

---

# 1 Mit Mut nach vorne blicken

Zur Jahreswende 2012/2013 sprang mir beim Zeitunglesen ein Artikel ins Auge, der überschrieben war mit: „Nur wenige Ereignisse aus den letzten zwölf Monaten sind echt erfreulich.“ Es handelte sich um den Regionalteil einer Tageszeitung. Der Autor hatte sich alle Mühe gegeben, über eine Spalte „unerfreuliche“ Ereignisse zu sammeln. Die meisten dieser Ereignisse waren für die meisten von uns weder erfreulich noch unerfreulich. Sie sind einfach passiert. Was ich damit sagen will? Wir machen es uns schwer, das Leben von seiner positiven Seite anzugehen und zu betrachten. Damit meine ich nicht, dass wir alle naiv und auf einer rosaroten Wolke durchs Leben schweben sollen. Doch ich wünsche mir, dass wir alle mehr positive Bilder unserer Gegenwart und Zukunft im Kopf haben. Nur so können wir unser Leben auch positiv gestalten. Das gilt für unser privates Leben ebenso wie für unser berufliches.

*„Die Bilder im Kopf bestimmen die Wirklichkeit.“*

*Dr. Marco Freiherr von Münchhausen*

## **Und tatsächlich: Welchen Grund haben wir zu jammern?**

Der Großteil Europas steckt in der Krise, von vielen anderen Regionen auf der Welt gar nicht zu reden. In Deutschland kommen wir den blühenden Landschaften ziemlich nahe. Die Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/2009 haben wir relativ gut gemeistert. Viele Unternehmen haben die Zeit genutzt, um sich besser aufzustellen und sind gestärkt daraus hervorgegangen. Die real verfügbaren Einkommen der Verbraucher werden laut den Forschern des Düsseldorfer Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung 2014 um 1,5 Prozent wachsen, die privaten Konsumausgaben um 1,4 Prozent. Und selbst wenn manche grummeln und einige Experten das Gespenst einer Rezession an die Wand malen, sind sich alle einig, dass die deutsche Wirtschaft 2014 um einiges stärker wachsen wird als im vergangenen Jahr. Die Bundesregierung geht von einem Wachstum von 1,8 Prozent aus. Die Prognosen der führenden Wirtschaftsforschungsinstitute belaufen sich auf bis zu 2 Prozent. Noch optimistischer ist die OECD, die bis zu 3 Prozent Wachstum erwartet. Für die Euro-Zone insgesamt hingegen wird ein eher geringes Wachstum von 1,1 Prozent prognostiziert.

## Mit Mut nach vorne blicken

Hinsichtlich der Arbeitslosigkeit kann man schon fast von einem Wunder sprechen. Wir konnten uns 2012 über die niedrigste Arbeitslosenquote seit 20 Jahren freuen. In Bayern und Baden-Württemberg konnte man mit einer Quote von 3,4 beziehungsweise 3,8 Prozent schon fast von Vollbeschäftigung sprechen. 2002 hatten wir noch eine Arbeitslosenquote von 10,8 Prozent. Im Westen Deutschlands waren es 8,5 Prozent, im Osten sogar 19,2 Prozent. 2012 waren insgesamt 2,751 Millionen Menschen in Deutschland arbeitslos. Das entsprach einer Quote von nur 6,5 Prozent, 9,8 Prozent im Osten, 5,6 Prozent im Westen. Nach 6,9 Prozent 2013 können wir 2014 wieder mit einem leichten Rückgang der Arbeitslosenquote auf 6,8 Prozent rechnen. Welch eine Entwicklung! Die Aussichten für 2014 sind insgesamt gut und eine Rezession wird es zumindest in Deutschland nicht geben. Auch die EU-Kommission rechnet 2014 für Deutschland mit einem Wachstum von 1,8 Prozent.

In den südeuropäischen Krisenländern sieht es weit schlimmer aus. Sie leiden unter der weltweit höchsten Arbeitslosigkeit, angespannter ist die Lage nur in Ländern wie Namibia. 55 Prozent der unter 24-jährigen Griechen sind arbeitslos, bei den Spaniern sind es rund 53 Prozent. Sie alle brauchen eine neue Perspektive.

