

## Danke der Nachfrage Das Marktheft



# Was zählt.

## 23



|     |        |        |
|-----|--------|--------|
| US  | 1.5689 | 1.5879 |
| EUR | 1.8348 | 1.6835 |
| GBP | 2.5017 | 2.5888 |
| CHF | 1.1212 | 1.1627 |
| JPY | 0.0128 | 0.0135 |
| AUD | 0.8532 | 0.8255 |
| NZD | 0.7854 | 0.8695 |

Wirtschaft ist wissenswert: Wichtig, spannend, unverzichtbar, und auch verständlich kann sie sein - selbst, wenn man Mathe nicht so wirklich mag. Auf [www.bpb.de](http://www.bpb.de) wird Wirtschaft greifbar, in Zahlen, Fakten, Bildern und Texten.

### Dossier Wirtschaft

Was auf internationalen Finanzmärkten entschieden wird, betrifft uns alle. Auch im Alltag ist Wirtschaftswissen unverzichtbar. Das Online-Dossier „Wirtschaft“ bietet Einstiege in die wichtigsten aktuellen Debatten.

[www.bpb.de/wirtschaft](http://www.bpb.de/wirtschaft)

### Zahlen und Fakten: Globalisierung

Wo fließt das Erdgas über den Globus? Wo gibt es überall McDonalds? Wie viele Menschen leben 2050 auf dieser Erde? Und welchen Einfluss haben multinationale Unternehmen wirklich? 90 Grafiken und Statistiken zeigen, was die Welt heute in Bewegung hält.

[www.bpb.de/globalisierung](http://www.bpb.de/globalisierung)



Wer in der Marktwirtschaft lebt, ist zumindest mit einem Bein immer schon im Markt. Am Anfang meistens als Nachfragender, aber immer mehr, auch durch das Internet, als Anbietender von Dingen und Diensten. Der Markt ist dynamisch, weiß viel über uns und ist doch eine riskante Wette auf die Zukunft, vor allem auf die unseres konkurrierenden Kauf- und Investitionsverhaltens. Ein Spiel mit vollem Einsatz und kniffligen Entscheidungssituationen, wie der Spieltheoretiker Christian Rieck zeigt. *fluter* hat einen Streifzug unternommen durch das heutige Marktgeschehen. Der Supermarktwissenschaftler Paco Underhill erklärt, warum die billigen Sachen immer ganz unten im Regal stehen. Die zähe Erfolgsgeschichte zweier Jungunternehmer beweist, dass es doch mehr braucht als die berühmte Geschäftsidee und eine hohe Nachfrage, um auf Dauer am Markt zu bestehen. Märkte sind eine Form kollektiver Intelligenz – mit beschränkter Haftung. Wie Wirtschaftsnobelpreisträger Joseph E. Stiglitz sagt, sind Märkte bei der Organisation des Wirtschaftslebens ebenso unschlagbar, wie sie bei der Herstellung sozialer Gerechtigkeit oder bei der Wahrung des Umweltschutzes allein überfordert sind. Wo genau die Grenzen des Marktmöglichen sind und wer sie wie gestalten soll, das ist eine Königsfrage der Politik. In Zeiten von „Klimawandel“, autonomen Finanzmärkten und globaler Arbeitsteilung wird das Verstehen der Marktchancen und -risiken eine alltägliche Überlebensfrage.

Thorsten Schilling

## fluter.de

MAGAZIN DER BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG

im April mit dem Schwerpunkt: Märkte im Netz. Unter anderem mit: Google-Welten – der Erfolg der Suchmaschine und was der Internet-Riese noch alles plant. YouTube ist nur der Anfang – immer mehr Medienkonzerne setzen auf User Generated Content. Was bedeutet das für die Qualität von News und Storys? Wilderei im Web: Wie eine Schülerin aus NRW unfreiwillig zum Covergirl eines norwegischen Parteimagazins wurde. Web 3.0: Wie sieht das Internet in zwanzig Jahren aus? [www.fluter.de](http://www.fluter.de)

