ihnen gegebenen Möglichkeiten umgehen. Leichtfertig geäußerte Anschuldigungen oder gezielte Desinformation zur Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit sollten der Vergangenheit angehören.

Wir vertrauen darauf. Deshalb berichtet OTTO mit großer Offenheit über das, was wir im Bereich Ökonomie, Ökologie und Sozialverantwortung leisten – und wo wir aber auch noch Handlungsbedarf sehen.

Neben unserem klassischen Geschäftsbericht, in dem wir, wie fast alle großen Unternehmen, über den monetären Gewinn und Verlust eines Geschäftsjahres berichten, legen wir bereits seit Anfang der 90er Jahre regelmäßig auch einen Umweltbericht vor. Und um die zunehmend von uns erwartete Transparenz unserer Geschäftspolitik auch in den Fragen der Sozialverantwortung zu schaffen, haben wir diesen Aspekt in unsere aktuelle Berichterstattung mit aufgenommen. Seit einigen Jahren legen wir deshalb unseren »Nachhaltigkeits-Report« vor, der umfassend über alle Aspekte unseres unternehmerischen Handelns berichtet mit Blick auf dessen ökonomische, ökologische und soziale Relevanz.

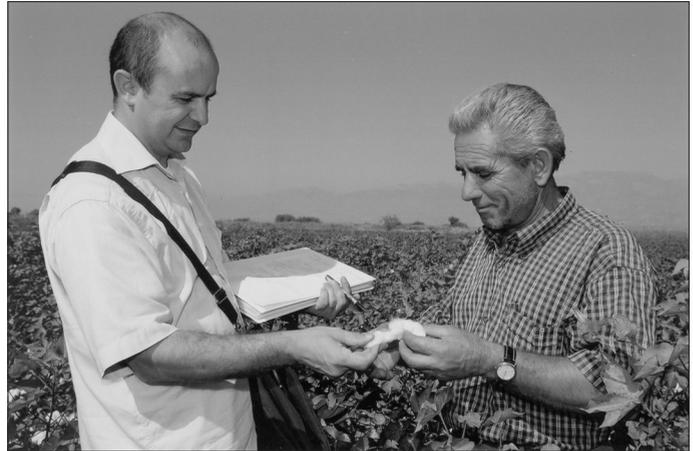
Wo liegt nun diese ökologische und soziale Relevanz unseres unternehmerischen Handelns?

Die Unternehmen der OTTO-Handelsgruppe verkaufen Konsumgüter nicht nur weltweit, sondern nutzen auch die Möglichkeiten des Imports von Konsumgütern aus den Regionen der Welt, in denen besonders günstig produziert werden kann.

Dies ist heute eine unabdingbare Voraussetzung, um wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben. Dabei kommen wir jedoch häufig auch in die Länder, in denen Umwelt- und Sozialstandards nicht die gleiche Beachtung finden wie in den westlichen Industrienationen.

Aber das Falscheste wäre es sicherlich, den Handel nur auf solche Staaten zu begrenzen, wo wir eben diese Standards vorfinden; denn wir müssen vielmehr gerade dort Handel treiben, wo es für die Menschen von lebenswichtiger Bedeutung ist, wo allerdings auch Handlungsbedarf besteht. Denn Handel bringt die Möglichkeit, den Lebensstandard zu erhöhen. Und wir wissen heute, dass erst mit dem wachsenden Wohlstand sich dann auch Umwelt- und Sozialstandards angemessen breit durchsetzen können.

Durch die Verknüpfung des Imports von Waren und Konsumgütern mit dem Export von Umwelt- und Sozialstandards können wir eine nachhaltige Entwicklung fördern. Das ist die Rolle, die wir als ein Handelshaus im Wechselspiel von Angebot und



Überprüfung des ökologischen Baumwollanbaus durch einen Agraringenieur auf Baumwollfeldern in der Westtürkei (Yenipazar)

Nachfrage spielen können. Und zu dieser Verantwortung bekennen wir uns.

Das Thema Umwelt ist für uns bereits seit Anfang der 80er Jahre ein ausdrückliches Unternehmensziel. Seit dieser Zeit wurde eine Vielzahl von Maßnahmen durchgeführt, um das Sortiment in Richtung auf mehr Umweltverträglichkeit zu entwickeln, die logistischen Systeme zu optimieren und die durch die Standorte verursachten Umweltbelastungen zu reduzieren.

Und das erfreulicherweise mit Erfolg!

So ist OTTO heute beispielsweise in Europa mit Abstand Marktführer im Angebot von Produkten aus Öko-Baumwolle. Diese Baumwolle aus kontrolliert biologischem Anbau ist deshalb so wichtig, weil im konventionellen Baumwollanbau durch den Einsatz von Pestiziden oder künstlichem Dünger eine Unmenge an Schadstoffen in den Boden gelangen und das Grundwasser oder die umliegenden Gewässer stark belasten. Sie kennen vermutlich die ökologische Tragödie, die sich am Aral-See in Zentralasien vollzogen hat, wesentlich verursacht durch den intensiven Baumwollanbau.

Wir wollen deshalb unser Angebot aus Öko-Baumwolle zügig weiter ausbauen. Das setzt Maßstäbe und der Wettbewerb muss nachziehen.

Deshalb wollen wir es mit dem Angebot von Möbeln aus nachhaltiger Forstwirtschaft genauso halten. Auch hier sind wir in Deutschland Marktführer und wollen das Angebot ausweiten. Denn Wälder – insbesondere die letzten tropischen oder nordischen Urwälder – sind ein sensibles und vor allem sehr artenreiches Ökosystem. Kahlschläge oder andere Formen des Raubbaus werden wir daher für unsere Produkte auch in Zukunft nicht akzeptieren.

Auch bei der Reduktion der durch unsere Warentransporte verursachten CO₂-Emissionen wollen wir uns messen lassen. Seit 1993 konnten 30 % pro Jahr eingespart werden. Bis zum Jahr 2005 sollen es 45 % werden.

Das Verständnis von Verantwortung, das sich für mich mit dem Prinzip des nachhaltigen Wirtschaftens verbindet, schließt neben der Verantwortung für die eigenen Mitarbeiter auch die Verantwortung für die mittelbar von unserer Geschäftspolitik abhängigen Menschen mit ein.

Deshalb wollen wir auch einen Beitrag dafür leisten, dass dort, wo für unsere Kunden produziert wird, angemessene soziale Mindeststandards gelten. Das können wir aber auf Dauer alleine nicht erreichen. Unsere Strategie umfasst daher unmittelbar wirksame Maßnahmen und Bemühungen, eine breite Allianz in der Wirtschaft für dieses entwicklungspolitische Ziel zu etablieren.

Wie sieht diese Strategie im Einzelnen aus?

Sie umfasst drei Stoßrichtungen:

Erstens: Die Unterstützung von Entwicklungsprojekten. Hier geht es uns darum, Projekte mit hochinnovativem Charakter zu unterstützen und damit deren Breitenwirkung zu fördern. In dieses Maßnahmenbündel gehört die Unterstützung der Rugmark-Initiative ebenso wie unsere Kooperation mit der

gepa, der Gesellschaft zur Förderung der Partnerschaft mit der Dritten Welt.

Während wir Rugmark – ein Garantiesiegel für den Ausschluss von Kinderarbeit in der indischen und nepalesischen Teppichindustrie – dadurch fördern, dass wir es seit 1995 für alle unsere entsprechenden Importprodukte verlangen, unterstützen wir die gepa durch die Platzierung ihrer Produkte in einem unserer auflagenstärksten Kataloge. Damit sammeln wir und die gepa gemeinsam Erfahrungen, wie so genannte »Fair-Trade«-Produkte, die sonst nur in der Nische der so genannten »Weltläden« angeboten werden, erfolgreich im Massenmarkt plaziert werden können.

Zweitens: Die Durchführung eines eigenen Qualifikations- und Entwicklungsprogramms für alle unsere Lieferanten, insbesondere in den Märkten Süd- und Südostasiens.

Diese Maßnahmen basieren auf unserem 1997 verabschiedeten Code of Conduct, der sich an den einschlägigen Regelungen der International Labor Organisation orientiert. Alle unsere Lieferanten werden demnach vertraglich darauf verpflichtet, bei der Herstellung ihrer Produkte beispielsweise keine Kinder zu beschäftigen, die Arbeitszeit- und Lohnregelungen einzuhalten, die Sicherheit der Arbeiter zu gewährleisten oder keine Diskriminierung nach Geschlecht, politischer Überzeugung oder ethnischer Herkunft zuzulassen.

Mit der vertraglichen Verpflichtung allein ist die Einhaltung dieser Regelungen jedoch nicht zu gewährleisten. Dafür sind die kulturellen, politischen oder wirtschaftlichen Barrieren zu groß. Wir müssen also Verständnis für die Notwendigkeit dieser Regelungen erzeugen und ihre Einhaltung kontrollieren. Dies erfolgt nach unserem Prinzip »Koope-ration und Partnerschaft« – nicht etwa nach der Prämisse »Räuber und Gendarm«.

Unserem Auditprogramm ist daher ein Schulungsprogramm vorgeschaltet. In Workshops werden den Lieferanten die Anforderungen des Code of Conduct nahe gebracht, die Rahmenbedingungen des Handels in Deutschland erläutert und ihre Mitmachbereitschaft zur Einhaltung des Code of Conduct erzeugt.

In einem zweiten Schritt erfolgt das Audit, als dessen Grundlage die rechtlichen und auch kulturellen Rahmenbedingungen der verschiedenen Länder ermittelt werden mussten. Denn Kinderarbeit, Arbeitsschutz, Mindestlöhne etc. sind fast überall unterschiedlich geregelt.

Umfassende Interpretationshilfen – die so genannten »Guidance Documents« – garantieren die sachgerechte Durchführung der Audits, an deren Ende eine Vereinbarung steht, wie die Verhältnisse in einer bestimmten Fabrik ggf. weiterentwickelt werden müssen.

Nach einer angemessenen Frist, in der wir dem Lieferanten unterstützend und beratend zur Seite stehen, wird die Produktionsstätte, die im ersten Durchgang nicht alle Regelungen des Code of Conduct erfüllen konnte, erneut auditiert. Erst wenn wir keine positive Entwicklung feststellen können, müssen wir uns von einem Lieferanten trennen.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass auf diesem Weg Erhebliches für die Verbesserung der Verhältnisse vor Ort geleistet werden kann. Zunächst ist festzustellen, dass die meisten der bisher von uns auditierten Lieferanten die Regelungen des Code of Conduct einhalten konnten. Bei einer Minderheit bestand Nachbesserungsbedarf, bei einer kleineren Minderheit erheblicher Nachbesserungsbedarf.

Aber viel wichtiger noch sind unsere Erkenntnisse aus den Re-Audits: dass nämlich auch erheblicher Nachbesserungsbedarf dann abgearbeitet wird, wenn die Kooperation und Mitmachbereitschaft des Lieferanten ausreichend angesprochen wird.

Ich komme damit zu der dritten Stoßrichtung unserer Strategie, zur Durchsetzung sozialer Mindeststandards.

Denn in Ergänzung zu diesen erfolgreichen Maßnahmen unterstützen wir – auch durch Mitarbeit in Gremien – nachdrücklich die Initiative, die von dem Social Accountability International, einer US-amerikanischen Nichtregierungsorganisation, gestartet wurde und die das Ziel verfolgt, einen weltweiten zertifizierungsfähigen Sozialstandard zu entwickeln und zu etablieren.



Dr. Michael Otto in Centre for the Rehabilitation of the Paralysed, Bangladesch, bei der Übergabe eines Spendenschecks für das Projekt »Mother and Child Care Unit« im Februar 2003

Warum?

Zunächst weil die kritischen Stakeholder unternehmerischen Maßnahmen, wie ich sie gerade für OTTO kurz skizziert habe, ihre alleinige Wirksamkeit absprechen. Darauf gründen sie ihren Anspruch auf Partizipation. Das akzeptieren wir.

Darüber hinaus bietet ein internationaler Standard, der im Zuge eines so genannten »Third Party Audits«, d. h. von akkreditierten, unabhängigen Auditoren in einem Betrieb überprüft wird, zahlreiche Vorteile, die auch unserem Unternehmen direkt zugute kommen.

Nämlich erstens: Die Vorlage eines von verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen erarbeiteten und in der Gesellschaft breit akzeptierten Standards ermöglicht es, die Marktkräfte auf diesen einen Standard zu bündeln und damit die Durchsetzung der Normen in den relevanten Märkten deutlich zu beschleunigen.

Zweitens: Maßnahmen einzelner Unternehmen, die isoliert durchgeführt werden und die deshalb teilweise ineffizient sind, werden sukzessive überflüssig. Ein Produzent muss dabei nur ein allgemein anerkanntes Audit über sich ergehen lassen

und nicht unterschiedliche Audits von verschiedenen importierenden Unternehmen. Damit spart er Zeit und Kosten.

Drittens: Durch das hiermit in Verbindung stehende Zertifikat weist das Unternehmen adäquate Arbeitsbedingungen nach und kann sich damit einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten. Dies stimuliert zusätzlich die Marktkräfte und fördert seine rasche Verbreitung.

Viertens: Der Gesamtprozess verfügt über Transparenz und damit über Glaubwürdigkeit.

Die öffentliche Debatte über das Zertifizierungssystem mit dem Namen SA 8000 hat bereits begonnen. OTTO hat die ersten Audits nach diesem Standard durchgeführt. Inzwischen haben wir über die Außenhandelsvereinigung des deutschen Einzelhandels ein gemeinschaftliches Vorgehen vieler großer importierender Einzelhandelsunternehmen zum Sozialaudit erreicht. Unseres Erachtens kann die Wirtschaft mit der Verständigung auf dieses System insgesamt einen wichtigen Beitrag leisten, um dort, wo es nötig ist, Verbesserungen zu erreichen.

Sie kann damit einen Beitrag leisten, um die weiterhin unbedingt erforderlichen Initiativen der verantwortlichen Regierungen und der supranationalen Organisationen zu flankieren. Sie kann damit Sicherheit erlangen über die Herstellungsweise ihrer Produkte und damit ihren Kunden die Sicherheit geben, mit ihrer Kaufentscheidung eine Wirtschaftsweise zu unterstützen, die langfristig auf die Angleichung der Lebensverhältnisse weltweit zielt und nicht auf die Vertiefung sozialer Gräben.

Abschließend möchte ich noch ein letztes Thema aufgreifen.

In meiner Eigenschaft als Stiftungsratsvorsitzender der Umweltstiftung WWF Deutschland habe ich im November 2000 in Nepal an der Jahreskonferenz von WWF International teilgenommen. Vorüberlegungen

zu unserem damaligen Tagungsthema waren, dass wir mit den WWF-Aktivitäten in den letzten Jahrzehnten viele wichtige Biotope vor der Vernichtung schützen konnten, zahlreiche Biosphärenreservate und Nationalparks einrichten konnten und Tierarten wie den sibirischen Tiger, den Waldelefanten oder den Panda-Bären vor dem Aussterben retten konnten, dass wir aber letzten Endes die Umweltvernichtung und das Artensterben nicht aufhalten konnten, beides hat sich sogar beschleunigt. Wir mussten deshalb einen neuen, viel größeren Ansatz finden.

Die Grundüberlegung hierbei war, dass unsere natürlichen Verbündeten eigentlich die Weltreligionen sind, denn für sie alle ist der Erhalt des Lebens und der Lebensgrundlagen ein essenzieller Bestandteil. So haben wir uns im Jahr 2000 in Nepal mit den Vertretern von acht großen Religionsgemeinschaften getroffen, um Umwelt- und Naturschutzprojekte gemeinsam vorzustellen, zu planen, zu diskutieren und zu verabschieden. Wichtige Entscheidungen und Maßnahmen sind dabei herausgekommen. Hier sehe ich für die Zukunft noch gewaltige Möglichkeiten.

Ich habe versucht, aus meiner Sicht als Unternehmer zum Thema Nachhaltigkeit und Globalisierung Stellung zu nehmen. Ich wollte deutlich machen, dass es nach meiner Überzeugung Lösungen gibt, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern, Lösungen, die auf dem Fundament unserer klassischen Moralvorstellung stehen, nämlich: die Schöpfung zu bewahren und dem Menschen zu dienen. Das ist der Kern des Nachhaltigkeitsprinzips.

Um es mit Leben zu füllen, werden noch große Anstrengungen notwendig sein. Die Unternehmen können und müssen hierfür einen wesentlichen Beitrag leisten. Die Bereitschaft jedes Einzelnen, sich nach Maßgabe seiner Möglichkeiten einzubringen, wird schließlich für Erfolg oder Misserfolg ausschlaggebend sein.

Im Geiste Erhards – Engagement für die soziale Marktwirtschaft

Dr. Angela Merkel

Vorsitzende der CDU/CSU-Fraktion im Deutschen Bundestag

Als in der Nachkriegszeit unter Ludwig Erhard, fußend auf dem damals neuen Konzept der sozialen Marktwirtschaft, das geltende staatliche Verteilungssystem abgelöst wurde und stattdessen die Preise auf den Märkten freigegeben wurden, füllten sich über Nacht die Schaufenster. Nach Kriegs- und Planwirtschaft war dies der Beginn des so genannten »Wirtschaftswunders« im westlichen Teil Deutschlands.

Kerngedanke war, ein modernes Wirtschaftssystem auf den Grundwerten Freiheit und Gerechtigkeit aufzubauen. Freiräume für eigenverantwortliches wirtschaftliches Handeln galt es mit modernen Beteiligungsformen, Chancen für alle Schichten der Gesellschaft und Verteilungsgerechtigkeit zu verbinden. Die Koppelung von wirtschaftlichem Wettbewerb und ökonomischer Effizienz mit einer an Werten und Recht gebundenen Ordnungspolitik bildete die Grundlage für das institutionelle Gefüge der sozialen Marktwirtschaft. Als Wirtschaftssystem war sie der Mittelweg zwischen einem reinen Marktsystem und vollständiger staatlicher Wirtschaftslenkung. Zugleich entsprach die Freisetzung der dynamischen Marktkräfte im Wettbewerb der freiheitlichen Demokratie. Aufbruchsstimmung und Offenheit für das Neue, verantwortete Freiheit und Selbstständigkeit, Leistungsbereitschaft und Risikoübernahme, Hilfe für Arme und solidarische Unterstützung, betriebliche Partnerschaft und Zutrauen zu den Kräften der Menschen in Handwerk, Industrieunternehmen und Dienstleistungsbetrieben waren mentale Stützpfeiler der sozialen Marktwirtschaft. Diese entsprach sowohl dem freiheitlichen personalen Menschenbild unseres

Grundgesetzes als auch dem Entwicklungsstadium einer entfalteten Industriegesellschaft.

Über all die Jahre hinweg war die soziale Marktwirtschaft Grundlage und Garant für den hohen wirtschaftlichen und damit sozialen Erfolg Deutschlands. Denn einerseits resultierte aus diesem wirtschaftlichen Ordnungskonzept ein hoher Stand wettbewerbsfähiger Produkte, die das »made in germany« zu einem Markenzeichen in der Welt machten. Andererseits konnten aus dem Wirtschaftsertrag diejenigen sozialen Sicherungssysteme auf- und ausgebaut werden, die nicht nur einen bemerkenswerten sozialen Frieden bewirkten, sondern um die uns auch viele Länder auf der Welt beneideten.

Die Erfolge der sozialen Marktwirtschaft Ludwig Erhards spiegeln sich auch im Bewusstsein der Bürger wider. So ergab die jüngste Befragung dazu vom Dezember 2003, dass die soziale Marktwirtschaft als Wirtschaftsform der Mitte sowohl bei den west- als auch bei den ostdeutschen Bürgern sehr positiv bewertet wird. Auf einer Schulnoten-Skala von 1 bis 6 erhielt sie im Durchschnitt die Note 2,6 – im Gegensatz zu Sozialismus und Kapitalismus (je 3,7) und zu Stalinismus (5,5) wie Faschismus (5,6) mit ihren staatlichen Zentralplanungs-Systemen. Diese hohe Akzeptanz unserer im Grundsatz freiheitlichen Wirtschaftsform ist wichtig, weil sie hilft, die Anpassung an veränderte Verhältnisse zu bewältigen.

Noch immer bewegen wir uns in Deutschland auf einem hohen Wohlstandsniveau. Gleichzeitig sind die Risse im Fundament unseres Wohlfahrtsgebäudes immer deutlicher geworden. Neue Kommunikations-



Dr. Angela Merkel und Prof. Dr. h.c. Werner Otto bei der Verleihung des »Preis Soziale Marktwirtschaft« der Konrad-Adenauer-Stiftung

technologien veränderten die Welt, der wirtschaftliche Wettbewerb hat sich globalisiert, die Europäische Union schafft einen gemeinsamen wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Großraum, weltweit holt eine Reihe anderer Länder bei Wirtschaftswachstum, Wissenschaft, Bildung und Güterproduktion auf hohem technologischen Niveau auf, wirtschaftliche Innovation findet an vielen Standorten der Erde statt. Die herkömmliche Industriegesellschaft wandelt sich zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft, die in der Arbeitswelt, aber auch in Forschung und Bildung neue Anforderungen stellt.

Immer mehr wird allen bewusst: Wir leben zunehmend von der früher aufgebauten Substanz. Fragen drängen sich auf.

Haben wir uns zu lange auf den Erfolgen der sozialen Marktwirtschaft ausgeruht? Haben wir zu wenig in Wissenschaft, Bildung und Wirtschaft investiert, um auch in Zukunft unser Wohlstandsniveau sichern können? Haben wir, durchaus mit ehrenwerten Motiven, Einzelfallgerechtigkeit zu weit getrieben und dadurch Überregulierung und Überbürokratisierung geschaffen? Haben wir den technologischen Fortschritt und dessen Umsetzung in markt-

fähige Produkte zu sehr anderen Ländern überlassen? Haben wir den früh- und damit rechtzeitigen Punkt für tatkräftige Reformen in Staat und Wirtschaft verschlafen?

Mit Blick auf andere Länder muss man diese Fragen leider bejahen. Natürlich ist richtig, dass Deutschland durch die Ereignisse von 1989 und die damit verbundene Wiedervereinigung eine besondere historische Herausforderung zu bewältigen hatte. Die Beseitigung der Folgen von vierzig Jahren SED-Diktatur in den neuen Bundesländern erforderte eine besondere wirtschaftliche Kraftanstrengung, die noch andauert. Doch auch unabhängig davon hat sich in Deutschland in den letzten Jahren und – wenn man an Staatsverschuldung oder Arbeitslosigkeit denkt – sogar in den letzten Jahrzehnten ein enormer Probleberg aufgebaut. Umso wichtiger ist es, so schnell wie möglich und mit der notwendigen Kraftanstrengung die Staatsfinanzen zu sanieren, den Arbeitsmarkt zu flexibilisieren, die einzelnen Bereiche sozialer Sicherung zu überholen, das Bildungs- und Universitätswesen zu reformieren. Ohne gravierende Veränderungen unserer gewohnten Lebens- und Arbeitsweise sowie einschneidende Verbesserungen der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden wir den neuen globalen Wettbewerbsbedingungen nicht standhalten können. Erst recht werden wir nicht in der Lage sein, die Arbeitslosigkeit deutlich zu reduzieren. Deshalb ist es wichtig, dass Deutschland seine unbestreitbar vorhandenen Potenziale aktiviert und alles tut, um wieder an der Spitze mitspielen zu können.

Oft konzentriert sich die Öffentlichkeit in diesem Zusammenhang auf die Arbeitsverhältnisse in großen Unternehmen mit multinationaler Ausrichtung. Angesichts der globalen Marktverflechtungen sind solche weltweiten Unternehmen in der Tat wichtig, aber zugleich gilt auch, dass sie nicht charakteristisch für die wirtschaftliche Struktur Deutschlands sind. Übersehen wird, dass in den letzten 25 Jahren nur ein Unternehmen, nämlich SAP, zu einem Großunternehmen heranwachsen konnte. Vielmehr sind Klein- und Mittelstand die typischen Unternehmensformen

in Deutschland. Sie beschäftigen die Mehrzahl der Arbeitnehmer. Darin liegt ihre wichtige volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung. Mittelständische Unternehmen umfassen über 90 % aller Betriebe. Sie erwirtschaften rund die Hälfte der Wertschöpfung aller Unternehmen.

Aber auch mittelständische Unternehmen müssen sich deutlicher und schneller wandeln als früher. Die fortschreitende Globalisierung und die Osterweiterung der Europäischen Union führen auch im Klein- und Mittelstand zu einem intensiveren Wettbewerbsdruck – aber damit auch zu neuen Chancen. Ein schnellerer Transfer von Forschungsergebnissen in neue Produkte ist ebenso notwendig wie die Erkundung neuer Märkte.

Vor allem müssen alte Schwächen des bundesdeutschen Mittelstandes aktiv angegangen werden. Dazu gehört die Lösung der schwelenden »Generationsfrage« vor allem bei Familienunternehmen. Diese darf nicht durch eine erneute Diskussion um die Einführung der Erbschaftssteuer belastet werden. Vor allem muss etwas getan werden für die Verbreiterung der nach wie vor schmalen Eigenkapitalbasis von Unternehmen. In diesem Zusammenhang brauchen wir eine umfangreichere Bereitstellung von Wagnis- oder Risikokapital. Denn vielfach können gute Produktideen nicht umgesetzt werden, weil klein- und mittelständischen Unternehmen der Zugang zu Krediten verwehrt wird und Banken nach den Erfahrungen der letzten Jahre vorsichtiger denn je mit Kapitalverleihung umgehen.

Da die Kapitalbeschaffung im Zuge des Basel-II-Prozesses auch für klein- und mittelständische Unternehmen immer wichtiger wird, muss auch darauf hingearbeitet werden, dass Rating-Agenturen kostengünstig ihre Dienstleistungen anbieten. Sonst entsteht hier ein neues Nadelöhr in der Kapitalbeschaffung, dem gerade die kleineren Unternehmen ausgesetzt sind.

Gebraucht wird auch, wie Mittelstandsstudien zeigen, eine größere Offenheit hinsichtlich Beratung und neuer Profilbildung. Externen Sachverstand hinzuzuziehen fällt vielen mittelständischen Betrieben



Die ehemaligen Ministerpräsidenten Prof. Dr. Kurt Biedenkopf und Dr. Bernhard Vogel mit Werner Otto und Prof. Dr. Horst Köhler. Köhler hatte anlässlich der Preisverleihung den Festvortrag über »Die Ordnung der globalen Ökonomie« gehalten

– nicht zuletzt aus Kostengründen – noch schwer. Einen Ausweg könnte da eine verstärkte Inanspruchnahme des »Senior Experten Service« bieten. Hier stellen ehrenamtlich arbeitende, aus dem aktiven Erwerbsleben ausgeschiedene Fach- und Führungskräfte ihr Wissen und ihre langjährige Erfahrung unentgeltlich und ehrenamtlich zur Verfügung.

Ein Weiteres ist die mangelnde Akzeptanz wirtschaftlichen Scheiterns. In den USA gilt ein Unternehmer, der mit seiner Geschäftsidee nicht reüssiert hat, nicht als »Versager«, sondern als einer, der Erfahrungen gesammelt hat und dem deswegen ein neuer Versuch ermöglicht wird. Solche Haltungen sollten wir auch in Deutschland entwickeln, anstatt das Sicherheitsdenken noch weiter auf die Spitze zu treiben.

Wenn wir in Deutschland darauf setzen, dass sich mehr Menschen als bisher selbstständig machen und unternehmerisch tätig werden, dann brauchen wir auch eine wirtschaftliche und soziale Akzeptanz für die damit verbundenen Risiken. Unsere Wirtschaft lebt von erfolgreichen Unternehmern. Sie lebt aber auch von all denjenigen, die bereit sind, Innovationen zu wagen und damit Risiken einzugehen, und die in

diesem Risiko scheitern. Die Förderung einer positiven klein- und mittelständischen Risiko-Kultur gehört deshalb mit zu den notwendigen Reformprozessen in Deutschland.

Wenn man weiterhin danach fragt, welche Unternehmen heute erfolgreich sind, dann sind es die, die sich an regionalen Standorten zu Netzwerken (Cluster) verbunden haben. Wettbewerb in größeren Räumen, vor allem im Rahmen der Europäischen Union, setzt häufig Kooperation in den kleineren regionalen Verbundsystemen voraus. Auch hier gilt es, mentale Widerstände zu überwinden. Wettbewerb und Kooperation miteinander zu verbinden ist für viele Betriebe noch ungewohnt. So manches mittelständische Unternehmen hat zudem noch Berührungängste gegenüber universitären Einrichtungen, die abgebaut werden müssen zu Gunsten einer erheblich stärkeren Verzahnung von Forschung und Produktion. Wettbewerb im Großen und Kooperation im Kleinen müssen verbunden werden mit der gezielten wirtschaftlichen Profilbildung einer Region – das zeigen die erfolgreichen wirtschaftlichen Neubildungen mit Schwerpunkten wie »Medien«, »Biotechnologie« oder »Information und Kommunikation«.

Damit Klein- und Mittelstand tiefer gehende Reformen durchführen und mehr Investitionen tätigen, brauchen wir mehr Wachstum. Zwar hat sich die Investitionsbereitschaft von klein- und mittelständischen Betrieben von einem Viertel auf ein Drittel erhöht. Von den anzustrebenden 50 % der Investitionsbereitschaft – dies entspricht dem langjährigen Durchschnitt – sind wir aber noch weit entfernt. Vor allem die lahrende Binnennachfrage ist – so übereinstimmend mehrere Mittelstandsstudien – ein Hauptgrund für die teilweise prekäre Situation mittelständischer Unternehmen. Damit Verbraucher aber wieder mehr Geld in den Konsum fließen lassen, wird Verstärkung, Verlässlichkeit und Berechenbarkeit für Bürger und Haushalte wieder Grundlage von Politik, auch von Reformpolitik, sein müssen. Dies gilt für die Wirtschafts- und Steuerpolitik ebenso wie für die Arbeitsmarkt-, Gesundheits- und Rentenpolitik.

Nicht nur aus konjunkturellen, sondern auch aus

strukturellen Gründen brauchen wir mehr Innovation und vor allem mehr Wachstum. Ludwig Erhard hat in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass Wirtschaftswachstum kein Selbstzweck ist, sondern dazu dient, andere wichtige Ziele zu erreichen. Aber in dieser Hinsicht ist es ein notwendiges Mittel. Wirtschaftswachstum kann auch nicht politisch einfach hergestellt werden, denn gerade in einer hochkomplexen und regional wie international verflochtenen Wirtschaft ergibt es sich erst aus dem Zusammenspiel von wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Kräften in einer freiheitlichen Gesamtordnung.

Aber gerade deswegen ist es wichtig, die politischen Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Handeln so zu gestalten, dass sich mehr Wettbewerb, mehr Innovation, mehr Kreativität und damit dann auch mehr Wachstum entfalten können. Denn die Probleme der Staatsverschuldung, der Kommunen, des Arbeitsmarktes, des Renten- und Gesundheitssystems oder der Bildung werden wir nur in den Griff bekommen, wenn wir wieder mehr Wachstum generieren und damit auch ein höheres Steueraufkommen bekommen.

Das gilt gleichermaßen für die Europäische Union. Denn der Euro und die Währungsunion werden auf Dauer nur dann richtigen Erfolg haben, wenn auch im Bereich der gesamten Europäischen Union das Potenzial für Wirtschaftswachstum ausgeschöpft und erhöht wird. Mit rund 2 % jährlichem Wachstum liegt die Europäische Union zurzeit deutlich hinter den USA und anderen vergleichbaren Industriemärkten zurück. Das liegt nicht zuletzt am mangelnden Wirtschaftswachstum in Deutschland – die einstige Wirtschaftslokomotive zählt jetzt zu den Schlusslichtern. Das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf ist zwar der OECD zufolge in den neunziger Jahren in Deutschland noch gestiegen. Aber andere Staaten wie Irland, Dänemark, Niederlande oder Belgien haben unser Land inzwischen deutlich überholt. Umso dringlicher werden für die nächste Zeit eine das Wachstum sichernde Wirtschafts- und Finanzpolitik sowie Reformen am Arbeitsmarkt und in den sozialen Sicherungssystemen. Mit anderen Worten: Die soziale

Marktwirtschaft, die der Industriegesellschaft entsprach, muss weiterentwickelt werden zur neuen sozialen Marktwirtschaft. Kernstück muss eine integrierte Politik für mehr wirtschaftliches Wachstum sein. Nicht alle Probleme lassen sich durch ein solches Wachstum lösen, aber ohne Wachstum wird kaum etwas gehen. Strukturwandel und wirtschaftliches Wachstum müssen Hand in Hand gehen.

Zu einem solchen Konzept gehört eine Reihe von Punkten, die die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln und wirtschaftliche Produktivität entscheidend verbessern.

Erstens mehr Wachstum durch mehr Wettbewerb:

Uns ist die Einsicht in die Notwendigkeit von Wettbewerb, auch die Freude daran, ein Stück weit verloren gegangen. Das gilt es wiederzugewinnen. Wettbewerb ist, das hatte Ludwig Erhard weitsichtig erkannt, eine große Kraft für den wissenschaftlich-technischen Fortschritt und die Produktivität von Unternehmen. Die Deregulierung der großen Staatsbetriebe von Post, Bahn und Telekommunikation hat gezeigt, welche Kraft im Wettbewerb steckt. Ein anderes Beispiel sind die erfolgreichen Biotechnologie-Unternehmen, die sich im Bio-Region-Wettbewerb gebildet haben. Wir müssen deshalb Wettbewerb wieder zu einem durchgängigen Mittel freiheitlicher Ordnungspolitik machen.

Zweitens mehr Wachstum durch einen flexibleren Arbeitsmarkt:

Wir brauchen eine stärkere Flexibilisierung im Arbeitsmarkt und eine Weiterentwicklung des Tarifrechts. Dazu gehört die gesetzliche Ermöglichung von betrieblichen Bündnissen, um schnell auf die Auftragslagen reagieren zu können. Wir brauchen aber auch eine weiter gehende Reform der Bundesagentur für Arbeit. Diese darf in ihren Zentralisierungsbemühungen nicht weiter unterstützt werden, im Gegenteil, wir brauchen mehr örtliche und regionale Nähe zu den klein- und mittelständischen Unternehmen. Die gezielte Vermittlung von Langzeitarbeitslosen und Sozialhilfeempfängern werden sicher

auch die Kommunen besser bewältigen können als eine große Superbehörde. Es gilt auch, einen wirksamen Niedriglohnsektor für gering oder niedrig Qualifizierte aufzubauen. Hier liegt zu viel Beschäftigungspotenzial brach. Hinzutreten muss die Bekämpfung von Schwarzarbeit und deren Umwandlung in Normalarbeitsverhältnisse. Der Umsatz von Schwarzarbeit in Deutschland wird im Jahr 2003 auf rund 370 Milliarden Euro geschätzt – das entspricht rund 16 % des Bruttoinlandsprodukts. Allein in den letzten sechs Jahren ist dieser Bereich um 32 % gewachsen. Auch hier liegt ein enormes Potenzial für reguläre Beschäftigungsverhältnisse.

Drittens mehr Wachstum durch Steuerreform, Bürokratie- und Subventionsabbau:

Christdemokratisch geführte Bundesländer wie das Saarland oder Baden-Württemberg gehen beim Abbau von Bürokratie mit gutem Beispiel voran. Aber insgesamt wird Bürokratie in Deutschland nur zaghaft abgebaut. Von 54 konkreten Bürokratieabbauprojekten der Bundesregierung sind gerade einmal vier Projekte umgesetzt. Gerade klein- und mittelständische Unternehmen sind von den Bürokratiekosten besonders betroffen. Seit 1994 haben die Bürokratiekosten um 50 % auf rund 46 Milliarden Euro zugenommen. Statt Mehrbelastung und Aufbau neuer Bürokratien brauchen wir das genaue Gegenteil. Das gilt ebenso für den Abbau von Subventionen, die zu Fehlanreizen und Mitnahmeeffekten führen. Hier sehen wir bisher vor allem Steigerungen: Die Finanzhilfen und Steuervergünstigungen von Bund, Ländern und Gemeinden kletterten 2003 auf 59 Milliarden Euro. Umso wichtiger sind die Vorschläge der Ministerpräsidenten von Hessen und Nordrhein-Westfalen, die einen ersten Einstieg in den notwendigen Subventionsabbau darstellen. Die deutliche Zurücknahme von Bürokratie und Subventionen muss begleitet werden von einer durchgehenden Steuerreform. Die Union hat hierzu Vorschläge vorgelegt, die notwendige Transparenz und Vereinfachung mit einem Steuertarif verbinden, Belastungen reduziert und Wachstumsimpulse setzt.

Viertens mehr Wachstum durch Innovation und Bildung:

Die unterschiedlichen internationalen Studien von PISA bis IGLU haben gezeigt, wie notwendig Reformen im Kindergarten-, Schul- und Weiterbildungsbereich nicht nur im persönlichen Bereich, sondern für die gesamte Wirtschaft sind. Für eine Wissensgesellschaft sind exzellente Bildung und Ausbildung entscheidend für wirtschaftliches Vorankommen. Dazu gehört auch eine auf einer starken Breitenbildung aufbauende Spitzen- und Elitenförderung. Wir müssen wieder attraktiv werden für Forscher in aller Welt.

Ebenso wichtig sind eine gute Grundlagenforschung in Wissenschaft und Technik und eine darauf aufbauende angewandte Forschung, die eine schnelle produktbezogene Umsetzung ermöglicht. Hier müssen wir erheblich besser werden. Technologische Innovationen vor allem in den Schlüsseltechnologien sind Voraussetzung dafür, dass Deutschland wieder mit neuen, wettbewerbsfähigen Produkten an die Spitze kommt. Rahmenbedingungen für diesen sensiblen Bereich brauchen Verlässlichkeit und Rechtssicherheit. Wer in Neuheiten investiert, muss die Sicherheit haben, dass sich die Innovation auch mittel- und langfristig bezahlt macht – und zwar in unserem Land. Noch ein solches Projekt wie den Transrapid, der bei uns entwickelt wird und dann in China läuft, weil dort der Wert dieser technologischen Entwicklung erkannt wurde, können wir uns nicht leisten, ein weiteres Tollhaus wie bei der Mautgebühr auf deutschen Autobahnen ebenfalls nicht.

Die Union ist dabei, zusammen mit den Unternehmen in Deutschland die wichtigsten Innovationshemmnisse zu benennen und dazu ein Programm zu erarbeiten, das ab 2005 zumindest in den neuen Bundesländern umgesetzt werden kann.

Fünftens mehr Wachstum durch modernes Regieren:

Entbürokratisierung muss dabei beim Staat selbst anfangen. Darüber hinaus gilt es, weitere Rationalisierungspotenziale durch besseren Einsatz moderner

Technik und modernen Managements – Stichwort e-government – zu erschließen. Deutschland hinkt auch hier gegenüber anderen Ländern hinterher. Auch der Gesetzgeber muss stärker als bisher die zeitliche Geltung von Gesetzen, Verordnungen und Bestimmungen reflektieren. Angesichts ständig neuer wissenschaftlicher Einsichten, Erkenntnisse und Erfindungen sowie des darauf aufbauenden schnellen Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft veralten auch die gesetzlichen Regelungen schneller als früher. Es ist deswegen richtig, wenn der Deutsche Bundestag künftig entsprechende Gesetze mit einer Prüfklausel oder einer zeitlich begrenzten Laufzeit versieht.

Transparenz und klare Zuständigkeiten zwischen Bund und Ländern sind ebenfalls überfällig. Die Mischfinanzierung, die bei ihrer Einführung einmal ein Fortschritt war, weil dadurch erhebliche Investitionen in die öffentliche Infrastruktur angeschoben werden konnten, hat sich im Laufe der Zeit in ein ausgesprochenes Hemmnis verwandelt, das zudem klar zuordenbare Verantwortlichkeiten verwischt. Die eingesetzte Föderalismuskommission wird dazu eine Reihe von Vorschlägen vorlegen, die dann schnell umgesetzt werden müssen.

Wertewandel, die Pluralisierung von Lebensstilen, neue Wege der Jugend – all dies sind Entwicklungen, die sich in einer freiheitlichen Gesellschaft einer vollständigen Steuerung entziehen, und das zu Recht. In gewisser Weise gilt das auch für die Wirtschaft. Aber gerade weil es keine umfassende Steuerung gibt und aus Freiheitsgründen auch nicht geben darf, brauchen wir eine innovative und wachstumsorientierte Ordnungspolitik im Sinne einer neuen sozialen Marktwirtschaft. Diese setzt auf verlässliche, klare Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Handeln aller Beteiligten.

Allerdings reichen institutionelle Rahmenbedingungen allein nicht aus. Deswegen muss ein solches Ordnungskonzept ergänzt werden durch den Blick auf die inneren Haltungen, auf die eine Gesellschaft angewiesen ist, wenn sie Krisen meistern und in Neuaufbrüche verwandeln will. Das Entwickeln von

Zielen und Visionen, das Eingehen von Wagnis und Risiko, Freude am Wettbewerb wie an der Kooperation, Neugier und Entdecker-Lust, Fleiß und Anstand, Übernahme von Eigenverantwortung und Mitverantwortung, Einsatzbereitschaft und freiwilliges Engagement – all das entsteht nicht von selbst, sondern muss initiiert, gefördert und ermuntert werden.

»Ich will mich aus eigener Kraft bewähren, ich will das Risiko des Lebens selbst tragen, will für mein Schicksal selbst verantwortlich sein. Sorge Du, Staat, dafür, dass ich dazu in der Lage bin« – das war die Maxime, die Ludwig Erhard in seinem Buch »Wohlstand für alle« zur allgemeinen Verhaltensgrundlage machte. Dieser Satz beschreibt noch heute in gültiger Form, wie aus dem Geist der Freiheit eine staatliche Ordnungspolitik formuliert werden kann, die auf der Aktivierung der Bürger beruht.

Wenn mehr Menschen in ihrem Denken und Handeln dieser Maxime Ludwig Erhards folgen, dann wird in dieser zweiten Gründerzeit auch die Kreativität und Innovationskraft entfaltet werden können, die wir in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft so dringend brauchen.



Dr. Angela Merkel bei Ihrer Laudatio auf Werner Otto während der Preisverleihung

Lokale Verantwortung trotz globaler Aktivitäten – Unternehmen als Partner der Kommunen

Fritz Schramma

Oberbürgermeister von Köln

Mit »Globalisierung« wird im Allgemeinen die Zunahme der nationenübergreifenden sozialen Beziehungen bezeichnet. Mit dieser Verdichtung der transnationalen Beziehungen steigt die Zunahme wechselseitiger Abhängigkeiten. Der Begriff stammt ursprünglich aus der Soziologie.

Erst seit wenigen Jahren wird er im aktiven Sprachgebrauch verwendet, das Phänomen der »Globalisierung« ist jedoch nicht neu.

Bereits vor dem eigentlichen Beginn der Neuzeit lassen sich erste Globalisierungsanläufe finden, die allerdings rasch stecken blieben. Die Hanse, ein spätmittelalterliches Städtebündnis, zu dem auch Köln als mächtiges Mitglied zählte, lässt sich hierunter fassen.