Natürlich — es gibt trotz allem auch bei uns Unternehmenspleiten, Unternehmen, die um ihr Überleben kämpfen. Die Regierung hat zu wenig Reformen eingeleitet. Die Lohnzusatzkosten sind zu hoch. Die Bürokratie explodiert. Die Energiewende bereitet Probleme. Die Staatsschulden- und die Euro-Krise sind längst nicht vom Tisch, in den USA schwächelt die Konjunktur. Unsere Exportabhängigkeit ist zu hoch. Manche Jugendliche sind orientierungslos und vertreiben sich die Zeit mit Komasaufen statt zu lernen. Die Welt wird zerrissen von Kriegen, Drogenkriegen und Bürgerkriegen. Die Polkappen schmelzen. Der Klimawandel schreitet voran, ohne dass wirklich etwas dagegen unternommen wird. Die Globalisierung bedroht die heimischen Unternehmen und zwingt sie zu ständiger Veränderung.

Sie werden mit Sicherheit noch tausend andere Dinge finden, die Ihnen privat und als Unternehmer Sorgen bereiten. Doch weshalb nur die Bedrohungen sehen? Schauen Sie über Ihren Tellerrand hinaus. In nahezu allem, was wir als Risiko oder Krise wahrnehmen, liegt auch eine Chance. Statt sich über den Klimawandel zu entsetzen, könnten Sie darüber nachdenken, was Sie persönlich und als Unternehmer dagegen tun können. Dabei kann sich das Unternehmen vermutlich noch profilieren und an Wettbewerbskraft gewinnen. Die Krise in Südeuropa ist vielleicht für Ihr Unternehmen ein Glücksfall. Sie sollten zumindest darüber nachdenken. Über die Chancen, die in der Energiewende liegen, brauchen wir gar nicht zu reden. Sie sind offensichtlich. Deutsche Unternehmen können sich in vielerlei Hinsicht als Pioniere auf dem Markt positionieren, sei es im Hinblick auf die Technik der regenerativen Energiegewinnung, die Logistik oder die Randtechniken und -services. Doch

solange wir Risiken und Krisen nur anstarren wie das Kaninchen die Schlange, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass wir den Kürzeren ziehen.

Ich möchte die Krisen unserer Zeit nicht verharmlosen — es gibt sie wirklich und manche sind brandgefährlich. Ich möchte Sie lediglich dafür sensibilisieren, dass jede Krise auch eine Chance beinhaltet. Man muss es nur richtig angehen und die Chance nutzen. Mit richtig angehen meine ich nicht, sich als Krisenprofiteur zu profilieren, der verbrannte Erde hinterlässt, sondern als verantwortungsvolles Unternehmen, das dazu beiträgt, die Welt besser zu machen. Selbstverständlich nicht, ohne den eigenen Nutzen im Auge zu behalten. Wer Nutzen sät, wird Nutzen ernten.

---

## 2

# Wachstum um jeden Preis?

Die verschiedenen Krisen zeigen vor allem eines: Permanentes Wachstum nach unserem bisherigen Verständnis ist überholt. Natürlich finden sich auf der ganzen Welt noch Wachstumsmärkte wie China, Indien oder Afrika, aber wie lange wird es dauern, bis auch sie zu gesättigten Märkten werden? Und wie lange werden unsere Ressourcen noch ausreichen? Wie lange wird die Natur den Raubbau, den wir an ihr betreiben, noch aushalten? Wie lange werden wir das noch aushalten? Denn nicht nur die äußere Welt ist aus den Fugen geraten, sondern auch die innere Welt jedes einzelnen Menschen stimmt nicht mehr. Größenwahn, Rücksichtslosigkeit, Maximierung des Eigennutzes zulasten anderer und sicher auch eine Portion Dummheit haben den Planeten Erde in eine ernste Krise geführt. Die letzte Finanz- und Wirtschaftskrise war nur ein kleines Warnsignal.