Titelfoto: Armin Smalovic

|    |                                                                           |
|----|---------------------------------------------------------------------------|
| 04 | <b>Zielerfassung:</b> Die Marktforschung weiß alles.                      |
| 06 | <b>Probezeit:</b> Besuch in Haßloch, der „Magic Town“.                    |
| 10 | <b>Kundenberater:</b> Supermarktforscher Paco Underhill.                  |
| 12 | <b>Marktlücke:</b> Warum eigentlich kein legaler Organmarkt?              |
| 14 | <b>Weißgold:</b> Der Weltmarkt Zucker.                                    |
| 16 | <b>Wirtschaftsweise:</b> Die Ideen von Smith, Marx, Keynes, Friedman.     |
| 19 | <b>Nobelstiftung:</b> Ashoka fördert Ideen – nach Marktkriterien.         |
| 20 | <b>Zivildienst:</b> Unternehmen entdecken soziale Verantwortung.          |
| 22 | <b>Aufklärung:</b> Wirtschaftsnobelpreisträger Joseph E. Stiglitz.        |
| 24 | <b>Brettspiel:</b> Der Erfolg und das Problem von Bufo Boards.            |
| 26 | <b>Hände auf!</b> Das <i>fluter</i> -Spiel für vier skrupellose Spieler.  |
| 28 | <b>Händewaschen:</b> Korruptionsexpertin Britta Bannenberg.               |
| 30 | <b>Wirtschaftsgeschichte:</b> Fünf Erfahrungen mit dem Markt.             |
| 34 | <b>Mengenlehre:</b> Die Masse ist schlau, sagt James Surowiecki.          |
| 36 | <b>Landeier:</b> Der Biomarkt boomt. Jakob Stümpfl hat davon nix.         |
| 39 | <b>Wachmacher:</b> Fair-Trade-Kaffee soll alltäglich werden.              |
| 40 | <b>Selbsterkenntnis:</b> Vier Szenarien der Spieltheorie.                 |
| 42 | <b>Kaufmann:</b> Sy Schlüter, Hedgefondsmanager.                          |
| 44 | <b>Übernahmekandidat:</b> Dirk Kurbjuweit über Effizienzsucht.            |
| 46 | <b>Preissteigerung:</b> Lust auf Ebay. Wie sie ist, woher sie kommt.      |
| 47 | <b>Impressum</b>                                                          |
| 48 | <b>Kopierfehler:</b> „Second Life“ läuft wie das richtige Leben.          |
| 50 | <b>Umschlagplatz:</b> Anleitung zum <i>fluter</i> -Spiel und Gewinnspiel. |



Die Brüder **Dirk** (links) und **Heiko Schmidt**, 27 und 25, haben sich das *fluter*-Spiel „Hände auf!“ ausgedacht. In den Testrunden gewann immer Heiko, er ist einfach der skrupellosere Spieler. Nach der fünften Niederlage in Serie widmete sich Dirk wieder der Gestaltung dieses Heftes, damit hatte er auch genug zu tun.



# Wissen ist Markt

Junge Leute sind: eine Zielgruppe. Wir haben zusammengetragen, was die Marktforschung über sie so alles weiß.

Recherche: Susanne Klingner Fotos: Simon Koy



joggen mindestens einmal die Woche +++ Für rund 60 Prozent der männlichen 11- bis 29-Jährigen ist ein Essen ohne Fleisch keine richtige Mahlzeit +++ 45 Prozent der 20- bis 29-Jährigen nutzen Wikipedia +++ Von den 20- bis 24-Jährigen sind 26 Prozent der Männer und 16 Prozent der Frauen übergewichtig +++ Von den 20- bis 24-Jährigen rauchen 38 Prozent der Männer und 30 Prozent der Frauen +++ 57,2 Prozent der 18- bis 29-Jährigen lesen eine regionale oder überregionale Tageszeitung +++ 62,6 Prozent der 20- bis 24-Jährigen fahren ein Auto +++ 12 Prozent der 20- bis 39-Jährigen planen ein Leben ohne Kinder +++ 45,4 Prozent der 20- bis 24-Jährigen haben in den letzten 12 Monaten mindestens eine Urlaubsreise gemacht +++ 29 Prozent der 20- bis 24-Jährigen haben eine Playstation, eine X-Box oder eine andere Konsole im Haushalt +++ 25,9 Prozent der 20- bis 24-Jährigen würden bis 100 Euro für ein Paar Turnschuhe ausgeben +++ 17,2 Prozent der 18- bis 29-Jährigen lesen Bild +++