Seit dem Anbruch der Neuzeit können fast kontinuierlich Globalisierungsprozesse beschrieben werden: Sie beginnen mit den portugiesischen Seefahrern, werden im transatlantischen Handel mit Gold und Sklaven verstärkt und setzen sich mit den technischen Revolutionen und den neuen Wirtschaftsansätzen des 19. Jahrhunderts fort.¹

Spricht man jedoch heute von Globalisierung, so wird fast immer das Bild des Großkonzerns entstehen, der als Global Player überall und nirgends zu Hause ist und für die Übernahme von Verantwortung auf lokaler Ebene keine Kapazitäten besitzt.

Aber ebenso wenig wie Globalisierung eine Erfindung des späten 20. Jahrhunderts ist, existiert ein echter Widerspruch zwischen lokaler Verantwortung und globalen Aktivitäten.

Vielmehr haben Unternehmen als Partner der Kommunen eine lange Tradition.

Vor allem im sozialen Bereich haben Unternehmerfamilien früh Verantwortung übernommen. Hier sei etwa das Beispiel der frühneuzeitlichen Kaufmannsfamilie der Fugger in Augsburg erwähnt, die im 16. Jahrhundert die älteste Sozialsiedlung auf deutschen Boden errichteten.²

Erfolgreiche Unternehmer und Einrichtungen des sozialen Lebens gehörten also eng zusammen.

Einsatz für das Gemeinwesen in Köln in der Vergangenheit

In Köln hatte sich durch den erfolgreichen Handel bereits im Spätmittelalter eine starke Bürgerschaft herausgebildet, die die Geschicke der Stadt selbst in die Hand nahm.

Gleich zweimal hatten die Kölner ihren Stadtherren vertrieben, zunächst den Erzbischof, der seit der Schlacht von Worringen 1288 seine Residenz außerhalb Kölns in Brühl errichten musste.

¹ Vgl. hierzu u. a. Knut Borchardt, Globalisierung in historischer Perspektive, München 2001; Harold James, The End of Globalization: Lessons from the Great Depression, Cambridge (MA), 2001 und aktuell Jürgen Osterhammel und Niels P. Petersson, Geschichte der Globalisierung. Dimensionen, Prozesse, Epochen, München 2003.

² »Gott zum Lobe und als Dank für den Handelserfolg des Fuggerschen Hauses« stiftete Jakob Fugger seit 1521 eine Wohnsiedlung für unverschuldet verarmte Bürger Augsburgs.

Förderprojekt der Stiftung
»Lebendige Stadt«: Rheinufer-
Illumination in Köln



Fast einhundert Jahre später, 1396, übernehmen die Zünfte die Macht in Köln. Der so genannte Verbundbrief überträgt die Herrschaft auf den Rat und zwei Bürgermeister.

Dieses starke bürgerliche Selbstbewusstsein führte dazu, dass der Einsatz für das Gemeinwesen in Köln eine lange Tradition über viele Jahrhunderte besitzt.

Auch als die Bevölkerung der Stadt im 19. Jahrhundert schnell anwuchs und der Pauperismus innerhalb der alten Stadtmauern zunahm, waren es Unternehmerpersönlichkeiten, die bei der Lösung der damit verbundene Probleme mithalfen und so lokale Verantwortung zeigten. Beispielsweise unterstützte die Stiftung St. Marien-Hospital, ein Zusammenschluss einflussreicher katholischer Bürger seit 1864 die kommunale Krankenversorgung in Köln.

Das St. Marien-Hospital arbeitete eng mit dem städtischen Bürger-Hospital zusammen und nahm die armen, unheilbaren Kranken auf, die im Bürger-Hospital abgewiesen wurden.

Neben dem sozialen Einsatz ist in Köln das kulturelle Engagement besonders breit angelegt.

Hier setzen sich viele Bürgerinnen und Bürger seit mehr als zweihundert Jahren erfolgreich ein.

Sie haben dadurch entscheidend zu der Vielfalt im Kulturleben der Stadt beigetragen.

Das gute und reiche Vorbild hat sicher auch Entscheidungen seitens der Unternehmer heute mit beeinflusst, sich gerade auf diesem Feld zu engagieren.

Noch bis weit ins 20. Jahrhundert hinein wurde das kulturelle Engagement von Einzelpersonen getragen.

Zu nennen sind hier etwa die »Stammväter« der Kölner Museumslandschaft Ferdinand Franz Wallraf und Johann Heinrich Richartz, die mit der Sammlung von Kunst aus Säkularisationsgut das älteste Kölner Museum, heute Wallraf-Richartz-Museum – Fondation Corboud gründeten.

Ebenso gilt das für Peter und Irene Ludwig, auf deren Sammlungstätigkeit das weit über die Landesgrenzen hinaus bekannte Museum Ludwig zurückgeht.

Mittlerweile treten mehr und mehr Unternehmen anstelle von einzelnen Sammlerpersönlichkeiten in den Vordergrund.

Lokale Verantwortung von Unternehmen in Köln heute

Heute ist das Thema lokaler Verantwortung von Unternehmen aktueller denn je, sind die Unternehmen selbst in ganz unterschiedlichen Bereichen Partner der Kommunen.

Das Subsidiaritätsprinzip, das Eigenverantwortung der Delegation an höhere Ebenen vorzieht, hat zu Partnerschaften in vielen Formen geführt.

Und auch die Formen des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen haben sich gewandelt.

Stand noch bis vor wenigen Jahren die klassische Stiftung, in die ein fester Geldbetrag eingebracht wurde, im Vordergrund, so haben wir es heute mit wesentlich vielfältigeren Formen gemeinnützigen Handelns zu tun.

Neben dem Sponsoring, durch welches zwar auch gesellschaftliche Projekte gefördert werden, das aber mit einer vordergründigen Werbebotschaft verbunden ist, stellt das so genannte »Corporate Volunteering« eine weitere wesentliche Form dar.

Hierbei engagieren sich Unternehmen mit Hilfe ihres Personals für das Gemeinwohl.

Diese in den USA schon seit Jahrzehnten mit Erfolg praktizierte Form des Engagements wird nun auch in Europa Gewinn bringend eingesetzt.

Um diese Form des Unternehmensengagements in der Bundesrepublik noch stärker zu propagieren, wurde 2001 von der Körber-Stiftung die Studie »Corporate Volunteering in Deutschland« durchgeführt.

Sie untersuchte, welchen Stellenwert das Thema bei Unternehmen in Deutschland besitzt und welche Chancen für ein entsprechendes Dienstleistungsangebot für eine Mittlerstruktur wie etwa die Kölner Freiwilligen Agentur bestehen.

Die zentrale Fragestellung, ob die in den USA gebräuchliche Praxis des Corporate Volunteering auf deutsche Verhältnisse übertragen werden kann, wurde eindeutig positiv beantwortet.

Im folgenden Jahr 2002 befasste sich die weitergehende Dokumentation »Unternehmen und Gesellschaft« des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend mit dem Thema.

Unter den Praxisbeispielen vom unternehmerischen Bürgerengagement finden sich Unternehmen mit Haupt- oder Nebensitz Köln wie an prominenter Stelle die Ford-Werke, der Axa-Colonia-Konzern, die b+d promotions gmbH, der Gerling-Konzern, McKinsey & Company und The Boston Consulting Group.

Motivationen für bürgerschaftliches Engagement gestern und heute

Warum nun engagierten sich Unternehmen in der Vergangenheit für das Gemeinwohl?

Warum setzen sich heute Unternehmerpersönlichkeiten, die das »große Ganze« im Blick haben, deren Strategien und Konzepte auf eine Durchdringung des Weltmarktes abzielen, auf lokaler Ebene ein?

Der Einsatz für soziale Belange stand für Unternehmer wie die Fugger und die Stifter des St. Marien-Hospitals ganz im Zeichen der Verantwortung für den Nächsten aus ihrem christlichen Glauben heraus.

Und es war der klassische Fall dessen, was wir heute gerne eine Win-Win-Situation nennen: Die beteiligten Unternehmer halfen den armen Mitbürgerinnen und Mitbürgern. Damit sorgten sie gleichzeitig für das eigene Seelenheil.

Diese aufs Jenseits bezogene Motivation ist im 20. Jahrhundert zwar einem irdischen Bezug gewichen. Dennoch sind die Auswirkungen bürgerschaftlichen Engagements nicht weniger umfassend.

Für Unternehmen am Ende des 20. Jahrhunderts und am Beginn des 21. Jahrhunderts gilt die bekannte Regel:

Je hochwertiger und spezialisierter die Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens sind, desto stärker ist die Abhängigkeit vom regionalen Kontext.

Dies bezieht sich sowohl auf die vor- und nachgelagerten Akteure (Unternehmen) in der Wertschöpfungskette als auch auf das Potenzial an Fachkräften.

Die regionale Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation ist also relevant.

Ebenso wichtig sind die weniger klaren Profilkomponenten einer Stadt oder Region. Diese so genannten weichen Standortfaktoren wirken vor allem auf die Menschen ein, die in den Unternehmen beschäftigt sind.

Hierbei handelt es sich nicht ausschließlich um reine Daseinsfunktionen wie finanzierbarer Wohnraum oder ein ausreichendes Bildungsangebot für den Nachwuchs.

Es geht auch um weit darüber hinausgehende Bewertungen, die sich am ehesten mit dem Begriff »Atmosphäre« oder »Ambiente« umschreiben lassen.

Wirkung des Corporate Volunteering

Warum nun engagiert sich ein Unternehmen wie etwa Ford für die Gesellschaft?

Als »Global Player« gewinnt der Konzern mehr und mehr an Einfluss. Ford vertritt die Auffassung, dass dieser wachsende Einfluss auch mit einer wachsenden gesellschaftlichen Verantwortung einhergeht – und zwar gegenüber den einzelnen Bürgerinnen und Bürgern.

Auch der Stadt Köln und seinen Bürgern und Bürgerinnen möchte Ford daher etwas geben, was über die eigentlichen Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsplätze hinausreicht.

Natürlich ist ein solches Engagement nicht völlig

uneigennützig. Ford ist sich bewusst, dass Unternehmen in der Öffentlichkeit nicht zuletzt auch daran gemessen werden, ob und wie sie sich für die Gesellschaft engagieren.

Bürgerschaftliches Engagement verbessert das Image, sowohl bei Kundschaft als auch bei potenziellen Beschäftigten. Die Aktivitäten im Rahmen des »Community Involvement« fördern die Eigeninitiative, den Teamgeist und die soziale Kompetenz der Teilnehmenden.

Für die Beschäftigten sind die Projekte eine Möglichkeit, neue Erfahrungen zu sammeln, Kontakte zu knüpfen oder Kollegen und Kolleginnen einmal ganz anders kennen zu lernen. Für das Unternehmen, die Beschäftigten und den Arbeitgeber, der das gemeinnützige Engagement unterstützt, kann ein solches Aktionsfeld beispielsweise eine Förderung des Teamgeistes und der internen Kommunikation erbringen. So können in einem Projekt Beschäftigte aus allen Hierarchieebenen zusammenarbeiten und sich gegenseitig besser kennen lernen. Allem voran steht die Absicht, gemeinsam etwas »Gutes« für die Gemeinschaft zu leisten.

Mit Corporate Volunteering werden Perspektiven erweitert und soziale Kompetenzen wie Kommunikations- und Teamfähigkeit, Flexibilität, Verständnis für verschiedene Sichtweisen und Kreativität gefördert. Da diesen Kompetenzen im gesellschaftlichen wie auch im Arbeitsleben ein steigender Stellenwert zukommt, sind aus der entsprechenden Förderung Qualitätssteigerungen ableitbar. Dies wird auch daran deutlich, dass in der schon angesprochenen Dokumentation des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend häufig der Bereich Personalentwicklung von den Unternehmen, die Corporate Volunteering praktizieren, als Motiv bzw. Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer/innen genannt wird.

So entsteht eine dreifache Win-Situation – und genau das macht diese Projekte so wertvoll.

Soziale Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) in Deutschland

Ähnliche Ergebnisse finden sich auch in der Requirement-Analysis »Die soziale Verantwortung der Unternehmen (SVU) in Deutschland«.³

So definiert etwa Dr. Raimund Medrisch von der BMW Group in München:

CSR ist die »Summe aller Verantwortungen eines Unternehmens, sei es nun auf politischem, sozialem oder ökologischem Gebiet. Der Gedanke ist der des Gebens und Nehmens. Die Gesellschaft schafft viele Voraussetzungen, damit Unternehmen wirtschaften können, dafür bekommt sie etwas zurück.«⁴

Den Wert für das Unternehmen nach innen betont Dr. Stefan Lütgens von der Kraft Foods Deutschland in Bremen:

»CSR hat mit der Verantwortung von Unternehmen für gesellschaftliche und soziale Belange zu tun. Dabei ist es auch nach innen gerichtet, betrifft also auch Regelungen wie Teilzeitarbeit etc. [...] Es geht auch darum, als Unternehmen Werte für das eigene Verhalten zu definieren, da kommt dann der ethische Aspekt noch hinzu.«⁵

Den Blick auf die Verknüpfung von Unternehmensinteressen und gesellschaftlichen Interessen lenkt Dr. Elisabeth Alteköster von der Volkswagen AG in Brüssel:

»CSR ist die Antwort auf die Frage, was der Unternehmenssektor zur Lösung gesellschaftlicher Probleme über die gesetzlichen Verpflichtungen hinaus beitragen kann. Aber nicht im Sinne von Altruismus oder sozialem Sponsoring, sondern in der Verknüpfung von wirtschaftlichem Eigeninteresse und sozialem Nutzen.«⁶

Diese drei Aussagen stehen exemplarisch für die Bandbreite an Begründungen und Motivationen, die

lokale Verantwortung von Unternehmen in Deutschland kennzeichnet.

Praxisbeispiele des Corporate Volunteering in Köln

Wie ein solcher Einsatz nun in der Praxis aussehen kann, sei am Beispiel des Konzepts der Ford Werke AG Köln gezeigt, mit dem der Konzern seit dem Jahr 2000 im Rahmen der Initiative »Community Involvement« unentgeltlich seine Beschäftigten – und damit wertvolles Know-how und Arbeitskraft – dem Gemeinwohl zur Verfügung stellt.

Die Beschäftigten gestalten vor allem Projekte in der Aus- und Weiterbildung, im Umweltschutz und im sozialen Sektor. Die Teilnahme ist für Ford-Beschäftigte freiwillig, ebenso die Entscheidung, für welches der vielen Einzelprojekte sie sich engagieren.

Für 16 Arbeitsstunden oder zwei Arbeitstage pro Jahr werden alle Interessierten von der Arbeit im Unternehmen freigestellt. Reicht diese Zeit nicht aus, beenden die Teams ihre Projekte nicht selten in der Freizeit.

Die von der Stadt Köln mit der Ford Werke AG eingegangene Kooperation »Bündnis für Köln« setzt auch ein Zeichen für alle Kölner Unternehmen, sich ebenfalls verstärkt für das Gemeinwohl einzusetzen.

Unter dem Motto »Gemeinsam sind wir stark« verfolgt die Kooperation die Ziele, das bürgerschaftliche Engagement in Köln nachhaltig zu unterstützen und zu fördern sowie das bereits aktive freiwillige bürgerschaftliche Engagement der Beschäftigten stärker anzuerkennen und zu unterstützen.

³ Diese Studie wurde 2002 von der Siemens AG im Rahmen der Debatte um »Corporate Social Responsibility« (CSR) bzw. der Debatte um das »Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen« angefertigt.

⁴ Vgl. echo – the communication research group 2001, S. 43.

⁵ Vgl. echo – the communication research group 2001, S. 47.

⁶ Vgl. echo – the communication research group 2001, S. 47.

Bisher wurden beispielsweise ein Fahrradworkshop für Kinder mit dem Verein Kindernöte durchgeführt, eine interkulturelle Mentoren- und Dolmetschertätigkeit für geistig behinderte Menschen mit dem Verein Lebenshilfe, die Fachausstellung Otto-Motoren im Kölnischen Stadtmuseum, das größte Rollstuhl-Rugby-Turnier, das Bernd-Best-Turnier mit Fahrzeugen und Fahrern ausgestattet und Weihnachtspakete für Obdachlose gepackt.

Der Blick auf die Profile der größeren in Köln ansässigen Unternehmen zeigt, dass es sich hierbei nicht nur um »lößliche Ausnahmen« handelt, sondern dass hier die Wirtschaft in der ganzen Breite tätig ist: Ausnahme sind mittlerweile die Unternehmen, die sich *nicht* ehrenamtlich engagieren.

Als eines der ersten Unternehmen hat die Kölnische Rundschau bereits kurz nach dem 2. Weltkrieg erkannt, welchen Erfolg der Einsatz von Unternehmen für Schwächere haben kann. Seit über 50 Jahren sammelt sie alljährlich vor Weihnachten für die »Rundschau Altenhilfe« Geldspenden. Der Erlös geht in Weihnachtspakete für alte Menschen mit kleiner Rente und wird für Anschaffungen in Einrichtungen zur Verfügung gestellt, die sich der Altenarbeit widmen.

Daneben ist seit vielen Jahren die Aktion »Wir helfen« Chefsache des Herausgeberehepaars der Zeitungsgruppe Köln, Prof. Alfred und Hedwig Neven DuMont. Die Aktivitäten widmen sich kinder- und jugendbezogenen Projekten unterschiedlicher Art.

Der Lebensmittelhandel (in Köln etwa Metro und Rewe) unterstützt u. a. sehr breit angelegt die Tafelbewegung, d. h. stellt permanent Nahrungsmittel für Bedürftige zur Verfügung.

Die in Köln sehr stark vertretene Versicherungswirtschaft konzentriert sich ebenfalls auf bestimmte Schwerpunkte. So fördert AXA über den gemeinnützigen Verein »AXA von Herz zu Herz« das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter im sozialen und karitativen Bereich mit einer Schwerpunktsetzung auf der aktiven und tatkräftigen Hilfe für soziale Organisationen, die in den Bereichen geistige und körper-

liche Behinderung, HIV-Infektion/AIDS-Erkrankung, Hilfe für sozial Schwache sowie Seniorenbetreuung tätig sind.

Der Gerling-Konzern beteiligt sich an Forschungsprojekten, die zu einem besseren Umweltverständnis beitragen und kooperiert hier mit Organisationen und Institutionen, die sich dem Umweltschutz verpflichtet fühlen – auch als Sponsor.

Dazu zählt etwa die Entwicklung neuer, umweltschonender Technologien, z. B. zur Nutzung von Solar- und Wasserstoffenergie.

Die DKV sponsert seit Oktober 1997 das Deutsche Hygiene-Museum in Dresden, das auf eindrucksvolle Weise seriöse Wissensvermittlung mit sinnlicher Erfahrung verbindet.

Die Gothaer Versicherungsgruppe fördert – neben einem eindrucksvollen Schwerpunkt im Kulturbereich, in Köln etwa das Gothaer Kunstforum – schwerpunktmäßig das vom »Institut der deutschen Wirtschaft Köln« initiierte Projekt JUNIOR: Unter dem Motto »Junge Unternehmer initiieren – organisieren – realisieren« gründen Schüler eigene Unternehmen und lernen so quasi »on the job«, wie die Welt der Wirtschaft funktioniert.

Durch die Partnerschaft mit UNICEF Deutschland unter dem Motto »Wir helfen Kindern« steht auch bei der Siemens AG die Kinder- und Jugendarbeit im Fokus des ehrenamtlichen Engagements. Der globalen wirtschaftlichen Aktivität – Siemens ist in 190 Ländern präsent – stellt der Konzern ein globales karitatives Engagement zur Seite, das auf der weltweiten Präsenz von Siemensmitarbeitern fußt.

Dass derartiges Engagement nicht den Konzernen vorbehalten ist, beweist die Kölner Marketing-Agentur b+d. Sie organisiert für Kinder aus sozial schwachen Familien jeden Sommer eine Ferienfreizeit.

Wie breit das Engagement in Köln insgesamt ist, wurde vor allem am 1. Kölner Freiwilligen Tag, der von der Kölner Freiwilligen Agentur veranstaltet wurde, deutlich. 177 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 14 Kölner Unternehmen und Institutionen engagierten sich unter dem Motto »Gemeinsam. Für Köln.« In 15 sozialen und kulturellen Einrichtungen

fanden Projekte statt – von Renovierungs- und Gartenarbeiten über PC-Schulungen, Ausflüge und Freizeitangebote für Kinder und Flüchtlingsfamilien bis hin zu einer kartographischen Dokumentation des jüdischen Friedhofes.

Unterstützung von Corporate Volunteering durch die Stadt Köln

Um mit gutem Beispiel voranzugehen, ist Corporate Volunteering auch in der Stadtverwaltung Köln kein Fremdwort mehr.

Die Kommunalstelle FABE (Förderung und Anerkennung Bürgerschaftlichen Engagements im Amt des Oberbürgermeisters) hat hierzu Rahmenbedingungen formuliert, die es Vorgesetzten nun ermöglicht, ihre Beschäftigten – auf Wunsch – bei ihrem Engagement individuell zu unterstützen.

Der Trend des modernen Ehrenamtes geht zum kurzzeitigen Engagement, sodass die Stadtverwaltung ihren Beschäftigten Projekte anbietet.

Projekte bieten die Möglichkeit, sich für einen überschaubaren Zeitrahmen bürgerschaftlich zu engagieren und/oder verschiedene Engagementfelder zunächst kennen zu lernen.

So gibt es die Möglichkeit, auf einem Pferdeschutzhof Zäune zu reparieren oder kranke Kinder in der Universitätskinderklinik zu besuchen.

Gemeinsam mit der Industrie- und Handelskammer hat die Stadt Köln im November 2003 im Kölner Rathaus eine Veranstaltung zum Thema durchgeführt, um die Kölner Unternehmen noch stärker mit der Thematik vertraut zu machen und auch auf dieser Seite eventuell vorhandene Schwellenängste abzubauen.

Bereits aktive Kölner Unternehmen berichteten hier von ihren positiven Erfahrungen. Die Resonanz von Seiten der Kölner Wirtschaft war sehr groß: 160 Unternehmerinnen und Unternehmer informierten sich über die Möglichkeiten des Corporate Volunteering.

Gewinn für das Unternehmen und die Gesellschaft

Soziale Kompetenz stellt eine Eigenschaft mit steigender Bedeutung dar, sowohl was den Umgang nach außen, also mit Bürgerinnen und Bürgern, Organisationen, Einrichtungen und Unternehmen anbelangt, als auch in Bezug auf die Binnenwirkung, d. h. bei der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen. Entsprechend kann sie ein Entscheidungskriterium bei der Personalauswahl sein. Abhängig vom jeweiligen Stellenbesetzungsverfahren wird das bürgerschaftliche Engagement des Bewerbers bzw. der Bewerberin abgefragt. Das Leistungsprinzip wird hierdurch nicht berührt. Selbstverständlich ist es allen Bewerbern/Bewerberinnen freigestellt, ihr bürgerschaftliches Engagement in der Bewerbung – unabhängig von der zu besetzenden Stelle – anzuführen.

Führungs-, Trainee- und Nachwuchslehrgänge enthalten künftig Sozialpraktika. Mit Hilfe dieses Ansatzes sollen diese Zielgruppen für das Thema sensibilisiert und ihr eigenes bürgerschaftliches Engagement nachhaltig mobilisiert werden. Bereits im Jahr 2003 nahmen ausgewählte Führungskräfte und Beschäftigte im Rahmen eines Pilotprojekts an einem einwöchigen auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Sozialpraktikum teil.

Beschäftigte, die kurz vor dem Ruhestand bzw. der Altersteilzeit stehen, stellen eine besondere Zielgruppe dar, denn mit einer Mobilisierung für das bürgerschaftliche Engagement kann dieser Personenkreis mit gezielten Angeboten vom »aktiven Berufsleben in den aktiven Ruhestand« begleitet werden. Gleichzeitig werden nachhaltig bislang noch unausgeschöpfte Potenziale für das bürgerschaftliche Engagement erschlossen.

In Köln steht die »lokale Verantwortung trotz globaler Aktivitäten« in einer langen und guten Tradition. Letztlich steckt die Zielsetzung dahinter, die John F. Kennedy einst in den bekannten Sätzen zusammenfasste Ask not what your country can do for you – ask what you can do for your country.

Im Fortschritt das Erbe bewahren – Denkmalschutz als Herausforderung für Unternehmer und Mäzene am Beispiel des Belvedere auf dem Potsdamer Pfingstberg

Matthias Platzeck

Ministerpräsident Brandenburg

It takes art to make a company great«. Dieses prägnante Motto formulierte Ende der 60er Jahre der Chef von Philipp Morris, Georg Weismann. Kunst- und Kulturförderung als wesentlicher Bestandteil der Imagepflege, als ein Element, die Identität und den Erfolg eines Unternehmens öffentlich zu präsentieren, verfügt über eine lange Erfolgsgeschichte. Sie fand und findet immer wieder ihren erfreulichen Ausdruck im kulturellen Engagement zahlreicher Unternehmen. Traditionell ist diese Haltung in den angelsächsischen Ländern stärker verbreitet als in Deutschland. Doch ist auch bei uns längst ein Wandel zu beobachten. In den letzten Jahrzehnten wurden nahezu alle bedeutenden Vorhaben im kulturellen Bereich von deutschen Firmen unterstützt. Dies gilt für große Kunstmuseen, Ausstellungen und Ankäufe ebenso wie für die Bewahrung und den Erhalt historisch bedeutender Bausubstanz.

Sans Souci – Ohne Sorge heißt das bekannteste Schloss in der langen Reihe einzigartiger Bauten in der Potsdamer Kulturlandschaft. Doch der Reichtum einer Kulturlandschaft will stets er- und unterhalten werden. Ein Zustand »ohne Sorgen« ist bei dieser großen Aufgabe eigentlich niemals zu verwirklichen. Das Land Brandenburg besitzt einen reichen Bestand an historischer Bausubstanz.

Rund 25 000 Einzeldenkmale hat die landschaftlich so überaus reizvolle Region zwischen Uckermark und

Niederlausitz, zwischen Havelland und Oderbruch aufzuweisen.

Darunter ganz herausragende und weltweit bekannte Beispiele wie die schon erwähnten Schlösser und Gärten von Potsdam, das Kloster Chorin oder das Schloss Branitz in Cottbus. Weniger bekannte, aber dennoch nicht minder dem Bewahrungsauftrag unterliegende Denkmale, wie z. B. die kleinen Dorfkirchen in der Prignitz, die Gutshäuser im Fläming, das Bürgerhaus in Jüterbog oder die Fabrik in Luckenwalde, zählen ebenfalls dazu.

Die hier anfallenden denkmalpflegerischen Aufgaben waren noch nie ausschließlich mit öffentlichen Mitteln abzusichern. Hier ist privates Engagement im Großen wie im Kleinen gefragt und gewünscht.

Das Zusammenwirken von Ehrenamt, Mäzenatentum und öffentlicher Hand ist die beste Voraussetzung, einem verfallenen Denkmal eine neue und sichere Zukunft zu ermöglichen. Die unzähligen Arbeitsstunden ehrenamtlicher Denkmalpfleger, die vielen kleinen Spenden der Freunde eines historischen Bauwerkes und die erklärte Unterstützung durch Verwaltung und Politik sind der Nährboden, der Mäzenaten die Sicherheit gibt, dass ihre Unterstützung auf fruchtbaren Boden fällt.

Es gibt eine erfreuliche Zahl von Beispielen kulturellen Engagements durch regional verwurzelte wie von außerhalb kommenden Unternehmerinnen und

Unternehmern. Viele der Brandenburger Baudenkmale, die noch dringend auf ihre Restaurierung warten, sind als Firmenrepräsentanz oder für die Imagepflege weniger geeignet. Glücklicherweise spielen neben klar kalkulierendem Unternehmergeist auch Gefühle eine gewichtige Rolle. Immer wieder gibt es engagierte Bürgerinnen und Bürger, die eine starke emotionale Zuneigung zu einem Baudenkmal entwickeln. Fasziniert von der Ausstrahlung eines bestimmten Gebäudes und angesteckt von der Begeisterung anderer Förderer, können sie sich dem Bann dieser steinernen Zeitzeugen nicht entziehen. Aus dieser Anziehung und dem Respekt vor den Spuren der Geschichte entsteht der Anspruch, die Originalsubstanz möglichst umfassend zu erhalten.

Das aus diesem Geist getragene Mitwirken ist wahres Mäzenatentum. Eine selbstlose und uneigennützige Haltung, die lediglich der Erhaltung oder Wiederherstellung eines historischen Gebäudes verpflichtet ist. Herausragendes Beispiel für diese Form des Mäzenatentums ist das Engagement von Herrn Prof. Dr. Werner Otto. Die Rettung oder Wiedergeburt des Belvederes auf dem Potsdamer Pfingstberg ist zu einem ganz wesentlichen Teil seinem Zutun zu verdanken. Ein Zutun, das einer emotionalen Bindung zu dem Bauwerk und seiner wechselvollen Geschichte geschuldet ist.

Kein Wunder – möchte man hinzufügen, denn schon zu Zeiten König Friedrich Wilhelms IV. galt das Panorama vom Pfingstberg aus als geradezu atemberaubend. Damals dominierte beim Blick über die Potsdam-Berliner Kulturlandschaft das Grün der herrlichen Park- und Schlossanlagen und das Glitzern der Wasserflächen von Havel und mehreren Seen. 150 Jahre später ist das Panorama, das sich dem Besucher präsentiert, nicht weniger atemberaubend, durchsetzter mit Bauten natürlich, aber immer noch wunderbar grün. Die Höhenzüge nahe Potsdam, die weitläufigen Havelufer Richtung Nedlitz, dann Sacrow, der Neue Garten, die Pfaueninsel, Klein-Glienicke, Babelsberg bis hinüber nach Berlin – wer das Belvedere besucht, kann sich nur schwer losreißen. Ein Blick tut sich hier auf, der auf eindrück-

liche, unvergessliche Weise das Verständnis für die Struktur dieser Kulturlandschaft fördert und die dort bewusst verwirklichte städtebauliche Harmonie zu Tage treten lässt.

Zu DDR-Zeiten kam vor der Schönheit die Sicherheit und die schien durch die exponierte Lage des Belvedere bedroht. Denn von dort oben konnte man den Bereich der Grenzanlagen ebenso einsehen wie die Kasernen der Roten Armee und das KGB-Städtchen. Das Belvedere war deshalb verbotenes Terrain, über den Pfingstberg führte nur noch ein Trampelpfad. Den vielen traurigen Kapiteln sozialistischer Denkmalpflege wurde auf diese Weise ein weiteres hinzugefügt. Das Belvedere und der etwas unterhalb stehende Pomonatempel, ein Frühwerk Schinkels, verkamen zu Ruinen, wurden von Russen und Deutschen mehrfach demoliert und angezündet, Wasser und Frost taten das ihrige und die Garten- und Parkanlagen gingen zugrunde. Linientreue Publizisten sahen darin freilich alles andere als einen schmerzlichen Verlust. Noch 1988 beschrieb Waltraud Volk das Belvedere abwertend als »dekorative Baukulisse ohne Zweckbestimmung und Nutzungsmöglichkeit«. Genau, möchte man hinzufügen, seine wichtigste Bestimmung war es, wunderschön zu sein – Ausdruck unvollendeter Planung eines visionären Königs.

Der Blick vom Pfingstberg über die Havellandschaft und aus der Stadt auf den Berg hatte König Friedrich Wilhelm IV. wohl schon lange fasziniert und als architektonische Herausforderung gereizt. Die Vorstellung, von dort bei einer Tasse Tee in geselliger Runde auf die Schlösser und Gärten schauen zu können und die Landschaft um ein weiteres Kunstwerk zu bereichern, war mehr als verlockend. Dies umso mehr, als der architekturbegeisterte König von seinen Italienreisen viele Anregungen für seine Verschönerungspläne für Potsdam mitgebracht hatte.

Letztlich wurde auf dem Pfingstberg nur ein Bruchteil der ursprünglichen Pläne eines Renaissance-inspirierten Höhenschlosses verwirklicht. Was heute noch neben dem Pomonatempel an Bauten existiert, wurde zwischen 1847 und 1863 errichtet. Grundlage

waren die Skizzen des Königs. Die weitere Bearbeitung übernahmen die Architekten Ludwig Persius, Ludwig Ferdinand Hesse und Friedrich August Stüler. Entstanden ist gleichsam die Krone der Potsdamer Schlösser- und Gärtenlandschaft. Von keinem Punkt aus lassen sich besser der besondere Reiz, die Schönheit und der Reichtum dieser zum Weltkulturerbe zählenden Kultur-Landschaft begreifen.

Die Wiederauferstehung des Belvedere und damit die Möglichkeit, das Erlebnis dieses Ausblicks wieder genießen zu dürfen, verdanken die Potsdamer und ihre Gäste einer großartigen Wiederaufbauarbeit, die bereits vor der Wende begann und heute fast abgeschlossen ist.

Erste Aufräumarbeiten, die die Grundzüge der Gartengestaltung wieder sichtbar machten, erfolgten schon 1988 durch die Mitglieder der damaligen Arbeitsgemeinschaft Pfingstberg im Kulturbund. Erste Sicherungsmaßnahmen wurden 1991 ausgeführt, zugleich war allen Beteiligten jedoch klar, dass angesichts der zu erwartenden immensen Restaurierungskosten die komplette Sanierung, wenn überhaupt, erst in ferner Zukunft zu verwirklichen sein würde. Weder die Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg als Eigentümerin der Anlage noch die Stadt Potsdam, das Land Brandenburg, geschweige denn der aus der Arbeitsgemeinschaft hervorgegangene Förderverein Pfingstberg e. V., verfügten über entsprechende Mittel.

Abgeschrieben war die Wiederherstellung des Pfingstberg-Ensembles dennoch nicht. Enorme Schubkraft erhielt das Projekt 1992/93 durch die Bereitschaft der Stiftung Hermann Reemtsma, die Sicherung der Reste des Pomonatemfels und die Rekonstruktion der verlorenen Teile in Angriff zu nehmen. Damit war auch die Öffentlichkeit auf die große Aufgabe aufmerksam gemacht und dem gesamten Vorhaben eine erste kräftige Finanzspritze verabreicht worden. Für die Arbeit des Pfingstberg e. V. wie für die Stiftung Preußische Schlösser und Gärten ein echter Segen, denn diese großzügige Spende zog weitere nach sich.



Matthias Platzeck, damals noch als Oberbürgermeister von Potsdam, und die damalige brandenburgische Finanzministerin Wilma Simon setzen zusammen mit Werner Otto den ersten Stein zur Restaurierung des Belvedere

Durch das gedeihliche Zusammenwirken vieler Kräfte konnte dann aus der einstigen Vision schrittweise Realität werden. Drei Personen waren maßgeblich an dem Durchbruch beteiligt: Wieland Eschenburg, Vorsitzender des Fördervereins Pfingstberg e. V., Prof. Hans-Joachim Giersberg, damaliger Generaldirektor der Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, und die damalige brandenburgische Finanzministerin Wilma Simon. Ihnen gelang es, neben Hermann Reemtsma auch Prof. Dr. Werner Otto für die Rekonstruktion zu begeistern.

Seit 1997 konnten die Instandsetzungsarbeiten ohne größere Unterbrechungen erfolgen. Über 11 Millionen Euro, vorwiegend aus privaten Mitteln, wurden bis heute in dieses großartige Projekt investiert. Den weitaus größten Teil davon stellte Prof. Dr. Werner Otto zur Verfügung.

Die Entscheidung von Werner Otto, den Wiederaufbau des Belvedere so großzügig zu unterstützen, fiel insbesondere aufgrund der Tatsache, dass hier nicht beim Stand null mit den Aufbauarbeiten begonnen werden musste, sondern durch die seit 1988 ungebrochene Arbeit des Fördervereins das



Das Schloss Belvedere auf dem Potsdamer Pfingstberg – saniert und restauriert mit Unterstützung von Werner Otto

Gebäude bereits aus seinem Dornröschenschlaf erweckt war.

Das über Jahre anhaltende Engagement der Potsdamerinnen und Potsdamer für »ihren Berg« hat Werner Otto die Gewissheit gegeben, dass eine große Spende hier nicht dazu führt, dass der bisherige Schwung zum Erliegen kommt, sondern Motivation für weitere Unterstützung ist.

Vom Erfolg des Wiederaufbaus haben sich bis Ende April 2004 bereits über 290 000 Menschen überzeugt, indem sie Potsdams höchste Aussichtspunkte bestiegen haben. Das eine oder andere Mal hat sich auch Werner Otto in die Besucherschlange am Eingang eingereiht, um möglichst still und unerkannt zu erleben, was durch seine Unterstützung möglich wurde.

2001 konnte der Westturm mit westlichem Arkadengang und der Eingangshalle und 2003 der Ostturm mit Nord- und Ostarkade als wesentliche Schritte zur Wiederherstellung der Gesamtanlage der Öffentlichkeit übergeben werden. Bis Ende April 2005 erfolgt die Sanierung der östlichen und

westlichen Flügelmauern. Eine gewaltige Gemeinschaftsleistung geht damit ihrer Vollendung entgegen.

Die Wiederherstellung des Pfingstbergs mit dem Belvedere ist als Ausdruck bürgerschaftlichen Engagements in der Denkmalpflege Brandenburgs einzigartig. Durch das Zusammenwirken privater und öffentlicher Personen, Vereine und Institutionen wurde hier eine Aufbauarbeit geleistet, die zu Recht gerühmt und ausgezeichnet wird.

In all den Jahren des Wiederaufbaus gab es angesichts der enormen Summen, die hier zum Einsatz kamen, auch nachdenkliche Stimmen. Ich empfinde es als völlig legitim, ja interessant und wichtig, die Motive für solche Projekte zu hinterfragen. Ist diese großartige Gemeinschaftsleistung nun Ausfluss reiner Liebhaberei, ist sie Ausdruck eines grenzenlosen Idealismus oder drückt sich darin sentimentale Identifikation mit der Vergangenheit aus?

Derartige Empfindungen mögen bei manchen Spendern sicher mehr oder weniger ausgeprägt eine gewisse Rolle gespielt haben. Nicht zu vergessen ist aber auch der Aspekt, dass durch die auf dem

Pfingstberg investierten 12,5 Millionen Euro über Jahre wertvolle Arbeitsplätze für Firmen in der Region gesichert und dadurch die Identifikation mit dem eigenen Land gestärkt wurden. In jedem Fall ist dieses wieder erstandene Baudenkmal ein Symbol für die Identifikation der Bürger mit ihrer Geschichte. Zu DDR-Zeiten war eine solche Identifikation alles andere als salonfähig und wurde staatlicherseits nur geduldet. In kontrollierten gesellschaftlichen Nischen behauptete sich dennoch diese Form von aktivem geschichtlichem Bewusstsein. An mehreren Orten der DDR engagierten sich Bürgerinnen und Bürger und versuchten etwas gegen den schleichenden Verfall der historischen Bausubstanz zu tun. Dieses Wirken war auch ein wichtiger Beitrag zur eigenen Identitätsstärkung. Die Zweifel am System der DDR fanden besonders Ende der 80er Jahre ihren Ausdruck entweder in Resignation und Republikflucht oder in ganz bewusster, bis dato so nicht bekannter Bürgerinitiative. Solche Initiativen setzten sich für die Rettung der stark gefährdeten Altstädte von Stralsund bis Bautzen ein, engagierten sich für den Erhalt bzw. Wiederaufbau von kriegsbeschädigten historischen Gebäuden wie dem des Dresdener Schlosses oder protestierten unerhört gegen den Abriss der Garnisonkirche in Potsdam oder der Universitätskirche in Leipzig.

Rückbesinnung dieser Art schuf Halt und Orientierung in einem staatlichen Umfeld, das stets versuchte, Geschichte für den Machterhalt zu vereinnahmen. Ein Umfeld, das Identifikation nur in Bezug auf die Staatsdoktrin und die politische Ideologie guthieß und daher bürgerschaftliches, schlecht zu kontrollierendes oder gar unabhängiges Engagement ablehnte.

Die schwierigen Rahmenbedingungen ließen nur sehr bescheidene Erfolge zu. Meist gelang es lediglich, den weiteren Verfall zu stoppen oder die Bevölkerung für den drohenden Verlust historischer Bausubstanz zu sensibilisieren. So bescheiden die Ergebnisse auch gewesen sein mögen, so waren sie doch wichtige Demonstrationen eines sich gegen alle Ideologie behauptenden Bürgersinns. Ein Bürgersinn, der nach

der Wende das Fundament bildete für öffentlich anerkanntes bürgerschaftliches Engagement. Schönster Ausdruck ist das Belvedere auf dem Pfingstberg.

Dieser Einsatz von Bürgern für ihr städtisches Lebensumfeld, für Einzeldenkmale oder andere Kulturgüter sind ein unverzichtbarer, wertvoller Bestandteil einer lebendigen Bürgergemeinschaft. Dabei ist nicht nur das geförderte Projekt von herausragender Bedeutung, sondern insbesondere die mit dem Engagement verbundene Vorbildfunktion. Denkmalpflege und Denkmalschutz sind gesetzlich anerkannte Ziele unseres Gemeinwesens und Aufgaben des Staates. Der Staat kann jedoch nicht alles leisten. Denkmalschutz bedarf deshalb auch des Einsatzes der Bürger, um den Erhalt unserer Denkmale in Stadt und Land zu ermöglichen. Die Tatsache, dass die öffentlichen Kassen leer sind und der Staat deshalb auf private Geldgeber angewiesen ist, ist jedoch nur ein Argument für bürgerschaftliches Engagement. Ein mindestens ebenso wichtiges Motiv ist die Freude und Befriedigung an dem gemeinsam verwirklichten Projekt. Unsere Gesellschaft wird reicher, wenn Ehrenamt nicht als Aushilfe, sondern als Ausdruck persönlicher Verantwortung für das Gemeinwesen Anerkennung findet.

Ob Belvedere oder vergleichbare Projekte – es sind die privaten Förderer und Mäzene, denen unsere Gesellschaft viel verdankt. Ohne ihre Mithilfe wären zahlreiche Projekte im sozialen, künstlerischen oder wissenschaftlichen Bereich undenkbar. Einmal mehr zeigt das Potsdamer Beispiel, dass sich eine lebendige Demokratie nicht in funktionierenden staatlichen Institutionen erschöpft. Im Hinblick auf bürgerschaftliches Engagement können wir von der lebhaften amerikanischen Zivilkultur lernen. Umso mehr freue ich mich über die hoffnungsvollen Ansätze und die Tatsache, dass Potsdam eine ganze Reihe von Freunden und Förderern hat, die mit ihrem privaten Vermögen gemeinnützige Ziele unterstützen. Schönes zu erhalten und Sinnvolles zu fördern, das ist das Anliegen von Menschen wie Werner Otto.

Die Finanzierung des Wiederaufbaus des Belvederes ist mithin eine Gemeinschaftsleistung privater

und öffentlicher Geldgeber. Diese großartige Leistung drückt den Willen aus, unser gebautes historisches Erbe vor dem Verfall retten zu wollen. Unsere Gesellschaft insgesamt profitiert in hohem Maße von dieser vorbildlichen Art des Mäzenatentums. Wenn es gelingt, dass das große Vorbild von Menschen wie Werner Otto Schule macht, könnten viele der heute bedrohten oder in ihrem Bestand gefährdeten Baudenkmäler im Land Brandenburg gerettet und

wiederhergestellt werden. Zumal beileibe nicht immer Millionenbeträge erforderlich sind, um wichtige und unverzichtbare Sicherungsarbeiten an gefährdeten Kirchen oder Gutshäusern vorzunehmen.