Erinnern Sie sich noch an die Geschichte von Kweku Adoboli? Er war Investmenthändler in London und bescherte der Schweizer Bank UBS einen Verlust von 2,3 Milliarden US-Dollar. Drei Jahre lang konnte er unentdeckt zocken, bevor der Schwindel aufflog. Als er im November 2012 zu einer siebenjährigen Freiheitsstrafe verurteilt wurde, war er gerade einmal 32 Jahre alt. 2010 erhielt er bereits ein Jahresgehalt von insgesamt über eine halbe Million Schweizer Franken. Bei seinem Prozess gewannen die Richter einen Einblick in sein Denken: „Wir waren eine Gruppe von Kids, denen zu viel abverlangt wurde. Wir führten aus, was uns gesagt wurde: Wir gingen an unsere Grenze. Wir fanden die Felswand, und dann fielen wir hinunter.“ In diesen Sätzen offenbart sich die ganze Tragik von Adobolis Geschichte: Welchen Sinn hätte der junge Mann in seiner Aufgabe sehen können? Man gab ihm unheimlich viel Geld in die Hand, kontrollierte ihn nur unzureichend, gab ihm keine Hilfestellung, ließ ihn fallen, als er scheiterte und wunderte sich, wie das alles passieren konnte, wie er zum Spieler werden konnte. Schon viel ältere und erfahrenere Leute haben in diesem Spiel die Bodenhaftung verloren. Adoboli wurde für schuldig befunden und bestraft, aber eigentlich gehörten andere auf die Anklagebank. Für mich ist diese tragische Geschichte ein Indiz dafür, dass wir etwas grundsätzlich falsch machen, dass wir umdenken müssen, dass es so nicht weitergehen kann.

Die vom Menschen ausgelöste Kulturrevolution hat die biologische Evolution in ihrer Entwicklungsgeschwindigkeit bei Weitem überholt und bedroht jetzt die Existenz des gesamten Systems Erde. Umweltkatastrophen, Berichte über die zunehmende Vergiftung von Boden, Luft und Wasser, aber auch eine sprunghafte Zunahme der Weltbevölkerung, gerade in den Armutsgebieten unserer Erde, führen uns die Krise täglich vor Augen. Sie zeigt sich aber auch nach innen, in der

Zunahme von psychischen Erkrankungen, steigenden Selbstmordraten vor allem in den reichen Industrieländern und in der Empfänglichkeit für sogenannte Heilslehren, in zunehmender Gewalt und immer neuen Kriegen.

In der Glücksforschung gebe es die These, dass das Glück nicht mehr zunehme, sagt Niko Paech, außerplanmäßiger Professor für Produktion und Umwelt in Oldenburg. Er spricht von Konsum-Verstopfung und Konsum-Burnout. Wachstum und Nachhaltigkeit, so seine zentrale These, passen nicht zusammen: „Sie können nicht beides haben: Klimaschutz und Wachstum.“ Egal, wie man zu dieser These steht. Sicher ist, man müsste beide Augen fest verschließen, um die beschriebenen Krisensymptome zu übersehen. Und ich bin bei Weitem nicht der erste, der darauf hinweist.

Dennis Meadows, der im Auftrag des Club of Rome die Studie „Limits to Growth“ (Grenzen des Wachstums) veröffentlichte, wies bereits 1972 darauf hin. Er verglich die Welt mit einem Auto, das auf einen Wald zurast und den Aufprall nicht mehr vermeiden kann. In einem Interview sagte er: „Außerdem verhalten sich die Menschen wie Selbstmörder, und es hat keinen Sinn mehr, mit einem Selbstmörder zu argumentieren, der bereits aus dem Fenster gesprungen ist.“ Vielleicht war Meadows zu pessimistisch, denn inzwischen haben die Menschen durchaus etwas dazu gelernt und auch einiges getan — man denke an die Stichworte Klimaschutz und Energiewende. Auch in den Unternehmen macht man sich seit einigen Jahren Gedanken über nachhaltiges Wirtschaften. In der im März 2013 veröffentlichten Studie „Neue Märkte, neue Chancen — Wachstumsmotor Internationalisierung“ der Commerzbank-Initiative „UnternehmerPerspektiven“ war ein interessantes Ergebnis zu finden: 88 Prozent der 4.000 befragten mittelständischen Unternehmen rechneten mit Grenzen des Wachstums, zumindest in Europa, und das recht einheitlich über alle Unternehmensgrößen und Branchen hinweg. Doch auch wenn das Bewusstsein für die Realität wächst — es reicht nicht aus. Um den Aufprall zu vermeiden, muss ein Quantensprung in unserem Bewusstsein stattfinden. Und ich bin zuversichtlich, dass das möglich ist.