98 Prozent der 12- bis 19-Jährigen haben zu Hause Zugang zum Computer +++ 70 Prozent der 12- bis 19-Jährigen nutzen einen MP3-Player +++ Ein Drittel von ihnen hat 100 bis 500 Musiktitel auf dem Gerät gespeichert +++ 21 Prozent der 11- bis 29-Jährigen gehen mehrmals pro Woche ins Fitnesszentrum +++ Rund 20 Prozent der 11- bis 29-Jährigen



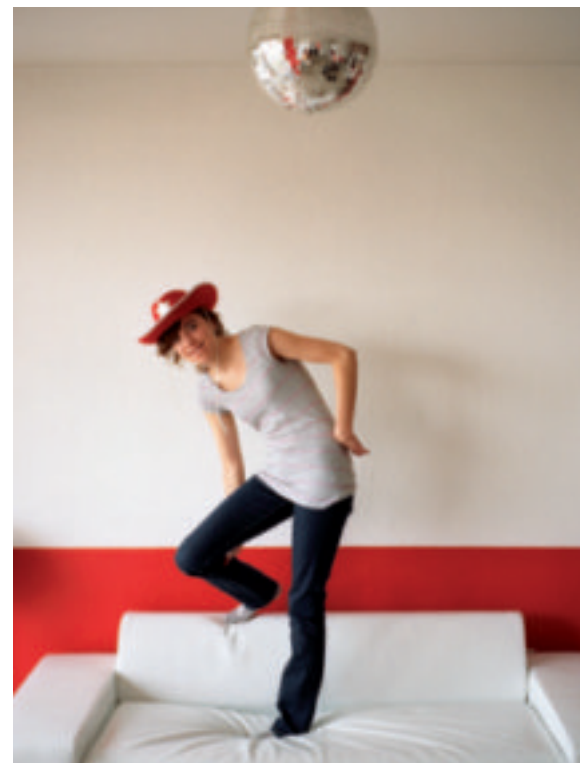
61 Prozent der 14- bis 29-Jährigen haben gute oder sehr gute Englischkenntnisse +++ 18,1 Prozent der 20- bis 24-jährigen Frauen kaufen sich halbjährlich eine neue Jeans +++ 17,2 Prozent der 20- bis 24-Jährigen haben einen Hund im Haushalt +++ 4 Prozent der 20- bis 24-Jährigen haben Vögel im Haushalt +++ 62 Prozent der 20- bis 24-jährigen jungen



Frauen benutzen mindestens einmal pro Woche Augen-Make-up +++ 60 Prozent der 14- bis 19-jährigen Jungen haben in den letzten sieben Tagen Haargel verwendet +++ 33 Prozent der 12- bis 25-Jährigen gehen in ihrer Freizeit einem bezahlten Job nach +++ 24-/25-Jährige arbeiten pro Woche sieben Stunden +++ **39 Prozent der 12- bis 25-Jährigen trinken mindestens einmal pro Woche Alkohol** +++ 56 Prozent der 12- bis 25-jährigen Mädchen und 40 Prozent der Jungs essen täglich Obst +++ **31 Prozent der 12- bis 25-jährigen Mädchen und 25 Prozent der Jungen essen täglich Süßigkeiten** +++ 54 Prozent der 14- bis 29-Jährigen halten soziale Gerechtigkeit für wichtig und erstrebenswert +++ 7 Prozent der 14- bis 29-Jährigen halten es für wichtig und erstrebenswert, politisch aktiv zu sein +++ 35 Prozent der 14- bis 29-Jährigen lesen fremdsprachige Bücher +++ 11 Prozent der 14- bis 29-Jährigen haben gute oder sehr gute Französischkenntnisse +++ 41 Prozent der 14- bis 29-Jährigen wollen einen Bausparvertrag abschließen +++ **64 Prozent der 12- bis 19-Jährigen besitzen einen eigenen Fernseher** +++ 14- bis 29-Jährige sehen pro Tag durchschnittlich 140 Minuten fern +++ Beliebtester Fernsehsender der 12- bis 19-Jährigen: Pro7 mit 37 Prozent +++ 18 Prozent der