Der Glanz des erhaltenen oder wiederhergestellten Schönen ehrt auch seinen Förderer – in diesem Sinne wäre es mehr als wünschenswert, wenn sich möglichst viele Unternehmen der Herausforderung des Denkmalschutzes stellen würden.

Die Deutschen und ihre Marktwirtschaft. Es ist Zeit für einen zweiten Frühling – nicht nur zum Wohle Ostdeutschlands

Prof. Dr. Georg Milbradt

Ministerpräsident Sachsen

I. Einleitung

Als die Bürger Ostdeutschlands 1989 auf die Straße gingen, stellten sie sich nicht nur gegen ein zentralistisches und diktatorisches Regime, welches ihnen elementare demokratische Grundrechte vorenthielt, sie lehnten sich auch gegen ein nicht funktionierendes Wirtschaftssystem auf, das ihnen mehr und mehr ökonomische Restriktionen auferlegte und zu einer bloßen Mangelverwaltung wurde. Die zentralistische Planwirtschaft hatte zur Folge, dass die DDR von ihrer Substanz lebte und nicht zuletzt ökonomisch abgewirtschaftet hatte.

Es ist daher nicht überraschend, dass die Marktwirtschaft, das Wirtschaftssystem, das für die DM und für hohen Wohlstand stand, direkt nach der Wiedervereinigung auf eine sehr hohe Akzeptanz bei den Bürgern der ehemaligen DDR stieß, die seither jedoch merklich nachgelassen hat. Diese Entwicklung ist jedoch nicht allein typisch für die neuen Länder. Auch im Westen Deutschlands ist eine rückläufige Zustimmung festzustellen. Das Aufkommen von Organisationen wie »attac« zeigt zudem, dass die Skepsis gegenüber der Marktwirtschaft weltweit zunimmt.

Die Marktwirtschaft wird – weder besonders geliebt, noch richtig verstanden – als notwendiges Übel in Kauf genommen, solange der Wohlstand zunimmt. Stockt diese Wohlstandszunahme oder liegt sie unter den Erwartungen, leidet ihre Akzeptanz und

sie wird zu einem kalten, ungerechten Wirtschaftssystem abgestempelt.

Der Beitrag setzt sich mit diesem Phänomen auseinander und sucht nach Erklärungsansätzen, warum gerade in Deutschland, einem Land, in dem – quasi in einem historischen Experiment – die Marktwirtschaft den Wettbewerb gegenüber der Zentralverwaltungswirtschaft eindeutig für sich entscheiden konnte, ein solcher Stimmungsumschwung möglich war.

Es stellt sich die Frage, wie der auf Grund von Vorurteilen und unzulänglichen Kenntnissen geschwundenen Akzeptanz entgegengewirkt werden kann. Für die neuen Bundesländer ist diese Frage von essenzieller Bedeutung. Angesichts des bereits seit mehreren Jahren stockenden Aufholprozesses ist es nämlich zwingend notwendig, verstärkt Marktprozesse wirken zu lassen.

Zu Beginn werden die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Ost- und Westdeutschland dargestellt und es erfolgt eine Auseinandersetzung mit der Frage, welche Bedeutung das Wirtschaftssystem der Bundesrepublik für den Aufbau Ost hatte.

II. Wirtschaftsordnung und wirtschaftliche Entwicklung in der ehemaligen DDR

Das Gebiet der ehemaligen DDR, insbesondere der mitteldeutsche Raum, war vor dem 2. Weltkrieg ein

gut entwickelter Wirtschaftsraum. Auch nach Kriegsende war der Osten dem Westen in wirtschaftlicher Hinsicht mindestens ebenbürtig: 25 Prozent der deutschen Bevölkerung erwirtschafteten knapp 26 Prozent der gesamten Industrieproduktion. Das wirtschaftliche Auseinanderdriften von Ost und West ist weniger auf die unterschiedlichen Startbedingungen – Demontagepolitik und Reparationsleistungen auf der einen Seite, Transfers im Rahmen des Marshall-Planes auf der anderen Seite – zurückzuführen, sondern vielmehr das Ergebnis zweier unterschiedlicher ordnungspolitischer Ansätze. Sehr vereinfacht ausgedrückt stand das Individualprinzip dem Kollektivprinzip gegenüber.

Sofort nach Kriegsende begann die Sowjetunion damit, die von ihr verwaltete Zone politisch, geistig und auch wirtschaftlich auf das eigene Leitbild gleichzuschalten. Der kommunistische Kollektivismus wurde das ideologische Fundament der Wirtschaftsordnung der DDR, einer auf Planerfüllung ausgerichteten Zentralverwaltungswirtschaft. Die kollektivistische Orientierung wurde insbesondere nach der 2. Parteikonferenz der SED (Juli 1952) vorangetrieben. Dass diese, einen Keil zwischen den individuellen Leistungsbeitrag und die individuelle Konsummöglichkeit treibende Politik in der Bevölkerung keinen großen Anklang fand, manifestierte sich nicht nur in den Ereignissen des 17. Juli 1953, sondern vor allem in einer »Abstimmung mit den Füßen« in Form einer Abwanderung in den Westen. In den Jahren 1953 bis 1957 suchten per anno mehr als 250 000 Menschen um Notaufnahme in Westdeutschland nach. Im Jahr des Mauerbaus (1961) kehrten 1,65 Millionen DDR-Bürger ihrem Land den Rücken. Mit dem Dichtmachen der innerdeutschen Grenze stiegen die »Kosten« der Abwanderung – und damit des politischen Widerstandes – ins Unermessliche, sodass die Anpassung an das kollektivistische System der DDR – wenn auch häufig in Form einer stillen Verweigerung – eine entscheidende (Über-)Lebensstrategie wurde.

Die DDR-Führung und die sowjetische Besatzungsmacht zerrütteten mit ihrer Politik dabei auch eine für

eine moderne Wirtschaft unverzichtbare Basis – die freiheitliche Gesellschaft. Ohne diese lässt sich weder ein Rechtsstaat gestalten, noch wird unternehmerische Kreativität bzw. Initiative befördert.

Die DDR musste nicht nur einen immensen Verlust an Arbeitskräften hinnehmen: In Folge von Enteignungen, Gängeleien und sonstigen Schikanen verlor sie – politisch durchaus gewollt – eine nicht unwesentliche Anzahl ihrer Unternehmer. Auch eine Vielzahl namhafter Unternehmen siedelten unter Mitnahme ihrer Patente und natürlich ihres Markennamens in den Westen über. Die Umzüge von Siemens (von Berlin nach München), von Zeiss (von Jena nach Oberkochen) oder von Audi (von Zwickau nach Ingolstadt) sind nur einige Beispiele einer Reihe, die sich beliebig fortsetzen ließe. Mit diesen Umzügen gingen nicht nur Markennamen, Patente und vor allem auch Know-how verloren, sondern auch die früheren Märkte in der westlichen Welt.

Die verbliebenen, teilweise nur einem Torso gleichenden Produktionsstätten wurden, wie überhaupt die gesamte Industrie, in unbeweglichen Kombinate reorganisiert. Spätestens seit 1972, als die letzten Unternehmen verstaatlicht wurden, war der Mittelstand kaum noch vorhanden, vom Handwerk gab es nur noch Reste. Während die Westindustrie zum Zeitpunkt der Wende aus circa 38 000 Unternehmen bestand, waren es im Osten 132 – Dinosauriern gleichende – Kombinate, die zudem in aller Regel von »Funktionären« geleitet wurden.

Eine weitere belastende Hypothek der ostdeutschen Industrie wurde die nicht an den Bedingungen der internationalen Arbeitsteilung ausgerichtete Produktionsstruktur. Zum einen folgte dies aus den Produktionsaufgaben, die der DDR im Rahmen der Handelsbeziehungen innerhalb des Rates für gegenseitige Wirtschaftsbeziehungen (RGW) zugewiesen wurde, zum anderen wurde das Muster der Produktion stark von den Autarkiebestrebungen der damaligen Führung sowie auch von Embargos geprägt. Aus heutiger Sicht war die DDR-Wirtschaft

sogar hochgradig fehlspezialisiert.¹ Mit einem – nach westlichen Maßstäben – überhöhten Anteil der Industrie an der gesamtwirtschaftlichen Produktion, insbesondere im Bereich der Grundstoffindustrien, besaß die DDR eine Produktionsstruktur, die mehr zu einem Schwellenland als zu einem hoch entwickelten Industrieland passte. Es war viel Kapital in Produktionen gebunden, für die es auf dem Weltmarkt keine Absatzchancen gab. Hinzu kam, dass die meisten Produkte auf den Westmärkten qualitativ nicht wettbewerbsfähig waren, sodass nach dem Wegfall der Ostmärkte hierfür keine Absatzchancen bestanden. Der nicht selten erhobene Vorwurf, die Ostindustrie wäre nach der Wende »platt gemacht worden«, kann daher nicht unkommentiert stehen bleiben.

III. Zustand der DDR-Wirtschaft zur Wende

Zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung lag die Produktivität der DDR-Wirtschaft allenfalls bei 30 % des Westniveaus. Das BIP pro Kopf bewegte sich auf einem Niveau, das dem der alten Bundesrepublik gegen Ende der 50er Jahre entsprach. Um das Zurückfallen der DDR-Wirtschaft hinter die des Westens zu verschleiern und gegenüber der eigenen Bevölkerung die Illusion eines – auch im Vergleich zu anderen Ländern des RGW – relativ hohen Lebensstandards aufrechtzuerhalten, wurde in der ehemaligen DDR das Ergebnis der gesamtwirtschaftlichen Produktion in zunehmendem Maße für Konsumzwecke, d. h. zu Lasten der Investitionen, verwandt. Die Erneuerung verschlissener Produktionsanlagen unterblieb immer häufiger, die DDR lebte somit mehr und mehr von ihrer Substanz.

Der Kapitalstock in den neuen Bundesländern war dementsprechend zum Zeitpunkt des Überganges in die Marktwirtschaft in einem äußerst schlechten Zustand und hoffnungslos überaltert. Die Ausrüstungen entsprachen nur selten dem Stand der Technik. Selbst in den so genannten Schlüsselindustrien, wie beispielsweise in der Mikroelektronik,

betrug der Rückstand in der Produktionstechnologie gegenüber dem Westen etliche Jahre. Hinzu kam, dass auf Grund der mengenorientierten Planung und der falschen Preise viel zu kostspielige Produktionstechniken zum Einsatz kamen. Der Material- und Energieeinsatz sowie die Umweltbelastung waren extrem hoch. Anreize zu Produkt- und Prozessinnovationen gab es hingegen kaum. Der Kapitalstock war jedoch nicht nur physisch stark entwertet, sondern erfuhr durch die Einführung neuer gesamtwirtschaftlicher Maßstäbe im Zusammenhang mit der Währungsunion auch eine ökonomische Entwertung. Dabei spielten insbesondere die Änderung der außenwirtschaftlichen Bedingungen und die Lohn erhöhungen eine herausragende Rolle.

Doch nicht nur der Zustand des unternehmerischen Kapitalstocks zeichnete für die desolante Wirtschaftslage verantwortlich, sondern auch die immer offensichtlicher gewordene Vernachlässigung der Infrastruktur. Vor allem die Verkehrswege, aber auch der Wohnungsbestand verfielen zusehends. Die Telekommunikationsinfrastruktur konnte nur schleppend erweitert werden, die Umweltbelastungen hatten zum Zeitpunkt der Wende ein bedrohliches Ausmaß erreicht. Nach der Wende stellten diese Infrastrukturmängel ein erhebliches Investitionshemmnis dar.²

¹ Gerhard Schürer, zwischen 1965 und 1990 Vorsitzender der Staatlichen Planungskommission, illustrierte dies anhand der Produktion eines 256-Kilobit-Chips: »Die Selbstkosten der DDR für einen Chip betragen 536 Mark, der Verkaufspreis war in der DDR auf 16 Mark festgelegt, weil man für 536 Mark gar keinen Anwender fand. Eine Waschmaschine mit diesem Steuerelement würde ja, weil man ja mehrere braucht, allein 3000 Mark für die Elektronik kosten, die da drinsteckt. Also mußte dieser Verkaufspreis sozusagen als Einführungspreis der Technik herabgesetzt werden, und den Rest hat der Staatshaushalt als Subvention zahlen müssen. Der Weltmarktpreis für so einen Chip war sechs Mark.« (Pirker, Theo et al., Der Plan als Befehl und Fiktion. Wirtschaftsführung in der DDR. Gespräche und Analysen, Opladen, 1995, S. 88).

² In dieser Hinsicht bestand ein großer Unterschied zur Situation in Westdeutschland nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges. Damals war der Kapitalstock in der Grundsubstanz erhalten geblieben und angesichts der gegebenen Währungs-

IV. Soziale Marktwirtschaft in Deutschland

Direkt nach Kriegsende konnte nicht unbedingt erwartet werden, dass sich in Deutschland zwei verschiedene Wirtschaftsordnungen etablieren würden. Der »Alliierte Kontrollrat«, von den Siegermächten im Juni 1945 als Zentralregierung eingerichtet, sollte für die Belange aller vier Besatzungszonen verantwortlich sein. Auf Grund seiner Kollektivschuld sollte Deutschland, trotz der Aufteilung in Besatzungszonen, als Einheit betrachtet werden. In Ermangelung einer einheitsstiftenden Idee kam es jedoch nicht zu den geforderten einstimmigen Beschlüssen. Während die Sowjetunion über die wirtschaftliche Ausrichtung ihrer Zone vergleichsweise klare Vorstellungen hatte, waren die der Westalliierten zunächst eher vage. Unter dem Gesichtspunkt der Einheit wäre es daher nur konsequent gewesen, wenn sich derjenige mit den klarsten Vorstellungen durchgesetzt und die Position des Frontrunners eingenommen hätte; mit der Folge, dass auch im Westen das sowjetische Kollektivprinzip als wirtschaftliche Ordnung installiert worden wäre. Dieses Szenario war insofern nicht unrealistisch, als Briten und Franzosen Pläne für eine staatsdirigistisch gelenkte Wirtschaft hegten.

Mit der Währungsreform vom 20. Juni 1948 nahm jedoch die Geschichte der sozialen Marktwirtschaft ihren Lauf. Es mag dabei auf den ersten Blick fast widersprüchlich klingen, dass der Start in die Marktwirtschaft, das Wirtschaftssystem, das man fast als Zwillingbruder der Demokratie verstehen kann, nicht auf der Basis einer demokratischen Grundsatzentscheidung zu Stande kam, sondern streng genommen das Ergebnis eines Aktes von zivilem Ungehorsam war. Der Direktor der Verwaltung für Wirtschaft in der britisch-amerikanischen Bizone, Ludwig Erhard, verband eigenmächtig die auf Beschluss der Alliierten durchgeführte Währungsreform mit einer umfassenden Wirtschaftsreform und befreite damit die Nachkriegswirtschaft von ihren planwirtschaftlichen Fesseln und schuf einen Rahmen für die freie und geordnete Entfaltung privatwirtschaftlicher Initiative.

Nicht zuletzt durch die weitgehende Freigabe der

Preise wurde das Fundament für einen beispiellosen wirtschaftlichen Aufschwung gelegt. Dieser drückte sich nicht nur in hohen Wachstumsraten, in sichtbar steigenden Reallöhnen und in Vollbeschäftigung aus, er konkretisierte sich darüber hinaus auch in stabilen Preisen und einem ausgeglichenen öffentlichen Haushalt. Das von Ludwig Erhard gegebene Versprechen »Wohlstand für alle« wurde eingelöst.

Die von Ludwig Erhard installierte Wirtschaftsordnung entsprach weitestgehend dem Leitbild der »Freiburger Schule«, nach der das vorrangige Ziel staatlicher Wirtschaftspolitik die Ausgestaltung einer Wettbewerbsordnung war. Da sich in einem solchen System die Einkommensverteilung entsprechend der relativen Knappheit der Leistungsbeiträge einstellt und die Leistungsmöglichkeiten nicht gleich verteilt sind, führt dies zwangsläufig zu Ungleichheit. Es muss nicht unbedingt Ungleichheit mit Ungerechtigkeit gleichgesetzt werden, um hieraus die Forderung nach Integration von Elementen des sozialen Ausgleichs in den Ordnungsrahmen abzuleiten. Die Frage, inwieweit ein soziales Regulativ eingebaut werden sollte, kann nämlich nicht nur unter Gerechtigkeits-, sondern auch unter Effizienzaspekten erörtert werden: Ungleichheit gefährdet den sozialen Frieden und hat damit auch Einfluss auf das Gesamtergebnis.

Mit der Verbindung von auf Wettbewerb basierender Marktwirtschaft und einem Mechanismus zur Korrektur der Marktergebnisse durch Umverteilung wurde die soziale Marktwirtschaft ins Leben gerufen. Nach Alfred Müller-Armack, neben Ludwig Erhard und Walter Eucken einer der zentralen Begründer der sozialen Marktwirtschaft, wird das Ziel verfolgt, »auf der Basis der Wettbewerbswirtschaft die freie

und Lohnverhältnisse zu großen Teilen weiterhin ökonomisch nutzbar. Die Schäden, die der Krieg an Produktions- und Verkehrsanlagen angerichtet hatte, konnten mit verhältnismäßig geringen Investitionen rasch beseitigt werden: Zerbombte Fabrikgebäude konnten wieder aufgebaut, beschädigte oder demonitierte Maschinen repariert oder ersetzt, Brücken instand gesetzt werden.

Initiative mit einem gerade durch die marktwirtschaftliche Leistung gesicherten sozialen Fortschritt zu verbinden.«³

V. Die Dominanz des Adjektivs

Das originäre ordnungspolitische Leitbild der sozialen Marktwirtschaft hat jedoch in den vergangenen Jahrzehnten viel von seinem ursprünglichen Ansatz eingebüßt. Der »Niedergang« der Ursprungsidee ging – nur vordergründig paradox – mit der Zunahme des gesellschaftlichen Konsenses einher. Die zunehmende Akzeptanz der sozialen Marktwirtschaft in den wesentlichen gesellschaftlichen Gruppierungen, wie Parteien, Kirchen oder auch Gewerkschaften, wurde durch Umwidmung und Aushöhlung von tragenden Elementen des Ursprungskonzeptes erkaufte. Die marktwirtschaftliche Komponente wurde mehr und mehr zu Gunsten des Sozialstaatsgedankens in den Hintergrund gedrängt. Standen hierbei in der Anfangszeit noch Fragen der Bewältigung von Kriegsfolgelasten im Vordergrund, dehnte sich das Interesse relativ schnell auch auf Aspekte der Mitbestimmung, auf Fragen von Arbeitnehmerrechten, wie z. B. den Kündigungsschutz, und vor allem auf das weite Feld der sozialen Sicherung aus. Auf dem Weg zum »Sozialstaat« wurden mit folgenden Gesetzen und Verordnungen wesentliche Eckpfeiler eingeschlagen⁴:

- Bundesversorgungsgesetz (1950)
 - Montan-Mitbestimmungsgesetz (1951)
 - Kündigungsschutzgesetz (1951)
 - Lastenausgleichsgesetz (1952)
 - Betriebsverfassungsgesetz (1952)
 - Personalvertretungsgesetz (1955)
 - Dynamisierung der Rente (1957)
 - Schwerbehindertengesetz (1961)
 - Arbeitsförderungsgesetz (1969)
 - Lohnfortzahlung im Krankheitsfall (1969)
 - Flexibilisierung des Renteneintrittsalters (1972)
 - Mitbestimmungsgesetz (1976)
 - Einführung der Pflegeversicherung (1995)
- Jede dieser Regelungen hat für sich genommen

ihre Berechtigung und wurde mit Sicherheit in guter Absicht verabschiedet. In der Summe der Gesetze und ihrer hohen Regelungsdichte führte dies jedoch dazu, dass sich die Bundesrepublik in ein Korsett zwängte, dass ihr ein hohes Maß an Flexibilität nimmt.⁵

Die vielfach beklagte Dominanz des Adjektivs manifestierte sich jedoch nicht nur in dem zunehmenden Ausbau der sozialen Sicherungssysteme oder der übrigen Sozialgesetzgebung, sie spiegelte sich – und spiegelt sich nach wie vor – zunehmend auch in direkten staatlichen Eingriffen in das Wirtschaftsgeschehen wider. Die nach Ludwig Erhards Abgang von der politischen Bühne einsetzende interventionistische Phase, die sich an Begrifflichkeiten wie Globalsteuerung und Ansätzen zur Investitionslenkung festmachen lässt, hält quasi bis heute an. Mit der Gewährung von Übergangshilfen an vom Strukturwandel negativ berührte Wirtschaftszweige und Arbeitnehmer, sollte die Anpassung an die neuen Marktbedingungen erleichtert oder zumindest die daraus resultierenden Lasten abgefedert werden. Diese Eingriffe waren jedoch in der Regel nicht nur äußerst teuer, sie waren darüber hinaus häufig auch wenig erfolgreich oder sogar kontraproduktiv. So scheiterten beispielsweise im Jahr 2002 die drei Jahre zuvor ergriffenen Sanierungsversuche zu Gunsten der Philipp Holzmann AG. Die Milliardensubventionen in den Steinkohlebergbau haben nicht nur enorme Ressourcen verschlungen, sie haben darüber hinaus

³ Müller-Armack, Alfred, Soziale Marktwirtschaft, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Band 9, 1956, S. 390–392.

⁴ Die Aufzählung könnte noch beliebig ergänzt werden wie z. B. um das Heimarbeitsschutzgesetz (1951), das Mutterschutzgesetz (1952), die Ausweitung der Unfallversicherung (1971). Darüber hinaus darf aus den angegebenen Jahreszahlen nicht geschlossen werden, dass die meisten sozialgesetzlichen Maßnahmen in den ersten Jahren der Bundesrepublik stattfanden, vielmehr erfuhren die meisten Regelungen im Laufe der Zeit erhebliche Änderungen oder auch Novellierungen.

⁵ Es soll nicht verschwiegen werden, dass es auch Gesetze zur Absicherung der marktwirtschaftlichen Ordnung gab. Insbesondere das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (1957) ist an dieser Stelle zu nennen.

den Strukturwandel einer ganzen Region verschleppt und die dortigen Anpassungslasten in die Höhe getrieben.

Ebenfalls nur bedingt erfolgreich war die staatliche Technologieplanung, die insbesondere in den 70er und 80er Jahren, als der Machbarkeitsglaube besonders groß war, ihren Höhepunkt hatte. Wer erinnert sich noch an den Raumgleiter Hermes, der als Bote für eine Raumstation gedacht war, es aber nie über das Stadium einer – allerdings sehr teuren – Blaupause hinausbrachte. Der schnelle Brüter dürfte mit rund 7,5 Mrd. DM einer der teuersten Freizeitparks sein. Wann der weitgehend mit Steuergeldern entwickelte Transrapid sich endlich das Etikett »Exportschlager« ans Revers heften darf, ist mehr als offen.

Durch diese prozesspolitischen Eingriffe wurden die wesentlichen Ordnungsbedingungen, die die Leistungsfähigkeit garantieren, beeinträchtigt. Neben dem Steuersystem sind es insbesondere die Systeme der sozialen Sicherung, die eine nicht mehr akzeptierte Umverteilung zur Folge haben. Das zunehmend engmaschigere Netz des Wohlfahrtsstaates produziert zwar auf der einen Seite Sicherheit, engt auf der anderen Seite jedoch auch die wirtschaftlichen Aktivitäten ein, hemmt die Dynamik der Wirtschaft und untergräbt zunehmend die Eigenverantwortung. Die Folge ist eine nachlassende Leistungsbereitschaft, eine Zunahme der Schwarzarbeit sowie eine Leistungsverlagerung in das Ausland. Auswüchse dieser Entwicklung sind ein stetiges Ansteigen der Staatsverschuldung sowie eine nicht mehr zu akzeptierende Arbeitslosigkeit. Im jüngsten »Global Competitive Report« des World Economic Forum rangiert Deutschland – unter 102 untersuchten Ländern – bei der Effizienz seines Steuersystems wie auch hinsichtlich der Flexibilität bei der Lohnsetzung⁶ auf dem weltweit allerletzten Platz. Bei der Frage, wie einfach es ist, Leute einzustellen und auch wieder zu entlassen (»hiring and firing practices«), belegt Deutschland den vorletzten und hinsichtlich der Bewertung des Umfangs verzerrender staatlicher Subventionen den drittletzten Platz.

Es wird daher heutzutage kaum noch bestritten,

dass die Leistungsgrenzen des in Deutschland praktizierten Wirtschaftssystems seit langem überschritten sind. Die Wiedervereinigung diente lediglich dazu, dieses Problem für einige weitere Jahr zu kaschieren, um es später dann umso deutlicher hervortreten zu lassen.

VI. *Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und der Aufbauprozess*

Mit dem Beitritt der DDR zur Bundesrepublik Deutschland am 3. Oktober 1990 wurde, soweit dies nicht schon durch den kurz zuvor in Kraft getretenen 1. Staatsvertrag über die Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion geschehen war, das westdeutsche Rechts-, Wirtschafts- und Sozialsystem auf Ostdeutschland übertragen.⁷ Nur übergangsweise schuf der Einigungsvertrag Sonderregelungen für das Beitrittsgebiet.

Für den weiteren ökonomischen Aufbauprozess spielt die Übernahme westdeutscher Regelungen – neben der katastrophalen Ausgangslage – eine besondere Rolle. Die Grundentscheidung der Übernahme des westdeutschen Systems war richtig. Allerdings gilt diese Beurteilung nicht für die konkrete Umsetzung und viele Detailregelungen (z. B. die Eigentumszuordnung) sowie die Entscheidungen staatlicher und wirtschaftspolitischer Instanzen nach der Vereinigung. Sie haben in wesentlichen Teilen die konkrete wirtschaftliche Ausgangssituation in der DDR und die Einigungs- und Anpassungsmechanik falsch eingeschätzt. Das hatte unübersehbare Folgen für den eingeschlagenen wirtschaftspolitischen Weg.

Vorherrschende Meinung im Frühjahr 1990 in Westdeutschland war, dass die Fehlentwicklungen und Defizite der alten DDR ihre Ursache allein im

⁶ Damit wird auch ein Bereich kritisch bewertet, aus dem sich der Staat auf Grund der in der Arbeitsmarktordnung verankerten Tarifautonomie (Tarifvertragsgesetz, 1949) weitestgehend heraushält.

⁷ Die soziale Marktwirtschaft wurde explizit in der Präambel zum Einigungsvertrag festgehalten.

von der Sowjetunion eingeführten und von der SED fortgesetzten bürokratisch-sozialistischen Staats-, Wirtschafts- und Gesellschaftssystem hätten und dass durch die Einführung der westlichen Ordnung die vorgenannten Mängel in kurzer Zeit behoben werden könnten.

Zweifellos war die Beseitigung der alten Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung und die Einführung einer neuen eine *notwendige* Bedingung des Aufbauprozesses Ost, sie war jedoch keine *hinreichende*. Die zum Zeitpunkt der Vereinigung existierenden Unterschiede West-Ost und die erforderliche Transformationszeit sowie die finanzielle und ökonomische Dimension des Prozesses wurden unterschätzt, die Selbstheilungskräfte und insbesondere die positiven Auswirkungen des konkret übertragenen westlichen Systems (Jahrgang 1990) überschätzt. Es zeigte sich relativ schnell, dass zwar die Grundelemente des westlichen Systems richtig, seine Ausformungen nach vielen Jahren Wohlstand für den für die Beseitigung der Defizite in der Kapitalausstattung notwendigen Aufbau im Osten nur bedingt geeignet waren. Auch die Länge der Anpassungsprozesse der ostdeutschen Gesellschaft und Wirtschaft an die neuen Rahmenbedingungen wurden unterschätzt.⁸

Durch die Übernahme des westdeutschen Systems und der wirtschaftspolitischen Praxis der letzten Jahre nahm von Anfang an eine falsch konzipierte Distributionspolitik nach westdeutschem Muster eine überragende Stellung im Vereinigungsprozess ein. Ein Grund für diese Politik mag auch in dem ausgeprägten Besitzstandsdenken des »reichen« Westdeutschland zu finden sein: Änderungen – insbesondere allokativpolitisch motivierte – sind nur dann hinnehmbar, wenn es keinem schlechter als bisher geht.

Das zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung gültige westdeutsche Rechtssystem ist ein Rechtssystem, das den Status quo privilegiert und die Veränderung diskriminiert. Es ist das Rechtssystem eines saturierten, reichen Landes. Derjenige, der etwas verändern will, trägt die Beweislast, dass der Zustand nach der Veränderung mit Sicherheit besser ist als der aktuelle Zustand. Diesem Rechtssystem ist also die Vermutung

immanent, dass das Bestehende auch richtig und gerecht ist. Veränderungen werden nur zugelassen, wenn die Falsifizierung dieser Richtigkeitsvermutung gelingt. Diese Tendenz findet sich in allen möglichen Teilbereichen der westlichen Rechtsordnung. Im Arbeitsrecht in Form der Ausgestaltung des Kündigungsschutzes, im Planungsrecht durch die umfangreichen Einspruchsmöglichkeiten seitens potenziell Betroffener und im Sozialrecht durch die zunehmende Zurückdrängung des Prinzips der Eigenverantwortlichkeit.

Diese Betonung der Distributionspolitik einerseits und eine Präferenzierung des Status quo andererseits mag für eine saturierte Gesellschaft noch hinnehmbar sein – langfristig ist auch das nicht möglich, da es zu einer Art gesellschaftlicher Sklerose und Degeneration führt –, für eine Gesellschaft in einem tief greifenden Anpassungsprozess ist aber eine solche Abwägung gesellschaftspolitischer Ziele kontraproduktiv: Nicht der Status quo, sondern die Veränderung muss präferiert werden. Besitzstandsdenken ist unangebracht, weil sich die gesellschaftliche Geschäftsgrundlage fundamental geändert hat. Die Anpassung an die neuen Realitäten – also im Kern eine allokativpolitische Zielsetzung – muss im Vordergrund stehen, wobei allerdings der gesamtdeutsche Kontext mit zu beachten ist, also die Frage, wie verschieden ein Land angesichts der tiefen ökonomischen Unterschiede sein kann und dabei noch *ein* Land bleibt bzw. wird (Stichworte: einheitliche Staatsbürgerschaft, freie Wohn- und Arbeitswahl, Gleichheitsgrundsatz der

⁸ Falsch eingeschätzt wurde zudem die Mechanik des Einigungsprozesses selbst. Er wurde als eine einseitige Anpassung des Ostens an den Westen verstanden. Eine durch die Vereinigung herrührende Reformnotwendigkeit des Westens wurde kaum gesehen. Verkürzt ausgedrückt verstand der Westen das wiedervereinigte Deutschland als eine erweiterte Bundesrepublik, nicht als etwas qualitativ Neues. Juristisch ist diese Ansicht sicher richtig, politisch und ökonomisch sind die gesamtdeutschen Probleme in wesentlichen Teilen andere als die der alten Bundesrepublik. Auch die alte westdeutsche Bundesrepublik gibt es seit der Vereinigung nicht mehr – Westdeutschland begann dies erst nach einigen Jahren zu bemerken.

Verfassung). Dadurch schied zu Recht eine tschechische Strategie aus, eine Politik bewusst sehr niedriger Löhne, eine Bewältigung dieses Prozesses nach herkömmlichen westdeutschen Strukturanpassungsstrategien aber gleichfalls. Dies ist keine Ablehnung distributionspolitischer Ziele im Vereinigungsprozess. Sie sind aus historischen Gründen (Kriegsfolgelasten) und allgemein-politischen Erwägungen vollauf legitim, zu kritisieren sind jedoch die Gewichtung und die eingesetzten Instrumente.

Die Übertragung des westdeutschen Rechts- und Sozialsystems brachte es insbesondere mit sich, dass dem Bürger im Osten vergleichbare Ansprüche gegenüber den staatlichen Institutionen – auch gegenüber den ostdeutschen – eingeräumt wurden, ohne dass eine entsprechende Leistungsfähigkeit vorhanden oder – im Fall der gesamtdeutschen Einrichtungen – ein entsprechender Zuwachs an wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit bestand. Die politische Grundsatzentscheidung aus einigungspolitischen und Gerechtigkeitsgründen, die Anpassung an westdeutsches Niveau im sozialpolitischen Bereich schneller zu vollziehen als die Anpassung, die im ökonomischen Bereich möglich war (z. B. Produktivitätssteigerung, Vermehrung des privaten und öffentlichen Kapitalstocks), führte zu der unvermeidbaren Konsequenz, dass im Osten Rechtsansprüche geschaffen worden sind, die durch die lokale Wirtschaftskraft nicht abgedeckt werden können. Ein nicht unerheblicher Teil der Transferzahlungen muss daher für die Bedienung dieser Rechtsansprüche (z. B. Wohngeld oder Sozialhilfe) verausgabt werden.

Eine zusätzliche Bürde trat an der Nahtstelle zwischen Sozial-, Lohn- und Wirtschaftspolitik zu Tage. Wie bei der Festlegung der sozialpolitischen Ansprüche gegen den Staat orientierte man sich auch in der Lohnpolitik nicht an der tatsächlichen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit Ostdeutschlands, sondern an gesamtdeutschen Distributions- und Gerechtigkeitsabwägungen. Die Lohnpolitik wurde als ein geeignetes Instrument der Anpassung der Lebensverhältnisse angesehen, wobei die Vorreiterrolle der staatlichen Instanzen in der Sozialpolitik – durch die

Höhe der Sozialtransfers wurde faktisch eine Lohnuntergrenze eingezogen – nicht übersehen werden darf. Der Kostencharakter des Lohnes und die allokativen Konsequenzen einer weitgehend distributionsorientierten Lohnpolitik blieb ausgeblendet. Viele Betriebe gerieten in die Kostenklemme – viele Produktionsanlagen, die sonst durchaus noch nutzbar gewesen wären, erfuhren auf diese Weise eine ökonomische Entwertung.

Die Dominanz der Distributionspolitik bei gleichzeitiger Vernachlässigung der Allokationspolitik entsprach zwar den herkömmlichen Vorstellungen in Ostdeutschland, nur bestand hier trotz allem eine stärkere Veränderungsbereitschaft, da man die ökonomischen Misserfolge einer solchen Politik hautnah erlebt hatte. Andererseits wäre es sicherlich zu viel verlangt gewesen, die durch die Einführung der westdeutschen Sozialsysteme sich ergebenden extern finanzierten Transfers mit dem Argument einer Verlangsamung des Anpassungsprozesses zurückzuweisen. Im Gegenteil: Insbesondere westdeutsche Lobbyisten der verschiedensten Bereiche behaupteten immer wieder, dass nur eine vollständige Übernahme der jeweiligen westlichen Regelungen und Standards eine Zweitklassigkeit des Osten verhindere. Jeder Unterschied wurde bekämpft, weil man bei Erfolg einer abweichenden ostdeutschen Regelung im Westen Gefährdungen westlicher Besitzstände befürchtete (z. B. Planungsrecht). Die aktuellen Probleme beim Aufbau Ost und die Philosophie der Wiedervereinigung sind daher nicht voneinander zu trennen.⁹

⁹ Zweifellos haben die Väter des Einigungsvertrages die Konsequenzen ihres Handelns für den Vereinigungsprozess nicht in ihrer ganzen Tragweite überblickt. Dabei darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass die deutsche Einheit eine Herausforderung ohnegleichen war und nach wie vor ist. Da eine griffige Transformationstheorie nicht vorlag, musste absolutes Neuland betreten werden, auf dem unbekannte Gefahren lauerten; einen Königsweg gab es nicht. Das schwierige politische, insbesondere außenpolitische, Umfeld – die deutsche Einigung vollzog sich in einer Phase des Verfalls des sowjetischen Machtblocks – und die notwendige Planungssicherheit für Investoren zwangen zu

Um den wirtschaftlichen Aufholprozess der neuen Länder voranzubringen, kam nahezu die gesamte Palette an Förderinstrumenten zum Einsatz. Die hohe Arbeitslosigkeit sollte durch Maßnahmen auf dem zweiten Arbeitsmarkt, insbesondere Arbeitsbeschaffungs- und Strukturanpassungsmaßnahmen, bekämpft werden. Aus einer Wohnungsknappheit wurde auf Grund von gewaltigen Sonderabschreibungsmöglichkeiten ein überdimensionierter Immobilienbereich, den man heute durch staatlich subventionierten Rückbau von leer stehenden Wohnungen (Stadtumbau Ost) versucht in den Griff zu bekommen. Zum Ausgleich der Nachteile der ostdeutschen Unternehmen wurde eine Vielzahl an Subventionsmöglichkeiten geschaffen, die teilweise erhebliche Fehlentwicklungen zur Folge hatten. An mancher Stelle führte das Förderinstrumentarium dazu, dass Investitionen auch dann noch rentabel waren, wenn sie eine negative Vorsteuerrendite aufwiesen.¹⁰ Fehlinvestitionen, die langfristig nie eine Chance auf Erfolg hatten, waren die unvermeidbare Konsequenz. Die staatlich geförderten Verzerrungen der Faktorkosten führten zudem dazu, dass im Zweifelsfall die Investitionsentscheidung zu Gunsten von kapitalintensiven Produktionsprozessen ausfiel. Arbeitsplätze wurden durch Maschineneinsatz substituiert.

Generell kann festgehalten werden, dass durch das Förderinstrumentarium nicht nur in hohem Maße am Markt vorbei gefördert und eine Menge Geld verbrannt wurde. Es wurde vor allem auch eine »Subventionsmentalität« befördert, die einem Mitnahmedenken sowie einer Gewöhnung an staatliche Hilfen Vorschub leistete und damit de facto zu einer Quasiverstaatlichung des Unternehmertums beitrug. Nüchtern betrachtet muss zudem festgehalten werden, dass die Förderpolitik auch die lohnpolitische Aufholjagd erst möglich gemacht hatte. Letztendlich hat sie damit das Machtkartell der Tarifparteien gefestigt. Vor dem Hintergrund des seit sieben Jahren stagnierenden Angleichungsprozesses kamen die mit der Erstellung des Fortschrittsberichts zum Aufbau Ost beauftragten Institute¹¹ zu dem Schluss, dass die direkten Einwirkungsmöglichkeiten der Politik und

damit die Möglichkeiten, den Aufbau Ost aktiv zu unterstützen, zunehmend an ihre Grenzen geraten und ein stärkeres Setzen auf Marktprozesse unvermeidlich ist.¹²

Es steht außer Frage, dass – trotz nach wie vor erforderlicher Wirtschaftsförderung¹³ – verstärkt

schnellen Entscheidungen. Auf Grund des akuten Handlungsbedarfes waren Fehler quasi unvermeidlich. Die wirtschaftliche Integration einer bürokratisch organisierten Kommandowirtschaft in ein völlig anders konzipiertes System, wie das der Marktwirtschaft, erwies sich als eine viel schwierigere Aufgabe als alle bislang bekannten Integrationsvorgänge der Wirtschaftsgeschichte. Auf Grund der Dringlichkeit und der besonderen Umstände der deutsch-deutschen Wiedervereinigung mussten vielfach Entscheidungen getroffen werden, die unter ordnungspolitischen Aspekten ganz anders hätten aussehen müssen.

¹⁰ Das Fördergebietsgesetz beispielsweise machte Kapitalinvestitionen gegenüber einer Kapitalmarktinvestition auch dann noch rentabel, wenn eine Vorsteuerrendite von *minus* 5,1 % erzielt werden konnte. Im Westen mussten Investitionen in typische industrielle Anlagen, um mit einer Kapitalmarktinvestition mithalten zu können, eine reale Vorsteuerrendite von mindestens + 3,1 %, erbringen.

¹¹ DIW, IfW, IAB, IWH, ZEW: Zweiter Fortschrittsbericht wirtschaftswissenschaftlicher Institute über die wirtschaftliche Entwicklung in Ostdeutschland, Forschungsauftrag des Bundesministeriums der Finanzen, Nov. 2003

¹² »Zunehmend wird klar, dass die Möglichkeiten von Bund und Ländern immer kleiner werden: Zum einen sind angesichts der fiskalischen Krise, in der sich Deutschland befindet, großzügige Wirtschaftsförderung und breit angelegte Arbeitsmarktpolitik kaum mehr finanzierbar, zum anderen erweisen sich die »klassischen« Instrumente der Unternehmensförderung als zunehmend weniger wirksam. [...] Letztlich wird man aber wohl akzeptieren müssen, dass einzelne Regionen der neuen Länder noch für geraume Zeit hinter dem bundesdeutschen Durchschnitt zurückbleiben werden – wie es für westdeutsche Regionen in gleicher Weise gilt. Dies durch Förderpolitik verhindern zu wollen, ist [...] keine erfolgversprechende Strategie. Hier wird man auf Marktprozesse setzen müssen – und auch Abwanderung akzeptieren müssen.«

¹³ Eine Fortführung der Förderung lässt sich insbesondere aus strukturpolitischen Erwägungen ableiten und ist zum Abbau der teilungsbedingten Standortnachteile nach wie vor zwingend notwendig. Marktwirtschaft ist zudem ein evolutiver Prozess. Die Bildung neuer Wachstumszentren ist ein sehr komplizierter Prozess. Industrielle Ballungszentren wie beispielsweise der Raum um Stuttgart stellen eine gewachsene Arbeitsteilung dar. Solche wirtschaftlichen Netzwerke, d. h. die Verbindungen zu anderen Betrieben, sind in den neuen Ländern noch zu wenig vorhanden.

Vergleich der Pro-Kopf-Einkommen innerhalb der EU Pro-Kopf-Einkommen (PKE) umgerechnet zu laufenden Kaufkraftparitäten				
	1992		2003	
	Land	EU 15 = 100	Land	EU 15 = 100
1.	Luxemburg	159,3	Luxemburg	186,3
2.	Österreich	115,0	Irland	121,8
3.	Deutschland	110,0	Dänemark	111,9
4.	Dänemark	109,2	Österreich	110,7
5.	Belgien	108,6	Niederlande	109,3
6.	Niederlande	107,6	Großbritannien	108,6
7.	Schweden	106,2	Belgien	106,4
8.	Frankreich	106,1	Schweden	104,3
9.	Italien	104,5	Frankreich	103,4
10.	Großbritannien	94,9	Finnland	100,8
11.	Finnland	94,6	Deutschland	99,0
12.	Spanien	79,2	Italien	98,3
13.	Irland	79,2	Spanien	87,2
14.	Griechenland	67,9	Griechenland	73,3
15.	Portugal	66,9	Portugal	69,3

Quelle: EUROSTAT, eigene Berechnungen

marktwirtschaftliche Elemente zum Tragen kommen müssen. Dies gilt nicht nur für den Osten Deutschlands, sondern für die gesamte Bundesrepublik. Dies lässt sich nicht zuletzt anhand nachfolgender Tabelle festmachen. Belegte Deutschland 1992 im Vergleich der EU 15 noch den dritten Platz, ist es seither sukzessive zurückgefallen und fand sich 2003 nur noch unwesentlich vor Italien auf Platz 11. Mittlerweile liegt das Pro-Kopf-Einkommen (umgerechnet in Kaufkraftparitäten) unterhalb des Durchschnitts in der Europäischen Union.¹⁴ Die bescheidenen Wachstums-

prognosen deuten darauf hin, dass der Abwärtstrend anhält. Solange in Deutschland mehr über das Verteilen als über das Erwirtschaften diskutiert wird,

¹⁴ Welch dramatische Veränderungen in den vergangenen Jahrzehnten zu verzeichnen waren, lässt sich insbesondere am Beispiel Irlands festmachen: 1973 war das BIP/Kopf – gemessen in Kaufkraftparitäten – in Deutschland um rund 75 % höher als in Irland, dem ehemaligen Armenhaus Europas. 25 Jahre später hatte Irland Deutschland eingeholt.

kann dieser Abwärtstrend nicht gestoppt werden und der Aufbau Ost kann nicht gelingen.