*„Wenn wir die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts bestehen wollen, müssen wir vor allem anderen eines ändern: unsere Art zu denken.“*

*Albert Einstein*

Wir müssen lernen, für die Lösung der von uns überwiegend selbst geschaffenen Probleme und Symptome neue Ansätze des Denkens und Handelns in unser Bewusstsein zu integrieren. Doch wer Verhalten ändern möchte, muss zuvor die Einstellung ändern und eine Einstellungsänderung setzt immer eine Bewusstseinsänderung voraus.

Wachstum um jeden Preis?

Sie glauben nicht, dass die Verhältnisse so dramatisch sind? Ich übertreibe? Dann möchte ich Ihnen anhand von zwei Beispielen noch einmal klar machen, worum es geht. Beide betreffen uns alle, als Privatperson wie auch als Unternehmer.

### **Beispiel: Klima**

Die weitere Entwicklung des Klimawandels ist abhängig von der Menge der Treibhausgase, die wir weiter in die Luft pusten, und der daraus resultierenden Erwärmung. Die offensichtlichste Folge des Klimawandels ist bisher das Abschmelzen der Gletscher und das Auftauen des Permafrostbodens auf der nördlichen Halbkugel. Einige Zahlen veranschaulichen, wie weit dieser Prozess bereits fortgeschritten ist. In den Alpen haben die Gletscher seit Beginn der Industrialisierung die Hälfte ihres Eises verloren. Das arktische Meereis ist seit 1979 um über 40 Prozent zurückgegangen. Der Massenverlust der Eisschilde auf Grönland beträgt durchschnittlich 179 Milliarden Tonnen pro Jahr. Schon jetzt führen das Abschmelzen der Gletscher und die Erwärmung des Meeres dazu, dass der Meeresspiegel 3,1 Zentimeter pro Jahr ansteigt. Das Intergovernment Panel on Climate Change (IPCC) geht davon aus, dass sich die globale Durchschnittstemperatur bis 2100 abhängig vom weiteren Anstieg der Emissionen um 1,1 bis 6,4 Grad Celsius erhöht. Der Meeresspiegel wird voraussichtlich um 18 bis 59 Zentimeter steigen. Allerdings gibt es auch Wissenschaftler, die von einem oder mehreren Metern sprechen.

Die Auswirkungen dieser Entwicklung wären dramatisch: Küstengebiete und -städte werden überflutet. Und das ist keine Lappalie, denn die Küstengebiete gehören weltweit zu den am dichtesten besiedelten Regionen. 22 der 50 größten Städte der Welt sind Küstenstädte, darunter Tokio, Shanghai, Hongkong, New York und Mumbai. Wetterextreme und Wassermangel nehmen zu. Ökosysteme werden geschädigt. Landwirtschaft und Ernährung werden sich verändern. Krankheiten wie Malaria werden ansteigen.