12- bis 19-Jährigen bezeichnen *Die Simpsons* als ihre Lieblingssendung +++ **Die beliebtesten Marken ihrer Art bei den 18- bis 29-Jährigen: Coca-Cola, Nutella und Nokia** +++ 45 Prozent der 20- bis 29-Jährigen kaufen gern Kleidung oder andere Sachen, die in der eigenen Gruppe „in“ sind +++ 26 Prozent der 20- bis 29-Jährigen verfügen über eine private Rentenversicherung +++ 11 Prozent der 14- bis 29-Jährigen halten Religion für wichtig und erstrebenswert +++ 91 Prozent der 14- bis 29-Jährigen halten es für erstrebenswert, Freunde zu haben +++ 49 Prozent der 14- bis 29-Jährigen halten es für wichtig und erstrebenswert, Menschen zu helfen +++ 57 Prozent der 20- bis 29-Jährigen surfen über eine Flatrate +++ Jeder sechste Jugendliche oder junge Erwachsene lebt in unzureichenden Einkommensverhältnissen +++ 1 Prozent der 14- bis 17-Jährigen besitzt Aktien +++ 5 Prozent der 18- bis 24-Jährigen besitzen Aktien +++ 69 Prozent der 14- bis 29-Jährigen halten Erfolg im Beruf für erstrebenswert.





# Sie sind Deutschland

In einer Kleinstadt in der Pfalz testen Konzerne, wie gut neue Produkte beim Kunden ankommen. Was in Haßloch gefällt, gibt es später im ganzen Land.

*Text: Serge Debabant Fotos: Cem Yüceltas*







Rafael nascht am liebsten Haribo Phantasia, Fiona mag TropiFrutti lieber. Rafael putzt sich die Zähne mit Signal, Fiona mit Elmex. Rafael wäscht die Haare mit Kérastase, Fiona mit Elvital. Die Geschwister sind 16 und 19 Jahre alt, gehen aufs Gymnasium und leben mit ihrer Familie in der Pfälzer Gemeinde Haßloch: zwei ganz normale Jugendliche aus einem ganz normalen Ort. Was sie essen oder womit sie sich pflegen, wäre nicht weiter von Belang, würde nicht die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) in Haßloch für Konzerne wie Coca-Cola oder Tchibo Waren des täglichen Bedarfs testen, bevor sie deutschlandweit auf den Markt kommen.

Rafaels und Fionas Mutter, Ute Jung, hat die Familie vor rund zehn Jahren angemeldet. Als Dank erhält sie einen monatlichen Einkaufsgutschein über 15 Euro, ein Abo für eine Fernsehzeitschrift und einen Zuschuss zur Kabelgebühr. Außerdem kann sie an Verlosungen teilnehmen. Dafür muss Ute Jung einmal im Jahr einen Bogen mit dreißig Fragen ausfüllen und bei jedem Einkauf an der Supermarktkasse eine Karte mit einem Strichcode zücken, die man über einen Scanner zieht.

Ein Ort, der dem Durchschnitt des Landes entspricht, heißt im Marketingdeutsch „Magic Town“ – magische Stadt. Haßloch ist eine Magic Town. 3500 von 10 000 Haushalten werden von der GfK erfasst und bilden einen repräsentativen Durchschnitt der deutschen Bevölkerung. Haßloch ist berühmt, weil es so gewöhnlich ist. Die Gemeinde hat rund 20 000 Einwohner. Der Bäcker schließt zur Mittagszeit, die S-Bahn bringt Pendler in 15 Minuten nach Ludwigshafen. Es gibt abgesenkte Bürgersteige, Bremshügel und Fachwerkhäuser, einen Freizeitpark, fünf Kirchen und einen englischen Wikipedia-Eintrag. „Beinahe alle Markenartikler waren schon in

Haßloch. Wir haben hier insgesamt 400 Tests durchgeführt und noch niemals eine falsche Vorhersage gemacht“, sagt Thomas Hertle, der bei der GfK AG für die Testmärkte verantwortlich ist. Das Marktforschungsunternehmen ist weltweit das viertgrößte seiner Branche und veröffentlicht auch die Fernsehschaltquoten. Gegründet wurde das



Institut im Jahr 1934 in Nürnberg, unter anderem auch von dem späteren Bundeskanzler Ludwig Erhard.