Der Staat muss die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen so setzen, dass Leistung und Initiative belohnt werden und die Effizienz des Marktes wieder zum Tragen kommt. Die Lücke zwischen marktwirtschaftlicher und politischer Rationalität muss kleiner werden. Es bleibt eine Tatsache, dass eine gegen den Markt gerichtete Politik langfristig immer zum Scheitern verurteilt ist – mit entsprechend hohen Kosten. Nicht nur der Staat, auch die Bürger müssen sich von dem Gedanken verabschieden, der Staat könne und müsse alles im Detail regeln. Eine Hinwendung zur Marktwirtschaft bedeutet daher ein massives Umdenken. Sowohl die westdeutsche als auch die ostdeutsche Bevölkerung sind nicht – bzw. nicht mehr – gewohnt, nach den Spielregeln einer in erster Linie auf Wettbewerb basierenden Wirtschaftsverfassung zu leben. Die auf diesem Weg notwendigen – und teilweise auch schon begonnenen – Reformen sind nicht einfach umzusetzen. Es bedarf hoher Überzeugungskraft.

VII. Marktwirtschaft im Lichte der deutschen Öffentlichkeit

Wie ist eigentlich die Einstellung der Deutschen zu ihrer Marktwirtschaft? Das Institut für Demoskopie in Allensbach führte im August 1999 hierzu eine Umfrage im Auftrag des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln durch.¹⁵ Das Ergebnis gibt zu denken, ganz besonders, wenn man es mit einer früheren Umfrage aus dem Jahre 1994 vergleicht. Es zeigt vor allem, dass die Innigkeit der Deutschen zu ihrem Wirtschaftssystem merklich nachgelassen hat: In Westdeutschland hatten 47 % der Umfrageteilnehmer ein positives Bild der sozialen Marktwirtschaft, im Jahre 1994 waren es allerdings noch 57 %. Geradezu erdrutschartig entwickelte sich das Meinungsbild in den neuen Bundesländern: Hatten direkt nach der Wende 69 % der Befragten eine gute Meinung von der sozialen Marktwirtschaft, waren es 1994 nur noch 38 %. Fünf Jahre

später konnte sich nur noch ein Viertel der Befragten mit diesem System anfreunden. Dabei mag es auf den ersten Blick überraschend erscheinen, dass das Meinungsbild in hohem Maße von der Realität losgelöst ist. Jeder fünfte Bürger, der seine eigenen wirtschaftlichen Verhältnisse positiv beurteilt, verweigert der Marktwirtschaft seine Zustimmung.

Nachdenklich machen die Ergebnisse der Meinungsforscher bei einem Vergleich zwischen sozialer Marktwirtschaft und sozialistischer Planwirtschaft. Unumstritten positive Merkmale der Marktwirtschaft sind die Wirksamkeit des Leistungsgedankens, das Warenangebot sowie Freiheit und Wohlstand. Die Fähigkeit des Marktes zur Bewältigung des Problems Arbeitslosigkeit wird von rund 60 % der Befragten verneint. Ein Ergebnis, welches insbesondere bei den Ostdeutschen die Planwirtschaft sogar gerechter und menschlicher als die soziale Marktwirtschaft erscheinen lässt. Der sozialen Marktwirtschaft wird von 35 % der Westdeutschen und sogar 58 % der Ostdeutschen bescheinigt, nicht wirklich sozial zu sein. Diese Unzufriedenheit begründet sich aus einer deutlichen Orientierung auf den Aspekt der staatlich gesicherten umfassenden sozialen Fürsorge.

Bereits 1957 erkannte Ludwig Erhardt die Flucht der Deutschen aus der Verantwortung: »Ich bin in der letzten Zeit allenthalben erschrocken, wie übermächtig der Ruf nach kollektiver Sicherheit im sozialen Bereich erschalle. Wo aber sollen wir hinkommen [...] wenn [...] niemand mehr die Verantwortung für sich selbst zu übernehmen bereit ist und jedermann Sicherheit im Kollektiv gewinnen möchte.«¹⁶ Diese Flucht aus der eigenen Verant-

¹⁵ Die wesentlichen Inhalte der Studie wurden veröffentlicht in: Gesellschaft im Zwiespalt: Marktwirtschaft und Unternehmer im Spiegel der öffentlichen Meinung, Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2000. Soweit nichts anderes vermerkt, beziehen sich die Ausführungen in diesem Kapitel auf diese Studie.

¹⁶ Zitat aus »Wohlstand für alle« (1957); entnommen aus Gesellschaft im Zwiespalt: Marktwirtschaft und Unternehmer im Spiegel der öffentlichen Meinung, Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2000.

So viel Prozent der Befragten denken bei sozialer Marktwirtschaft / sozialistischer Planwirtschaft an				
	Soziale Marktwirtschaft		Sozialistische Planwirtschaft	
	Westdeutsche in %	Ostdeutsche in %	Westdeutsche in %	Ostdeutsche in %
Großes Warenangebot	83	88	14	10
Leistung	72	81	30	52
Soziale Sicherheit	70	42	53	81
Erfolg	60	63	19	30
Wohlstand	62	51	9	24
Freiheit	61	50	12	16
Arbeitslosigkeit	56	79	16	9
Gerechtigkeit	48	27	28	41
Menschlichkeit	45	25	24	68
Egoismus	37	62	37	26
Hohe Löhne	27	26	6	6
Gleichheit	27	12	61	54
Ausbeutung	21	50	44	13
Armut	21	44	32	4

Umfrage bei 1170 Befragten ab 16 Jahren im August 1999; Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach
 Aus: Gesellschaft im Zwiespalt: Marktwirtschaft und Unternehmer im Spiegel der öffentlichen Meinung, Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2000

wortung hat sich in den letzten Jahren dramatisch vergrößert. 53 % der West- und 81 % der Ostdeutschen verbinden mit der sozialistischen Planwirtschaft soziale Sicherheit. Dies bedeutet nicht, dass ernsthaft die Planwirtschaft zurückgefordert wird, vielmehr verbindet die Bevölkerung die Eingriffe des Staates zur sozialen Sicherung und einen hohen Beschäftigungsgrad eben mit Elementen der Planwirtschaft.

So ist es nicht verwunderlich, dass sich die Forderung nach weiterer sozialer Sicherheit im

Wunsch nach dem »dritten Weg« äußert. Bereits mit der sozialen Marktwirtschaft hat Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern einen Sonderweg beschritten. 42 % der Deutschen (West: 38 %, Ost: 56 %) würden einen neuen Weg zwischen Kapitalismus und Sozialismus bevorzugen. Nur 34 % sehen diese Notwendigkeit nicht.

Nicht zuletzt dürfte das bescheidene Image der Marktwirtschaft auch auf Nichtwissen zurückzuführen sein. Der überwiegende Teil der vom Allensbacher

Institut Befragten konnten Begriffe wie Flexibilität und Produktivität nicht erklären. Die Tatsache, dass die Eingriffe des Staates in den freien Markt die Wertschöpfung behindern und dass eine hohe soziale Absicherung mit höheren Steuern und Sozialabgaben einhergeht, war 1999 41 % der Deutschen nicht plausibel. Nach einer Studie des Forschungsinstituts für Ordnungspolitik (FiO)¹⁷ war 1997 der Hälfte der Deutschen der soziale Ausgleich wichtiger als das freie Spiel der Kräfte am Markt. Ein noch größerer Anteil der Bevölkerung ist sogar laut gleicher Umfrage der Meinung, dass der soziale Ausgleich in Deutschland zu kurz kommt. Der überwiegende Teil der Bevölkerung sieht sich persönlich von Arbeitslosigkeit und sozialer Unsicherheit bedroht. Dies schmälert das Vertrauen in die Wirtschaftsinstrumente des Staates. Die Notwendigkeit von Reformen in Deutschland sehen jedoch über drei Viertel der Befragten der FiO-Umfrage.

Die derzeit durchgeführten Reformen stoßen in der Bevölkerung jedoch auf wenig Wohlwollen. Die Ostdeutschen sind nach dem Sozialreport 2004¹⁸ sogar fast einhellig der Ansicht, dass hiermit lediglich eine Umverteilung zu Gunsten der Wirtschaft und zu Lasten der sozial Bedürftigen stattfindet. Der Reformbedarf wird dabei in Ostdeutschland nicht bestritten, jedoch sehen sie weder in den Parteien noch in den Verbänden einen echten Vertreter ihrer Interessen. Auf die Frage, wer denn am besten ihre Interessen vertrete, enthielten sich 6 % einer Aussage und 43 % antworteten mit niemand.¹⁹ Die Debatte um den Sozialabbau hat auch dazu geführt, dass fast zwei Drittel der Ostdeutschen kein bzw. fast kein Vertrauen in die Bundesregierung und den Bundestag haben. Das Misstrauen gegenüber der sozialen Marktwirtschaft spiegelt also auch das Misstrauen gegenüber der Regierung wider. Dieses Misstrauen wird auch von den Unternehmern gehegt. Diese sehen in der Regierung die Verantwortlichen für Einmischung in das Marktgefüge, für überhöhte Abgaben und Überregulierung. Jedoch wird auch der Unternehmer misstrauisch betrachtet. Über die Hälfte der Befragten Ostdeutschen in der Allensbach-

Umfrage verbinden mit sozialer Marktwirtschaft Egoismus und Ausbeutung. Der Prozentsatz der Westdeutschen ist hier mit 21 % niedriger.

Tatsache ist, dass das Image der Marktwirtschaft schlechter ist als die Realität, denn nur 21 % der vom Allensbacher Institut Befragten haben die soziale Marktwirtschaft schon einmal persönlich hart oder unmenschlich empfunden (West: 18 %, Ost: 31 %).

Losgelöst von diesen Umfragen kann generell festgehalten werden, dass es unter vielen wohlmeinenden Zeitgenossen – nicht nur in Deutschland – nach wie vor als besonders respektable Eigenschaft gilt, ökonomische Realitäten auszublenken. Mit Buchtiteln wie »Terror der Ökonomie« (von der Französin Viviane Forrester) findet man in der Öffentlichkeit mächtig Anklang. Nicht selten ist auch die These, wer bestimmte Werte zur Disposition stelle und nach deren Kosten frage, habe sie schon aufgegeben. Ein Gastautor in der Süddeutschen Zeitung schrieb diesbezüglich vor einigen Jahren: Gebe man den »Ökonomen« nach, dann herrsche bald die »Moral der Mafia«.

Dieser These kann nicht entschieden genug widersprochen werden, da das genaue Gegenteil der Fall ist: Wer die Augen vor den Kosten verschließt, der gefährdet die Werte, die er zu schützen vorgibt. Wer die Fragen der Ökonomen abwehrt, der schützt damit nicht nur tatsächliche Werte vor Kritik, er lässt es auch zu, dass Werte für Verschwendung, Vetternwirtschaft o. Ä. missbraucht werden.

¹⁷ Forschungsinstituts für Ordnungspolitik, Die Soziale Marktwirtschaft in der Konsenskrise? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung der Reformbereitschaft und Reformfähigkeit in der Bundesrepublik Deutschland, Arbeitspapier Nr. 4, Köln, 1997.

¹⁸ Sozialreport 2004, Daten und Fakten zur sozialen Lage in den neuen Bundesländern, Hrsg. durch Gunnar Winkler (Erhebung aus dem Jahr 2003).

¹⁹ Dementsprechend fühlen sich auch nur 20 % der Bürger der neuen Länder als richtige Bundesbürger; die DDR wollen jedoch nur 11 % zurück.

VIII. Die unverstandene Marktwirtschaft

Warum sind Begrifflichkeiten wie »Marktwirtschaft« oder auch »Ökonomie« in der gesellschaftlichen Diskussion häufig so negativ besetzt? Ökonomie lehrte in ihren Anfängen, wie man das antike Landgut, den oikos, richtig führt, d. h. sie lehrte den sorgsamsten Umgang mit knappen Gütern, wie der Arbeitskraft der Menschen und dem fruchtbaren Boden. Heute ist der Gegenstand der Ökonomie die arbeitsteilige Weltwirtschaft, aber ihr Grundproblem bleibt die Knappheit: Knappheit der belebten Natur, der Bodenschätze und der Lebenszeit der Menschen auf dieser Erde. Der Markt ist in der Lage, die Handlungen der Menschen in der arbeitsteiligen Wirtschaft so zu steuern, dass – in den meisten Fällen jedenfalls – die knappen Ressourcen so verteilt werden, dass sie den größten Nutzen stiften. Das Knappheitsproblem bleibt jedoch bestehen, in der Fachsprache findet sich hierfür der Begriff »Opportunitätskosten«. Alles, was man produziert oder konsumiert, hat insofern einen Preis, als es verhindert, dass irgendetwas anderes produziert oder konsumiert wird. Nicht zuletzt auf Grund der Erfolge der modernen Ökonomie und der modernen Technik hatte sich bis vor kurzem die Ansicht festgesetzt, diese Knappheit spiele keine Rolle mehr, der Staat oder die Gesellschaft könnten wie aus einem Füllhorn höhere Löhne und kürzere Arbeitszeiten, höhere Sozialleistungen und höhere Leistungen für dies und das verteilen. Hierbei handelt es sich jedoch um einen Irrglauben. Der angelsächsische Ausdruck »There is no such thing like a free lunch« gilt nach wie vor. Knappheiten können nur über einen kurzen Zeitraum ignoriert werden. Marktunkonformes, d. h. nicht mit der ökonomischen Realität in Einklang stehendes Verhalten kann ebenfalls nur eine begrenzte Zeit in Kauf genommen werden.

Eine Volkswirtschaft kann nur florieren, wenn wirtschaftliche und politische Rationalität – also ökonomische Sachgerechtigkeit und politische Verfahrensgesetzlichkeit – in Einklang stehen. Die Notwendigkeit, das gegenwärtige System zu reformieren,

steht außer Frage. Die Marktwirtschaft muss wieder vom Kopf auf die Füße gestellt werden. Eine Rückkehr zu einer Sozialpolitik mit einem höheren Maß an Eigenverantwortung, wie sie Ludwig Erhard von Anfang an vorschwebte, ist unausweichlich. Das Soziale an der Marktwirtschaft im Erhard'schen Sinne ist, dass sie dem Einzelnen Freiräume zu eigener Entfaltung gibt und dass ein Netz gespannt wird, das vor dem Absturz sichert.

In der öffentlichen Diskussion wird fälschlicherweise »Soziales« und »Marktwirtschaft« als etwas Getrenntes, ja sogar als etwas Gegensätzliches angesehen. Soziale Gerechtigkeit kann nach Auffassung der Protagonisten dieser Sichtweise nicht mittels Marktwirtschaft, sondern eben nur außerhalb des Marktes mittels sozialen Ergänzungen und Einschränkungen des Wettbewerbs erzielt werden. Die – nicht gerade wenigen – Vertreter einer solchen Position engen dabei den normativen Begriff der »sozialen Gerechtigkeit« auf die Verteilungsgerechtigkeit ein und lassen wesentliche Aspekte wie Leistungs- und Tauschgerechtigkeit außen vor. Darüber hinaus unterschätzen sie den Sozialgehalt der Marktwirtschaft. Inwieweit die individuelle wirtschaftliche Freiheit – natürlich einschließlich ihrer Kehrseite, der Kontrolle ökonomischer Macht durch einen funktionsfähigen Wettbewerb – von jedermann als ein soziales Element akzeptiert wird, sei dahingestellt. Nicht geleugnet werden kann jedoch der Zusammenhang von Effizienz der Marktwirtschaft und Wohlfahrt. Ohne diese Effizienz wäre vielen sozialen Angeboten die ökonomische Grundlage entzogen.

Der Sozialismus hat seine Attraktion seit jeher aus ethischen Motiven bezogen. Sozialist wird man nicht mit kühlem Verstand, sondern mit heißem Herzen. Bei der Marktwirtschaft verhält es sich eher umgekehrt. Sie hat den Verstand der Menschen erobert, ihre Herzen aber kalt gelassen. Das ist gefährlich. Die Menschen möchten nicht nur das sachlich Gebotene, sondern auch das moralisch Richtige tun, sie möchten ein gutes Gewissen haben. Kein Wirtschaftssystem kann daher auf Dauer ohne ethische Grundlage auskommen. Nur wenn es mit

dem Verstand *und* dem Herzen angenommen wird, ruht es auf einem soliden Fundament. Ludwig Erhard wusste dies und zog wie ein Wanderprediger durchs Land, um für sein System zu werben – nicht nur mit der Brillanz seiner Argumente, sondern mit der Überzeugungskraft seiner ganzen Persönlichkeit. Ludwig Erhard gewann die Deutschen für die Marktwirtschaft, indem er diese als effizient *und* sozial zugleich darstellte und dies auch in der Praxis umsetzte.

Daran müssen sich die Verantwortungsträger in Deutschland wieder ein Beispiel nehmen. An Argumenten gebricht es nicht. Die Marktwirtschaft verspricht keine Geschenke zu Lasten Dritter. Die Marktwirtschaft ist nicht nur effizient, sie ist auch moralisch: Nirgendwo auf der Welt gibt es Demokratie und politische Freiheit ohne Marktwirtschaft. Ist dies reiner Zufall? Die Marktwirtschaft berücksichtigt die menschliche Natur: Sie verlangt weder den vollkommenen Übermenschen, noch muss irgendwer gewaltsam umerzogen werden. Als ethisch minderwertig kann die Marktwirtschaft nur betrachten, wer einem gleichmacherischen Gerechtigkeitsbegriff anhängt. So unmoralisch es ist, Menschen in unwürdigen Umständen nicht zu helfen, so unmoralisch ist es auch, Menschen durch staatliche Wohltaten abhängig zu machen und durch Gleichmacherei ihrer Kreativität, Individualität und Würde zu berauben.

Es steht außer Frage, dass das Verteilungsergebnis des Marktprozesses nicht unbesehen akzeptiert werden kann. Es gibt Bürger, die wegen ihrer persönlichen Lage kein oder ein zu geringes Einkommen erzielen können, sodass staatliche Hilfen, d. h. Umverteilung, unumgänglich werden. Selbst der so genannte »Neoliberale« bestreitet nicht, dass behinderten oder wirklich sozial schwachen Menschen geholfen werden muss. Dieses legitime Ziel darf allerdings nicht als Vorwand genommen werden, unter dem Motto der sozialen Gerechtigkeit beliebig in das System einzugreifen. Eine Auseinandersetzung mit der Frage, wer eigentlich von der Umverteilungs- und Sicherungsapparatur profitiert, scheint zwingend erfor-

derlich, da es häufig offenbar nicht – oder nicht nur – die eigentlichen »Armen« zu sein scheinen. Bei einem Sozialbudget von weit über 700 Milliarden Euro oder einem Drittel des Bruttoinlandsprodukts hat man auch solche Zielgruppen im Visier, die sich ohne Probleme selbst helfen könnten. Was in Deutschland derzeit nur für Sozialleistungen verteilt wird, ist so groß wie das gesamte Bruttoinlandsprodukt, das die alte Bundesrepublik zu Beginn der 60er Jahre überhaupt zur Verfügung hatte. Ludwig Erhard hatte einst geglaubt, mit wachsendem allgemeinem Wohlstand nehme die Fähigkeit der Eigenvorsorge zu und der Bedarf an Sozialpolitik ab. Das Gegenteil war jedoch der Fall: In die Sozialsysteme sind trotz steigenden Wohlstandes immer neue Gruppen einbezogen worden. Leistungen und Anwartschaften wurden darüber hinaus dynamisiert, ohne Vorsorge zur Deckung für die Zukunft zu treffen. Das Wuchern des Sozialstaates hat zur Sozialisierung der Einkommen beigetragen und die Wachstumskräfte der Volkswirtschaft geschwächt. Das muss heute mit hoher Arbeitslosigkeit und steigenden Sozialbeiträgen bezahlt werden. Die Bürger sind nicht mehr gewillt, weiterhin solch hohe Belastungen zu tragen. Dies zeigt sich in der zunehmenden Schwarzarbeit oder auch in der enorm gestiegenen illegalen Kapitalflucht.

Deutschland leistet sich in vielen Bereichen ein System, in dem der Normalbürger hoch belastet wird und ihm das Abgenommene nach Abzug von immensen Bürokratiekosten wieder als angebliche soziale Wohltat zurückgegeben und er so vom Staat abhängig gemacht wird. Der Staat ist der große Vormund, die Bürger unmündige Kinder, die der Leitung bedürfen. Ähnlichkeiten zum alten gescheiterten DDR-System sind nicht zufällig.

Sozialer Konsens und Frieden gehören zum Gesellschaftskonzept der Bundesrepublik und sind nach wie vor ein unschätzbare Standortvorteil. Dieses Konzept kann allerdings nur beibehalten werden, wenn es den grundlegend veränderten Umfeldbedingungen angepasst und von inzwischen eingetretenen Fehlentwicklungen befreit wird: Der Sozialstaat hat dort

seine Grenzen überschritten, wo durch Übertreibungen die Funktionsfähigkeit der Marktwirtschaft stranguliert wird und er sich selbst die wirtschaftliche und finanzielle Grundlage entzieht.

IX. *Deutschland braucht eine Phase der ökonomischen Aufklärung ...*

In Deutschland herrscht derzeit der paradoxe Zustand, dass die Sozialpolitik, indem sie die Symptome bekämpft, die Ursachen verschärft und damit den Zustand mit herbeiführt, den sie zu bekämpfen vorgibt. Aus diesem Teufelskreis muss sich Deutschland befreien, auch wenn das zunächst schmerzlich sein mag. Soll der Weg für mehr Wachstum und Beschäftigung geebnet werden, muss die soziale Marktwirtschaft wieder neu definiert werden. Dazu muss vor allem das Verhältnis zwischen gesetzlich verordneter Solidarität und eigenverantwortlicher Subsidiarität so austariert werden, dass eine neue Wachstums- und Beschäftigungsdynamik entstehen kann. Für den notwendigen Umbau und die Generalüberholung des Systems werden Mut, Weitsicht, Beharrlichkeit und Kraft benötigt. Am Anfang eines solchen Prozesses steht jedoch die Aufklärung, insbesondere die ökonomische Aufklärung. Immanuel Kant formulierte treffend: »Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit.«

In einer komplexen Welt sind strukturelle Zusammenhänge von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik ohne ökonomische Grundkenntnisse nicht zu erfassen. Ein Großteil der politischen Fehlsteuerungen sind darauf zurückzuführen, dass dem Wähler ökonomische Zusammenhänge und insbesondere Rückkopplungen nicht hinreichend genau bewusst sind oder sogar von den Verantwortungsträgern wissentlich verschleiert werden. Auf diese Weise setzen sich im politischen Entscheidungsprozess häufig die vermeintlich einfachen, weniger schmerzhaften, dafür jedoch langfristig kaum tragfähigen Lösungen durch. Der momentane Zustand der Bundesrepublik

Deutschland ist zwar noch nicht hoffnungslos, jedoch so ernst, dass die Zeit der Scheinlösungen vorbei ist. Soll vermieden werden, dass Deutschland in wirtschaftlicher wie auch sozialer Hinsicht demnächst vor einem Scherbenhaufen steht, sind trotz verschiedener im vergangenen Jahr (2003) eingeleiteter Maßnahmen noch umfassende Reformschritte notwendig. Diese Schritte können jedoch nur gegangen werden, wenn der Bevölkerung deren Notwendigkeit auch dargelegt wird. Der Bevölkerung muss verdeutlicht werden, dass Reformen nur der Weg und nicht das Ziel sind. Reformen sind wie Saatgut, das heute ausgesät werden muss, damit morgen geerntet werden kann.

Die Krux, in der sich der Reformen befindet, ist, dass Reformen für viele Menschen zunächst mit Unannehmlichkeiten verbunden sind. In der Ökonomie wird diesbezüglich von der J-Kurven-Problematik gesprochen: Ehe es nach oben geht, geht es zunächst einmal nach unten. Zudem richten sich die Reformen in die Zukunft und haben daher zwangsläufig bis zu einem gewissen Grad den Charakter von »Trial and Error«. Selbst die bestdurchdachte Reformpolitik ist daher nicht gefeit vor Fehleinschätzungen und vor Rückschlägen. Dies ist die gefährlichste Phase von Reformpolitik. Vereinfacher und Agitatoren verursachen in der Bevölkerung Unzufriedenheit und Irritationen, indem sie darauf hinweisen, dass man sich nicht am Anfang eines J, sondern vielmehr auf einer nicht endenden Abwärts-spirale befindet. Während der Vereinfacher versucht, das Rad zurückzudrehen und auf diskretionäre Eingriffe zur Lösung der Gegenwartsprobleme setzt, zielt der Agitator auf eine Vergiftung des politischen Klimas ab und verspricht mit einer Politik des Interventionismus, Protektionismus wie auch des Nationalismus eine bessere Zukunft.

Eine reformbereite Regierung kann dem nur zwei Dinge gegenüberstellen: Glaubwürdigkeit und eine Perspektive für die Zukunft. Sie muss dem Wähler das Gefühl geben, dass sie weiß, was sie tut. Sie muss ein in sich schlüssiges Konzept vorlegen und muss vor allem auch das Reformziel vor Augen führen. Wer

den Menschen lediglich Opfer abverlangt und ihnen keine Zukunftsperspektive bietet, darf sich nicht wundern, wenn er lediglich Angst und Verunsicherung – und im Ergebnis hiervon Verweigerung – erntet. Wenn die Politik selbst nicht an eine erfolgreiche Bewältigung der derzeitigen Probleme in Deutschland glaubt, wie soll es dann die Bevölkerung tun? Solange Reformen von den handelnden Politikern lediglich als eine lästige Notwendigkeit angesehen werden, solange statt eines klaren Kurses ein Zickzack-Kurs gefahren wird, kann Deutschland seine Zukunft nur schwerlich gewinnen.

X. ... und eine neue Aufbruchstimmung – nicht nur zum Wohle Ostdeutschlands

Was Deutschland in der jetzigen Situation am dringendsten benötigt, ist eine Phase der Aufbruchstimmung. Der von Altbundespräsident Roman Herzog geforderte Ruck ist noch nicht in hinreichendem Maße durch die Bundesrepublik gegangen. Eine Aufbruchstimmung erzeugt man, indem man auf die Chancen von Veränderungen hinweist und indem man den Bürgern reinen Wein einschenkt. Während ein solch dramatischer Abstieg, wie ihn Deutschland derzeit beim Wohlstandsvergleich innerhalb der EU 15 erlebt, im Bereich des Fußballs reflexartig eine nationale Debatte über eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit, neue Trainingsmethoden und strukturelle Veränderungen nach sich ziehen würde, wird auf dem Spielfeld der Wirtschafts- und Sozialpolitik nach wie vor zu stark darauf gesetzt, dass sich die

Probleme irgendwie von selbst lösen werden – insbesondere mit dem nächsten Aufschwung – und dass dem schleichenden Niedergang durch ein Kurieren an den Symptomen, wie z. B. dem Erheben einer Ausbildungsabgabe, entgegengewirkt werden kann. Deutschland hat jedoch ein strukturelles Problem. Das Haus Deutschland kann nicht durch neue Tapeten und einen neuen Außenanstrich zukunftsfest gemacht werden, vielmehr bedürfen die Fundamente einer dringenden Sanierung.

Was für Deutschland insgesamt gilt, gilt noch stärker für die neuen Bundesländer. Während der Westen zumindest noch von seiner Substanz zehren kann, verfügt der Osten über eine solche nicht. Gegenüber dem Westen haben die Menschen im Osten jedoch einen entscheidenden Vorteil: Sie haben schon eine Wende mitgemacht und wissen daher, wie man mit Veränderungen umgeht.

Angesichts der genannten Probleme – wie insbesondere einer nicht zu akzeptierenden Arbeitslosigkeit, einer überbordenden Staatsverschuldung sowie nicht zukunftsfesten Systemen der sozialen Sicherung – dämmert es den meisten Deutschen, dass es mit einem »Weiter so« nicht getan ist. Viele Argumente sind daher zwar schon in den Köpfen der Menschen angekommen, nicht jedoch in ihren Herzen. Da das Herz bekanntlich mitentscheidet, ist noch viel Aufklärungsarbeit zu leisten. An guten Argumenten für eine Revitalisierung von Marktwirtschaft und Ordnungspolitik mangelt es dabei nicht. Bei entsprechendem Willen aller gesellschaftlichen Gruppen kann das Ruder in Richtung Aufbruch in die Zukunft herumgerissen werden.

»Verantwortung und Veränderung«. Von der friedlichen Revolution zum wirtschaftlichen Aufbruch

Wolfgang Tiefensee

Oberbürgermeister von Leipzig

Ein demokratisches Gemeinwesen lebt von den Beiträgen der vielen Einzelnen, die sie aus freiem Willen erbringen. Ohne dieses Engagement fehlt der Demokratie die Luft zum Atmen. Ohne diese Übernahme von Verantwortung fehlt der Gesellschaft die Kraft zur Veränderung.

Heute von der »friedlichen Revolution« 1989 zu erzählen,

ist die Erinnerung an Ereignisse, die ungeheuer nah, aber gleichzeitig auch enorm fern zu liegen scheinen. Wie sehen wir heute die Ereignisse von damals? Mit der Distanz zu ihnen wächst die Schwierigkeit der Erinnerung. Es sind nicht nur die Fakten, die verschwimmen, sondern ebenso ihre Bedeutung. Was gestern war, scheint überholt von den rasenden Ereignissen, die uns seither bewegt haben. Und doch ist es wichtig an diese »Bürgerrevolution« in Leipzig zu erinnern. Hier wurden Kräfte geweckt, die bis heute wirken, und sie prägen den besonderen Leipziger Geist, den jeder Besucher unserer Stadt wahrnimmt.

Ohne die friedliche Revolution in der DDR und im Osten Europas sähe die Welt heute anders aus. Die deutsche Einheit ist eine Glücksgabe, keine Last. Wir feiern zu Recht den Aufbruch zur Demokratie, wenn wir in jedem Jahr neu an die friedliche Revolution erinnern. Diese Bewegung wurde getragen von den einfachen Leuten. Ihre Motive, ihre Sehnsüchte, ihre Hoffnungen, aber auch ihre Ängste

und ihre Beklommenheit waren der Stoff der Ereignisse. Man wollte sich schlicht nicht mehr den Mund verbieten lassen, man wollte, was nicht passte, aussprechen. Und man wollte – natürlich, wie könnte es anders sein – auch besser leben. Dieser Geist der friedlichen Revolution lebt fort und prägt unsere Stadtkultur. Seine Formen sind unterschiedlich: das Engagement im sozialen Bereich, für den Schutz der natürlichen Umwelt, das Eintreten für Toleranz, die Arbeit in zahlreichen Vereinen und Bürgerinitiativen. Diese oft unscheinbaren Aktivitäten bilden das Fundament einer demokratischen Alltagskultur, deren Wachstum auch zukünftig eine zentrale politische Aufgabe darstellt. Was heute gemeinhin als »Zivilgesellschaft« beschrieben wird, besitzt hier sein Fundament.

Die Bürger haben sich gewaltfrei eines Regimes entledigt, das bis in die kleinsten Fasern des Alltags das Leben seiner Bürger bestimmen wollte. Ich schreibe bewusst: »wollte«. Gerade im Scheitern der totalen Überwachung und Gleichschaltung lag im doppelten Sinne eine Wurzel des Bürgerprotests. Zum einen provozierte der sich allmächtig gebende Staat einen spontanen Widerwillen. Uns allen ist das Bombastische und Aufgeblasene der allgegenwärtigen Phrasen noch bewusst. Damals waren sie Insignien einer Staatsgewalt mit der Macht, Angst zu erzeugen. Wer nie dieses Gefühl gekannt hat, jedes offene Wort auf die Waagschale zu legen, kann den Enthusiasmus nicht ermessen, als man endlich die Maulkörbe

Förderprojekt der Stiftung
»Lebendige Stadt«:
Die künstlerische Lichtinstallation
auf dem Leipziger Nikolaikirchhof
erinnert an die Montags-
demonstrationen



ablegte und den inneren Zensor zum Schweigen brachte. Zum anderen dokumentierten sich in diesem totalitären Versuch aber auch die Grenzen staatlicher Macht selbst. Die DDR kollabierte nicht nur an den Fehlern ihrer Sicherheitsorgane oder dem Ungenügenden ihrer Sozialpolitik. Sie starb nicht zuletzt an ihrem totalitären Willen. Weil man alles unter Kontrolle haben wollte, kollabierte alles: eine wichtige demokratische Erfahrung.

Das Zentrum der friedlichen Revolution war die Stadt Leipzig. Am 9. Oktober 1989, dem Höhepunkt der Montagsdemonstrationen, zogen Zehntausende um den Leipziger Altstadtring. An diesem Tag verdichtete sich der Konflikt zwischen einer autoritären Staatsmacht ohne Volk und einer demokratischen Bürgerbewegung auf der Suche nach einem neuen Staat. Aber der Aufbruch vom Herbst 1989 war kein Leipziger Privileg. Überall in der DDR gab es Montagsdemonstrationen. Überall fanden sich

aufrechte Menschen, die ihre Stimme erhoben und das gar nicht so selbstverständliche Recht der Selbstbestimmung einklagten. »Wir sind das Volk!« war überall. Für die Geschichte der Demokratie in Deutschland bildet dies möglicherweise das zentrale Ereignis. Zum ersten Mal gelang es einer gewaltlosen Bewegung von Bürgerinnen und Bürgern ein gewaltbereites Regime dauerhaft zu entmachten, ohne Blutvergießen und ohne im Gefolge einer neuen autoritären Versuchung zu erliegen. Diese Dimension der Gewaltfreiheit setzt ein unübersehbares Zeichen für zukünftige gesellschaftliche Veränderungen.

Diese schlichte Tatsache verdient in unseren Geschichtsbüchern deutlich markiert zu werden: Die Ostdeutschen haben ihre Fesseln selbst abgestreift. Natürlich war die DDR wirtschaftlich am Ende. Natürlich bestand eine günstige internationale Lage. Gorbatschow und der Aufbruch in Polen, der Tschechoslowakei und in Ungarn haben der friedlichen

Revolution in der DDR freie Fahrt gegeben. Aber dies mindert nicht die historische Leistung. Die Straßen und Rathäuser mussten die Ostdeutschen schon selbst zurückerobern.

Die friedliche Revolution ermöglichte die demokratische Grunderfahrung, dass Veränderung machbar ist und sich gegen die starren Fronten durchsetzen kann. Deshalb war das, was im Herbst 1989 geschah, unerwartet. Sicherlich hatte es spätestens seit der Biermann-Ausbürgerung oppositionelle Gruppen im Umfeld der Kirche und im gegenkulturellen Milieu gegeben. Aber nichts markiert wohl deutlicher unerwartete Dynamik der Ereignisse als die fehlende Voraussicht ihrer wichtigsten Akteure. Was als eine Reformbewegung innerhalb der DDR begann, radikalisierte sich schwindelerregend zu einer systemsprengenden Kraft. Das Plötzliche und Überraschende spiegelt sich in allen Äußerungen der Wendemonate. Nichts deutete im Oktober 1989 auf das unmittelbar bevorstehende Ende der DDR hin.

Diese Dynamik bestimmte den Gang der Ereignisse: Man stürzte sich in das Getümmel und entwickelte Konzepte in der Auseinandersetzung. Jeder, der sich aktiv an den wie Pilze aus dem Boden schießenden Initiativgruppen beteiligte, hatte das Bewusstsein, dass seine eigenen Überlegungen, seine eigenen Vorstellungen Gewicht hätten. Man machte die demokratische Urfahrung: Was mich bewegt, bewegt auch andere. Was ich offen ausspreche, empfinden auch andere. Der Sprung aus der Isolation in eine gesellschaftliche Dimension formte die Akteure. Erst im gemeinsamen Austausch entstand die Kraft, Dinge wie selbstverständlich zu sagen, die noch gestern undenkbar waren. Als die Demokratie sich auf der Straße Bahn brach, waren die Tage einer verordneten Öffentlichkeit gezählt.

Der Pluralität der Stimmen entsprach die Vielfalt des Protests. Heute hat sich die Meinung verfestigt, als hätte es eine geschlossene Oppositionsfront gegeben. Nicht nur die Bilder der Montagsdemonstrationen dementieren diese Sicht. Die Dinge waren im Herbst 1989 im Fluss. Darin bestand ja gerade die Kraft der Bürgerbewegung, dass keine Stimme

ungehört bleiben sollte. Ohne diese Erfahrung, ohne das Zur-Sprache-bringen der vielen anonymen Stimmen hätte diese Bewegung nie die Stoßkraft entwickeln können, ein ideologie- und waffenstarreres Regime zu überwinden. Die »Wirklichkeit« meldet sich früh genug. Aber mit dem Aussprechen des scheinbar Unmöglichen wird sie eine andere.

Nach 1990 begann ein schwindelerregender Prozess der Veränderung. Alle gesellschaftlichen Bereiche wurden davon erfasst. Bis in die Routine des Alltags hinein blieb kaum ein Stein auf dem anderen. Die meisten Ostdeutschen haben dies als einen Prozess der Anpassung erlebt. Gewohntes und Vertrautes verschwand. Das Neue wurde oft übergestülpt.

Dieser Prozess war alternativlos. Aber er beschädigte das gerade im Wachsen begriffene demokratische Selbstbewusstsein. Die Ostdeutschen hatten eine selbstherrliche Macht gestürzt. Aber plötzlich waren die Erfahrungen, die sie dabei machten, ebenso wenig gefragt wie die Lebensgeschichten, aus denen sie hervorgingen. Dieser Entwertungsschock sitzt tief. Nur wenige haben die Frage gestellt: Wie können die Menschen den Umbau ihrer gewohnten Lebenswelten verkraften? Lebensgeschichten lassen sich nicht entsorgen. Biographien eignen sich nicht zum Existenzmüll. Man kann seine Vergangenheit nicht wie einen getragenen Mantel ablegen. Politik lebt von der Verarbeitung dieser Erfahrungen. Jenseits der Welt der Notwendigkeiten muss dieser demokratische Impuls erhalten bleiben, müssen die tatsächlichen Erfahrungen der Menschen Eingang in die politische Alltagswelt finden. Geschieht dies nicht, werden aus diesen Erfahrungen Enttäuschungen und die extremen Taschenspieler jeglicher politischen Couleur finden Tür und Tor geöffnet.

Die friedliche Revolution war eine Revolution der vielen kleinen Leute. Keine Partei, keine Avantgarde hat dieses Ereignis, dieses »Wunder«, bewirkt. Es waren der einfache Mann und die einfache Frau auf der Straße: ohne Anleitung, ohne Direktiven, ohne geschichtsphilosophische Gewissheiten. Daher war es auch keine Revolution der großen Namen, der

bekanntem Intellektuellen. Es war eher eine Revolution der Namenlosen.

Die Erfahrungen der friedlichen Revolution bleiben aktueller denn je. In der Politik und der Geschichte ist es wie im wirklichen Leben: Nicht alles gelingt und selbst die beste Absicht kann sich in ihr Gegenteil verkehren! Aber genau über diese Absicht: »Was wir wollten und wie wir zu dem geworden sind, was wir sind« müssen wir Rechenschaft ablegen.

Aktuell ist Widersprüchliches zu beobachten. Wir haben auf der einen Seite unübersehbare Rückzugstendenzen in die private Nische, in einer extremen Form in ein ostdeutsches Biedermeier, das sich die Vergangenheit nostalgisch verklärt. Dies verbindet sich, nicht immer in den Personen, aber in der Atmosphäre, mit einer neuen Ängstlichkeit, bestimmte Dinge beim Namen zu nennen. Wir haben auf der anderen Seite aber auch eine enorme Veränderungsbereitschaft, die sich in Lebensweisen niederschlägt, die moderner als im Westen sind. Oftmals, wer könnte dies bestreiten, sind sie aus der Not geboren, aber vielleicht deshalb umso zukunftssicherer.

Die friedliche Revolution ist unser bleibender Beitrag zur deutschen Demokratiegeschichte. Wir müssen dieses Pfund im Prozess der Verständigung, wie die Demokratie im 21. Jahrhundert aussehen soll, stärker als bisher einbringen: Die Chance im Kleinen zu sehen, das – bei langem Atem – auch die großen Strukturen erreicht und erweicht, muss der Impuls jeder Politik sein, die sich nicht von den Verhältnissen, »wie sie denn eben sind«, betäuben lässt. Wir können die Dinge verändern, in unserem Alltag, in unserem Beruf, in unserer Gemeinde, in unserem Verein, in unserer Stadt. Langsam, tastend, mit Rückschlägen und keiner Garantie, dass es gelingt.

Der wichtigste Aktivposten einer Demokratie, ihr Souverän, bleiben die Bürger. Die friedliche Revolution von 1989 hat bewiesen, dass sich unsere Bürger für ihr Gemeinwesen einsetzen wollen. Deshalb muss Demokratie als ein Prozess begriffen werden und nicht als ein fertiger obrigkeitlicher Zustand. Demokratie muss veränderungsfähig bleiben. Diese Anteilnahme des Bürgers an der Entwicklung

seines Gemeinwesens muss gestärkt werden, ohne die Entscheidungskompetenzen und die Verantwortlichkeiten zu verwischen. Ohne den verantwortungsbewussten Bürger verliert jedes politische Gemeinwesen sein soziales Fundament.

Der wirtschaftliche Aufbruch in Leipzig erforderte nicht weniger Mut,

nicht weniger Durchsetzungsvermögen, nicht weniger Ausdauer als der politische Umbruch. Vielleicht hat er den Einzelnen in seinem Alltag noch stärker gefordert und beansprucht. Denn das klassische Schicksal des Unternehmers, für den Erfolg seiner Anstrengungen haften zu müssen, nirgendwo gewann es ein größeres Gewicht als in den neuen Bundesländern.

Der wirtschaftliche Umbruch ist von den vielen Kleinbetrieben getragen worden und dies oft unter erheblichen Risiken. In der DDR existierten 1989 ca. 140 000 Privatbetriebe mit dem Schwerpunkt produzierendes Handwerk. Allerdings waren diese in das System staatlicher Planung eingebunden und infolge der Mangelsituation weitgehend vom Wettbewerb um Kundenaufträge freigestellt. Es fehlte also an zwei Grunderfahrungen marktwirtschaftlichen Handelns: dem Konkurrieren und dem Vermarkten des eigenen Produkts.