Nach Angaben der Weltgesundheitsorganisation WHO würde schon eine Temperaturerhöhung von einem Grad ausreichen, um die Anzahl von Todesopfern durch Durchfallerkrankungen, Malaria und Unterernährung um 300.000 pro Jahr zu erhöhen. Die Vereinten Nationen und andere internationale Organisationen rechnen außerdem mit einer erheblichen Zunahme der Flüchtlingsströme. Im Jahr 2050 könnten danach 250 Millionen Klimaflüchtlinge unterwegs sein — das sind zehn Mal so viele wie heute. Und vergessen Sie eines nicht: Der Klimawandel wird sehr viel Geld kosten. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung rechnet in Deutschland bis 2050 mit Kosten von 800 Milliarden Euro, bis 2100 mit 3.000 Milliarden. Kosten, die von der gesamten Volkswirtschaft aufgebracht werden müssen. Etwas zu-

rückhaltender sind die Schätzungen der EU-Kommission, die davon ausgeht, dass Europas Wirtschaft bis 2050 jährlich 270 Milliarden Euro investieren muss, um den CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu begrenzen. Nach 40 Jahren allerdings summieren sich die Kosten auf fast elf Billionen Euro. Das Geld müsse ausgegeben werden für Umstellungen in der Industrie, die Sanierung von Gebäuden und klimaschonende Kraftfahrzeuge. „Bislang sind Unternehmen in vielen Bereichen vor allem ein Teil des Problems“, heißt es beim World Wildlife Fund (WWF). „Der Klimawandel kann aber nur dann erfolgreich bekämpft werden, wenn sie umfassend Teil der Lösung werden.“

### **Beispiel: Rohstoffe**

Dass unsere Rohstoffe endlich sind — manche erschöpfen sich früher, manche später —, wissen wir schon lange, spätestens seit den sogenannten Ölkrisen in den 1970er-Jahren. Viel passiert ist allerdings bisher nicht, dabei wird das Problem immer drängender, seit die Nachfrage aus den Schwellenländern zunimmt. Chinas Anteil an der Weltwirtschaft zum Beispiel beträgt nur etwa 15 Prozent, doch das Land verbraucht mehr als 40 Prozent der weltweiten Kupfer-, Zink- und Aluminiumproduktion. 97 Prozent der Seltenen Erden werden in China abgebaut, das dafür Exportbeschränkungen eingeführt hat. Seltene Erden haben jedoch nicht nur große Bedeutung für die Herstellung von Plasmafernsehern und anderen elektronischen Geräten, sondern auch für die Entwicklung und Nutzung grüner Technologien. Terbium wird für energiesparende Leuchtmittel benötigt, Dysprosium für Permanentmagnete in getriebelosen, wartungsarmen Windkraftanlagen und Wasserwerken, für Hybridmotoren und E-Mobility.

Man kann davon ausgehen, dass die Verteilungskämpfe zunehmen werden. China sichert sich schon seit Jahren neue Abbaugelände in Afrika. Dr. Axel Schweitzer, Vorstandsmitglied der Berliner Alba-Gruppe, einer der führenden europäischen Umweltdienstleister und Rohstoffanbieter, sagte in einem Interview: „Wenn wir die aktuellen Entwicklungen in Asien, insbesondere in China, zugrunde legen, werden innerhalb der nächsten 20 Jahre rund 90 Prozent der gängigen Rohstoffe dort verbraucht. Für den Rest der Welt, inklusive der USA und Afrika, bleiben dann — rein rechnerisch — noch etwa zehn Prozent übrig. Wir werden in Deutschland gar nicht umhin kommen, uns noch deutlich stärker mit Ressourceneffizienz und Rohstoffrückgewinnung zu beschäftigen.“

Die 1968 gegründete Alba macht vor, dass es sich lohnt, an der Lösung der Probleme mitzuwirken. Das Familienunternehmen ist kontinuierlich gewachsen und zählt heute rund 9.000 Mitarbeiter. Zur Gruppe gehören etwa 200 Tochter- und Beteiligungsunternehmen in Deutschland und in zwölf europäischen Ländern sowie

Wachstum um jeden Preis?

in Asien und den USA. Doch das ist nicht alles: „In einer wissenschaftlichen Studie hat das Fraunhofer-Institut ermittelt, dass allein durch die Tätigkeit der Alba Group jedes Jahr rund ein Prozent der gesamten deutschen CO<sub>2</sub>-Emissionen eingespart wird“, sagt Dr. Schweitzer stolz.