Es gibt unterschiedliche Methoden, das Verhalten der Verbraucher zu testen. Man kann sie im Internet, zu Hause oder in der Fußgängerzone befragen. Man kann ihnen einen Werbespot zeigen, sie vor ein Regal führen und anschließend fragen, welche Waren sie kaufen würden. Allerdings haben diese Me-

thoden einen großen Nachteil: Die Versuchspersonen wissen, dass sie beobachtet werden, und das verfälscht das Ergebnis. In Haßloch stehen die Waren in normalen Supermärkten wie Edeka, Real oder Penny. Die Firmen, die Produkte testen lassen, nehmen in Kauf, dass die Konkurrenz theoretisch nur in den Laden gehen und aufmerksam die Regale absuchen müsste, um herauszufinden, was andere planen. Wichtig ist ihnen, dass der Kunde nicht merkt, dass er gerade ein Testprodukt kauft. „Wenn in einem Supermarkt bis zu 20 000 Waren in den Regalen stehen“, sagt Hertle, „geht ein Testprodukt darin unter.“ Der Kunde greift zu, ohne zu merken, dass er etwas Neues vor sich hat. Dank der Strichcode-Karte kann die GfK zudem feststellen, ob ein Haushalt einen Müsliriegel nur einmal oder mehrmals kauft oder zwischen verschiedenen Shampoos wechselt. Diese Methode macht den Testmarkt Haßloch so treffsicher und realistisch – sie ist allerdings langwierig und teuer. Ein Test dauert vier bis sechs Monate und kostet mindestens 50 000 Euro.

Nur zwanzig Tests führt die GfK hier jährlich durch, obwohl siebzig Prozent aller Artikel, die neu auf den Markt kommen, nach einem Jahr wieder verschwinden. „Das Bauchgefühl funktioniert eben nicht immer“, sagt Hertle. Durch die Flops gingen der deutschen Wirtschaft 9,6 Milliarden Euro verloren.

Haßloch bezeichnet er als ein geschlossenes Gebiet. Spülmittel oder Limonade kaufen Haßlocher immer in den Läden vor Ort ein. Das kann Bettina Finco bestätigen. Fast täglich geht die Hausfrau in Märkten wie Penny oder Schlecker einkaufen. Mal mit, mal ohne ihre beiden Töchter Anna und Verena, die aufs Gymnasium gehen. Ihr Mann arbeitet im Außenhandel eines Industrieunternehmens. „Selbst wenn wir ein neues Produkt kaufen, wissen wir normalerweise nicht, ob es nur

*Foto Doppelseite: Fiona und Rafael Jung – ihre Wahl beeinflusst, was in ganz Deutschland beworben und in Supermärkten angeboten wird.*



hier oder deutschlandweit eingeführt wird“, sagt Bettina Finco.

Vor ein paar Monaten ist sie mit ihrer Familie in ein neu gebautes Haus umgezogen, nur ein paar Häuser vom Lager der GfK entfernt. Aus diesem Lager holen die Mitarbeiter der GfK die Waren ab, um sie in den Supermärkten vor Ort zu verteilen. Fast täglich gehen sie durch die Geschäfte und prüfen, ob noch genug Packungen im Regal stehen. Außerdem unterhält die GfK in der Stadtmitte ein Büro, an das sich Testfamilien wie die Fincos oder die Jungs wenden können, wenn sie ihre Karte verloren haben.

Im ersten Stock des Gebäudes befindet sich das Fernsehstudio, aus dem die GfK täglich zwanzig bis dreißig Werbespots sendet. Im Gang stapeln sich graue Fernsehboxen, wie sie auch in einem Drittel der Testhaushalte stehen. Über sie werden Werbespots eingespeist. Die GfK testet in Haßloch nämlich auch, wie sich Fernseh- oder Zeitschriftenwerbung auf die Verkäufe auswirkt. 1986 war Haßloch als einer der ersten Orte Deutschlands verkabelt worden – der wichtigste Grund, weshalb sich die GfK damals für Haßloch entschied.