Zudem darf man nicht vergessen: Die Figur des Unternehmers war in Ostdeutschland ebenso unbekannt wie schlecht beleumundet. Sie musste neu erfunden werden, im beruflichen Alltag, in der alltäglichen Praxis. Der Begriff der »Existenzgründung« gewinnt vor diesem Hintergrund eine ganz eigene Bedeutung. Der nach 1989 ausbrechende Gründerboom war daher nicht nur das Ergebnis eines enormen Nachholbedarfs, er war vor allem ein massenhafter Wunsch nach wirtschaftlicher Selbstständigkeit und Eigeninitiative. Man wollte endlich ausprobieren, wie es ist, wirtschaftlich auf eigenen Beinen zu stehen.

Die Unternehmensgründer im Bereich Handwerk und Kleingewerbe stellten nach der friedlichen Revolution ein wichtiges, wenn nicht das wichtigste

Standbein der wirtschaftlichen Transformation dar. Es waren nicht die Dinosaurier der Großunternehmen, die den ökonomischen Umbruch getragen haben. Es waren die nach 1990 immer mit enormem Engagement und großen Hoffnungen gegründeten Kleinunternehmen, die sich ans Werk machten. Sie schufen die Mehrzahl an neuen Arbeits- und Ausbildungsplätzen.

Das hier erworbene Arbeitsvermögen und Wissen bildete ein wichtiges Fundament der wirtschaftlichen Gesundung unserer Stadt. Oft ist nicht die Größe eines Unternehmens entscheidend, sondern der Ideenreichtum und das Engagement seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen! Wie nur wenige wurden diese Unternehmen ins kalte Wasser geworfen und mussten das Einmaleins der sozialen Marktwirtschaft von der Pike auf lernen. Personalführung, Buchhaltung, Angebotskalkulation, Finanzplanung, Marketing, Kundenberatung: Natürlich waren wir im Osten nicht auf den Kopf gefallen. Dies waren für uns keine böhmischen Dörfer, keine Bücher mit sieben Siegeln. Aber die Realität der neuen Marktwirtschaft erforderte doch von allen eine so umfassende Neuorientierung, dass wir uns heute berechtigterweise und mit Stolz fragen dürfen: Wie haben wir das eigentlich alles schaffen können? Diese Leistung fordert Respekt. Bei allen Problemen, die niemand klein reden darf, können die Ostdeutschen sagen: Wir haben Enormes erreicht.

Eine neue Wirtschaftsethik

Die Stadt Leipzig hat sich nach der friedlichen Revolution der Idee der unternehmenden Persönlichkeit verpflichtet gefühlt. Unsere Vorstellung hieß und heißt: »Leipzig – Stadt der Unternehmer«. Darunter verstehen wir nicht nur ein neues Konzept der Wirtschaftsförderung. Uns geht es um viel mehr. Mit unserer Initiative wollen wir die sozialen und kulturellen Felder erreichen, in denen die Bedingungen für selbstständiges, unternehmerisches Handeln kreiert werden. Es geht uns um Einstellungen, Haltungen, Wertemuster, die den gesellschaft-

lichen Raum bereiten, in dem selbstbewusste und kreative Menschen ihren Unternehmungen nachgehen. Mit einem Wort: Wir zielen auf jenen »kapitalistischen Geist« der Unternehmung, den der Soziologe Max Weber mit dem Begriff der »protestantischen Arbeitsethik« umschrieben hat.

Denn in erster Linie sind es die Menschen und ihr humanes Arbeitsvermögen, auf das es ankommt. Es ist ihr Wissen, ihre berufliche Erfahrung und ihre Kompetenz, aber auch, und dies ist entscheidend, ihre Bereitschaft etwas zu unternehmen. Sie müssen Wertschöpfungsmöglichkeiten erkennen, realisieren und damit zukunftsfähige Arbeitsplätze schaffen und erhalten.

Eine derartige Wirtschaftsgesinnung entsteht nicht von heute auf morgen. Schon gar nicht ist sie per Verwaltungserlass anzuordnen. Sie muss wachsen. Dies kann sie umso besser, je passfähiger die kulturellen und wirtschaftlichen Bedingungen dafür sind und je intensiver die Politik für eine solche Haltung wirbt.

Diese menschlichen Vermögen können umso besser entstehen und sich entfalten, je besser die Infrastruktur einer Stadtregion ist: also je zahlreicher und vielfältiger die Ausbildungseinrichtungen sind, die regionale Infrastruktur von Forschung und Entwicklung sowie der Transfer von Wissen und Technologie in die Anwendungsbereiche. Hilfreich sind weiterhin eine hohe Siedlungsdichte, eine gute Verkehrsanbindung und das Vorhandensein von forschungsintensiven Großunternehmen. Uns allen ist schmerzlich bewusst, dass in Leipzig gerade diese Großunternehmen fehlen, an die sich dann branchennahe kleine Unternehmen anlagern könnten. Wir müssen andere Wege der Vernetzung und globalen Anbindung, neue Absatzmärkte und Kundenverbindungen suchen und finden.

Ein ganz entscheidender Faktor ist der Rahmen, den eine kommunale Verwaltung setzt. Wir haben uns stets gefragt: Welchen Stellenwert innerhalb einer Verwaltung nimmt die Förderung unternehmerischen Handelns ein? Welche Unterstützung wird bereitgestellt? Wie sieht eine Verwaltung ihr eigenes Handeln in Konfrontation mit unserem Leitbild? Wie definiert sich Verwaltung im Spiegel dieser Ansprüche?

Die Stadt Leipzig ist im April 2004 zur unternehmerfreundlichsten Stadt Deutschlands gekürt worden. Eine durch die Bertelsmann-Stiftung, das Magazin »Impulse« und den Energiekonzern RWE in Auftrag gegebene Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die Qualität, Kompetenz, Freundlichkeit und Schnelligkeit der Leipziger Wirtschaftsförderung und Stadtverwaltung ihresgleichen in Deutschland suchen. Wir sind also auf einem guten Weg. Leipzigs Stärken sind die Nähe zu den Unternehmen, die Sachkenntnis im Umgang mit dem Mittelstand und Großinvestoren sowie die kontinuierliche Linie unserer Wirtschaftsförderung, die sich auch in der Schwerpunktsetzung auf so genannte Cluster niederschlagen.

Wir haben zahlreiche Projekte angeschoben und unterstützt. An erster Stelle ist unser Unternehmensgründer-Büro, das im »Business Innovation Center« seinen Platz hat, zu nennen. Das BIC steht nicht nur neuen Unternehmensgründern offen, es unterstützt zudem ansässige Unternehmen bei ihren strategischen Planungen. Das Unternehmensgründerbüro (UGB) unterstützt jeden Leipziger, der mit einer interessanten Idee die wirtschaftliche Selbstständigkeit anstrebt.

Leipzig hat sich in den letzten fünf Jahren nach der Eröffnung unseres UGB zur deutschen Gründermetropole gemausert. Seit 1998 entstanden fast 2000 neue Unternehmen mit über 5000 Arbeitsplätzen. Dies entspricht dem Volumen der durch die BMW-Ansiedlung entstehenden Arbeitsplätze. Eine Tatsache ist besonders bemerkenswert: Die Leipziger Existenzgründer halten durch. Während die Zahl der Geschäftsaufgaben bei Existenzgründern bundesweit bei bis zu 50 % liegt, sind es in Leipzig in den Jahren 2000–2003 nur bis zu 5 % gewesen.

Ein weitere Facette unterstreicht dieses Bild. Beim bundesweiten jährlichen »Start-up-Wettbewerb« der Zeitschrift »stern« steigt die Zahl der Leipziger Teilnehmer kontinuierlich. 2002 waren es von 433 genau 65, 2003 schon 86 von 700. Unser eigener »Innovationspreis der Stadt Leipzig« unterstützt diesen Boom und wird zunehmend besser angenommen.

Mit einem Wort: Unternehmerische Fähigkeiten

sind keine Frage des Standes und der Herkunft. Unternehmer kann der werden, der das Risiko nicht scheut und seine Ideen und Vorstellungen verwirklichen will. Eine derartige Erziehung zum Unternehmertum unterstützen wir in Leipzig ohne Wenn und Aber. Zu dieser Kultur der Selbstständigkeit gehört, dass die unternehmende Persönlichkeit ebenso geachtet wie in ihren sozialen und in politischen Bezügen definiert wird. Der frühere spanische Ministerpräsident Felipe Gonzales hat einmal gesagt: »Wir nehmen es einem Menschen ab, dass er mit unternehmerischer und kreativer Kraft agiert, wenn er sich in der Kunst verwirklicht. Wenn er aber mit der gleichen Kreativität und dem gleichen Unternehmertum in der Wirtschaft seinen Platz findet, an die Spitze kommt und dann auch noch Arbeitsplätze schafft, dann wird das argwöhnisch begutachtet. Und das«, so bemerkte er, »müssen wir ändern.« Gonzales' Vision war eine Unternehmerpersönlichkeit, die im wirtschaftlichen Erfolg um ihre politischen und sozialen Verpflichtungen weiß.

Die Politik wie die Wirtschaft brauchen Menschen, die authentisch sind im Zusammenklang von Wort und Tat, die ebenso auf ihre eigene Kraft vertrauen wie das Gemeinwohl im Blick haben, die motivierend für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter agieren. Dazu braucht es geeignete Rahmenbedingungen, die entsprechende Charaktere formen und fördern.

Gerade in Zeiten der Globalisierung wird viel davon abhängen, ob sich dieser Geist eines sozialen Unternehmertums durchsetzt, ein unternehmerischer Habitus, der nicht nur das eigene Interesse kennt, sondern seine individuellen Begabungen in das Gemeinwesen einbringt. Fähigkeiten wie fachliche Kompetenz, Sorgfalt, soziales Verantwortungsbewusstsein, Einsatzwillen, Klarheit im Denken und Handeln, Courage, Mut zum Neuen, Fähigkeit zur Selbstkritik, also Talente, die man auch »unternehmerische Tugenden« nennen könnte, müssen für uns alle verbindlich werden – für die Wirtschaft, die Politik, die Wissenschaft und all die anderen gesellschaftlichen Felder, die unsere Freiheit und unseren Wohlstand garantieren.

The Survival of the Weakest – Verantwortung jenseits des Wettbewerbs

Ole von Beust

Erster Bürgermeister Freie und Hansestadt Hamburg

In Deutschland sind wir zu Recht stolz auf unsere soziale Marktwirtschaft. Dank dieses Systems ist es vor allem in den Jahrzehnten nach dem Krieg gelungen, gesellschaftlichen Zusammenhalt zu schaffen und zu bewahren. Große soziale Gegensätze konnten lange Zeit vermieden, Härte abgemildert werden. Das ist nicht selbstverständlich, sondern etwas, worauf wir stolz sein können. Zumal der Zusatz »sozial« nie dem Funktionieren unserer Marktwirtschaft im Wege stand. Als rheinischer Kapitalismus stand das auf Konsens der Tarifparteien, auf sozialen Ausgleich angelegte deutsche Modell für viele für die (mit)menschlichere Variante des Kapitalismus, wie er die Wirtschaft der angelsächsischen oder amerikanischen Partner prägte.

Die Ursachen für die Brüche und Risse, wie sie in den letzten Jahren deutlich wurden, sind vielschichtig. Zugeständnisse müssen gemacht, Kompromisse eingegangen werden. Deutschland wird – trotz aller Veränderungen in der globalisierten Wirtschafts- und Arbeitswelt – auch in Zukunft um Konsens und Ausgleich bemüht sein.

Wer das Beispiel USA benutzt, um Europas sozialen Fortschritt in Abgrenzung zum unerbittlichen Kapitalismus amerikanischer Prägung herauszustellen, lässt dabei gern unerwähnt, was in den USA für sozialen Zusammenhalt sorgt. So wie der Einzelne gefordert ist, so liegt auch die Verantwortung für Gesellschaft ganz selbstverständlich und sehr viel stärker beim Einzelnen als bei Interessengruppen, bei Verbänden oder der Regierung. Wohlfahrt ist folglich Aufgabe und Verantwortung des Einzelnen –

was die Politik aber nicht aus der Verantwortung entlässt.

Woran liegt es aber, dass in der Diskussion Philanthropie und Wettbewerb so schwer vereinbar scheinen? Auf der einen Seite Sorge und Fürsorge für den Nächsten, die Mitmenschen, auf der anderen der Kampf um die vorderen Plätze, am besten den ersten Platz. Woher kommt es, dass beide Bereiche als schwer miteinander vereinbar gelten? Weil Wettbewerb mit Auswahl und Bestenauslese verknüpft wird, sich eine Minderheit gegenüber der Mehrheit durchsetzen muss? Weil Fürsorge als unmöglich gilt, sobald man sich hartem Wettbewerb stellen muss? Umso erstaunlicher, dass ausgerechnet das Land, das Kapitalismus in Reinform praktiziert und den Gegenpol zu den sozialen Marktwirtschaften Europas darstellt, dass also ausgerechnet die USA die Philanthropie in ihrer Verfassung festgeschrieben haben.

Gerade in Amerika ist das private gemeinnützige Engagement Ausdruck einer gemeinsamen kulturellen Identität. Private Wohltätigkeit stellt in der amerikanischen Gesellschaft eine allgemein akzeptierte soziale Norm dar. Natürlich richtet sich der Umfang des Engagements nach den Vermögensverhältnissen des Einzelnen. Das heißt aber nicht, dass die Amerikaner das Spenden ihren wohlhabenderen Mitbürgern überlassen würden. Über die Hälfte der Wohltätigkeitsausgaben wird von Menschen mit einem ganz durchschnittlichen Jahreseinkommen finanziert.

Philanthropie ist keine vorübergehende Laune, keine Gunst, die beliebig erwiesen wird, sondern es

handelt sich dabei um ein Bekenntnis und – folgt man beispielsweise den Vorstellungen eines Andrew Carnegie oder John D. Rockefeller – eine ganz selbstverständliche Verpflichtung, der es nachzukommen gilt. Carnegie hielt in seinem 1889 veröffentlichten Essay »The Gospel of Wealth« fest, wie mit Reichtum umzugehen sei. Dem schottischen Immigranten war es gelungen, sich aus der Armut herauszuarbeiten. Er arbeitete in den für die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts typischen Branchen Telegraphie, Eisenbahn- und Brückenbau, im Öl- und Stahlgeschäft. Carnegie, damals der reichste Mann der Welt, vereinigte in sich die für die Zeit so symptomatischen Eigenschaften: Selbstbewusstsein, Optimismus, Willensstärke, Überzeugung – und all das mit dem Gefühl, keinen Grenzen zu unterliegen. Aus Carnegies Sicht bestand kein Zweifel daran, dass Männer wie er, wie John D. Rockefeller, wie J. Pierpont Morgan zu den Wohltätern der Gesellschaft gehörten, mochten auch die Methoden dieser Industrie- und Finanzkapitäne bisweilen etwas harsch sein.

In seinem »Gospel of Wealth« bezieht sich Carnegie auf Charles Darwins Evolutionslehre und auf die daraus von Herbert Spencer abgeleiteten sozialen Implikationen. Auf Spencer geht die Formulierung »survival of the fittest« zurück. Laut Carnegie zeigt der Unterschied zwischen dem Millionär und dem Arbeiter, wie weit die Gesellschaft sich fortentwickelt hat. Mehr noch, der Menschheit sei Gutes widerfahren mit der Anhäufung von Wohlstand durch diejenigen, die die Möglichkeit und die Energie besitzen, diesen Wohlstand zu produzieren. Dieser Prozess sei zwar in vielerlei Hinsicht kostspielig und aufwändig gewesen, aber das Gesetz des Wettbewerbs habe sich für die Entwicklung der Menschheit als besonders geeignet erwiesen, »denn es stellt das Überleben des Stärksten in jedem Bereich sicher.« Daran schließt Carnegie seine Ideen für den korrekten Umgang mit Reichtum an. Am besten gehe man mit einem Vermögen um, wenn man es noch zu Lebzeiten dem Gemeinwohl zukommen lasse. Mit einem bescheidenen, zurückgenommenen Lebensstil

solle man anderen ein Vorbild sein. Ganz entschieden spricht er sich gegen das Geben von Almosen aus. Stattdessen sei es Aufgabe der Wohlhabenden, die weniger Privilegierten so zu unterstützen, dass sich selbst helfen könnten.

Die Rigorosität und Bestimmtheit, mit denen hier der richtige Umgang mit Geld gepredigt wird, passt in die damalige Zeit. Heute mag uns einiges davon fremd scheinen. Der Sozialdarwinismus, der gerade im späten 19. Jahrhundert in den USA eine Blüte erfährt, verwundert dabei vielleicht noch weniger als die Deutlichkeit, mit der hier vor Almosen gewarnt wird. Mag sein, dass die Warnung in erster Linie dazu dient, den richtigen vom falschen Umgang mit Geld abzugrenzen. Eindeutig ist aber diese Aussage: Nicht die Armut des Einzelnen soll vorübergehend gelindert werden, das Geld muss der Allgemeinheit zugute kommen, muss möglichst vielen und vor allem langfristig helfen.

Und Carnegie setzt sein Credo selbst um. Er empfiehlt nicht nur den Bau von Universitäten, Krankenhäusern und Grünanlagen, die Einrichtung von Bibliotheken, die Finanzierung von Konzerthallen, Kultur- und Begegnungsstätten, von Schwimmbädern und Kirchengebäuden. Großzügig finanziert er öffentliche Bibliotheken, Bildungs- und Kultureinrichtungen. Er gründet eine Pensionskasse für Lehrer, eine Stiftung für Friedensforschung, den New Yorkern schenkt er eine Konzerthalle.

1913 sorgte schließlich der Ölmagnat Rockefeller dafür, dass Spenden- und Stiftungsgelder von der Einkommenssteuer ausgenommen wurden. Seitdem ist Philanthropie im Gesetz verankert.

Heute setzen andere die Tradition fort, die Liste der Mäzene führt Bill Gates an mit 25 Mrd. Dollar für wohltätige Zwecke. Genauso Ted Turner, George Soros oder Alberto Vilar. Das jährliche Spendenaufkommen für Bildung, Kultur und Wohlfahrt beläuft sich in den USA auf 200 Mrd. Dollar – vergleichsweise bescheiden fällt dagegen das Spendenaufkommen der Deutschen mit rund 10 Mrd. Euro aus. Bescheidener noch, wenn man bedenkt, dass in den USA die staatlich verordneten Spenden – wie unsere

Kirchensteuer oder der Solidaritätsbeitrag – nicht einmal zur Philanthropie gezählt werden.

Wettbewerb auf der einen Seite, der nicht in Frage gestellt wird, sondern im Gegenteil als Garant dafür steht, dass sich Gesellschaft positiv weiterentwickelt und ihr Entwicklungspotenzial voll ausschöpfen kann. Auf der anderen Seite, genauso unzweifelhaft, die Verpflichtung des Einzelnen der Gesellschaft gegenüber. Der eigene Wohlstand hat keinen Wert an sich, wertvoll wird er erst, wenn er sinnvoll für andere eingesetzt wird. Fast kann man sagen, Wettbewerb und Philanthropie benutzen, ja, bedingen einander. Gelänge es nicht, sich in der Konkurrenz mit anderen als einer der Besten zu behaupten, gelänge es nicht, für diesen Erfolg den Lohn zu erhalten, könnte umgekehrt der eigene Erfolg nicht an andere weitergegeben und in gesellschaftlichen Nutzen gewandelt werden. Wettbewerb und der Einsatz für andere werden also gerade nicht als unvereinbar wahrgenommen. Kaum ein Land ist in diesem Maß von Wettbewerb geprägt, in keinem ist es so selbstverständlich, sich für das Gemeinwohl einzusetzen.

In Deutschland gehörten Mäzenatentum und Stiftungswesen über viele Jahrzehnte nicht zu den vorrangigen Themen der öffentlichen Diskussion. Das Selbstbild der Zivilgesellschaft war bei uns nicht von der Einsicht in die kulturelle und historische Bedeutung der Philanthropie geprägt. Erst in den letzten Jahren ist für dieses Thema zunehmende Wertschätzung zu bemerken. Das hat nicht zuletzt damit zu tun, dass die leeren Kassen der öffentlichen Haushalte die Aufmerksamkeit in neue Richtungen lenken. Der Blick in die Vergangenheit unseres Landes, verbunden mit einer Renaissance des Bürger sinns, fördert diese Entwicklung.

Die Motive für bürgerliches Mäzenatentum sind komplex. Es geht um individuelle Interessen ebenso wie gesellschaftlich akzeptierte Handlungsformen und Wertvorstellungen. Es sollte nicht vergessen werden, dass mäzenatisches Handeln sich keineswegs auf die finanziellen Großtaten einzelner Stifterpersönlichkeiten beschränkte, sondern häufig in der Form

kollektiven Mäzenatentums stattfand. Gerade die vielfältigen Formen kollektiven Stiftens und Spendens verdeutlichen, dass sich das philanthropische Engagement bürgerlicher Mäzene nicht auf individuelle Motive reduzieren lässt. Wer sich für ein öffentliches Anliegen engagierte, sich finanziell einsetzte, spiegelte damit auch klassenspezifische Wertvorstellungen wider. Die Praxis des Mäzenatentums war damit immer auch Abbild gesellschaftlicher Wertschätzung. Indem bürgerliche Mäzene private Mittel für öffentliche Zwecke im Bereich der Kunst, Wissenschaft oder Wohltätigkeit zur Verfügung stellten, verwandelten sie ökonomisches in soziales und kulturelles Kapital. Zu Recht war und ist dies als ein Beitrag zum Kampf des Bürgertums um gesellschaftliche und politische Anerkennung zu verstehen.

Die Rolle der Mäzene hat sich stark gewandelt. Heute treten sie immer öfter dort auf, wo der Staat eine Lücke lässt oder sich zurückziehen muss. Die Ursprünge der bürgerlichen Philanthropie waren andere: Im 19. Jahrhundert war es mehr ein durch Interessen und Werte geleitetes Engagement, das seinem Selbstverständnis nach keineswegs darauf beschränkt war, Defizite staatlichen Handelns zu kompensieren. Es galt viel öfter, in Konkurrenz mit dem Staat zu treten. Das soll nicht heißen, dass das Mäzenatentum bürgerlicher Eliten sich nicht am Gemeinwohl orientierte. Es hatte natürlich immer auch den Anspruch, gesellschaftliche Reformimpulse zu entwickeln und war dabei auf die Kooperation mit staatlichen Instanzen angewiesen. Das Verhältnis von Staat und bürgerlichen Mäzenen war nie eine ein für allemal fest gefügte Form sozialen Handelns, sondern ein dynamischer Prozess, der dem historischen Wandel unterlag und weiterhin unterliegt.

Wir leben in einem Land, das auf eine Tradition von drei Jahrhunderten bürgerlichen Mäzenatentums zurückblickt – zu Anfang noch geprägt von einem ambivalenten Verhältnis zur Obrigkeit. Die Wurzeln des jahrhundertealten kirchlichen und stadtbürgerlichen Stiftungswesens reichen am weitesten zurück. Sie prägten die Tradition des höfischen Mäzenatentums, das auch in der Spätaufklärung weiterhin

das Bild des »klassischen« Mäzens bestimmte. Es waren die Verführung zur subjektiven Willkür und ein subtiler »monarchischer Charakter«, die das individuelle Mäzenatentum dabei in Widerspruch brachte zur damals noch jungen Utopie einer bürgerlichen Gesellschaft, die sich niemand anders als integrativ hatte vorstellen können. Daraus erklärt sich die Besonderheit bürgerlichen Mäzenatentums: die Suche nach neuen, kollektiven Organisationsformen gemeinnützigen Engagements, wie sie in den bürgerlichen Stiftungen und Kunstvereinen des Vormärz ihren Ausdruck fand.

Den Höhepunkt erlebte dieses bürgerliche Mäzenatentum ein halbes Jahrhundert später: Es war die Zeit des wilhelminischen Kaiserreichs, eine Epoche gewaltiger wirtschaftlicher, sozialer und politischer Veränderungen. Ende des 19. Jahrhunderts entstand ein großbürgerliches Mäzenatentum, das sich im Aufschwung des kommunalen Stiftungswesens widerspiegelte und in einer neuen, staatsnahen Form kollektiver Kunst- und Wissenschaftsförderung eine weitere Ausprägung fand. Soziale Stiftertätigkeit und mäzenatisches Engagement für Kunst und Wissenschaft diente noch einem anderen Zweck: Es stärkte den sozialen Zusammenhalt und die Hierarchisierung innerhalb des Bürgertums und es sicherte der neuen großbürgerlichen Elite ihre zentrale Bedeutung in der Mitte der Gesellschaft. Dies gilt auch für das Engagement jüdischer Mäzene. Die überproportional starke Stiftungstätigkeit von Juden lag dabei nicht so sehr in dem Wunsch jüdischer Stifter, Defizite mit Blick auf die gesellschaftliche und politische Gleichstellung zu kompensieren, sondern war Ausdruck eines spezifischen jüdischen Wertekanons, der der sozialen Fürsorge traditionell eine starke Bedeutung zuweist.

Der Erste Weltkrieg machte der Blütezeit des bürgerlichen Mäzenatentums ein abruptes Ende. Was noch blieb, wurde von Hyperinflation und Weltwirtschaftskrise endgültig erschüttert. Die radikalen gesellschaftlichen und politischen Umwälzungen der Weimarer Republik bringen die materiellen und ideellen Grundlagen des traditionellen bürgerlichen



Werner Otto mit Hamburgs Erstem Bürgermeister Ole von Beust bei der Eröffnung des Erweiterungsbaus des Werner Otto Instituts

Mäzenatentums ins Wanken, weil sie die Zukunft in Frage stellen. Denn mäzenatisches Handeln ist eine Investition in die Zukunft und setzt neben gesicherten materiellen Verhältnissen der Mäzene immer auch stabile gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen voraus. Daran krankten die Versuche, das private Mäzenatentum in der Zwischenkriegszeit wieder zu beleben. Dieser Mangel an privater Initiative rief den Staat auf den Plan, der die Aufwendungen zur Unterstützung von Wissenschaft, Kunst und Kultur übernahm. Damals entstand auch die »Freie Wohlfahrtspflege« als staatlich erzwungener Zusammenschluss der im 19. Jahrhundert entstandenen Wohltätigkeits- und Hilfsvereine. Nach der Machtergreifung der Nationalsozialisten zerbrachen die Grundlagen für privates mäzenatisches Engagement vollends. Der totale Staat duldet keine Konkurrenz, keine private Initiative – nichts an seiner Seite.

Nach dem Zusammenbruch des Nationalsozialismus entwickelten sich vor dem Hintergrund der ideologischen und politischen Spaltung Deutschlands sehr unterschiedliche Auffassungen von Rolle und Funktion privaten Mäzenatentums. In der Deutschen Demokratischen Republik wollte man von traditio-

nellen Formen »bürgerlichen« Mäzenatentums nichts mehr wissen. Stattdessen wurden neue Wege der kollektiven Kunstförderung durch Massenorganisationen und industrielle Kombinate propagiert. Anders das Bild in Westdeutschland: In den Anfangsjahren der Bundesrepublik kehrten die klassischen Formen des individuellen und kollektiven Mäzenatentums zurück. Einerseits gab es wieder privates Mäzenatentum, dem gegenüber stand die staatliche Kultur- und Wissenschaftsförderung. Diese Kombination ließ eine neue Form entstehen: »Private Public Partnership«.

Private Public Partnership (PPP) ist ein in den USA entstandenes Konzept, das die direkte wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Einrichtungen und privater Wirtschaft darstellt. Beide Seiten verfolgen dabei bestimmte eigene Interessen, so erhofft sich die öffentliche Institution vor allem wirtschaftliche Vorteile, während das Unternehmen z. B. aus Imagegründen investiert. Beispiele für diese Form der Kooperation gibt es viele. Unternehmen oder Unternehmensgruppen investieren etwa in kulturelle Veranstaltungen, in öffentliche Medien, in Forschungszentren oder in Hochschulen.

Die Entwicklung des Mäzenatentums ist keinesfalls an ihr Ende gekommen, sondern erlebt gerade in großen Städten mit bürgerlicher Tradition einen Boom.

So gehört es seit jeher zum Selbstverständnis der Hamburger Bürgerrepublik, Verantwortung für das Gemeinwesen zu übernehmen. Hier haben Persönlichkeiten wie Werner Otto Maßstäbe gesetzt. Kaum eine Person, kaum eine Familie nimmt sowohl hanseatische Tradition als auch Unternehmensverantwortung so ernst wie Werner Otto, wie die Hamburger Unternehmerfamilie Otto.

Für Hamburg hat es sich als großes Glück erwiesen, dass Werner Otto seine Pläne, Schriftsteller zu werden, nicht weiterverfolgte und stattdessen den größten Versandhandel der Welt aufgebaut hat. Dieser enorme Erfolg – bedingt durch großen unternehmerischen Mut und strategische Weitsicht – hat es Werner Otto ermöglicht, wichtige, für die Stadt

entscheidende Einrichtungen zu finanzieren und zu fördern. Als der OTTO-Versand 1969 sein zwanzigjähriges Firmenjubiläum feierte, überlegte sich Werner Otto ein besonderes Geschenk: Er gründete die »Werner Otto Stiftung für Medizin und Forschung«, die die medizinische Forschung an Hamburger Krankenhäusern fördert. Ein Schwerpunkt liegt dabei im Engagement für krebskranke oder mehrfach behinderte Kinder, die oft besonders auf private Unterstützung angewiesen sind. In den folgenden zehn Jahren schloss sich die Gründung zweier Institute an: 1974 das Werner Otto Institut der Alsterdorfer Anstalten zur Früherkennung und Behandlung von cerebralen und onkologischen Erkrankungen im Kindesalter und 1978/79 das wissenschaftliche Behandlungszentrum für Krebskrankheiten im Kindesalter am Universitätskrankenhaus Eppendorf. Der Wissenschaftspreis der Werner Otto Stiftung zeichnet in Hamburg tätige Forscher und Mediziner aus. Der Gestus, mit dem dieses ernsthafte, auf Dauer angelegte Engagement initiiert wird, ist mit »dezent« oder »zurückhaltend« noch nicht angemessen beschrieben. Mehr noch, man kann von »äußerster Diskretion« sprechen. Nie geht es Werner Otto um Prestige oder Publizität, sondern um das Wohl der Kinder und – das kann man ohne Übertreibung sagen – um das Wohl Hamburgs. Buchstäblich am sichtbarsten zum Ausdruck kommt das in der Aufgabe, der er sich jüngst mit großem Engagement gestellt hat: die Neugestaltung des Jungfernstiegs.

Diese schöne Promenade vereint auf einmalige Weise das Wasser mit der Stadt. Sie erlaubt den Blick vom Herzen der Stadt in die Weite von Binnen- und Außenalster – wenige internationale Großstädte zeichnet eine solche Uferpromenade aus. Die Einmaligkeit dieses städtischen Raumes ist in den vergangenen Jahrzehnten leider mehr verdeckt als präsentiert worden. Nicht jede städtebauliche Entscheidung ist der Besonderheit des Jungfernstiegs gerecht geworden. Diesen Boulevard am Wasser der Stadt und ihren Menschen wieder ganz zurückzugeben, die besondere Schönheit wieder freizulegen, haben sich private und öffentliche Initiatoren zum Ziel gesetzt.

Ohne das herausragende mäzenatische Engagement von Werner Otto ließe sich die geplante Neugestaltung des Jungfernstiegs nicht verwirklichen.

Der Mäzen gibt aus einer tiefen Überzeugung heraus. Er stellt sein Vermögen in den Dienst des Gemeinwesens, das ihm den Freiraum für seinen Erfolg gegeben hat. Werner Otto hat als einer der erfolgreichsten Unternehmer Deutschlands maßgeblich die Wirtschaft und Unternehmenskultur in diesem Land geprägt. Geleitet haben ihn dabei seine geistige Unabhängigkeit, sein Mut und seine Überzeugung. Als Mäzen folgt Werner Otto ebenfalls diesen Prinzipien. Und beweist, dass unternehmerischer Erfolg soziale Verantwortung fordert. Und dass es Zeichen bürgerlichen Selbstverständnisses ist, dieser Verpflichtung verantwortungsvoll und gern zu entsprechen.



Prof. Dr. h.c. Werner Otto (Mitte) mit Dr. Andreas Mattner (rechts), Vorstandsvorsitzender der Stiftung »Lebendige Stadt«, am Modell des Hamburger Jungfernstiegs

Der Raubtierkapitalismus kann die offene Gesellschaft zerfressen

Helmut Schmidt

Bundeskanzler a.D.

Es wird immer deutlicher, dass weniger persönlicher Reichtum, sondern vielmehr die Konzentration von finanzieller Verfügungsmacht und von massenpsychologischer Einflussmacht in relativ wenigen Händen sich zu einer ernstesten Gefahr für eine offene Gesellschaft entwickeln. Die heutige hohe Geschwindigkeit der Übermittlung von Verfügungen, Daten und Nachrichten sowie deren massenhafte Verbreitung können binnen sehr kurzer Zeit enorme Domino-Effekte auslösen. Wo Spekulation und Leichtfertigkeit Unternehmen oder Banken in Gefahr gebracht haben, wo deshalb die Versuchung zum Verbergen und Vertuschen, zur Täuschung und zum Betrug sich ausbreitet, dort stehen wir am Rande des Verfalls. Wo Kapitalismus und Moral sich gegenseitig ausschließen, dort stecken wir bereits tief im Sumpf.

Seit dem Frühjahr des Jahres 2000, d. h. seit Beginn des Absturzes der Aktienkurse in Nordamerika und in Europa, in dem die US-Börse nicht ganz die Hälfte, die deutsche Börse sogar zwei Drittel ihres Wertes verlor, haben die Betrügereien gewaltig zugenommen. Vorher hatte es eine euphorische Massenpsychose gegeben, der manche Topmanager auch in alten, angesehenen Produktions- und Handelsfirmen sowie insbesondere in Banken und Versicherungen anheim gefallen waren; man hatte sich der Illusion ständig steigender Aktienkurse hingegen. Dazu war in den 90er Jahren die gleichfalls massenhafte Illusion des wachsenden Erfolges einer »New Economy« und eines »Neuen Marktes« gekommen. Als dann der Absturz erkennbar wurde, haben allzu viele zunächst der Versuchung zum

Vertuschen von Fehlern, von irrtümlichen Spekulationen und vielfach auch von Betrügereien nachgegeben. Später wird man erkennen, wie weit die Betrügereien möglicherweise schon vorher um sich gegriffen hatten.

Mit vollem Recht hat der amerikanische Finanzminister Paul O'Neill von einer »Schande« gesprochen. Das gleiche Wort trifft auf manchen deutschen Spitzenmanager zu. BDI-Präsident Rogowski hat deshalb verlangt: »Auch Top-Manager haben sich am Begriff des ehrbaren Kaufmanns zu orientieren« – ebenfalls mit Recht.

Heute jedenfalls ist in den USA, aber auch in Europa und Deutschland ein ungewöhnlich hoher Verlust an Vertrauen des breiten Publikums eingetreten. Die Skandalliste umfasst nicht nur ein Dutzend Wall-Street-Investmentbanken, sondern sie reicht von Arthur Anderson und Enron bis WorldCom und Xerox – und in Deutschland von Balsam und EM.TV bis Kirch. Ganz abgesehen von den Straftaten ist schon allein der heute dringende Bedarf an Wertberichtigungen und Abschreibungen erschreckend, er hat in vielen Fällen die Erträge ganz und gar aufgefrisst. Den Shareholder Value preist gegenwärtig nicht einmal mehr der Chef von DaimlerChrysler.

Zwar kann man wahrscheinlich auch künftig mit einer Aktienanlage der eigenen Ersparnisse sich langfristig ein Einkommen für den Lebensabend sichern. Wer das auf dem Wege über einen Investmentfonds tut, der muss sich allerdings von den Managern des Fonds und von deren Sachkenntnis, Urteil – und Anstand! – abhängig machen. Zwar kann

man relativ leicht die Erträge der einzelnen Fonds (»Performance« genannt) miteinander vergleichen und sie danach auswählen. Aber die Risiken, die der einzelne Fonds läuft, sind für den privaten Anleger weit weniger durchsichtig. So sind zum Beispiel die ahnungslosen Staatsangestellten, die ihre spätere Altersvorsorge in den kalifornischen Pensionsfonds in guten Händen geglaubt hatten, inzwischen eines Schlechteren belehrt worden.

Von den Investmentfonds aller Arten stehen manche – vor allem in den USA – weder unter Bank- noch Wertpapieraufsicht. Manche domizilieren sogar ganz offiziell auf irgendeiner Insel, auf welcher weder Aufsichts- noch Steuerbehörden funktionieren. Millionen Amerikaner haben in den letzten Jahren im Vertrauen auf Fonds-Manager erhebliche Teile ihrer erwarteten Alterspension verloren. In Deutschland ist das Vertrauen des allgemeinen Publikums in unseren Kapitalmarkt derzeit vermutlich geringer (was Abschlüsse zur Riester-Rente beeinträchtigt) als das gesunkene Vertrauen in die offizielle Rente aus der staatlichen Rentenversicherung. In beiden Staaten ist die Wiedererlangung von Vertrauen der öffentlichen Meinung dringend zu wünschen; in beiden Fällen bedarf es dafür der Offenlegung und des Eingeständnisses der Fehlentwicklungen.

Das bedeutet auch: Die Staaten müssen in ihren Justiz-Apparaten mehr Kräfte zur Aufdeckung von Wirtschaftskriminalität bereitstellen und einige Gesetze verschärfen. Während die öffentliche und die parlamentarische Debatte über die Zukunft der staatlichen Rente und ihrer Finanzierung in den letzten Monaten einem breiteren Publikum zunehmend Überblick über plausible Alternativen, über Wahrscheinlichkeiten und über Grenzen ermöglicht hat, so bleibt das Gebaren vieler privater Manager für den privaten Aktionär einstweilen noch allzu undurchsichtig.

Die sichtbare Spitze des Eisberges, wenngleich quantitativ keineswegs die wichtigste Größe, ist die Bezahlung von Spitzenmanagern. Dem Magazin »Fortune« zufolge haben die einhundert Spitzenmanager in den USA Ende der 90er Jahre im Durch-

schnitt jährlich eintausendmal so viel Geld erhalten wie ein durchschnittlicher amerikanischer Arbeiter. In Deutschland hat die Habgier die Bezüge nicht ganz so hoch getrieben. Aber immerhin erreichen einige unserer angestellten Spitzenmanager das Zweihundert- und Dreihundertfache des Jahresverdienstes eines durchschnittlichen gewerblichen Angestellten. Daimler-Chrysler oder die Deutsche Bank sind hierzulande nur die prominentesten, keineswegs die alleinigen Beispiele. Zum Vergleich: Ein Bundesminister erhält etwa das Fünffache eines durchschnittlichen Angestellten. Dabei sind bei den Bezügen der Spitzenmanager deren Optionen auf den späteren billigen Erwerb von Aktien der eigenen Firma, wenn sie inzwischen im Kurs gestiegen sind, noch gar nicht eingerechnet. Die Optionen sollen Anreize für den Vorstand sein, den Shareholder Value hoch zu treiben; sie sind aber zugleich Anreiz zur Manipulation.

Die Vergütungen werden nicht von den Aktionären, sondern vom Aufsichtsrat beschlossen, tatsächlich aber von einem kleinen Ausschuss desselben – siehe als Beispiel den Fall Mannesmann; einige bleiben sogar ganz im Verborgenen. Mit Recht hat jüngst der »Economist« geschrieben: »At the heart of capitalism's troubles lies executive pay.« Es ist Unfug zu behaupten, die exorbitanten Vergütungen einiger deutscher Spitzenmanager seien aus Gründen des Wettbewerbs mit den USA notwendig; denn tatsächlich ist bisher noch kein deutscher Spitzenmann von einem amerikanischen Konzern mittels höherer Vergütung abgeworben worden. Wohl aber wird man bei manchen Fusionen deutscher Konzerne mit ausländischen Firmen den Verdacht nicht los, dass die hohen Spitzenvergütungen der Letzteren einen erstrebten Nebeneffekt auslösen – denn nun kann man doch die eigene Vergütung entsprechend anheben.

Die Sucht der Fusionen

Wir haben in den letzten Jahren eine aus Amerika kommende weltweite Fusionswelle erlebt – eine

»merger mania«. Aber etwa die Hälfte aller Fusionen der letzten Jahre, so wird geschätzt, haben sich nicht bewährt. Wohl aber haben Investmentbanken, Wirtschaftsprüfungsfirmen, Anwaltsfirmen und andere Berater (darunter auch so genannte Analysten) an den Fusionen in hohem Maße Honorare verdient – und außerdem Gebühren. Manche dieser Firmen ersinnen die »mergers« und die »acquisitions«, sie schlagen sie vor, entwerfen die Verträge und organisieren die benötigten Kredite; sie haben daraus für sich selbst längst einen wichtigen Geschäftszweig gemacht. Sie verbreiten die Ideologie, jede Fusion schaffe »Synergie-Effekte« – häufig genug wird aber im Gegenteil Energie nutzlos verbraucht. ELBO = »leveraged buy-out« gehört längst zu ihrem Jargon. Sie unterscheiden zwischen »friendly« and »unfriendly take-overs«. Wer – etwa eines kurzfristigen Vorteils wegen – ein gut gehendes, alteingesessenes Unternehmen zerschlägt, Beispiel Hapag-Lloyd, der hat sich das Prädikat »Raubtierkapitalismus« verdient. Wer nur noch »global player« sein will, der kann die patriotische Solidarität seiner eigenen Landsleute verspielen.

Ein Teil der Skandale beruht auf dem Umstand, dass Wirtschaftsprüfungsfirmen, die für ihre gesetzlich vorgeschriebene Prüfung eine normierte Gebühr erhalten, zugleich dasselbe Unternehmen in frei vereinbarten Verträge beraten – und dafür ein wesentlich höheres Honorar erhalten. Daraus ergeben sich Interessenkonflikte, denn wird man den Beratungsvertrag behalten, sofern man die Bilanz beanstandet?

Vielerlei Bilanzposten kann man sehr verschieden bewerten. Neuerdings richten sich deutsche Konzerne in zunehmenden Maß nach amerikanischen Bilanzierungsregeln (zum Beispiel US-GAAP = Generally Accepted Accounting Principles), die – anders als das deutsche Handelsgesetzbuch oder das deutsche Aktienrecht – ganz erhebliche Bewertungsspielräume zulassen. So können zum Beispiel aufgewendete Entwicklungskosten als Vermögenswert aktiviert werden – womit sich eine schöne Aufbesserung der Gewinn- und Verlustrechnung ergibt. Manche

Manipulationen grenzen an Bilanzbetrug – ohne dass Wirtschaftsprüfer sie bemängelt haben.

Den Versuchungen, die sich aus Interessenkonflikten ergeben können, sind besonders Investmentbanken (und ihre »Analysten«) ausgesetzt, die andere Firmen oder deren Aktien bewerten und Empfehlungen zum Kauf oder Verkauf abgeben. Es ist keine Kunst, durch Manipulation der Erwartungen eine Aktie vorübergehend im Kurs nach oben zu treiben, um sie selbst mit Gewinn zu verkaufen – oder nach unten, um sie billig einzukaufen.