---

## 3

# Gemeinsam mehr erreichen

Es ist eine uralte Weisheit, dass der Mensch in der Gruppe stärker ist als alleine. Wie hätten sich unsere Vorfahren je gegen große und gefährliche Tiere verteidigen können, ohne sich zusammenschließen? Bei der Jagd in Gruppen wurden alle Talente der Gruppenmitglieder genutzt. Die einen waren gut darin, Beute aufzuspüren, die anderen waren gute Treiber, die dritten gute Schützen. Und dann gab es noch diejenigen, die wussten, wie man die Beute häutet und haltbar macht. In der Gruppe erreichen wir viel mehr als alleine.

Ein sehr schönes Beispiel dafür, was eine Gruppe erreichen kann, ist die Kampagne „A Liter of Light“ — ein Liter Licht. Die Idee ist begeistert einfach: Eine gebrauchte Plastikflasche wird mit einem Gemisch aus Wasser, Salz und Bleichmittel gefüllt, halb durch das Dach einer dunklen Hütte geschoben und verklebt. Fängt sie das Sonnenlicht, bricht sie es und streut es nach unten in den Raum. Die Flasche spendet dann so viel Licht wie eine 50-Watt-Birne. In den Slums der südamerikanischen, asiatischen und afrikanischen Städte haben die meisten Hütten keine Lichtquelle. Mit dieser einfachen Idee kann dem abgeholfen werden. Ausgehend von den Philippinen hat A Liter of Light mittlerweile einen Siegeszug rund um die Welt angetreten. Und die Idee bringt nicht nur Licht in die Hütten der Ärmsten, sondern Kleinunternehmer verdienen sich mit den Flaschen einen bescheidenen Lebensunterhalt. Gleichzeitig können wir an diesem Beispiel die Verbreitung einer Idee auf viralem Weg verfolgen. Der Sozialunternehmer Illac Diaz, der die ersten Flaschen auf den Philippinen installiert hatte, stellte auf seine Homepage eine kostenlose Bauanleitung, den Liter-of-Light-Song und einen Film auf Youtube.

Wenn wir uns heute die Unternehmenslandschaft in Deutschland anschauen, müssen wir zugeben, dass es kleineren und mittelständischen Unternehmen nur dann gelingen wird, der Kapitalmacht der in- und ausländischen Konzerne etwas entgegenzusetzen oder sich zu behaupten, wenn sie kooperieren — mit Lieferanten, Kunden und der Öffentlichkeit, strategisch vielleicht sogar mit dem Wettbewerb. Zahlreiche Plattformen im Internet zeigen, dass Wissen, auch Spezialwissen, überall vorhanden ist. Man muss es nur finden und vernetzen. Damit einhergehen muss eine Änderung der Kommunikationsgewohnheiten in den Unternehmen. Nicht mehr einer steht an der Spitze und sagt, wo es langgeht, wer was wann und wie macht, sondern viele Menschen tragen ihr Wissen in die Unternehmen hinein. Die Führung ist zunehmend dafür da, dieses Wissen zu prüfen, zu sortieren und dafür zu sorgen, dass es für das Unternehmen nutzbar wird.

## Gemeinsam mehr erreichen

Erfolgreiche Unternehmen haben längst erkannt, dass es in erster Linie nicht mehr um ein Produkt geht, sondern um den Kunden mit seinen Wünschen und Problemen. Marken, Emotionen und außergewöhnliche Leistungen faszinieren und führen dazu, dass wir etwas haben wollen. Alle drei Aspekte haben mit Kommunikation und damit mit Menschen zu tun. Letztlich machen heute die Menschen den Unterschied. Für Unternehmen wird es mehr und mehr darauf ankommen, die Potenziale ihrer Mitarbeiter abzurufen und weiterzuentwickeln und sich dem Markt zu öffnen. Innovationen entstehen im Verbund, wenn man die Wünsche und Probleme der Kunden kennt und über Mitarbeiter verfügt, die sie befriedigen und lösen können.