Im Fernsehstudio flimmern gegenüber einem Kontrollpult drei Monitore. Jeden Tag erhält die GfK von großen Fernsehsendern wie ZDF oder RTL den Sendeplan für die Werbeunterbrechungen des nächsten Tages. Ein Mitarbeiter sucht einen Spot heraus, der die gleiche Länge wie der Testwerbespot hat. Ist es so weit, drückt er einige Knöpfe und überblendet den normalen Werbespot. Anschließend vergleicht die GfK die Einkäufe der Fernsehhaushalte mit einer Kontrollgruppe. Kauft die Testgruppe mehr als die Kontrollgruppe, würde sich der Einsatz der Werbung lohnen.

Auch bei den Jungs steht eine GfK-Box im Wohnzimmer, auch sie bekommen die Fern-

sehezeitschrift *Hörzu*, dort werden spezielle Anzeigen gedruckt. Es gibt nur eine Situation, in der den Jungs auffällt, dass sie gerade eine Testwerbung sehen. „Manchmal gucke ich in meinem Zimmer das gleiche Programm wie mein Vater im Wohnzimmer“, sagt Tochter Fiona. „Wenn bei einer Werbung im Wohnzimmer ein anderer Ton als bei mir zu hören



ist, dann weiß ich, dass dort jetzt gerade ein Testwerbespot läuft.“

Genau wegen dieser Alltäglichkeit nennt Kai Saalbach Haßloch ein „tolles Werkzeug“. Der 41-Jährige leitet die Marktforschung des Keksherstellers Bahlsen, der in den vergangenen zehn Jahren drei Produkte in Haßloch getestet hat, darunter 1997 den Schokoriegel Pick Up!, der erst in Haßloch und dann in ganz Deutschland zum Erfolg wurde. „Haß-

loch ist weder hinterwäldlerisch noch großstädtisch, sondern ganz normal“, sagt er. „Es gibt sogar den Quotenpunker am Bahnhof.“ Obwohl fast alle Hersteller Alltagswaren in Haßloch getestet haben, geben nur wenige darüber Auskunft – auch deshalb, weil die Tests Marktforscher wie Saalbach in einen Zwiespalt bringen. „Wenn wir einen neuen Keks entwickeln, müssen wir unsere Backstraßen umstellen und manchmal einige Millionen Euro in neue Verpackungsmaschinen stecken“, sagt Saalbach. „Bei einem Test in Haßloch verkaufen wir 1000 bis 2000 Packungen. Bei solchen Stückzahlen können wir die Verpackungen nicht einzeln anfertigen.“ Schlägt der Test fehl, war die millionenteure Vorbereitung umsonst, und für ein neues Produkt wären neue Tests nötig.

Wegen solcher Kritik hat die GfK ihre Preise gesenkt und ein weiteres Werkzeug entwickelt: den Testmarkt Vorderpfalz, der sich zwischen Kaiserslautern und Ludwigshafen befindet und zu dem auch Haßloch gehört. Hier kann die GfK in einem Gebiet mit 139 000 Einwohnern die Einkäufe messen und bei 84 000 Kabelfernsehkunden Testwerbung einspeisen. Zwar fehlt im Gegensatz zu Haßloch ein Überblick darüber, welcher Haushalt was gekauft hat, dafür sind die Tests jedoch deutlich schneller.

Der Süßwarenhersteller Ferrero hat offensichtlich ebenfalls schon in Haßloch getestet. Zwar will die Presseabteilung keine Auskunft darüber geben, wann welche Waren getestet wurden, aber zumindest einen Test kann man als enttarnt betrachten. „Vor ein paar Jahren haben wir ständig Ferrero Garden gekauft, weil wir sie so gerne gegessen haben“, erzählt Bettina Fincos zwölfjährige Tochter Anna. „Als wir sie nicht mehr kaufen konnten, waren wir traurig – aber nach einem halben Jahr standen sie wieder im Regal.“



Über diesen Decoder werden spezielle Werbespots in das Programm der Testfamilien eingespeist. Die Karte müssen Testfamilien beim Einkauf über den Scanner ziehen lassen.



# „Gehen Sie nie müde einkaufen!“



Der amerikanische Supermarktwissenschaftler Paco Underhill über die Psychologie des Einkaufens und darüber, wieso Frauen ihren Mann in Zukunft am Eingang abgeben.