Zunehmend haben wir es bei großen Aktiengesellschaften mit Abwesenheit der eigentlichen Eigentümer zu tun. Die meisten Aktien sind in der Hand von großen institutionellen Investoren. Es sind die Manager dieser Institute, die in der Aktionärsversammlung erscheinen. So auch der Manager eines Pensionsfonds, der von dem Mutterkonzern abhängig ist, um dessen Pensionen es geht, der aber zugleich das Vermögen des Pensionsfonds vornehmlich in Aktien des Mutter-Konzerns investiert hat. Dagegen gehören private Aktionäre, welche die Organe der Aktiengesellschaft kontrollieren, weitgehend der Vergangenheit an; ein privater Aktionär kann nur dort Einfluss ausüben, wo er über ein ganzes Aktienpaket verfügt. In der großen Mehrzahl aller Fälle üben heute angestellte Manager die Kontrolle über angestellte Manager aus – wenn sie es denn tatsächlich tun. Einige der hier skizzierten Missstände können durch Gesetzesänderungen eingeschränkt werden; sowohl die amerikanischen als auch die deutschen Gesetzgeber haben damit schon begonnen. Einige besonders krasse Fälle von Fehlverhalten kommen vor Gericht. Und neuerdings steht fast überall in Amerika und in Europa die Bezahlung der Topmanager auf dem Prüfstand.

Gleichwohl: Die Wurzel des Übels liegt nicht in unzureichenden Gesetzen und Vorschriften. Deren immer kompliziertere Engmaschigkeit wird uns nicht von den moralischen Defiziten befreien, unter denen die ganze Gesellschaft leidet. Im Gegenteil: Je mehr Vorschriften, je komplizierter der gesetzliche Rahmen, umso undurchsichtiger wird der Prozess des

Wirtschaftens. So sind zum Beispiel die erst in einigen Jahren in Kraft tretenden hochverästelten Eigenkapitalregeln für Banken, im Bankenjargon Basel II genannt, schon heute ein Albtraum für jede bisher gut geführte kleine Bank oder Sparkasse und schon im Vorwege eine Garotte um den Hals des Kredit nachsuchenden kleinen Gewerbetreibenden.

Die Wurzel der Misere liegt in dem schnellen Rückgang von Moral und Anstand bei einigen Managern – wenngleich noch keineswegs bei der Mehrzahl. Aber die schlechten Beispiele sind ansteckend. Die Rücksichtslosigkeit gegenüber dem öffentlichen Wohl – und den öffentlichen Finanzen! – hat schon seit Jahrzehnten um sich gegriffen. Auch einige der gewerkschaftlichen Manager haben einschlägige gesetzwidrige Verfehlungen zu verantworten; wer sich beispielsweise an coop und Neue Heimat erinnert, der kann dem nicht widersprechen.

Kapitalismus ohne soziale Verantwortung ist Sozialdarwinismus

Wichtiger ist, dass privatwirtschaftliche und gewerkschaftliche Manager gemeinsam Hunderttausende vorzeitig in die Rente geschickt und auf diese Weise umfangreiche Streichungen von Arbeitsplätzen ermöglicht haben. Diese beschönigend »soziale Abfederung« genannte Praxis ist in ihrer gesamtwirtschaftlichen Auswirkung keineswegs sozial, denn sie hat die heutige Misere der staatlichen Rentenversicherung wesentlich verschärft. Weit über ein Drittel aller Ausgaben der gesetzlichen Rentenversicherung wird aus dem Steueraufkommen finanziert. Der jährliche Zuschuss zu Lasten des Bundeshaushaltes liegt inzwischen bei jährlich 77 Milliarden Euro, das macht nahezu ein Drittel des gesamten Haushaltes aus. Die Streikdrohung der ver.di und der auf Lohnangleichung zielende Streik der IGM im Osten Deutschlands haben im Jahre 2003 gewerkschaftliche Rücksichtslosigkeit gegenüber dem Gemeinwohl offenbart.

Der rücksichtslose Gebrauch der Macht einiger

Manager großer Verbände, großer Konzerne, Geldinstitute und Medienkomplexe kann zu einer ersten Gefahr für den Bestand der offenen Gesellschaft werden – jedenfalls dann, wenn die gewählten Politiker in Parlament und Regierung die Gefährdungen nicht erkennen, ihnen nicht entgegentreten oder wenn sie sich sogar mit dem Missbrauch verbünden – Berlusconi gibt ein provozierendes Beispiel.

Wenn das Prinzip des Überlebens allein der Rücksichtslosesten und der Stärksten, wenn sich der Sozialdarwinismus weiter ausbreiten sollte, dann können der innere Zusammenhang und die Solidarität unserer Gesellschaft zerbröseln. Die außerhalb des marktwirtschaftlichen Prozesses unabdingbar notwendige Sozialpolitik ist schon heute überfordert. Hellsichtig hat Marion Dönhoff deshalb schon vor Jahr und Tag verlangt, »den Kapitalismus zu zivilisieren«. Sie hat mit vollem moralischen Recht verlangt, die Manager sollten nie vergessen, dass auch sie als Bürger dem Gemeinwesen verpflichtet sind, das heißt: der Gesamtgesellschaft und dem Staat.

Die Erfüllung moralischer Pflicht hat in jedem einzelnen Fall Vorrang vor der Mehrung des eigenen persönlichen Wohlstandes – oder der eigenen Macht. Der Markt aber kann die Moral nicht hervorbringen. Moral entsteht nicht im Wettbewerb. Moral bedarf entscheidend der Erziehung, des Vorbilds und des Beispiels, auch der Regeln und der Institutionen. Mitmenschliche Moral bedarf der Kultur.

Natürlich backt und verkauft ein Bäckermeister sein Brot nicht aus Gründen der mitmenschlichen Moral; aber wenn er wohlgezogen ist, so wird er seine Kunden nicht übers Ohr hauen. Natürlich verkauft der Manager als Chef einer Maschinenbau-firma deren Maschinen nicht zu moralischen Zwecken; nicht aber wird er – sofern er wohlgezogen ist – die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung seiner Firma verfälschen. Natürlich verfolgt der Bankmanager das Ziel der Mehrung von Gewinn und Einkommen; aber sofern er sich moralisch verpflichtet weiß, so wird er seine Kapitalgeber, seine Kunden und Klienten nicht täuschen.

»Ohne Konsens über Verhaltensnormen kann kein Gemeinwesen bestehen«, so Marion Dönhoff. Ebenso hatte Roman Herzog leider Recht, als er schon in der Mitte der 90er Jahre einen »gefährlichen Verlust an Gemeinsinn« festgestellt hat. Nicht nur in Amerika, sondern auch bei uns haben in den 90er Jahren private Habgier, Machtgier und Größenwahn einen allzu großen Einfluss auf das Verhalten einiger herausragender Manager ausgeübt. Zu einigen von ihnen sollte man privat – und ebenso als Vertreter des Staates und der Politik – deutlich erkennbaren Abstand halten.

»So etwas tut man nicht«

Gegen die unmoralischen Auswüchse ist der unter Gerhard Crommes Vorsitz erarbeitete »Deutsche Corporate Governance Kodex« ein erster Lichtblick. Der Kodex enthält Empfehlungen für verantwortliche Unternehmensführung; er ist zwar nicht rechtlich verbindlich, wohl aber ist eine börsennotierte Gesellschaft gesetzlich verpflichtet zu erklären, ob und wieweit sie den Kodex anwendet. Möglicherweise wird eines Tages auch Kofi Annans Vorschlag eines »Global Compact« offizielle Anerkennung finden, der in die gleiche Richtung geht. Jedoch sollten wir uns nicht allzu sehr auf obrigkeitlich verordnete Regeln verlassen. Es wird jedenfalls noch eine lange Zeit vergehen, bis sich Ralf Dahrendorfs vor Jahren geäußerte Hoffnung verwirklicht, ein »moralischer Kapitalismus« werde »vielleicht der nächste Schritt in unserer Entwicklung«.

»Es gibt aber Dinge, die tut man einfach nicht«, so hat Hans Merkle einmal gesagt. Er war ein hervor-

ragend erfolgreicher und zugleich ein moralischer Manager der Firma Bosch. Es gibt, Gott sei Dank!, tatsächlich eine ganze Reihe solcher Beispiele – vornehmlich unter den Eigentümer-Unternehmern, den Industriellen und Kaufleuten, aber auch unter den Managern der Finanzwelt oder der Gewerkschaften. Tatsächlich lassen sich in der deutschen Managerklasse viele persönliche Vorbilder finden. Sie tragen dazu bei, dass die kapitalistische Wirtschaftsweise sich mit der Demokratie und ihrer offenen Gesellschaft vereinbaren lässt.

Tatsächlich hat in Deutschland immer eine Art von »moralischem Kapitalismus« existiert. Dieser erstaunlich anmutende Begriff trifft zum Beispiel auf jene Kapitalisten zu, welche die Erträge ihres Kapitals unwiderruflich ganz oder teilweise dem öffentlichen Wohl zugewendet haben. Dazu gehören die Inhaber mancher der großen privaten Firmen, deren Erträge unwiderruflich gemeinnützigen Stiftungen zufließen, so Bosch, Krupp, Mohn/Bertelsmann, Körber, Bucerius/ZEIT, Hertie – und daneben Tausende weitgehend unbekannter privater, aber gemeinnütziger Stiftungen. Ich kenne und verehere manch einen der Stifter, die in vorbildlicher Weise dem Gemeinwohl dienen, ohne mit ihrem Mäzenatentum zu prunken.

Lasst uns solche Mitbürger öffentlich ehren, damit sie weithin zu Vorbildern werden! Aber auch jene Manager verdienen unsere Achtung, die sich Hanns-Martin Schleyers Mahnung gemäß mitverantwortlich für das Gemeinwohl verhalten – so wie er selbst es als industrieller Manager getan hat. Schleyers Mahnung liegt heute dreißig Jahre zurück – aber sie ist heute noch notwendiger als damals.

Maecenas als Stifter – Bürgergesellschaftliches Engagement in der Kultur

Dr. Michael Naumann

Herausgeber und Chefredakteur »Die Zeit«

Das Mäzenatentum geht auf einen Mann im antiken Rom zurück: Maecenas war ein Freund Kaiser Augustus' und ein maßgeblicher Förderer der damaligen Nachwuchsliteraten Horaz und Vergil. Er war ein wohlhabender römischer Ritter etruskischen Geschlechts, der seiner Neigung für Kunst und Künstler durch praktische finanzielle Hilfen einen dauernden Ausdruck verschaffen wollte. Wir dürfen annehmen, dass diese Unterstützung zum großen Teil den Lebensunterhalt der Künstler sicherte. Diese zeigten sich auch erkenntlich und verewigten den Gönner in ihren Epen. So haben nicht die Freundschaft des Maecenas zu Augustus, sein Reichtum oder sein Geschäftsgenie im Bewusstsein der Menschen überlebt, sondern seine der Kunst gewidmete Förderfähigkeit.

War uneigennütziges, also mäzenatisches Tun zunächst eine Domäne wohlhabender Bürger, so nahmen im römischen Kaiserreich mehr und mehr auch die politisch Herrschenden Einfluss auf diesen Sektor. Das Motto *panem et circenses* ist bis heute geläufig. Beim Volk prägten sich die Namen der mächtigen Wohltäter positiv ein. Das sicherte diesen wiederum politischen Einfluss und Macht. Das Christentum bereitete ein neues geistiges Fundament für barmherziges und karitatives Handeln: das Seelenheil. Waren es zunächst gestiftete Messfeiern, die es im Übrigen bis heute gibt, so dehnte sich das Stiftungswesen allmählich, von Italien her kommend, über die Alpen bis in den Norden Deutschlands aus. Viele mildtätige Einrichtungen, wie zum Beispiel die Heilig-Geist-Spitäler, entstanden auf diese Weise.

Die Maxime, dass der Glaube sich immer wieder im Werk verwirklichen müsse, und die Überzeugung, dass auf dem Geben ein Segen ruhe, ließ das Mäzenatentum im karitativen Sinn blühen. Seit dem frühen Mittelalter hat auch die Kenntnis des Alten Testaments diese Geisteshaltung gestützt. Etwa die Feststellung im Buch der Sprüche (Kap. 11, Vers 24): »Mancher teilt reichlich aus – und wird dabei noch reicher; ein anderer hält, mehr als recht, zurück – und wird nur ärmer.« Zudem wurde persönlicher Besitz im christlichen Sinne nur als treuhänderischer Besitz für andere verstanden. Die Steuern waren gering, und so ergab sich aus alledem für die wohlhabenden Bürger eine durch die Religion geforderte Verpflichtung zum Mäzenatentum. Als überragendes Beispiel für Fördertätigkeit in Kunst und Wissenschaft gelten die Renaissancefürsten Italiens, vor allem die Medici in Florenz. Bis heute ist der Name dieses Geschlechts untrennbar mit den großen italienischen Künstlern wie Donatello, Michelozzo oder Michelangelo im allgemeinen Bewusstsein verankert.

Mit der Entwicklung des Bankwesens traten auch die Handels- und Bankhäuser auf den Plan und gründeten Wohltätigkeitsstiftungen. Die von den Fuggern in Augsburg 1521 gestiftete Sozialsiedlung ist beispielhaft für dieses frühneuzeitliche soziale Engagement. Allerdings darf man nicht verhehlen, dass dieses Engagement nicht zuletzt von der unrühmlichen Rolle der Fugger beim Ablasshandel ablenken und die Gemüter beruhigen sollte. Die Säkularisierung im 19. Jahrhundert drängte kirchliche

und private Verantwortung für das Gemeinwohl zurück. Der Staat nahm zunehmend Einfluss. Seither wurde die kreative Kraft zur Gestaltung des Gemeinwesens in erster Linie dem Staatswesen zugestanden. Der Bürger sollte Steuern zahlen und seine von der öffentlichen Hand nur schwer zu kontrollierenden Einflüsse auf das Gemeinwesen aufgeben.

In Deutschland brachte erst der wirtschaftliche Aufschwung nach der Reichsgründung 1870/71 privates Engagement für das Gemeinwohl in größerem Umfang zurück. Durch die Industrialisierung war soziale Not entstanden, wohlhabend gewordene Bürger wollten dem durch Stiftungen entgegenwirken. Aber auch Kunst und Wissenschaft wurden in der Gründerzeit stark gefördert. Eine vielfältige bürgerliche Stiftungslandschaft entwickelte sich. Es gab in Deutschland zur Jahrhundertwende die heute kaum vorstellbare Zahl von rund 100 000 Stiftungen. Dann aber folgten zwei Weltkriege, Inflation und Wirtschaftskrisen in den zwanziger und dreißiger Jahren. Sie erschütterten nicht nur das bürgerliche Selbstbewusstsein, sondern Krieg und Inflation führten auch zu einer Entwertung und manchmal Vernichtung vieler Stiftungsvermögen. Derzeit sind wieder rund 8000 Stiftungen statistisch erfasst, zwei Drittel davon sind nach 1945 gegründet worden und hiervon der überwiegende Teil in den letzten beiden Jahrzehnten. In der DDR hatte das Stiftungswesen einen drastischen Niedergang erlebt. Stiftungen gab es am Ende – bis auf wenige Altstiftungen – beinahe gar nicht mehr. Privateigentum und Stiftungsgedanke wurden aus ideologischen Gründen abgelehnt. Das Rechtsinstitut der Stiftung war in der DDR im Jahre 1976 abgeschafft worden. Der Stiftungsgedanke war weitgehend begraben. Er erlebt aber inzwischen eine bedeutende Renaissance, nicht nur in Deutschland, sondern im gesamten westlichen Ausland.

Seit der deutschen Vereinigung gab es unterschiedliche Initiativen von privater Seite und von Seiten der öffentlichen Hand zur Wiederbelebung der Stiftungslandschaft in Ostdeutschland – vor allem im kultu-

rellen Bereich. Nicht zuletzt mit finanzieller Unterstützung durch den Bund sind in den neuen Bundesländern bedeutsame öffentlich-rechtliche Kulturstiftungen wieder bzw. neu entstanden: die Stiftung Weimarer Klassik, die Stiftung Bauhaus Dessau, die Stiftung Bach-Archiv Leipzig, die Kulturstiftung Dessau-Wörlitz, die Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin/Brandenburg. Außerdem ist bereits eine Reihe von privaten Kulturstiftungen neu gegründet worden, wie etwa die »Kulturstiftung Dresden« der Dresdner Bank, die »Kulturstiftung Haus Europa« in Potsdam oder die Stiftung »Neue Kultur«, ebenfalls in Potsdam. Kulturstiftungen stehen in zwei der neuen Länder, in Sachsen und in Mecklenburg-Vorpommern, sogar an erster Stelle der Neugründungen. Im Bundesdurchschnitt steht die Kultur mit 11,6 % an vierter Stelle – nach dem Sozialen (31 %), der Bildung und Erziehung (17,9 %) und der Wissenschaft und Forschung (15,8 %).

Es ist unverkennbar: Das stetig angewachsene Vermögen in Deutschland und die auf uns zurollende Erbschaftswelle bilden einen kräftigen Nährboden für Stiftungen. Die deutschen Privathaushalte verfügten nach neuesten Berechnungen des Bundesverbandes der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken am Ende des Jahres 2000 über ein geschätztes Geldvermögen von fast 6 Billionen DM. Das Geldvermögen hat sich in den letzten fünfzehn Jahren mehr als verdreifacht. Hinzu kommt – nach Zahlen aus dem Jahr 1997 – ein Immobilienvermögen von über 7 Billionen DM. Laut einer aktuellen Studie des Deutschen Instituts für Altersvorsorge in Köln (»Die Deutschen und ihr Geld«) wird die Aufbaugeneration den kommenden Generationen bis zum Jahr 2004 rund 1 Billion DM an Geldvermögen, rund 700 Milliarden DM aus Immobilienwerten und rund 300 Milliarden DM an fälligen Lebensversicherungen vererben. Experten schätzen die künftige jährliche Erbmasse in Deutschland auf 250 Milliarden DM. Dem stetig anwachsenden privaten Reichtum steht ein Staat gegenüber, der seit Jahren von Haushaltsnöten geplagt wird. So ist die öffentliche Hand längst nicht mehr in

der Lage, alle wünschenswerten Kulturinitiativen ausreichend mit Finanzmitteln auszustatten. Auf verschiedenen Gebieten – seien es Festivals, Ausstellungen oder Konzertreihen – werden von den Veranstaltern so genannte Drittmittel von Sponsoren, Fördervereinen oder eben auch Stiftungen erworben. Eine Kulturveranstaltung ohne Drittmittel hat mittlerweile fast Seltenheitswert. Es bedarf also schon auf Grund der Finanznöte des Staates der Ergänzung durch bürgerschaftliches Engagement.

Das ist der eine, der finanzielle Hintergrund, vor dem wir eine Reform des Stiftungsrechts diskutieren. In anderen Worten: Eine neue Stiftungskultur ist notwendig, um angesichts knapper öffentlicher Kassen weiterhin ausreichend, ja vielleicht sogar mehr Mittel für die Kultur zu erhalten. Ich trete deshalb entschieden ein für grundlegende Verbesserungen des Stiftungsrechts, vor allem für die Schaffung weiterer steuerlicher Anreize zum Stiften. Stiftungen mit kalkulierbaren jährlichen Ausschüttungen können die Abhängigkeit der Kultur von öffentlichen Zuwendungen, und das heißt von den Zwängen der Haushaltsgesetzgebung, verringern. Vor allem kommunale Kultureinrichtungen sehen zunehmend eine Chance darin, sich durch Umwandlung in Stiftungen aus den Fesseln des öffentlichen Haushaltsrechts zu befreien.

Stiftungen schaffen Freiräume. Sie können dadurch wesentlich zur grundgesetzlich garantierten Staatsfreiheit von Kunst und Kultur beitragen. Kulturfreundliche Gesetze und Rechtsvorschriften sind eine indirekte Form der Kulturförderung, die langfristig gesehen für die Kultur wichtiger sein kann als die direkte finanzielle Förderung aus Haushaltsmitteln. Stiftungen sind aber nicht nur Finanzierungsinstrumente, sie eröffnen vor allem neue Teilhabemöglichkeiten der Bürger am kulturellen Leben. Sie sind Ausdruck einer aktiven und selbstbewussten Bürgergesellschaft. Die Europäische Kommission hat in einer länderübergreifenden Untersuchung festgestellt: »Ohne Zweifel leisten gemeinnützige Vereine und Stiftungen einen tief greifenden und unverzichtbaren Beitrag zum demokratischen Leben in Europa. Die

Existenz eines entwickelten Vereins- und Stiftungsektors kann sogar als sicheres Zeichen dafür angesehen werden, dass eine Demokratie ihre Reife erreicht hat.« Gemeinnützige Vereine und Stiftungen fördern nach Auffassung der Kommission »ein Solidaritäts- und Bürgerbewusstsein und stärken damit die Grundfesten unserer Demokratie«.

Der Staat lebt vom Engagement seiner Bürger. Der Trend geht überall im westlichen Europa vom staatlichen Gemeinwohlmonopol zur Pluralität von Gemeinwohlakteuren. Es zeichnet den freiheitlichen Staat aus, dass er privater Initiative den notwendigen Raum belässt, ihr keine bürokratischen Fesseln anlegt und privates Engagement nicht nur schützt, sondern aktiv, etwa durch seine Steuergesetzgebung, fördert. Ein Vergleich der Staatsquote für kulturelle Leistungen zwischen den USA und der Bundesrepublik verdeutlicht einen gewaltigen Unterschied: Während bei uns über neunzig Prozent aller Mittel für kulturelle Leistungen vom Staat aufgebracht werden, sind dies in den USA nur fünf Prozent. Der Rest wird ermöglicht durch private Geld- und Ideengeber. Ohne den Wert einer öffentlichen und vom Parlament legitimierten Kulturförderung unterschätzen zu wollen: Es gibt in den USA eine – wie Ralf Dahrendorf schrieb – andere »Kultur des Gebens«. Eine Kultur, die es seines Erachtens in den meisten europäischen Ländern erst noch zu entwickeln gilt. Sporadisches und spontanes Geben sei zwar inzwischen verbreitet, aber regelmäßiges Spenden oder Stiften bleibe noch vergleichsweise selten. Wenn wir sehen, welche bedeutsame Rolle gerade den Stiftungen in den USA zukommt, so können auch in Deutschland Stiftungen zu Säulen einer aktiven Bürgergesellschaft werden.

Bürokratische und steuerpolitische Hemmnisse zu beseitigen und gleichzeitig den Stiftungsgedanken zu fördern, etwa durch Schaffung neuer Partizipationsmöglichkeiten in Form von Bürgerstiftungen, sehe ich als Hauptaufgabe eines modernen Stiftungsrechts an. Bundeskanzler Schröder hat bei einer Rede auf der Berliner Museumsinsel am 4. Oktober 1999 die Zielsetzung der Bundesregierung wie folgt erläutert: »Mit ersten Schritten zur Reform des Stiftungsrechts

wird unsere Regierung den Weg ebnen zu einer mäzenatisch eingestimmten Bürgergesellschaft – nicht, weil sich der Staat aus seiner kulturpolitischen Verantwortung stehlen will, sondern, im Gegenteil, weil die großen Aufgaben der Restauration von Museen und Kulturdenkmälern in ganz Deutschland sich uns allen stellen, in gemeinsamer Verantwortung.

Wenn Kultur, wie gesagt, ein Symbol für das Selbstgespräch unserer Gesellschaft ist, dann sollten diejenigen eine Mitsprache wahrnehmen, die den Staat nicht als Kulturladen verstehen, in dem der Bürger als Kunde Schlange steht. Kulturelles mäzenatisches Engagement des Einzelnen gilt in manchen anderen Nationen als heitere, ja stolze Teilnahme an jenem Gespräch, in dem eine Gesellschaft darüber nachdenkt, was sie ist, was sie will, was sie ordnet und was sie in Zweifel zieht. Und immer waren es die Künste, die in dieser Diskussion die interessantesten und manchmal auch die schönsten Akzente setzten. Ohne sie würden wir verstummen.«

Bundespräsident Rau hat einen ähnlichen Appell an das Land gerichtet. In einer gemeinsamen Erklärung vom 12. September 1999 mit seinen Vorgängern Roman Herzog, Richard von Weizsäcker und Walter Scheel sagte er: »[Wir] brauchen [...] neben staatlichem Handeln [...] das am Gemeinwohl orientierte Engagement möglichst vieler Bürgerinnen und Bürger für soziale, humanitäre, kulturelle und ökologische Aufgaben. Dafür sollen vielfältige Gelegenheiten geschaffen und Wege geebnet werden. Dazu gehört beispielsweise auch, dass das Steuer- und Arbeitsrecht, das Gemeinnützigkeits- und Stiftungsrecht entsprechend gestaltet sind. Wir brauchen »Stifter«, die mit Geld oder mit Zeit gemeinnütziges Engagement fördern.«

Die Reform des deutschen Stiftungsrechts ist ein vorrangiges Anliegen der Bundesregierung. Im Koalitionsvertrag hatten wir eine Verbesserung der steuerrechtlichen Rahmenbedingungen für Stiftungen vereinbart. Danach sollten steuerpolitische Hemmnisse für eine »aktive Sponsoring- und Stiftungskultur« beseitigt, »neue Möglichkeiten für

Mäzenaten, Stifter und Kultursponsoren« eröffnet und steuerrechtlich attraktiv gemacht werden. Die Regierungskoalition hat inzwischen eine Reform des Stiftungsrechts auf den Weg gebracht. Die steuerrechtlichen Verbesserungen sind politisch beschlossene Sache. Was wollen wir ändern? Die Koalitionsfraktionen haben einen Gesetzentwurf eingebracht, der folgende vier Neuregelungen enthält, die rückwirkend zum 1. Januar 2000 in Kraft treten werden:

Der beabsichtigte Sondertatbestand einer Spendenabzugsfähigkeit bis zu 40 000 DM bedeutet zwar eine Privilegierung von Stiftungen gegenüber sonstigem gemeinnützigem Engagement in anderen Rechtsformen, etwa in Fördervereinen. Bei Stiftungen soll aber zunächst ein Kapitalgrundstock aufgebaut werden. Durch den Aufbau eines solchen Stiftungskapitals kann sich eine stetigere und berechenbarere Förderung des Gemeinwohls ergeben als bei vom jährlichen Spendenaufkommen lebenden gemeinnützigen Organisationen. Wichtig ist mir aber die Absicht, vor allem kleinere und mittlere Vermögen durch die 60 000-DM-Regelung stärker an die Stiftungsidee heranzuführen. Neben den beabsichtigten Verbesserungen zum Stiftungssteuerrecht haben wir bereits besonders wichtige steuerliche Erleichterungen zu Gunsten von mehr Bürgerengagement in der Kultur umgesetzt, nämlich im Bereich des Spendenrechts durch eine Änderung der Einkommensteuer-Durchführungsverordnung. Die Kultur ist Hauptgewinnerin der von der Bundesregierung beschlossenen und am 15. Oktober 1999 vom Bundesrat gebilligten Neuregelung des Spendenrechts.

Eine einschneidende Verbesserung insbesondere für kulturelle Organisationen stellt dabei die Abschaffung des so genannten Durchlaufspendenverfahrens dar. Spenden an kulturelle Einrichtungen sind bisher nur auf einem verwaltungs- und zeitaufwändigen Weg als Durchlaufspenden über eine juristische Person des öffentlichen Rechts oder eine öffentliche Dienststelle möglich. Mitgliedsbeiträge, etwa an den Förderverein eines Museums oder Theaters, sind

derzeit überhaupt nicht steuerlich absetzbar. Künftig sind mit der Abschaffung des Durchlaufverfahrens alle, also nicht nur ein bestimmter privilegierter Kreis von gemeinnützigen Organisationen, berechtigt, selbst Spendenbescheinigungen auszustellen. Dieses Recht haben dann erstmals vor allem gemeinnützige Einrichtungen der Kultur. Kulturvereinigungen, bei denen die Mitglieder keine besondere Gegenleistung für ihren Mitgliedsbeitrag erhalten, also in erster Linie Fördervereine, können darüber hinaus auch Spendenquittungen über Mitgliedsbeiträge ausstellen. Ein Großteil der vom Bundesfinanzministerium geschätzten Steuermindereinnahmen von 120 Millionen DM, aber damit eben auch zusätzlicher Spenden, wird auf den Kulturbereich entfallen. Die Neuregelung des Spendenrechts ist damit ein Beitrag zur Umsetzung der Koalitionsvereinbarung, die steuerrechtlichen Rahmenbedingungen für die Kultur zu verbessern.

Im Zuge der Novellierung des Stiftungsrechts wird man auch über die Vermögensverwaltung diskutieren müssen. Eine vorrangige Aufgabe besteht darin, auf ein modernes Vermögensmanagement hinzuwirken. Ein weiterer Hinweis auf die USA: Das Stiftungsvermögen vieler amerikanischer *Foundations* ist gerade durch die Entwicklung auf den Aktienmärkten in den letzten Jahren erheblich angestiegen. In Deutschland hingegen wird die Vermögenserhaltung überbetont, woraus in der Konsequenz ein Gebot der weitgehenden Vermeidung finanzieller Risiken abgeleitet wird. Bis 1996 verlangte das Bayerische Stiftungsgesetz sogar die mündelsichere Anlage der Stiftungsgelder. Ein in Maßen risikofreudigeres, professionelleres Anlageverhalten könnte auch in Deutschland nicht schaden.

Ein zeitgemäßes Management ist bei Stiftungen unerlässlich. Professionalität und Erfahrungen im Bereich der Vermögensanlagen sind Grundvoraussetzungen, um eine Mehrung des Stiftungsvermögens über die reine wirtschaftliche Werterhaltung hinaus zu erreichen – und damit eben Erträge zu erzielen, aus denen Kultur oder Wissenschaft gefördert werden können. Die Realität ist aber vielfach noch eine

andere: Der Geschäftsführer einer Kulturstiftung wird in der Regel immer noch allein danach ausgesucht, inwieweit er sich in der Kulturszene auskennt und welches Organisationstalent er mitbringt, nicht aber danach, ob er sich jemals mit Vermögensanlagen beschäftigt hat. Stiftungen müssen meines Erachtens dem Vermögensmanagement durch eine entsprechende Personalausstattung größeres Gewicht beimessen und noch stärker externen Sachverstand einbinden, etwa durch entsprechende Beiratslösungen.

Die gegenwärtigen Organisationsformen vieler Kultureinrichtungen gehören auf den Prüfstand. Nicht nur Kulturstiftungen, auch viele Theater, Opern und Museen müssen professioneller geführt werden. Neue Managementmethoden, betriebswirtschaftliches Denken und Kundenorientierung schaden der Kultur nicht. Ganz im Gegenteil: Sie sichern den Erhalt unserer Kultureinrichtungen. »Kundenorientierung« bedeutet, lieb gewonnene Elfenbeintürme zu verlassen, keine Selbstbeschäftigung ohne Außenwirkung, sondern die gesellschaftliche Funktion der Kultur anzunehmen. Neue Wege im Kulturmanagement zu gehen bedeutet nicht, dass damit eine Entwertung der Kultur einhergehen muss. Wenn mehr Bürger Zugang zur Kultur finden, ist dies ein Zeichen demokratischer Reife einer Gesellschaft; höhere Besucherzahlen und damit Einnahmen sind der materielle, nicht zu verachtende Nährboden der Kultur.

Professionelle Kulturmanager sind also gefragt. Doch wo lernt man das? Ich finde Überlegungen der nordrhein-westfälischen Landesregierung interessant, regionale Kulturgründungszentren zu initiieren und zu unterstützen. Vorbild könnten hierbei die mittlerweile immer erfolgreicherer Technologie-Gründungszentren sein, die vor allem in der Nähe von Universitäten und in Kooperation mit diesen entstehen. Um eine neue Stiftungskultur zu schaffen, müssen die Bedeutung und die Leistungen von Stiftern und Stiftungen mehr als bisher vom Staat, aber auch von den Medien ins öffentliche Bewusstsein gerückt und entsprechend anerkannt werden. Es muss deutlich

werden, dass Stifter und Spender für gemeinnützige Zwecke dies nicht tun, um Steuern zu sparen, dass der Steuerabzug zwar durchaus als materielle staat-

liche Anerkennung erwünscht wird, die Spender aber in jedem Fall mehr für das Gemeinwohl freiwillig hingeben, als sie über die Steuer zurückerhalten.

Ab in die Mitte – Unternehmen als Schrittmacher für die Innenstädte

Wolfgang Urban

Vorsitzender des Vorstands KarstadtQuelle AG a. D.

1. Die Bedeutung der Innenstädte

Insbesondere vor dem Hintergrund des digitalen Zeitalters wird das Thema Urbanität immer häufiger und kontroverser diskutiert. Städte sind Kreuzungspunkte von Informations-, Menschen-, Waren- und Geldströmen. Sie bündeln wichtige Bereiche wie Arbeit, Einkauf, Bildung, Kultur, Gastronomie, Politik, Verkehr und Events an einem Ort. Sie bilden Verdichtungen von Zivilisation: Spiritualität (Kirchen), Macht (Büros), Geld (Banken), Ware (Einzelhandel, vor allem Warenhäuser) und Kommunikation (Cafés, Restaurants, Promenaden).

Zahlreiche Belege deuten auf einen Bedeutungsverlust der Innenstädte hin. Sie sind nicht mehr der bevorzugte Wohnraum, vielmehr sind dies nun die Grüngürtel und zunehmend auch das weitere Umfeld um die Städte herum. Einhergehend mit dieser Entwicklung verlagert sich auch der primäre Einkaufsort in die Nähe des »neuen« Wohnraumes. Sinkende Besucherzahlen und -häufigkeiten sowie steigende Flächenanteile des Einzelhandels in Nicht-City-Lagen deuten stark in diese Richtung, auch wenn der letztgenannte Trend sich zurzeit umzudrehen scheint. So ist insbesondere zu beobachten, dass die Mehrzahl neuer Einkaufszentren in den Städten entsteht, wenngleich sie funktional meistens nicht integriert sind.

Die letzten Jahrzehnte waren geprägt durch einen Trend von der *Zentralität* zur *Subzentralität*. Vororte und die grüne Wiese steigerten ihre Bedeutung im Vergleich zur City. Konträr zu diesem Trend sind die

jüngsten Anzeichen einer *Reurbanisierung* durch groß angelegte Stadtmarketingprojekte anzuführen.

Eine weiterhin neue Situation ergab sich durch das Internet. Dieses führte zu einer weiteren Zentralitätsverschiebung: von der Zentralität und Subzentralität zur *Dezentralität*. Es kommt in vielen Bereichen zu einer Delokalisierung und zu einer Vernetzung räumlich nicht mehr gebundener Aktivitäten. Teleworking, Teleshopping und E-Learning seien als Beispiele genannt. Durch Fernsehen und Internet wandert der öffentliche Raum immer mehr in die Massenmedien ab.

Mit den Erwartungen an den Datenraum wachsen jedoch auch die Enttäuschungen. So ist das Internet nicht in der Lage, menschliche Bedürfnisse weitgehend abzudecken. Es bleibt vom Kern her ein Informationsmedium, das nicht alle Funktionen einer Innenstadt in sich vereinen kann. Insbesondere vier Einzigartigkeiten einer Innenstadt bleiben bestehen. *Erstens* ist dies die Eigengeschichtlichkeit der jeweiligen Stadt. Jede Stadt hat ihre Geschichte und Tradition, ist Identitäts-Stifter und Kulturträger. *Zum Zweiten* bietet die Stadt im Gegensatz zum virtuellen Raum die Möglichkeit zu realen Kontakten. Die Gegenstände und Personen der Stadt haben Gewicht und Dichte; sie verströmen Klima, Geruch und Stimmungen. Diese Effekte schaukeln sich durch die Masse noch hoch. Ins Zentrum gehen, heißt an der Realität teilnehmen. Hugo von Hoffmannsthal spricht davon, »unsrem eigenen Leben zuzusehen«. *Drittens* bietet die Stadt Nähe. Sie verbindet Menschen statt Benutzernummern, ermöglicht Sehen, Hören, insbe-

sondere aber auch Fühlen, Riechen und haptische Kontakte, die im Datenraum kaum möglich sind. *Viertens* sendet die Stadt Zentralität aus. Gerade in Zeiten mit ungewisser Zukunft und hoher Komplexität suchen die Menschen Vertrautes. Die Stadt ist für viele der Ort des Bekannten mit Vergangenheit, Sicherheit und Orientierung.

Der Untergang der Stadt wurde immer wieder vorausgesagt, hat jedoch bisher nur einmal und vorübergehend im Mittelalter stattgefunden, als Seuchen und Hunger die Städte reduzierten und bedrohten. Früher schützte die Stadt vor Eindringlingen von außen; heute jedoch muss sie vor Gefahren von außen geschützt werden. Die Stadtentwicklung in der jüngeren Vergangenheit ging oftmals in die falsche Richtung. Leerstände, austauschbarer Einzelhandel durch Filialisierung, Verkehrsprobleme und unattraktive Architektur prägen vielerorts das Städtebild. Es gibt viele strategische Gefahrenmomente: die Bedrohung durch Medien, die Verlagerung von Besucher- und Kaufströmen auf die grüne Wiese, der Cocooning-Trend, die Stadtflucht der Wohnbevölkerung und insbesondere die leeren Kassen der öffentlichen Haushalte, die Investitionen in die Städte erschweren.

Insbesondere der letzte Punkt macht die Innenstadt zu einem Thema, das viele gesellschaftliche Gruppen tangiert. Innenstadtentwicklung kann fast nur noch als Private Public Partnership (PPP) erfolgen: aus Finanzierungsgesichtspunkten heraus, aber auch, weil die Thematik so komplex ist, dass nur Partnerschaftsmodelle nachhaltige und von allen Gruppen tragbare Ergebnisse zeitigen. Ein solches Projekt war und ist die PPP-Initiative »Ab in die Mitte«.

2. Private Public Partnerships (PPP)

Private Public Partnerships beinhalten die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Institutionen und privater Wirtschaft. Bei der Kooperation sind die Partner in

der Regel gleichberechtigt. Oftmals besteht der Kreis der Kooperationspartner aus Vertretern der Wirtschaft, Politik, Verwaltung und auch des Bürgertums.

Die Zusammenarbeit kann auf Basis unterschiedlicher Modelle erfolgen. Die wichtigsten sind Finanzierungs-, Betriebsführungs-, Konzessions- und Kooperationsmodelle. In den USA und einigen westeuropäischen Ländern sind solche Modelle inzwischen weit verbreitet. PPP werden insbesondere für Infrastrukturprojekte angewandt, wo der Staat nicht mehr selbst bzw. allein plant, finanziert, baut oder betreibt.

Auslösende Faktoren sind insbesondere die wachsenden Haushalts- und Liquiditätsengpässe, die zu einer stark eingeschränkten Investitionstätigkeit der öffentlichen Hand führen. Laut einer Analyse des Deutschen Instituts für Urbanistik beträgt der kommunale Investitionsbedarf für die Jahre 2000 bis 2009 in Deutschland nahezu 700 Mrd. €. Ein weiterer PPP-Treiber ist die Liberalisierungs- und Privatisierungspolitik der EU und des Bundes. Das Bekanntwerden ausländischer Erfahrungen, insbesondere über Effizienzsteigerungen, hat ebenfalls stark zum PPP-Wachstum in Deutschland beigetragen. Ein weiterer wichtiger Grund sind administrative Kapazitäts-, zum Teil auch Kompetenzprobleme.

Neben diesen Gründen stehen weitere Vorteile zu Buche. PPP ermöglichen eine ganzheitliche Vorgehensweise unter Einbezug verschiedener Interessen, können neue Horizonte eröffnen, bündeln Kreativität, führen oft zu Kosteneinsparungen und bieten die Möglichkeit, finanzielle Lasten zu teilen. Darüber hinaus geben sie Unternehmen in vielen Fällen die Möglichkeit, sich sozial zu engagieren.

PPP können dazu beitragen, öffentliches Leben als Gemeinschaftsaufgabe zu kultivieren. Bürger können in Eigenverantwortung etwas für die Gesellschaft tun. So können diese Modelle auch als Instrument zur Festigung demokratischer Strukturen gesehen werden. Manchmal werden öffentlich-privatwirtschaftliche Partnerschaften als leichtfertige Preisgabe kommunaler Daseinsvorsorge verteufelt. Daseinsvorsorge wird

jedoch zunehmend zu einer alle Gruppen betreffenden Aufgabe, die nur noch gemeinschaftlich gelöst werden kann. Alle Seiten ziehen ihren Nutzen daraus; so tritt eine mehrdimensionale Win-Win-Situation ein.

3. Gründung und Ziele von »Ab in die Mitte«

»Ab in die Mitte« wurde 1999 mit zehn ausgewählten Städten als Pilotprojekt in Nordrhein-Westfalen ins Leben gerufen. Zwischen 1999 und 2003 wurden insgesamt 112 städtische Projekte gefördert. Initiatoren und Sponsoren sind die beiden Warenhausunternehmen Karstadt und Kaufhof, der Handelsverband LAG NRW, der Städtetag NRW, der Einzelhandelsverband NRW, die BILD-Zeitung und das Städtebauministerium. Inhaltlich wird das Projekt durch die Imorde, Projekt- & Kulturberatung GmbH unterstützt.

Die zentrale Idee ist die Stärkung der Innenstadt, insbesondere durch konzentrierte und außergewöhnliche Kultur- und Freizeit-Events in den beteiligten Städten. Es geht kurz gesagt um mehr Leben in der Stadt und damit auch mehr Besucher und Kunden.

Die zentralen Ziele der Initiative sind:

- die Notwendigkeit einer Revitalisierung der Innenstädte in der Öffentlichkeit bewusst zu machen
- die verschiedenen Aktivitäten von Land, Kommunen, Handel und Wirtschaft besser zu vernetzen (Private Public Partnership) und Synergien auszunutzen
- die Bürgerbeteiligung zu fördern und nachhaltige Stadtentwicklungsstrategien zu entfalten
- die kulturelle Identität der Städte zu stärken
- die lokale Identität der Bewohner und zum Teil auch Besucher zu erhöhen
- die Multifunktionalität der Innenstädte zu erhalten und zu fördern
- die Zentren für ein breites Besucherspektrum zu öffnen und
- neue Impulse für die Verweildauer zu geben.

4. Umfang

Die nachstehende Tabelle zeigt die beteiligten Städte in NRW auf. Waren es im Jahr 1999 zehn Städte, so betrug die Anzahl der ausgewählten Projekte in den Folgejahren jeweils über 20.

War die Anzahl der ausgewählten Städte ab dem Jahr 2000 relativ konstant bzw. sogar leicht rückläufig, so stieg jedoch die Zahl der Bewerbungen. Im Jahr 2000 bewarben sich 53 Kommunen, in den folgenden Jahren 71 bzw. 80. Im Jahr 2003 bewarben sich 74 Gemeinden. Das Interesse an »Ab in die Mitte« geht längst über die nordrhein-westfälischen Landesgrenzen hinaus. In anderen Bundesländern und sogar im Ausland besteht inzwischen Interesse bzw. wurden bereits Pilotprojekte durchgeführt. In Hessen und Niedersachsen fand »Ab in die Mitte« erstmalig 2003 mit 14 bzw. 17 »Siegerstädten« statt. Beworben hatten sich in Hessen 50 und in Niedersachsen 75 Kommunen. Sachsen geht erstmalig 2004 an den Start. In Berlin wird über eine Einführung beraten. Es besteht sogar Interesse im Ausland, in den Niederlanden, in Belgien, Österreich und Russland.