*Herr Underhill, ich war im Supermarkt, um Tomaten, Bananen und Brot zu kaufen. Nach Hause kam ich dann mit Tomaten, Bananen und Brot – sowie Frischkäse, sechs Flaschen Bier und Schokoriegeln. Was ist passiert?*

Ihr Supermarkt hat offenbar verstanden, welche Bedürfnisse Sie haben – und sein Angebot danach ausgerichtet. Darum geht es: dass Supermärkte sich dem menschlichen Verhalten mit all seinen Stärken und Schwächen und physischen Voraussetzungen anpassen.

*Physische Voraussetzungen?*

Ein simples Beispiel sind Einkaufskörbe. Nehmen wir an, es regnet. Der Kunde betritt also mit einem Schirm in der Hand den Markt. Dann hat er nur noch eine Hand für den Einkauf zur Verfügung. Wenn jetzt keine Einkaufskörbe bereitstehen, kann er nur noch ein, zwei Artikel kaufen. Mit einem Korb wären es mehr.

*Kaufen alle Kunden mehr als geplant?*

Wenn wir lediglich das einkaufen würden, was wir wirklich brauchen, ginge morgen weltweit die Wirtschaft zugrunde. Ich bin 55. Hemden, Hosen, Schuhe – davon habe ich genügend für den Rest meines Lebens. Alles, was ich brauche, sind Obst, Pasta, Gemüse, Wasser, Wein und einmal im Jahr ein Dutzend Socken und Unterwäsche. Aber sind das die einzigen Dinge, die ich kaufe? Natürlich nicht. Wir sind Impulskäufer – und man muss uns die Artikel einfach nur entsprechend präsentieren.

*Wie sieht der ideale Supermarkt aus?*

Direkt hinter dem Eingang sollte eine Art Landezone sein. Diese dient dazu, dass der Kunde, der von draußen eintritt, sich orientiert und an die Atmosphäre gewöhnt. Danach sollte man an einer Bäckerei, der Obst- und Gemüse-Abteilung oder Blumenständen vorbeikommen, damit man gleich einen frischen, anregenden Duft in der Nase hat. Dann ist es wichtig, dass die Fleisch- und Wurst-Theke hinten rechts und die Milch- und Käseprodukte hinten links platziert sind. Der Kunde soll bei seinem Einkauf durch das gesamte Geschäft laufen und an möglichst vielen Produkten vorbeikommen. Übrigens hat sich die Gestaltung von Supermärkten seit den 1930er-Jahren kaum verändert.

*Diese Tricks der Supermärkte...*

...es geht nicht um Tricks, sondern um Werbung. Jeder Betreiber eines Supermarktes platziert seine Waren so, dass möglichst viele Kunden zugreifen. Und einzig der Kunde ist dafür verantwortlich, dass seine Einkäufe im

Rahmen seines Budgets und seiner Bedürfnisse liegen.

*...führen auch dazu, dass zu viele Produkte angeboten werden. Wenn fünfzig Sorten Honig im Regal stehen, kann ich mich nicht entscheiden – und kaufe letztlich gar keinen Honig.*

Das ist die Kehrseite und eine schmerzliche Erfahrung für jeden Händler. Seine Aufgabe ist es, seine Kunden zu kennen und zu entscheiden, wie viele Sorten Honig er anbietet. Wir haben festgestellt, dass Kunden mitunter schon mit ein oder zwei zufrieden sind.

*Welche anderen Regeln gelten für Regale?*

Grundsätzlich steht kein Produkt zufällig an seinem Platz. In Sichthöhe der Kunden zum Beispiel sind die höherpreisigen Markenartikel platziert. Unten, in der sogenannten Bückzone, werden die günstigeren Produkte aufgestellt. Außerdem hat jeder Gang eine dominante Laufrichtung, in der sich die

„Die Männer wirken bremsend.“

Kunden bewegen: Sie haben einen Rechtsdrall. Gute Supermärkte bedenken das und führen die Kunden gegen den Uhrzeigersinn durch den Markt. Die Regale bremsen den Rechtsdrall, die Kunden müssen ihren Weg korrigieren, das erhöht die Aufmerksamkeit. Und: Artikel, die zusammen konsumiert werden, werden auch gemeinsam präsentiert – Bier und Chips, Fleisch und Grillsaucen, Eier und Speck.