5. Inhalte

Typische Themen sind Musik, Licht, Theater, Wasser, virtuelle Welt, Sport und Spiel. So gab es insgesamt 18 Lichtprojekte in Nordrhein-Westfalen, z. B. »Licht und Kunst« in Wuppertal, »Lichtgestalten« in Herne, »son et lumière« in Aachen, »Lichttrouten« in Lüdenscheid. Die »Lichttrouten« stellten Lüdenscheid als Stadt des Lichts dar. Dies geschah insbesondere durch Verzahnung von Lichtinstallationen, Performances und Events. Beim »Blauzauber« in Minden tauchte die Stadt in blaues Licht. Das »Genergy-Festival« in Gelsenkirchen machte Energie erlebbar: in Form von Lichtinstallationen, Musik, Show, Solarkunst oder Autorennen. 14 Theater- und Musikprojekte wurden durchgeführt, z. B. »Klangräume« in Essen, »Szenewechsel« in Bochum oder »Tanztheater« in Hagen. Beispiele für Bildende-Kunst-Projekte waren »Textur

Beteiligte Städte in Nordrhein-Westfalen				
1999	2000	2001	2002	2003
Bocholt	Ahlen	Aachen	Ahlen	Aachen
Brühl	Bad Laasphe	Bergkamen	Bergkamen	Bielefeld
Dortmund	Bad Oeynhausen	Bielefeld	Bielefeld	Bochum
Hagen	Bergkamen	Bocholt	Bocholt	Detmold
Krefeld	Bocholt	Bochum	Bonn	Düsseldorf
Minden	Bonn	Detmold	Brühl	Duisburg
Münster	Brühl	Duisburg	Datteln	Espelkamp
Neuss	Detmold	Düsseldorf	Dormagen	Essen
Recklinghausen	Dortmund	Gelsenkirchen	Duisburg	Gelsenkirchen
Solingen	Duisburg	Hagen	Espelkamp	Goch
	Essen	Hamm	Geldern	Gütersloh
	Gelsenkirchen	Herne	Greven	Herford
	Gütersloh	Herzogenrath	Herne	Kalkar
	Hagen	Horstmar	Ibbenbüren	Laer
	Herne	Kleve	Kleve	Minden
	Iserlohn	Lemgo	Lage	Mülheim/Ruhr
	Lemgo	Minden	Lüdenscheid	Neuss
	Lünen	Münster	Lüdinghausen	Oberhausen
	Münster	Neuenkirchen	Oberhausen	Ochtrup
	Oberhausen	Neuss	Paderborn	Schöppingen
	Rheine	Oberhausen	Rheine	Unna
	Rietberg	Rheine	Schöppingen	Wuppertal
	Siegen	Schöppingen	Soest	
	Solingen	Siegen	Wesel	
	Vlotho	Vlotho	Wettringen	
	Witten	Witten	Witten	
	Wuppertal	Wuppertal		

21: Das Gewebe der Stadt« in Bielefeld, »Kundschaft – Kunst bildet öffentliche Räume« in Witten oder »Verzauberung durch Irritation« in Ahlen.

Typisch ist immer eine Verzahnung von Events und Kultur. Dabei sorgen die Programme zumindest immer für eine temporäre Aufmerksamkeit, die vor dem Hintergrund einer Informations- und Eventflut zu einer günstigen Ausgangssituation im Aufmerksamkeitswettbewerb führt. Idealerweise ist Kultur auch in der Lage, einen nachhaltigen Beitrag zur Stadtidentität

und Unterscheidbarkeit zu anderen Städten zu schaffen. Früher machte die Stadt Kultur, heute kann oftmals Kultur Städte machen.

Die jährlichen Offensiven stehen unter einem Leitmotiv. Im Jahr 2003 war das Thema »Stadtidentitäten in NRW – Veränderte Stadtansichten«. In 2004 ist das Motto »Spiel – Platz – Stadt«. Hiermit soll Kindern und Jugendlichen wieder Lust auf Stadt gemacht werden, und zwar unter aktiver Mitwirkung und Beteiligung der Kinder und Jugendlichen.

6. Vorgehensweise

Jährlich wird der Wettbewerb im Spätsommer für das betreffende Bundesland ausgeschrieben. Die Städte reichen ihre Projekte bis zum Herbst ein und präsentieren diese vor der Jury. Die Anträge enthalten eine Projektbeschreibung, einen Kosten- und Finanzierungsplan sowie Angaben zu Organisation und Kommunikation. Wichtig ist, dass die Projekte bzw. Aktionen keine »Eintagsfliege« darstellen, sondern mehrere Veranstaltungstage umfassen und auch weiter fortführbar sind. In Nordrhein-Westfalen sind es mindestens acht Veranstaltungstage inklusive einem Wochenende. Es geht auch nicht um eine Finanzierung von üblichen Stadtfesten, sondern um kulturell verankerte Aktionen, welche sich konsequent etablieren und das Stadt-/Regionalimage damit maßgeblich prägen können. In diesem Zusammenhang spielt eine fundamentale Rolle, dass eine Folgefinanzierung gewährleistet ist. Zeitlich sollen die Events in den Monaten August bis Oktober stattfinden. Kriterien für die Entscheidung sind die konzeptionelle Einbindung, die inhaltliche Güte und die PPP-Umsetzung.

Die konzeptionelle Einbindung umfasst unter anderem das Vorhandensein eines Leitbildes und den »Fit« zu anderen Projekten, insbesondere auch zum Stadtmarketing. Kriterien für die inhaltliche Güte sind Innovation, Kreativität, Einzigartigkeit/Profilierung und Nachhaltigkeit. Die PPP-Umsetzung misst vor allem den Grad des Einbezuges aller Interessengruppen, z. B. Verwaltung, Handel, Gastronomie, Kultur, Sport und vor allem auch Bürger.

Die Projekte werden der Jury im Herbst präsentiert. In der Regel werden im Dezember die Gewinner bekannt gegeben.

Die ausgewählten Projekte werden zeitlich befristet und vom Betrag limitiert gefördert. Die kommunale Eigenleistung in Form von städtischen Mitteln und Drittmitteln muss dabei mindestens 40 % der Gesamtfinanzierung betragen.

7. Organisation

Zur Umsetzung der Projekte in den Städten werden *lokale Arbeitsgruppen* gebildet, die aus Vertretern des Einzelhandels, der Kommune, der Verbände sowie Vereine usw. bestehen. Die Gruppen entwickeln die Projektideen, stimmen sie mit der Lenkungsgruppe ab, führen die Projekte durch, kommunizieren sie der Öffentlichkeit, dokumentieren und bewerten die Maßnahmen.

Die *Lenkungsgruppe* auf Landesebene ist vor allem mit der Leitung des Projektes, der Öffentlichkeitsarbeit, der Erfolgskontrolle, der Förderung und der Abstimmung zu anderen Gremien und Partnern befasst.

Die *Geschäftsführung* ist vor allem mit der Durchführung des Projektmanagements beauftragt. Sie berät die Arbeitsgruppen vor Ort, koordiniert und organisiert das Gesamtprojekt, dokumentiert dieses und kommuniziert es auf der überregionalen Ebene.

Ein *Beirat* übernimmt die Aufsichtsfunktion.

8. Bewertung

8.1 Befragungsergebnisse

Im September 2003 führte die EuroHandelsinstitut GmbH eine Befragung bei den unterschiedlichen Institutionen durch, die mit dem Projekt »Ab in die Mitte – Die City-Offensive NRW« befasst waren. Dazu zählten insbesondere Vertreter der Städte, des Stadtmarketings, des Handels, der Verbände sowie Sponsoren und Akteure außerhalb der genannten Gruppen. Die Resonanz fiel außerordentlich gut aus. Alle Befragten bewerteten die Aktion als sinnvoll, davon sogar 72 % als sehr sinnvoll. Die Hauptgründe hierfür waren:

- Vergrößerte Einzugsgebiete durch die Events
- Imagegewinne bis hin zu verbesserter Identitäts- und Profilbildung der Städte
- Stärkung des städtischen und gesellschaftlichen Lebens in den Städten
- Mehr Kulturbetonung

- Aktivierung von Bürgern und Sponsoren
- Erzeugung von Aufbruchstimmung für die weitere Stadtentwicklung, vor allem City-Marketing-Projekte

So sahen 93 % der Befragten positive Effekte für das City-Marketing, davon 31 % große positive Effekte, 46 % positive und 16 % geringe positive Auswirkungen. Positive Auswirkungen hat die Aktion insbesondere für eine verbesserte Kommunikation und Kooperation zwischen allen an der Stadtentwicklung interessierten Interessengruppen, darunter auch eine höhere Bürgerbeteiligung, sowie für die Gewinnung von Sponsoren und anderer Finanzierungsquellen.

Die positiven Ergebnisse waren in über 90 % der Fälle auch messbar. 94 % der Befragten berichteten über eine gestiegene Besucherfrequenz in den Städten, 96 % über eine höhere Kundenfrequenz in den Handelsbetrieben. In 95 % der Fälle war eine Umsatzsteigerung festzustellen und in 99 % eine gestiegene Medienresonanz.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass 96 % der Befragten eine Fortsetzung von »Ab in die Mitte« befürworten. 52 % der Befragten würden dies sogar ohne finanzielle Unterstützung tun.

8.2 Medienresonanz

Die Bedeutung des Projektes »Ab in die Mitte« kann auch an der stark gestiegenen Medienresonanz gemessen werden. Waren es im Jahr 2000 noch durchschnittlich 40 Artikel je beteiligter Kommune, so verdreifachte sich die Zahl auf 110 im Jahr 2003. Zu dieser lokalen Berichterstattung kamen noch Veröffentlichungen in der überregionalen Presse, in Rundfunk und Fernsehen hinzu. So wurde »Ab in die Mitte« u. a. in mehr als 20 Fernsehbeiträgen sowie 250 Beiträgen in Lokalradios thematisiert. Als letztes Medium sei das Internet genannt. Über 60 Personen, in der Spitze sogar über 200 User, loggen sich pro Tag in das Hauptportal www.abindiemitte.de oder in die verbundenen Web-Auftritte der einzelnen Bundesländer ein.

9. Übergeordnete Aspekte

Zum Abschluss seien an dieser Stelle sieben zentrale und weiterführende Gedanken zu »Ab in die Mitte« genannt.

9.1 Events als notwendige, Marke als hinreichende Bedingung

Events weisen eine große Gefahr auf: Sie haben in der Regel nur eine kurzfristige Wirkung und unterliegen einer Steigerungsnotwendigkeit. Die Wiederholung auch von sehr guten Dingen nutzt sich schnell ab. Die Frage ist: Was ist das Event nach dem Event?

Daher müssen die Events mit identitätsstiftenden Elementen verbunden werden, die eine nachhaltige Wirkung haben. Die Städte brauchen Leitbilder, Visionen. Sie müssen im Bewusstsein ihrer Bürger und anderer Menschen zur Marke werden. Marken zeichnen sich aus durch Markenkern, die Unterschiede zu anderen Städten machen, durch ein Erkennungssystem (z. B. in Form von Slogans und Symbolen) und eine immer zeitgemäße Verankerung in Strömungen, Moden und Trends. Zu Letzterem können Events einen großen Beitrag leisten; die beiden ersten Elemente müssen durch eine an Markenpolitik orientierte Stadtentwicklung realisiert werden. So kann »Ab in die Mitte« nicht zu einer temporären, sondern nachhaltigen Plattform für Stadtentwicklung werden.

9.2 Erfordernisse starker Städte

Moderne Gesellschaften sind durch Ausdifferenzierung, Spezialisierung und Individualisierung gekennzeichnet. Die Gefahr liegt auf der Hand: eine Zersplitterung in einzelne Gruppierungen, keine gemeinsamen Ziele und Orientierungspunkte sowie Kommunikationsverluste. Die Städte sind als Orte am besten geeignet, diesen Erscheinungen entgegenzutreten. Sie können durch ihre Multifunktionalität Orte der Orientierung, der Konzentration, der Zentralität, der Identitätsstiftung und auch Emotionalität

darstellen. Sie bedürfen jedoch der Inhalte. Diese zu schaffen ist eine Aufgabe von Stadtentwicklung; aber auch Kultur und Medien können einen entscheidenden Beitrag hierzu leisten. Ohne die Städte als Kristallisationspunkt realer Austauschbeziehungen zwischen Menschen ist dies nicht möglich. Förderung der Innenstädte heißt damit auch Förderung einer der menschlichen Natur entsprechenden Gesellschaft.

9.3 *Der Trivialisierung und Banalisierung im Konsum entgegenwirken*

Insbesondere die neuen Medien leisten einen erheblichen Beitrag zur Trivialisierung und Banalisierung in der Gesellschaft. Der Einzelhandel läuft Gefahr, dieser Entwicklung noch zusätzlichen Rückenwind zu geben. Die Rabattschlacht mutet an wie die letzte Mobilisierung (etwa vor verlorenen Kriegen) und zeugt mehr von Kampf und Krieg statt solidem Unternehmertum. Viele allzu einfache Slogans fördern nicht die Lust einzukaufen, sondern propagieren einen simplen Tausch Ware gegen Geld. Doch Einzelhandel ist mehr: Er ist Emotionalität, und vor allem ist er Kommunikation. Gute Handelsunternehmen sind Kommunikationskonzerne. Sie produzieren Mythen und Geschichten.

Der Preiswettbewerb macht eine Optimierung des Geschäftssystems notwendig. Dies geschieht durch Rationalisierung und Standardisierung. Zurzeit gewinnen die Betriebstypen, die auf diese Strategie setzen: Discounter, Fachmärkte, Verbrauchermärkte und auch viele Filialisten. Dieser Trend macht die Städte jedoch ärmer und uniformer. Die Innenstädte vieler Kommunen sind austauschbar und haben kein Gesicht mehr. Der Beitrag des Handels zur Einzigartigkeit, Differenzierung und Markierung einer Stadt ist damit nicht mehr vorhanden. Betriebstypen wie der Facheinzelhandel und die Warenhäuser, die eher auf Diversität statt Uniformität setzen und eher ein Kultur- als Systemgeschäft betreiben (im Übrigen auch mehr Arbeitsplätze schaffen) prägen hingegen Stadt und Stadtbild in starkem Maße. Es ist somit kein Zufall, dass die Aktion »Ab in die Mitte« wesentlich

von den beiden Warenhauskonzernen in Deutschland getragen wird. Zu wünschen ist eine stärkere Beteiligung anderer Einzelhandelsunternehmen, nicht nur bei dieser Aktion, sondern auch in Form von Beiträgen wie einer Filialgestaltung, welche stärker differenzierende Städtebilder unterstützt.

9.4 *Starke Rolle der Kultur*

In einer atomisierten Gesellschaft gewinnt der Faktor Kultur stark an Gewicht. Kultur nimmt einen starken Stellenwert ein, in Unternehmen in der Form der Unternehmenskultur und in der Gesellschaft. In ihrer Funktion als Summe aller gelebten Normen und Werte ist Kultur ein wesentlicher Orientierungsgeber in der Gesellschaft.

Kultur sensibilisiert auch für andere Weltsichten: Sie schafft Begegnungen, ist sozial ausgleichend, integrierend, sinnstiftend und bindend. Darüber hinaus erzeugt sie auch Differenzen und sorgt somit für differenzierende Markierungen. Dies alles sind Funktionen, die einen wesentlichen Beitrag zur Förderung der Städte leisten. Daher sind Kunst und Kultur zentrale Entwicklungsperspektiven für die Stadtentwicklung. »Ab in die Mitte« ist hierfür ein Experimentierfeld, in dem eine strategische Kooperation von Kunst/Kultur, Stadtentwicklung, Tourismus und Wirtschaft stattfindet. Kurz gesagt: Es handelt sich hierbei um »Stadtmarketing der zweiten Generation«.

9.5 *Partnerschaft als Organisationsmodell der Zukunft*

Die wachsende Komplexität des gesamten Umfeldes findet ihren Niederschlag in einer größeren Arbeitsteilung und Spezialisierung. Nur noch wenige Gruppierungen sind in der Lage, komplexe Phänomene ganzheitlich zu bearbeiten. Dies hängt zum einen mit der inhaltlichen Spezialisierung zusammen, andererseits teilweise auch mit dem hohen Kapitalbedarf. Sowohl die inhaltliche als auch die finanzielle Dimension von Projekten erfordert neue Organisationsmodelle. Nicht mehr Einzelne, sondern nur Kooperationen/Partnerschaften können

die Anforderungen »stemmen«. Flexible Netzwerke sind die Organisationsform der Zukunft. Hierfür bietet »Ab in die Mitte« als eine funktionierende Kooperation unterschiedlich geprägter Interessengruppen ein gutes Beispiel. »Ab in die Mitte« bezieht dabei – und dies ist ein modernes Element von Kooperationen – auch bewusst die Bürger ein.

Das Partnerschaftsmodell sorgt nicht nur für eine ganzheitlichere Betrachtungsweise in der Konzeptionsphase, sondern auch für mehr »Rückenwind« in der Umsetzung. Je größer die Mitwirkung am Konzept ist, desto stärker ist die Motivation bei der Umsetzung. »Mache Betroffene zu Beteiligten« ist die Devise, die eine Entfremdung von der Arbeit verhindert.

Ein besonderes Gewicht kommt bei der Kooperation dem Koordinator zu. Je mehr Interessen aufeinandertreffen, desto wichtiger wird diese Rolle. Sie neutral und kompetent zu besetzen, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Mit der Imorde, Projekt- & Kulturberatung GmbH ist hierfür ein geeigneter Partner gefunden worden.

9.6 Mehr Unternehmertum in der Gesellschaft

Es ist zur Mode geworden, den Grund für Defizite in der Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft bei Staat und Politik zu suchen. Dies mag teilweise sogar gerechtfertigt sein, ist jedoch auch eine bequeme Grundhaltung. Abwarten, bis andere sich bewegen, heißt oftmals die Devise. Diese Trägheit führt dazu, dass wir Weltklasse im Analysieren, aber Kreisklasse im Umsetzen sind. »Ab in die Mitte« zeichnet sich durch eine hohe Umsetzungs-Mentalität und -Qualität aus. Es kommt ohne lange Analysezeiten

aus. Darüber hinaus ist es ein gutes Beispiel für Kundenorientierung. Viele Aktivitäten in der deutschen Wirtschaft betrachten mehr die Assets der Unternehmen als die Wünsche der Kunden. »Ab in die Mitte« bietet ein gutes Beispiel für eine außengeleitete Outside-in-Betrachtung statt innengeleiteter Inside-out-Orientierung.

9.7 Gesellschaftliche Großprojekte nötig

Gesellschaften brauchen Großprojekte. Diese geben Orientierung, mobilisieren, integrieren und geben Visionen für die Gesellschaft. Sie müssen allgemein akzeptiert sein und dürfen keine Zielgruppen ausschließen.

Der Ursprung bürgerlicher Gesellschaften liegt in den Städten; Rom und Athen sind Beispiele für den großen Stellenwert in der Antike.

Der ideale Ort für gesellschaftliche Erneuerungen sind die Innenstädte. Sie sind zentrale Anlaufpunkte, grenzen keine Gruppen aus, integrieren Randgruppen, sind Sitz von Politik, Kultur, Kirche und Wirtschaft und nicht zuletzt sozialer Verantwortung. Welche Orte wären geeigneter als Ausgangspunkt und Thema einer gesellschaftlichen Erneuerung? Der physische Wiederaufbau nach dem Krieg und der folgende wirtschaftliche Aufschwung hatten ihren Mittelpunkt in den großen deutschen Stadtzentren. Warum sollte nicht ein mentaler Wiederaufbau in Form einer gesellschaftlichen Erneuerung den gleichen Nukleus haben?

Die Vorteile einer aktiven Stadtentwicklung belegt schon ein Zitat aus der Bibel (Sirach 10,3): »Wenn die Gewaltigen klug sind, so gedeiht die Stadt.«

Wohltätigkeit als Wettbewerbsvorteil

Michael E. Porter

Professor Harvard University

Die Mildtätigkeit der Unternehmen nimmt deutlich ab. Das Spendenaufkommen US-amerikanischer Firmen ging im Jahr 2001 um real 14,5 Prozent zurück, und im Verhältnis zu den Gewinnen fiel es über die vergangenen 15 Jahre um 50 Prozent. Die Gründe sind nicht schwer zu verstehen. Führungskräfte sehen sich zunehmend in einem Dilemma: Auf der einen Seite werden sie von Kritikern bedrängt, die immer mehr »soziale Verantwortung« von den Unternehmen fordern. Doch je mehr eine Firma gibt, desto mehr wird von ihr erwartet. Auf der anderen Seite setzen die Investoren sie erbarmungslos unter Druck, kurzfristig die Gewinne zu maximieren. Und wenn es darum geht, welchen wirtschaftlichen Gewinn Spenden dem Unternehmen bringen, geraten Führungskräfte in Erklärungsnot.

Viele Firmen bemühen sich nun, ihre Spenden strategischer zu platzieren. Doch was heute als »strategische Wohltätigkeit« (Strategic Philanthropy) bezeichnet wird, ist fast nie wirklich strategisch und in sozialer Hinsicht oft nicht einmal sonderlich effektiv. Spenden dienen immer häufiger als eine Form von Public Relations, um das Firmenimage oder die Marke durch geschäftsbezogenes Sponsoring (Cause-related Marketing) zu fördern. Obwohl bislang nur ein kleiner Anteil am gesamten Spendenaufkommen der Firmen in den USA in solches Marketing fließt, schnellten die Ausgaben hierfür im Zeitraum 2000 bis 2002 von 125 Millionen US-Dollar auf schätzungsweise 828 Millionen. Auch die Förderung der Künste nimmt zu – hierfür wurden im Jahr 2001 weitere 589 Millionen Dollar gespendet.

Solche Kampagnen leisten zwar dringend benötigte Hilfe für gute Zwecke, aber sie zielen ebenso darauf,

die Bekanntheit des Unternehmens und die Moral der Mitarbeiter zu steigern. Der Tabakriese Philip Morris zum Beispiel gab im Jahr 1999 75 Millionen Dollar für Spenden aus – und 100 Millionen, um dies in einer Werbekampagne publik zu machen. Es ist daher kaum verwunderlich, dass aufrichtige Zweifel bestehen, ob derartige Ansätze wirklich funktionieren oder ob sie nur den Zynismus der Öffentlichkeit hinsichtlich der Motive der Unternehmen fördern.

Angesichts der herrschenden Unklarheit im Zusammenhang mit Wohltätigkeit scheint es an der Zeit, noch einmal die Gretchenfrage zu stellen: Sollen sich Unternehmen überhaupt sozial engagieren? Der Wirtschaftswissenschaftler Milton Friedman warf schon vor Jahrzehnten den Fehdehandschuh, als er 1970 in einem Artikel der »New York Times« schrieb, die einzige »soziale Verantwortung der Wirtschaft« bestehe darin, »ihre Gewinne zu erhöhen«. »Das Unternehmen«, schrieb er in seinem Buch »Capitalism and Freedom«, »ist ein Instrument der Anteilseigner. Wenn eine Firma spendet, hindert sie ihre Eigentümer daran, selbst zu entscheiden, wie sie ihre Mittel verwenden wollen.« Soziale Beiträge müssten allenfalls die einzelnen Anteilseigner oder – im weiteren Sinne – die einzelnen Beschäftigten leisten, aber nicht die Unternehmen.

Wenn man sieht, wie die meisten Firmen heute Wohltätigkeit praktizieren, ist Friedman zuzustimmen. Die Mehrheit der Spendenprogramme ist diffus und nicht zielgerichtet. Die meisten bestehen aus vielen kleinen Geldzuwendungen für lokale Anliegen, oder sie unterstützen Hochschulen und nationale Hilfswerke in der Hoffnung, Sympathien bei den Mitarbeitern, den Kunden und der Bevölkerung am

Firmenstandort zu gewinnen. Statt durchdachten sozialen oder geschäftlichen Zielen zu dienen, spiegeln die Spenden oft die persönlichen Überzeugungen und Werte der Führungskräfte oder Mitarbeiter wider. Bei einer der beliebtesten Formen des Spendens, dem »Employee-Matching Grant«, liegt die Entscheidung, wofür gespendet wird, zwar ausdrücklich beim einzelnen Beschäftigten, die Firma gibt jeweils noch einmal den gleichen Betrag dazu. Doch könnte der gleiche Effekt durch eine entsprechende Zulage erzielt werden, die die Mitarbeiter dann nach eigenem Gutdünken steuerwirksam spenden könnten. Es wäre wahrscheinlich wirklich besser, wenn viele der Spendenentscheidungen, die heute von Unternehmen getroffen werden, Privatpersonen überlassen blieben, die ihr eigenes Geld verschenken.

Wie steht es mit den Programmen, die zumindest oberflächlich etwas mit geschäftlichen Zielen zu tun haben, wie dem Cause-related Marketing? Selbst die erfolgreichen Initiativen lassen sich schwerlich als Wohltat verkaufen. Da alle vernünftigen Aufwendungen absetzbar sind, haben Unternehmen keinen besonderen Steuervorteil davon, Geld für wohltätige statt für wirtschaftliche Zwecke auszugeben. Wenn Cause-related Marketing gutes Marketing ist, ist es bereits steuerlich absetzbar und profitiert nicht davon, als Wohltätigkeit bezeichnet zu werden.

Doch trifft Friedmans Argument immer zu? Es beruht auf zwei impliziten Annahmen. Die erste lautet: Soziale und wirtschaftliche Ziele sind widersprüchlich, weshalb Ausgaben eines Unternehmens für soziale Zwecke auf Kosten seiner Ergebnisse gehen. Die zweite: Firmen schaffen mit ihrem sozialen Engagement keinen größeren Nutzen als private Spender.

Diese Annahmen sind richtig, wenn Firmen nach dem Gießkannenprinzip spenden, wie es heute meist geschieht. Unternehmen können jedoch auch anders vorgehen – wirklich strategisch. Sie können über Wohltätigkeit ihr *Wettbewerbsumfeld* verbessern. Das bringt soziale und wirtschaftliche Ziele in Einklang und wirkt sich im Gegensatz zu Friedmans erster

Annahme positiv auf die langfristigen Geschäftsaussichten aus. Darüber hinaus kann eine Firma wohltätige Initiativen nicht nur mit Geld, sondern auch mit ihren Fähigkeiten und Beziehungen unterstützen. Dies schafft sozialen Nutzen, der weit über das hinausgeht, was private Spender, Stiftungen oder sogar Regierungen zu leisten vermögen. Somit widerspricht Umfeldbezogenes Spenden auch Friedmans zweiter Annahme.

Eine Hand voll Unternehmen ist bereits mit gutem Beispiel vorangegangen. Cisco Systems etwa hat in ein ehrgeiziges Bildungsprogramm – die Cisco Networking Academy – investiert, um Netzwerkadministratoren auszubilden. Damit begegnet der Konzern einem potenziellen Wachstumshemmnis, gleichzeitig bietet er Abiturienten attraktive Beschäftigungschancen. Das Beispiel zeigt, wie viel Potenzial in Umfeldbezogener Wohltätigkeit steckt (siehe Kasten Seite 121). Ein solcher Richtungswandel erfordert von den Firmen allerdings eine grundlegende Umstellung ihres Spendenverhaltens. Sie müssen überlegen, wo der Schwerpunkt ihres sozialen Engagements liegen soll und wie sie ihre Zuwendungen gestalten.

Wo den Schwerpunkt setzen?

Es stimmt: Wirtschaftliche und soziale Ziele gelten seit langem als verschieden und oft miteinander konkurrierend. Doch diese Dichotomie ist falsch; in einer Welt des offenen, wissensbasierten Wettbewerbs ist das eine immer weniger zeitgemäße Sichtweise. Unternehmen operieren nicht isoliert von der Gesellschaft. Ihre Wettbewerbsfähigkeit hängt sogar in hohem Maße von den Bedingungen ab, die an ihren Geschäftsstandorten herrschen. Die Förderung der Bildung gilt zum Beispiel allgemein als gesellschaftliche Aufgabe, doch das Bildungsniveau der Arbeitnehmer vor Ort hat einen erheblichen Einfluss auf die potenzielle Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Je enger eine soziale Verbesserung mit dem Geschäft einer Firma verbunden ist, desto förderlicher ist sie auch für ihren wirtschaftlichen Erfolg. Mit der

Einrichtung der Networking Academy förderte Cisco zum Beispiel genau jene Ausbildung, die für das Wettbewerbsumfeld der Firma am nützlichsten war.

Langfristig sind soziale und wirtschaftliche Ziele also nicht inhärent gegensätzlich, sondern untrennbar verbunden. Wettbewerbsfähigkeit beruht heute darauf, wie produktiv Unternehmen Arbeit, Kapital und natürliche Ressourcen einsetzen können, um hochwertige Güter und Dienstleistungen zu produzieren. Die Produktivität ist umso höher, je mehr

Unternehmen operieren nicht isoliert. Ihre Konkurrenzfähigkeit hängt in hohem Maße von den Standortbedingungen ab.

Arbeitskräfte verfügbar sind, die gut ausgebildet, zuverlässig, gesund, anständig untergebracht sind und die Chancen für sich sehen. Umweltschutz nützt nicht nur der Gesellschaft, sondern auch den Unternehmen, denn die Reduzierung von Umweltverschmutzung und Verschwendung kann zu einem produktiveren Einsatz von Ressourcen führen und dazu beitragen, Güter zu erzeugen, die die Verbraucher schätzen. Eine Firma, die die sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen in Entwicklungsländern verbessert, kann dadurch produktivere Standorte und neue Märkte für ihre Produkte schaffen. Wir begreifen in der Tat gerade: Die wirksamste Methode, den drängendsten Problemen der Welt zu begegnen, besteht oft darin, die Unternehmen in einer Weise zu mobilisieren, die sowohl ihnen als auch der Gesellschaft zugute kommt.

Natürlich bringt nicht jede soziale Ausgabe den Unternehmen einen Nutzen oder steigert ihre Wettbewerbsfähigkeit. Die meisten alltäglichen Ausgaben dienen allein wirtschaftlichen Zwecken und die sozialen Aufwendungen allein sozialen Zwecken. Nur wenn Wohltätigkeit sowohl soziale als auch wirtschaftliche Vorteile schafft, deckt sie sich mit Shareholder-Interessen. Betrachten Sie die Abbildung

Seite 111. Die hervorgehobene Fläche ist der Bereich, in dem Wohltätigkeit einen bedeutenden Einfluss auf das Wettbewerbsumfeld einer Firma hat. Nur dort ist sie wirklich strategisch.

Das Wettbewerbsumfeld ist für die Strategie seit jeher wichtig. Die Verfügbarkeit gut ausgebildeter und motivierter Arbeitskräfte, die Effizienz der örtlichen Infrastruktur, die Größe und der Differenzierungsgrad des lokalen Markts und das Ausmaß an staatlicher Regulierung – solche Variablen haben schon immer die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beeinflusst. Doch das Umfeld ist noch entscheidender geworden, seit sich die Basis des Wettbewerbs von billigen Inputs zu höherer Produktivität verlagert hat.

Erstens werden die Fähigkeiten der Arbeitnehmer für den modernen, technologie- und wissensbasierten Wettbewerb immer wichtiger. Zweitens sind Unternehmen heute stärker von lokalen Partnerschaften abhängig: Sie bauen auf Outsourcing und Zusammen-

Umfeldbezogene Wohltätigkeit bringt soziale und wirtschaftliche Ziele in Einklang – und verbessert das Wettbewerbspotenzial.

arbeit mit örtlichen Zulieferern und Institutionen statt auf vertikale Integration, sie stimmen sich stärker mit den Kunden ab und lassen sich in Forschung und Entwicklung zunehmend von regionalen Hochschulen und Forschungsinstituten unterstützen. Drittens wird es für den Wettbewerb immer wichtiger, sich im Gestrüpp zunehmend komplexer lokaler Regulierungen zurechtzufinden und die Genehmigung neuer Projekte und Produkte zu beschleunigen.

Infolge dieser Trends ist der Erfolg eines Unternehmens heute viel enger an die Institutionen und andere Bedingungen des lokalen Umfelds gebunden. Und durch die Globalisierung von Produktion und Marketing ist dies nicht nur im Stammland eines Unternehmens, sondern in vielen weiteren Ländern von Bedeutung.

Das Wettbewerbsumfeld eines Unternehmens besteht aus vier Elementen der lokalen Geschäftsumgebung, die untereinander in Wechselwirkung stehen und über die potenzielle Produktivität entscheiden: die verfügbaren Produktionsfaktoren, die Nachfrage, das Umfeld für Strategie und Wettbewerb sowie die verwandten und unterstützenden Branchen. Schwäche in irgendeinem Teil dieses Umfelds kann die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes oder einer Region als Firmenstandort untergraben (siehe Abbildung Seite 113).

Einige Aspekte des Geschäftsumfelds wie Straßennetze, Besteuerung und gesetzliche Rahmenbedingungen wirken sich auf alle Branchen aus. Diese allgemeinen Bedingungen können für die Wettbewerbsfähigkeit von Entwicklungsländern entscheidend sein, und wenn Unternehmen sich engagieren, um sie zu verbessern, kann dies den ärmsten Ländern enorme soziale Gewinne bringen. Oft von gleicher, wenn nicht größerer Bedeutung sind solche Aspekte des Umfelds, die spezifisch für ein bestimmtes *Cluster* sind. Darunter verstehen wir eine geografische Ansammlung von untereinander verbundenen Firmen, Zulieferern, verwandten Branchen und Fachinstitutionen in einem bestimmten Bereich, zum Beispiel hochwertige Automobile in Deutschland oder Software in Indien. Ein Cluster entsteht durch den kombinierten Einfluss aller vier Elemente des Umfelds. Häufig prägt es die wirtschaftliche Landschaft einer Region, und seine Entstehung ist entscheidend für deren Entwicklung: Im Cluster können die Firmen produktiver werden, es erleichtert Innovationen und begünstigt die Gründung neuer Unternehmen.

Soziale Investitionen von Firmen eines Clusters (entweder einzeln oder kollektiv) können von großer Tragweite für die Wettbewerbsfähigkeit und die Leistung aller ihm angehörenden Unternehmen sein. Sie sind oft der effizienteste und manchmal auch der einzige Weg, das Wettbewerbsumfeld zu verbessern. Sie ermöglichen es dem Unternehmen, über seine eigenen Ressourcen hinaus die bestehenden Initiativen und Infrastrukturen von Nonprofit-Organisa-

tionen und anderen Institutionen nutzbar zu machen. Um sich eine lokale Basis hoch qualifizierter Arbeitnehmer heranzuziehen, kann es zum Beispiel viel günstiger sein, eine Hochschule zu unterstützen, als eigene Traineeprogramme zu entwickeln. Außerdem können sich mehrere Unternehmen die Kosten teilen. Schließlich haben Firmen dank der weit reichenden sozialen Nutzeffekte oft Aussicht auf Partnerschaften mit Nonprofit-Organisationen und Regierungen, die sich hüten würden, bei Initiativen mitzuarbeiten, die nur einem bestimmten Unternehmen zugute kämen.

Das Wettbewerbsumfeld beeinflussen

Mit einer sorgfältigen Analyse der Elemente des Wettbewerbsumfelds kann ein Unternehmen die Schnittmenge von sozialer und wirtschaftlicher Wertschöpfung identifizieren, die seine eigene Wettbewerbsfähigkeit und die seines Clusters am meisten steigert. Wir betrachten nun jedes der vier Elemente des Umfelds und wie Firmen diese zu Gunsten ihrer langfristigen Geschäftsaussichten durch soziales Engagement beeinflussen können.

Produktionsfaktoren

Hohe Produktivität erfordert qualifiziertes Personal, wissenschaftliche und technische Institutionen von hoher Qualität, eine angemessene Infrastruktur, transparente und effiziente Behörden und natürliche Ressourcen. All diese Bereiche lassen sich durch soziale Maßnahmen beeinflussen. Spenden können zum Beispiel die Ausbildung fördern. Die Filmproduktionsfirma DreamWorks SKG hat kürzlich ein Programm eingerichtet, das Sekundarschülern aus einkommensschwachen Familien in Los Angeles die für eine Tätigkeit in der Unterhaltungsindustrie notwendigen Fähigkeiten vermittelt. Jeder der sechs Geschäftsbereiche von DreamWorks arbeitet mit den Volkshochschulen, lokalen Sekundarschulen und weiterführenden Bildungsinstitutionen zusammen, um ein spezielles Kursprogramm zu erstellen, das Klassen-

unterricht, Praktika und persönliche Betreuung kombiniert. Der soziale Nutzen: eine bessere Ausbildung und somit bessere Beschäftigungschancen für einkommensschwache Bürger. Der wirtschaftliche Nutzen: die größere Verfügbarkeit von fachspezifisch geschulten Absolventen. Zwar werden relativ wenige von ihnen bei DreamWorks selbst arbeiten, doch das Unternehmen profitiert auch von der Stärkung des Clusters, von dem es abhängt.

Darüber hinaus können soziale Initiativen die Lebensqualität an einem Standort heben. Dies kommt nicht nur allen Einwohnern zugute, es wird immer mehr zur Voraussetzung dafür, mobile Arbeitnehmer mit spezialisierten Fähigkeiten anzuziehen. Im Jahr 1996 lancierte SC Johnson, ein Hersteller von Reinigungsprodukten, das Projekt »Sustainable Racine«, um seinen Hauptsitz in Wisconsin als Arbeits- und Wohnort aufzuwerten. Zusammen mit lokalen Organisationen, der Regierung und den Bürgern bildete SC Johnson eine stadtübergreifende Koalition mit dem Ziel, die lokale Wirtschaft zu fördern und die Umwelt in Racine zu verbessern. Ein Projekt, bei dem vier Kommunen übereinkamen, ihre Wasser- und Abwasseraufbereitung zu koordinieren, reduzierte die Umweltverschmutzung und führte gleichzeitig zu Einsparungen bei Privathaushalten und Unternehmen. Bei einem anderen Projekt wurde die erste kommunale Schule für gefährdete Schüler eröffnet. Weitere Initiativen sollten die Wirtschaft beleben: Der Leerstand von Gewerbeflächen in Racine ging von 46 auf 18 Prozent zurück, verseuchte Flächen wurden saniert, und die Bürger fanden wieder Arbeit.

Soziales Engagement kann auch die Qualität anderer Inputs steigern, etwa die lokaler Forschungs- und Entwicklungsinstitutionen. Es kann örtliche Verwaltungsorganisationen effektiver machen sowie die Qualität der Infrastruktur oder eine nachhaltige Erschließung natürlicher Ressourcen fördern. Exxon Mobil hat zum Beispiel erhebliche Mittel aufgewendet, um in jenen Entwicklungsländern, in denen es tätig ist, Grundbedingungen wie Straßennetze und Rechtsstaatlichkeit zu verbessern.



Nachfragebedingungen

Die Nachfragebedingungen in einem Land oder einer Region umfassen die Größe des heimischen Markts, angemessene Produktstandards und das Know-how der lokalen Firmenkunden. Anspruchsvolle Abnehmer steigern die Wettbewerbsfähigkeit der Region, weil sie ihren Zulieferern Informationen über aufkommende Kundenbedürfnisse geben und Innovationsdruck ausüben. Die Fortschrittlichkeit des Gesundheitswesens in Boston bewirkte zum Beispiel einen Innovationsschub bei den dortigen Herstellern medizinischer Geräte.

Soziales Engagement kann sowohl die Größe als auch die Qualität des lokalen Markts beeinflussen. So hat die Cisco Networking Academy die Nachfragebedingungen verbessert, indem sie Kunden half, gut ausgebildete Netzwerkadministratoren zu finden. Sie vergrößerte den Markt, steigerte die technischen Fähigkeiten der Anwender – und somit deren Interesse an technisch ausgefeilteren Lösungen. Apple

verschenkt seit langem Computer an Schulen, um jungen Menschen seine Produkte nahe zu bringen. Der soziale Nutzen für die Schulen ist eindeutig, gleichzeitig erweitern die Spenden Apples potenziellen Markt und machen Schüler und Lehrer zu Konsumenten mit höheren technischen Ansprüchen. Der Versicherer und Finanzdienstleister Safeco engagiert sich in einer Partnerschaft mit Nonprofit-Organisationen dafür, mehr bezahlbaren Wohnraum bereitzustellen und die öffentliche Sicherheit zu verbessern. In seinen vier Testmärkten nahmen Wohneigentum und öffentliche Sicherheit zu, zugleich stieg der Absatz von Versicherungen, in einigen Fällen um bis zu 40 Prozent.

Strategie und Wettbewerb

Die Regeln, Anreize und Normen, die den Wettbewerb in einem Land oder einer Region bestimmen, haben einen grundlegenden Einfluss auf die Produktivität. Regelungen, die Investitionen fördern, geistiges Eigentum schützen, lokale Märkte öffnen, Kartelle verhindern und die Korruption zurückdrängen, lassen einen Standort attraktiver für die Wirtschaft werden.

Soziales Engagement kann einen bedeutenden Beitrag dazu leisten, ein produktiveres und transparenteres Wettbewerbsumfelds zu schaffen. Ein Beispiel ist die Organisation Transparency International, die weltweit daran arbeitet, Korruption aufzudecken und zu verhindern. Hinter dieser Vereinigung stehen 26 US-Unternehmen sowie 38 Firmen aus anderen Ländern. Die Organisation registriert Korruption, schafft öffentliche Aufmerksamkeit für Missstände und unterstützt so die Entwicklung eines Umfelds, das fairen Wettbewerb belohnt und die Produktivität fördert. Dies kommt den Bürgern vor Ort zugute, gleichzeitig verbessert es den Marktzugang für die Förderunternehmen.

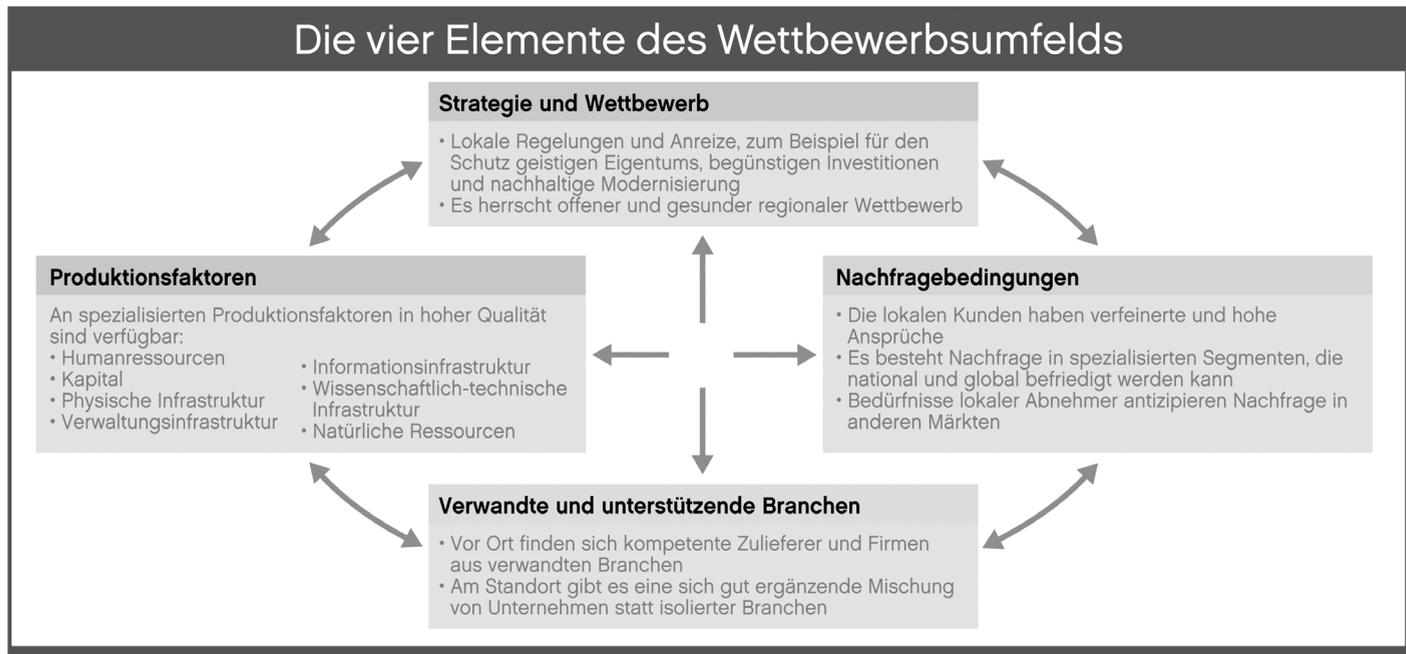
Ein weiteres Beispiel ist das International Corporate Governance Network (ICGN). Die Nonprofit-Organisation wurde von großen institutionellen Anlegern gegründet und soll bessere Standards

für die Unternehmensverfassung und die Offenlegungspraxis fördern, besonders in Entwicklungsländern. Das ICGN setzt sich für weltweit einheitliche Bilanzierungsregeln und gerechte Abstimmungsprozeduren für Aktionäre ein. Entwicklungsländer profitieren hiervon, weil die Regeln einheimischen Firmen helfen, skrupellose lokale Wettbewerber bloßgestellt und die Regionen attraktiver für Auslandsinvestitionen werden. Den institutionellen Anlegern nutzt die Finanzierung des Projekts ebenfalls, da sie in bessere und gerechtere Kapitalmärkte investieren können.

Verwandte und unterstützende Branchen

Die Nähe verwandter und unterstützender Branchen und Dienstleister von hoher Qualität ist äußerst günstig für die Produktivität einer Firma. Eine Zusammenarbeit mit weit entfernten Zulieferern ist zwar möglich, aber nicht so effizient wie die mit kompetenten lokalen Anbietern. Geografische Nähe bedeutet nicht nur geringere Transport- und Lagerhaltungskosten; sie wirkt sich auch positiv auf die Reaktionszeiten, den Informationsaustausch und die Innovativität aus.

Soziale Aktivitäten können die Entwicklung von Clustern fördern und die unterstützenden Branchen stärken. Ein großer Teil der Umsätze von American Express im Kreditkartengeschäft stammt aus Reiseausgaben seiner Kunden. Folglich gehört die Firma zum Touristik-Cluster jedes Landes, in dem sie tätig ist, und ist davon abhängig, mit welchem Erfolg dieser dort die Qualität des Tourismus steigert und Reisende anlockt. Seit 1986 finanziert American Express »Tourism Academies« in Sekundarschulen; diese bilden Schüler weder für das American-Express-Kerngeschäft – das Kreditkartengeschäft – noch für den eigenen Touristikbereich aus, sondern für Karrieren in anderen Reisebüros, Fluggesellschaften, Hotels und Restaurants. Dieses Programm, das Lehrerfortbildung, Unterstützung bei der Erstellung von Lehrplänen, Sommerpraktika und persönliche Betreuung durch Mentoren aus der Branche umfasst, läuft inzwischen in zehn Ländern



und über 3000 Schulen mit mehr als 120 000 Teilnehmern. Der große soziale Nutzen besteht in besseren Bildungs- und Beschäftigungschancen für die Bürger der jeweiligen Regionen. In den USA gehen 80 Prozent der Schüler, die an dem Programm teilgenommen haben, auf ein College, und 25 Prozent von ihnen arbeiten nach ihrem Abschluss in der Touristikbranche. Auch die wirtschaftlichen Effekte sind erheblich, denn lokale Touristik-Cluster werden wettbewerbsfähiger und wachstumsträchtiger – sehr zum Vorteil von American Express.

Das Trittbrettfahrer-Problem

Wenn Wohltätigkeit das Wettbewerbsumfeld verbessert, profitieren davon oft auch andere Firmen des Clusters oder der Region – auch direkte Mitbewerber. Hier stellt sich eine wichtige Frage: Macht Trittbrettfahrt anderer Unternehmen den strategischen Wert umfeldbezogener Wohltätigkeit zunichte? Die Antwort lautet: nein. Die Wettbewerbsvorteile für

den Geldgeber bleiben bedeutend, und dies aus fünf Gründen:

- Verbesserungen des Umfelds kommen vor allem den Unternehmen am Ort zugute. Nicht alle Mitbewerber haben ihren Sitz am selben Ort; deshalb erzielt die Sponsorfirma trotz allem einen generellen Wettbewerbsvorteil.
- Wohltätigkeit ruft geradezu nach kollektivem Handeln. Das Trittbrettfahrer-Problem lässt sich größtenteils vermeiden, indem sich ein Unternehmen die Kosten mit anderen Firmen seines Clusters, auch Mitbewerbern, teilt.
- Führende Firmen sind am besten in der Lage, große Summen zu spenden, haben dafür aber auch den Löwenanteil am Nutzen. So wird etwa Cisco als Marktführer bei Netzwerken am meisten von einem wachsenden Markt profitieren.
- Nicht alle Umfeldvorteile sind für alle Mitbewerber gleich wichtig. Je genauer Wohltätigkeit auf die einzigartige Strategie eines Unternehmens abgestimmt ist, desto größer ist der Nutzen.
- Ein Unternehmen, das in einem bestimmten

Bereich eine wohltätige Initiative ins Leben ruft, erzielt oft überproportionale Vorteile durch den Gewinn an Reputation und guten Beziehungen. Mit der Kampagne zur Malariaabekämpfung in afrikanischen Ländern verbessert Exxon Mobil zum Beispiel nicht nur die öffentliche Gesundheit; es fördert auch die seiner Beschäftigten und Vertragspartner, und es baut gute Beziehungen zu lokalen Regierungen und Nonprofit-Organisationen auf, was seinem Ziel dient, bevorzugter Partner bei der Erschließung von Bodenschätzen zu werden.

Grand Circle Travel ist ein gutes Beispiel dafür, wie ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gewinnen kann, selbst wenn seine Zuwendungen auch Mitbewerbern nutzen. Grand Circle ist der führende

Je exakter Wohltätigkeit auf die einzigartige Strategie eines Unternehmens zugeschnitten ist, desto größer ist der Nutzen.

Direktvermarkter von Auslandsreisen für ältere US-Bürger; die Strategie der Firma besteht darin, den Kunden Kultur- und Bildungserfahrungen zu vermitteln. Seit 1992 hat die Firmenstiftung über zwölf Millionen Dollar für den Erhalt historischer Stätten gespendet, die seine Kunden vorzugsweise besichtigen – etwa an die Stiftung der Freunde des Museums und der Ruinen von Ephesus und an das Staatliche Museum Auschwitz-Birkenau. Andere Veranstalter besuchen diese Orte ebenfalls und profitieren deshalb auch von den Spenden. Durch seine Wohltätigkeit hat Grand Circle jedoch enge Beziehungen zu den Organisationen geknüpft, die diese Denkmäler erhalten. Das Unternehmen kann seinen Reisenden daher besondere Besichtigungen bieten und gewinnt einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil.

Wohltätigkeit gestalten

Eine Firma, die den Zusammenhang zwischen Wohltätigkeit und Wettbewerbsumfeld verstanden hat, kann eher erkennen, wo sie sich engagieren sollte und wie sie mit ihren Zuwendungen die größte soziale und wirtschaftliche Wirkung erzielt. Wie wir sehen werden, verstärken sich das Wo und das Wie wechselseitig. Für gemeinnützige Stiftungen und ebenso für Unternehmen gibt es vier Wege, soziale Wertschöpfung zu steigern: Erstens können sie die am besten geeigneten Spendenempfänger auswählen, zweitens andere Sponsoren anlocken, drittens die Leistung der Spendenempfänger steigern und viertens das Know-how und die Methoden im betreffenden Bereich verbessern. Diese Anstrengungen bauen aufeinander auf: Die Wertschöpfung wird umso größer, je höher ein Sponsor auf dieser Leiter gelangt (siehe Abbildung Seite 115).

Die besten Empfänger auswählen

Die meisten sozialen Aktivitäten sind Geldspenden an Organisationen, die dann den Nutzen tatsächlich erzeugen. Welche Wirkung ein Spender erzielt, hängt somit weitgehend davon ab, was der Empfänger leisten kann. Hier die richtige Wahl zu treffen ist nie einfach. Es mag offensichtlich sein, welche Nonprofit-Organisationen die meisten Spenden sammeln, das größte Prestige haben oder die besten Entwicklungskampagnen leiten, doch muss das nicht viel darüber sagen, wie gut die Empfänger Spenden nutzen. Gewöhnlich sind ausgedehnte Nachforschungen nötig.

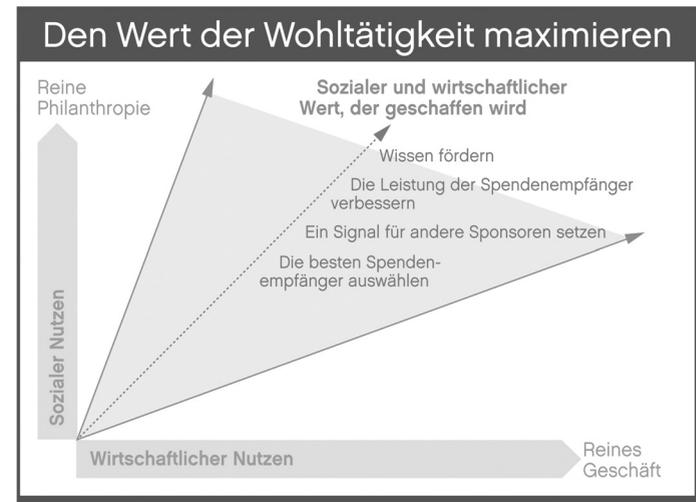
Private Spender haben selten die Zeit oder Fachkenntnis für solche Wirtschaftlichkeitsanalysen. Stiftungen verfügen über weit mehr Kenntnisse als Privatspender, aber ihre personellen Möglichkeiten sind begrenzt. Unternehmen sind hingegen in einer guten Ausgangslage, sofern ihre Wohltätigkeit einen Bezug zu ihrem Geschäft hat. Sie können ihre internen Fähigkeiten nutzen, insbesondere das Wissen ihrer Mitarbeiter betreffend Finanzen, Technik und

Management. Durch ihre eigenen Geschäfte oder die ihrer Zulieferer und Kunden sind Unternehmen oft auch in vielen Ländern präsent. Dies kann ihnen Wissen über lokale Gegebenheiten verschaffen und sie in die Lage versetzen, die Tätigkeit von Nonprofit-Organisationen direkt zu prüfen und zu vergleichen.

In manchen Fällen können Firmen besonders effektive Nonprofit-Organisationen oder -Programme an mehreren ihrer Standorte etablieren und unterstützen. So unterhält Grand Circle Travel 15 Büros außerhalb der USA, die ermitteln, welche Projekte zur Erhaltung historischer Stätten finanziert werden sollen. FleetBoston Financial beauftragt Teams aus Mitarbeitern mit unterschiedlichen Management- und Finanzierungskennntnissen damit, jene Organisationen zu überprüfen, die die Stiftung bei der wirtschaftlichen Entwicklung der Innenstädte unterstützt (Näheres zu diesem Beispiel weiter unten). Die Teams suchen jede Nonprofit-Organisation auf, sprechen mit ihren Leitern, untersuchen ihre Leitlinien und Verfahren und erstatten der Unternehmensstiftung Bericht darüber, ob die Förderung fortgesetzt werden sollte und wenn ja, für welchen Zweck. Dies ist weit mehr Aufmerksamkeit und Fachwissen, als die meisten privaten Spender, Stiftungen oder gar Behörden aufbringen können.

Ein Signal für andere Sponsoren setzen

Ein Sponsor kann die effektivsten Nonprofit-Organisationen bekannt machen und sie anderen Geldgebern empfehlen, um mehr Mittel zusammenzubekommen; dies führt zu einer wirksameren Allokation des gesamten Spendenaufkommens. Unternehmen bringen einzigartige Stärken für diese Aufgabe mit. Erstens können sie auf Grund ihres Ansehens mit ihren Spenden die Glaubwürdigkeit der Empfänger bestätigen. Zweitens können sie zahlreiche Beziehungen innerhalb ihres Clusters nutzen und haben so eine viel größere Reichweite als private Spender und sogar die meisten Nonprofit-Organisationen. Drittens haben sie häufig Zugang zu Kommunikationskanälen und Kenntnissen, um Informationen



rasch und überzeugend anderen Sponsoren zu vermitteln.

Andere Spender anzulocken ist besonders wichtig, um das Trittbrettfahrer-Problem zu entschärfen. Wenn sich Mitglieder eines Clusters kollektiv engagieren, kann dies das Umfeld für alle Beteiligten verbessern und die Kosten für jeden Einzelnen senken. Eine Firma, die ihre Beziehungen und Markenidentität nutzt, um soziale Projekte zu initiieren, die von anderen mitfinanziert werden, erzielt ein besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis. Die Cisco Networking Academy wird von zahlreichen Technologieunternehmen in Ciscos Cluster sowie von Bildungsträgern und Regierungen in aller Welt unterstützt, und sie alle profitieren vom Erfolg der Absolventen. Die Travel and Tourism Academies von American Express sind auf die Hilfe von über 750 Partnern aus dem Tourismus-Cluster angewiesen, die einen Teil der Kosten tragen und einen Teil der Früchte ernten. Verschiedene Unternehmen bringen verschiedene Stärken in eine soziale Initiative ein. So kann eine kollektive Investition weit wirksamer sein als die Spende eines einzelnen Unternehmens.

Die Leistung der Empfänger verbessern

Unternehmen, die die Effektivität von Nonprofit-Organisationen erhöhen, schöpfen Wert für die

Gesellschaft, denn dadurch steigt der soziale Nutzen pro gespendeten Dollar. Die richtige Auswahl der Empfänger erhöht die soziale Rendite der einzelnen Zuwendung; andere Sponsoren anzuregen erhöht die Rendite mehrerer Zuwendungen; die Leistung der Spendenempfänger zu erhöhen kann hingegen die Rendite der diesen zur Verfügung stehenden Mittel steigern.

Im Unterschied zu vielen anderen Spendern können Unternehmen direkt mit Nonprofit-Organisationen und anderen Partnern zusammenarbeiten, um ihnen zu größerer Effektivität zu verhelfen. Sie bringen Stärken und Kenntnisse ein, die privaten Spendern und Stiftungen fehlen; sie können vielfältige nicht monetäre Unterstützung leisten, die weniger kostspielig und trotzdem höherwertig ist als die Leistungen, die die Empfänger selbst beziehen könnten. Sind Firmen in mehreren Regionen aktiv, können sie darüber hinaus den Transfer von Wissen und Verfahren zwischen Nonprofit-Organisationen erleichtern.

Wenn Unternehmen die Leistung eines Spendenempfängers verbessern, indem sie spezielle Stärken und Kenntnisse aus den eigenen Geschäftsfeldern einbringen, schafft dies hohen sozialen und wirtschaftlichen Wert. So setzte sich FleetBoston Financial mit einer Initiative zur Belebung von Innenstädten ein, weil die Unternehmensführung erkannte, dass ältere Städte der US-Ostküste die wichtigsten Märkte der Bank waren. Das Geldhaus nutzte für seine Wohltätigkeit sein Fachwissen über Finanzservices, etwa für Kleinunternehmen, Kreditbedingungen in Innenstädten, Hypotheken und Risikokapital. Die Stiftung der Bank fand sechs Kommunen, in denen die Bank Niederlassungen hatte, in denen der wirtschaftliche Bedarf groß war und starke lokale Organisationen als zuverlässige Partner identifiziert werden konnten. Die Stiftung sagte jeder dieser Städte 725 000 Dollar zu und nahm in einer Koalition aus Organisationen der Kommunen, der Unternehmen und der Regierung Probleme in Angriff, die entscheidend für die Revitalisierung der Innenstädte waren. Mitarbeiter der Bank stellten technische

Beratung und Finanzierungspakete für Kleinunternehmen sowie Hypotheken und Schulungsprogramme für Käufer von Wohnungseigentum bereit. Zusätzlich zu ihrer eigenen Investition in Höhe von 4,5 Millionen Dollar beschaffte die Bank noch 6 Millionen Dollar aus privaten und kommunalen Quellen.

Ein weiteres Beispiel ist America Online mit seinen einzigartigen Kompetenzen in der Verwaltung von Internet-Zugängen und -Inhalten. In enger Zusam-

Mit der Bekämpfung des Trachoms stiftete Pfizer nicht nur sozialen Nutzen – der Konzern verbesserte auch seine Geschäftsaussichten.

menarbeit mit Pädagogen hat das Unternehmen AOL@School entwickelt – eine kostenlose, benutzerfreundliche, nicht kommerzielle Website mit gestaffelten Schwierigkeitsgraden für Schüler, Verwaltungspersonal und Lehrer. Dieser Dienst verhilft hunderten von Schülern überall in den USA zu besseren Schulerfahrungen, denn er bietet ihnen Begleitmaterial und Nachschlagewerke und den Lehrern Unterrichtspläne und Referenzmaterial. So kann AOL seine besonderen Fähigkeiten einsetzen, um über Spenden hinaus die Leistungen von Sekundarschülern zu steigern – schneller und kostenwirksamer, als es andere Organisationen könnten. Gleichzeitig fördert die Firma sowohl die langfristige Nachfrage nach ihren Leistungen als auch ihren Talente-Nachwuchs.

Wissen fördern

Innovation ist der Motor der Produktivität, im Nonprofit-Sektor ebenso wie im kommerziellen Bereich. Große Fortschritte lassen sich nicht mit allmählichen Effizienzsteigerungen erzielen, sondern mit neuen, besseren Verfahren. Am wirksamsten wird die soziale Wertschöpfung daher gesteigert, indem

neue Praktiken zur Bewältigung sozialer Probleme entwickelt und auf breiter Basis angewandt werden.

Die Fachkenntnisse, Forschungskapazitäten und Einflussmöglichkeiten von Unternehmen können Nonprofit-Organisationen helfen, neue Lösungen zu finden, die zu entwickeln sie sich allein nie leisten könnten. Seit 1994 hat IBM insgesamt 70 Millionen Dollar für sein Programm »Reinventing Education« aufgewendet, das inzwischen 65 000 Lehrer und 6 Millionen Schüler erreicht. In Partnerschaften mit städtischen Schulämtern, den Bildungsressorts der Bundesstaaten und pädagogischen Hochschulen hat IBM eine Internet-Plattform entwickelt, die neue Unterrichtspraktiken und -strategien fördert. Der innovative Lehrplan soll neu definieren, wie Lehrer ihren Beruf ausüben; er überbrückt die Kluft zwischen der Lehrerausbildung und der Schulpraxis, weil er ein gemeinsames Forum bietet, das in den pädagogischen Hochschulen verwendet wird und die Lehrer in den ersten Berufsjahren unterstützt. Weder die pädagogischen Hochschulen noch die Schulämter hätten die Kenntnisse oder die finanziellen Mittel gehabt, um ein solches Programm allein zu entwickeln. Wie eine unabhängige Analyse im Jahr 2001 ergab, brachten die Schüler von Lehrern, die am Programm teilnahmen, wesentlich bessere Leistungen.

Das Pharmaunternehmen Pfizer hat ein kostengünstiges Mittel zur Vorbeugung gegen das Trachom entwickelt, das die Hauptursache für verhinderbare Erblindung in Entwicklungsländern ist. Pfizer spendete nicht nur die Medikamente, sondern schuf in Zusammenarbeit mit der Edna McConnell Clark Foundation und internationalen Gesundheitsorganisationen auch die notwendige Infrastruktur, damit das Mittel Menschen verschrieben und verabreicht werden konnte, die bislang kaum Zugang zu medizinischer Versorgung oder gar modernen Pharmaka hatten. Innerhalb eines Jahres ging die Trachom-Häufigkeit bei den Zielgruppen in Marokko und Tansania um 50 Prozent zurück. Seither ist das Programm rasant gewachsen; als neue Partner wurden die Bill & Melinda Gates Foundation und die britische Regierung gewonnen, und weltweit sollen

30 Millionen Menschen erreicht werden. Pfizer hat einen bedeutenden sozialen Nutzen bewirkt und gleichzeitig seine langfristigen Geschäftsaussichten verbessert, indem es den Aufbau der Infrastruktur unterstützte, die es zur Expansion seiner Märkte benötigt.

Ebenso wichtig wie die Schaffung neuen Wissens ist dessen Anwendung in der Praxis. Das Know-how

Cisco fördert mit der Networking Academy genau jene Ausbildung, die für das Wettbewerbsumfeld der Firma am nützlichsten war.

von Unternehmensführern, ihr Einfluss, ihre Beziehungen und ihre weltweite Präsenz schaffen machtvolle Netzwerke für die Verbreitung neuer Ideen und den Einsatz neuer Praktiken zur Bewältigung sozialer Probleme.

Ein ganz neuer Ansatz

Wenn Unternehmen die richtigen Anliegen in der richtigen Weise unterstützen, setzen sie eine positive Kettenreaktion in Gang. Konzentrieren Firmen sich auf die für ihre Branchen und Strategien wichtigsten Umfeldbedingungen, gewährleisten sie, dass ihre Fähigkeiten den Spendenempfängern größere Wertschöpfung ermöglichen und der Nutzen für sie selbst am größten ist.

Ein umfeldbezogener Ansatz widerspricht allerdings der gängigen Praxis. Viele Unternehmen schaffen bewusst eine Distanz zwischen ihrer Wohltätigkeit und ihrem Geschäft, weil sie glauben, dies brächte ihnen vor Ort mehr Sympathie ein. Zwar bemühen sich immer mehr Firmen, »strategisch« zu spenden, doch nur wenige haben ihr Engagement mit Anliegen verknüpft, die ihr langfristiges Wettbewerbspotenzial verbessern. Und noch weniger Unternehmen setzen systematisch ihre spezifischen Stärken ein, um die

soziale und wirtschaftliche Wertschöpfung ihrer Wohltätigkeit zu maximieren. Stattdessen lassen sie sich oft durch den Wunsch ablenken, publik zu machen, wie viel Geld und Mühe sie aufwenden, um ein Image der sozialen Verantwortung zu pflegen.

Vor kurzem mobilisierte beispielsweise Avon Products seine 400 000 selbstständigen Vertreterinnen für eine publikumswirksame Tür-zu-Tür-Kampagne, die über 32 Millionen Dollar für die Brustkrebsvorbeugung einbrachte. Der Kampf gegen den Brustkrebs ist eine gute Sache und für Avons vorwiegend weibliche Zielgruppe von großer Bedeutung. Er ist jedoch kein wesentlicher Faktor in Avons Wettbewerbsumfeld oder einem Bereich, in dem die Firma spezifische Kenntnisse hat. So mag Avon seine Geldspende durch wirksame Spendenwerbung erheblich erhöht und auch positive Publicity bekommen haben. Aber die Firma hat nicht ihr volles Potenzial genutzt, durch Wohltätigkeit soziale und wirtschaftliche Wertschöpfung zu erzeugen. Avon hat viel Gutes getan, könnte es aber noch besser machen.

Das bedeutet nicht, dass ein Unternehmen mit Wohltätigkeit nicht auch Sympathie und Imagegewinne erzielen kann. Doch das allein genügt nicht. Angesichts der Skepsis der Öffentlichkeit gegenüber der Ethik der Wirtschaft – einer Skepsis, die sich nach der Serie von Firmenskandalen noch verstärkt hat –, wird ein Unternehmen, das einen erkennbar bedeutenden Beitrag zur Lösung eines sozialen Problems leistet, mehr Glaubwürdigkeit gewinnen als eines, das lediglich große Summen spendet. Der Lackmustrast, ob ein soziales Engagement für ein Unternehmen sinnvoll ist, besteht in der Frage: Ist die erwünschte soziale Veränderung so nützlich für uns, dass wir uns auch dann dafür einsetzen würden, wenn nie jemand davon erführe? Cisco zum Beispiel hat weithin Anerkennung für seine guten Taten geerntet, doch es hätte genug Gründe gehabt, die Networking Academy zu entwickeln, auch wenn diese keine Sympathien eingebracht hätte. Cisco förderte mit der Networking Academy genau jene Ausbildung, die für das Wettbewerbsumfeld der Firma am nützlichsten war.

Umfeldbezogene Philanthropie erfordert ein weit

höheres Maß an Gründlichkeit, als es heute üblich ist. Wer sie praktizieren will, muss das Management der Wohltätigkeit umfassend mit anderen Aktivitäten des Unternehmens verbinden. Statt sie vollständig an die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit oder an eine Firmenstiftung zu delegieren, muss der CEO das gesamte Führungsteam durch ein diszipliniertes Verfahren der Entwicklung und Umsetzung einer entsprechenden Wohltätigkeitsstrategie leiten. Insbesondere Geschäftseinheiten müssen eine Schlüsselrolle dabei spielen, geeignete Bereiche für Investitionen in das Umfeld zu identifizieren. Das neue Vorgehen umfasst fünf Schritte:

1. Das Wettbewerbsumfeld an jedem wichtigen Standort des Unternehmens analysieren

Wo könnten soziale Investitionen das Wettbewerbspotenzial der Firma oder des Clusters steigern? Welches sind die wichtigsten Hemmnisse für Produktivität, Innovation, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit? Besondere Aufmerksamkeit sollte den Hemmnissen gelten, die unverhältnismäßig große Auswirkungen auf die Strategie des Unternehmens gegenüber Mitbewerbern haben; Verbesserungen in diesen Bereichen des Umfelds haben das Potenzial, Wettbewerbsvorteile zu verstärken. Je spezifischer eine umfeldbezogene Initiative definiert ist, desto wahrscheinlicher wird das Unternehmen Wert schöpfen und seine Ziele erreichen. Eine wenig spezifische Initiative bringt nicht unbedingt Nutzen für das Umfeld, selbst wenn sie einigen Mitarbeitern oder Kunden hilft. Initiativen mit einem sehr spezifischem Ziel wie Pfizers Trachom-Programm, Reinventing Education von IBM oder Ciscos Networking Academy können hingegen Millionen Menschen zugute kommen oder den Markt für eine ganze Branche weltweit stärken.

2. Beim bestehenden Wohltätigkeitsportfolio prüfen, ob es zu diesem neuen Paradigma passt.

Die bestehenden Programme fallen unter drei Kategorien:

- Soziale Verantwortung: Spenden an kommunale

und soziale Einrichtungen sowie Bildungsorganisationen, motiviert durch den Wunsch des Unternehmens, nützlich für die Gemeinschaft zu sein.

- Sympathiewerbung: Unterstützung von Anliegen, die Mitarbeitern, Kunden oder lokalen Größen wichtig sind, häufig notwendig als geschäftlicher Ausgleich und zur Verbesserung der Beziehungen des Unternehmens.
- Strategische Wohltätigkeit: Philanthropie mit dem Ziel, das Wettbewerbsumfeld im hier dargelegten Sinn zu verbessern.

Derzeit fällt das Engagement von Unternehmen zum größten Teil unter die ersten beiden Kategorien. Ein gewisser Anteil an Wohltätigkeit dieser Art mag notwendig und wünschenswert sein, doch das Ziel muss sein, sie möglichst weitgehend in die dritte Kategorie zu verlagern.

3. Bestehende und mögliche Initiativen auf die vier Formen der Wertschöpfung hin prüfen.

Wie kann das Unternehmen seine Stärken und Kenntnisse einsetzen, um die effektivsten Spendempfehlungen auszuwählen, andere Sponsoren anzulocken, die Leistung der Spendempfehlungen zu verbessern sowie Wissen und Praktiken in einem bestimmten Bereich zu fördern? Wo kann das Unternehmen angesichts seiner Strategie etwas geben, was kein anderes Unternehmen vermag, und so die größte Wertschöpfung erreichen?

4. Möglichkeiten für kollektives Engagement innerhalb und außerhalb des Clusters suchen.

Ein gemeinsames Vorgehen ist oft wirksamer als ein Alleingang; darüber hinaus reduziert die Verteilung der Kosten das Trittbrettfahrer-Problem. Derzeit arbeiten nur wenige Unternehmen zusammen, um soziale Ziele zu erreichen. Vielleicht liegt der Grund in der allgemeinen Abneigung gegen eine Kooperation mit der Konkurrenz. Doch Cluster umfassen viele verwandte Partner und Branchen, die keine direkten Mitbewerber sind. Wahrscheinlicher ist, dass die Unternehmen auf Grund ihrer Neigung, Wohltätigkeit als eine Art Öffentlichkeitsarbeit zu

sehen, eigene Kampagnen erfinden, die ihren Namen tragen und deshalb für Partner uninteressant sind. Wenn die soziale Veränderung anstelle des Imagegewinns in den Mittelpunkt rückt, wächst das Potenzial für kollektives Engagement.

Hat ein Unternehmen erkannt, wo es das Wettbewerbsumfeld verbessern und wie es mit seinen einzigartigen Beiträgen Wert schöpfen kann, wird die Suche nach Partnern einfach: Wer würde von dieser Veränderung ebenfalls profitieren? Und wer hat Kenntnisse oder Ressourcen, die die unseren ergänzen? Oder umgekehrt: Welche wohltätigen Initiativen von anderen würden sich auch für uns lohnen? Wo kann unser Unternehmen anderen ein guter Partner sein?

5. Ergebnisse genau verfolgen und auswerten.

Um die philanthropische Strategie und ihre Umsetzung kontinuierlich zu verbessern, ist es unabdingbar, die Leistung zu überwachen. Erfolgreiche Programme erfordern langfristiges, stetig an Umfang und Qualität wachsendes Bemühen.

Die umfeldbezogene Gestaltung der Wohltätigkeit ist nicht einfach. Es gibt keine Patentrezepte. Unternehmen haben unterschiedliche Vorstellungen vom wünschenswerten Ausmaß und vom Zeithorizont ihrer Aktivitäten, und jede Firma wird individuell entscheiden, wie sie unsere Ideen umsetzt. Wohltätigkeit wird nie wissenschaftlich betrieben werden können – sie ist ihrer Natur nach Ansichtssache und folgt aus dem Glauben an langfristige Ziele. Dennoch werden die hier vorgestellten Gesichtspunkte und Methoden jeder Firma helfen, sie weit wirksamer zu gestalten.

Würde dieser Ansatz Schule machen, veränderte sich das Muster der Wohltätigkeit von Unternehmen deutlich. Firmen hätten mehr Vertrauen in den Wert ihrer sozialen Initiativen und würden sich stärker engagieren. Ihre Entscheidungen, welche Bereiche sie unterstützen, wären einleuchtend und würden nicht unberechenbar oder eigenartig erscheinen. Schließlich gäbe es eine bessere Arbeitsteilung zwischen Unter-

nehmen und anderen Spendern: Firmen würden dort aktiv werden, wo sie auf eine einzigartige Weise Wert schöpfen können. Auch die gemeinnützigen Organisationen würden profitieren, denn der Strom der Ressourcen aus der Wirtschaft in den Nonprofit-Sektor würde umfangreicher und vorhersehbarer. Ebenso wichtig wären die engen, langfristigen Partnerschaften mit Unternehmen für die gegenseitige Nutzung der Infrastruktur.

Einigen Unternehmensführern könnte dieser neue Ansatz zu eigennützig vorkommen. Sie könnten einwenden, Wohltätigkeit sei reine Gewissenssache und dürfe nicht durch geschäftliche Ziele verfälscht werden. In manchen Branchen, insbesondere solchen wie der Petrochemie oder der Pharmaindustrie, die oft ins Kreuzfeuer der Kritik geraten, hat sich diese Sicht so festgesetzt, dass viele Unternehmen unabhängige gemeinnützige Stiftungen errichten und ihre Wohltä-

tigkeit vollkommen vom Geschäft trennen. Dadurch verzichten sie allerdings auf enorme Chancen.

Es gibt keinen inhärenten Widerspruch zwischen der Verbesserung des Wettbewerbsumfelds und dem Engagement für die Gesellschaft. Vielmehr können Unternehmen für die Gemeinschaft einen umso höheren Beitrag leisten, je enger dieser mit ihrem Wettbewerbsumfeld verbunden ist. Bereiche, in denen Wohltätigkeit weder Mehrwert noch Nutzen schafft, sollten, wie Friedman sagt, besser privaten Spendern überlassen bleiben, die ihren eigenen karitativen Impulsen folgen. Wird umfeldbezogene Wohltätigkeit systematisch auf eine Weise betrieben, die die Wertschöpfung maximiert, kann sie Unternehmen ein neues Wettbewerbsinstrument bieten, das die Investition seiner Ressourcen rechtfertigt. Gleichzeitig kann sie zu einer besseren Welt beitragen.

DIE CISCO NETWORKING ACADEMY

Das Problem. Cisco, der führende Hersteller von Netzwerkgeräten und Routern für den Internet-Anschluss, ist in den vergangenen zehn Jahren rasch gewachsen. Aber als sich die Nutzung des Internets erhöhte, sahen sich die Kunden in aller Welt mit einem chronischen Mangel an qualifizierten Netzwerkadministratoren konfrontiert, ein Wachstumshemmnis ersten Ranges für Cisco – und die gesamte IT-Branche. Einer Schätzung zufolge konnten Ende der 90er Jahre weltweit über eine Million Stellen in der Informationstechnik nicht besetzt werden. Cisco war dieses Hemmnis durchaus bewusst, doch nur durch soziales Engagement fand das Unternehmen einen Weg, dem Problem zu begegnen.

Die Gründung. Das Projekt begann als typisches Beispiel für sympathiegeleitetes Spenden: Cisco verschenkte Netzwerkgeräte an Sekundarschulen in der Nähe der Firmenzentrale und weitete das Programm dann auf andere Schulen der Region aus. Ein Cisco-Ingenieur, der mit den Schulen zusammenarbeitete, erkannte aber, dass deren Personal nicht dafür ausgebildet war, die einmal installierten Netze zu betreiben. Zusammen mit anderen Cisco-Ingenieuren bot er an, die Sachspenden um Schulung der Lehrer zu ergänzen, damit sie selbst Computernetze einrichten, gestalten und in Stand halten konnten. An diesen Kursen begannen Schüler mit Erfolg teilzunehmen. Als Cisco das Programm ausbaute, kamen seine Führungskräfte auf den Gedanken, ein internetbasiertes Fernlernprogramm zu entwickeln, um Schüler und Studenten zu Netzwerkadministratoren auszubilden. So entstand die Networking Academy.

Der Ausbau. Weil das soziale Ziel des Programms in enger Verbindung zu Ciscos spezialisiertem Fachwissen stand, konnte das Unternehmen schnell und kostengünstig ein hochwertiges Kursangebot bereitstellen und damit weit mehr

sozialen und wirtschaftlichen Wert schaffen als mit reinen Geld- und Sachspenden.

Auf Anregung des US-Bildungsministeriums begann Cisco, Schulen in Fördergebieten anzusprechen, die von der Bundesregierung als besonders bedürftig eingestuft worden waren. Darüber hinaus begann das Unternehmen, Volkshochschulen und berufliche Fortbildung in sein Programm aufzunehmen. Vor kurzem weitete Cisco seine Initiative in Zusammenarbeit mit den Vereinten Nationen auf Entwicklungsländer aus, in denen Beschäftigungschancen und Netzwerkkennnisse besonders dünn gesät sind. Des Weiteren hat das Unternehmen eine weltweite Datenbank mit Stellenangeboten für Academy-Absolventen organisiert und dadurch einen effizienteren Stellenmarkt geschaffen. Das kommt seinem Cluster ebenso zugute wie den Absolventen und jenen Regionen, in denen sie leben.

Die Partner. Cisco hat seine einzigartigen Ressourcen und Fähigkeiten sowie seine weltweite Präsenz dazu genutzt, ein Programm ins Leben zu rufen, das keine andere Bildungsinstitution, Behörde, Stiftung oder Firma so gut zu planen oder so schnell auszudehnen vermocht hätte. Das Unternehmen hat die Wirkung verstärkt, indem es andere Firmen in seinem Cluster dazu anregte, seine Beiträge zu ergänzen: Die Partner spendeten oder gaben Preisnachlässe auf ihre eigenen Produkte und Services, zum Beispiel Internet-Zugänge, Hardware und Software. Mehrere führende Technologieunternehmen begannen auch den Wert der globalen Infrastruktur zu erkennen, die Cisco geschaffen hatte, und statt ihre eigenen Internet-Lernprogramme zu entwickeln, gingen sie Kooperationen mit Cisco ein. Unternehmen wie Sun Microsystems, Hewlett-Packard, Adobe Systems und Panduit erweiterten das Kursangebot der Academy um Kurse in Programmieren, IT-Grundwissen, Web-Design und Verkabelung. Weil das Projekt mit

Ciscos Geschäft verbunden war, konnte Cisco die Unterstützung anderer Firmen in seinem Cluster gewinnen und ihre Beiträge effizient nutzen.

Das Ergebnis. Obwohl das Programm erst fünf Jahre alt ist, umfasst es heute bereits 9900 Academies in Sekundarschulen, Volkshochschulen und kommunalen Organisationen in allen 50 US-Bundesstaaten und weiteren 147 Ländern. Die soziale und wirtschaftliche Wertschöpfung ist enorm. Cisco schätzt seine Investitionen auf insgesamt 150 Millionen Dollar seit Beginn des Programms. Mit diesen Investitionen hat das Unternehmen vielen eine technische Karriere ermöglicht – Frauen und Männern in einigen der wirtschaftlich schwächsten Regionen der USA und in der ganzen Welt.

Über 115 000 Personen haben den zweijährigen Studiengang bereits absolviert, derzeit sind 263 000 Studierende eingeschrieben, die Hälfte davon außerhalb der USA.

Das Programm wächst rasch, jede Woche werden 50 bis 100 neue Academies eröffnet. Bei Cisco schätzt man, dass 50 Prozent aller Absolventen eine Anstellung in der IT-Branche gefunden haben – bei einem durchschnittlichen Jahresgehalt von 67 000 Dollar für einen Netzwerkadministrator in den USA. Über die gesamte Laufbahn gesehen, summiert sich das potenzielle Mehreinkommen auf mehrere Milliarden Dollar.

Sicher: Das Programm hat vielen Trittbrettfahrern genutzt – sogar direkten Konkurrenten.

Doch als marktführender Hersteller von Routern dürfte Cisco am meisten profitieren. Dank der Beteiligung anderer Firmen musste Cisco die Kosten nicht allein tragen. Cisco hat internationale Anerkennung für dieses Programm gewonnen, berechtigten Stolz bei seinen Mitarbeitern geweckt, Sympathie bei seinen Partnern, und es hat den Ruf, mit seinem sozialen Engagement führend zu sein.

Die Stiftung „Lebendige Stadt“

Vorstand

Vorsitzender:

Dr. Andreas Mattner, MdHB
Geschäftsführer ECE Consulting

Weitere Mitglieder:

Michael Batz
Theatermacher und Szenograf

Helmut Koprian
Geschäftsführer
ECE Projektmanager

André Poitiers
Architekt, Büro Architekten Poitiers

Johannes Schnermann
Architekt

Kuratorium

Vorsitzender:

Alexander Otto
Geschäftsführungsvorsitzender
ECE Projektmanagement

Dr. Albrecht Buttolo
Staatssekretär, Sachsen

Joachim Erwin
Oberbürgermeister, Düsseldorf

Stellvertretender Vorsitzender:

Wolfgang Tiefensee
Oberbürgermeister, Leipzig

Michael A. Kremer
Geschäftsführungsvorsitzender
DB Real Estate GmbH

Dr. Thomas Mirow
Wirtschaftssenator a.D. Hamburg

Weitere Mitglieder:

Prof. Dr. Willi Alda
Geschäftsführungsvorsitzender
Deka Immobilien Investment GmbH

Fritz Schramma
Oberbürgermeister, Köln

Dr. Jürgen Bersuch
Geschäftsführer
ECE Projektmanagement

Gerd Seitz
Geschäftsführer
ECE Projektmanagement

Stiftungsrat

Vorsitzender:

Dr. Heinrich Kraft

Beiratsvorsitzender
ECE Projektmanagement

Weitere Mitglieder:

Dr. Günther Beckstein MdL

Innenminister Bayern

Wolfgang Branoner

Wirtschaftssenator a.D., Berlin

Dr. Walter Deuss

BAG-Vorsitzender

Eberhard Diepgen

Regierender Bürgermeister a.D., Berlin

Raimund Ellrott

Geschäftsführer GfK Prisma Institut

Dr. Eckart John von Freyend

Vorstandsvorsitzender
IVG Immobilien AG

Dr. Hanspeter Georgi

Wirtschaftsminister Saarland

Dr. Roland Gerschermann

Geschäftsführer FAZ GmbH

Dr. Thessen von Heydebreck

Vorstandsmitglied Deutsche Bank AG

Susanne Heydenreich

Intendantin Theater der Altstadt, Stuttgart

Christoph Ingenhoven

Ingenhoven Overdiek Architekten

Folkert Kiepe

Beigeordneter Deutscher Städtetag

Dr. Rainer P. Lademann

Geschäftsführer Dr. Lademann & Partner

Dr. Engelbert Lütke Daldrup

Beigeordneter für Planung und Bau, Leipzig

Prof. Volkwin Marg

von Gerkan, Marg & Partner

Prof. Dr. Georg Milbradt, MdL

Ministerpräsident Sachsen

Hartmut Perschau

Bürgermeister und Senator für Wirtschaft, Häfen und Kultur, Bremen

Mathias Platzeck

Ministerpräsident Brandenburg

Prof. Dr. Felizitas Romeiß-Stracke

Professorin für Tourismuswissenschaft Freie Universität
Bozen und Technische Universität München

Ortwin Runde, MdB

Erster Bürgermeister a.D., Hamburg

Dr. Wolfgang Schuster

Oberbürgermeister, Stuttgart

Edwin Schwarz

Wirtschafts- und Planungsdezernent, Frankfurt am
Main

Alexander Stuhlmann

Vorstandsvorsitzender HSH Nordbank AG

Prof. Christiane Thalgott

Stadtbaurätin, München

Dr. Bernd Thiemann

Member of the Supervisory Board, Rothschild GmbH

Dr. Jörg Twenhöven

Regierungspräsident, Münster

Gunnar Uldall

Senator für Wirtschaft und Arbeit, Hamburg

Dieter Ullsperger

Geschäftsführer aurelis Real Estate GmbH

Paul Vogels

Geschäftsführer GMA-Institut

Prof. Jörn Walter

Oberbaudirektor, Hamburg

Prof. Dr. Martin Wentz

Vorsitzender des Bau- und Verkehrsausschusses des
Deutschen Städtetages a.D.

Dr. Reinhard Wiczorek

Wirtschaftsdezernent, München