*Was verstört Kunden in einem Supermarkt?*

Ein Problem ist, dass die meisten Supermärkte von Männern geführt und von Männern entworfen werden – sie aber natürlich auch die Frauen ansprechen wollen, deren Einkaufsverhalten anders ist. Frauen legen mehr Wert darauf, sich wohlfühlen. Sie wollen durch die Gänge schlendern, schauen, was angeboten wird. Andererseits übernehmen sehr viele Männer inzwischen den Familien-einkauf. Das muss auch bedacht werden.

*Wie wirkt es sich auf das Shoppingverhalten aus, wenn ein Mann und eine Frau gemeinsam einkaufen?*

Frauen geben mehr Geld aus, sie sind die dominanten Shopper. Männer hingegen wirken bremsend. In Zukunft werden Supermärkte Stühle und Sessel am Eingang anbieten, wo die Frau ihren Freund oder Mann für

die Dauer des Einkaufs abgeben kann, damit sie mehr Geld ausgeben kann.

*In welchen Zonen des Supermarkts geben Kunden am meisten Geld aus?*

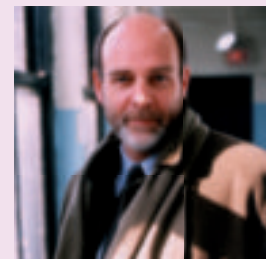
Als Erstes in der Obst- und Gemüse-Abteilung. Ironischerweise kaufen wir dort so viel, dass zu Hause mehr als ein Drittel davon weggeschmissen wird, weil wir es nicht essen oder weil die Waren schlecht geworden sind. Wichtig ist natürlich die Kassenzone, wo die Schokoriegel und Zeitschriften platziert sind.

*Ist es also Absicht, dass ich an der Kasse immer in einer Schlange warten muss?*

Nein. Das würde dazu führen, dass Sie sich einen anderen Supermarkt suchen. Aber es stimmt: Die Kassenzone erzeugt am meisten Frustration beim Kunden. Für den Ladenbetreiber ist es ein Balanceakt. Einerseits will er seine Waren präsentieren, andererseits muss er einen reibungslosen Service anbieten. Wichtig ist, dass an der Kasse Produkte platziert sind, für die sich Kunden innerhalb von Nanosekunden entscheiden können.

*Wie hätte ich mich bei meinem Einkauf gestern verhalten sollen, um nur das zu kaufen, was tatsächlich auf meiner Liste stand?*

Wer diszipliniert einkaufen will, sollte sich an drei Regeln halten. Erstens: Gehen Sie nie müde einkaufen. Zweitens: Gehen Sie nie hungrig einkaufen. Drittens: Am besten ist es, früh in der Woche und zwischen 10 und 12 Uhr morgens in den Supermarkt zu gehen. Und: Wenn Sie sich etwas nicht leisten können, dann sollten Sie es auch nicht kaufen.



Paco Underhill, 55, ist Gründer und Vorstandsvorsitzender der Beratungsfirma Envirosell, die für Unternehmen das Kaufverhalten von Kunden analysiert, und Autor des Buches Warum kaufen wir? Die Psychologie des Konsums. Zuletzt erschien von ihm Call of the Mall: The Geography of Shopping.

# Auf Herz und Nieren

Organe bekommt man bisher nur geschenkt – oder auf dem Schwarzmarkt. Das ließe sich ändern.

Text: Bastian Obermayer Illustration: Daniela Pass



Organspende ist Nächstenliebe“ – mit diesem Slogan werben Ärzte, Bundesregierung und sogar der Papst für die freiwillige Organspende. Nutzlos, sagt Peter Oberender, Professor für Wirtschaftswissenschaft an der Universität Bayreuth: „Wir werden das Problem der mangelnden Spendebereitschaft erst lösen, wenn wir einen geregelten Markt für Organe schaffen. Finanzielle Anreize wiegen in der Realität schwerer als das Wissen um eine gute Tat.“ Sein Vorschlag: eine Art Börse für Organe. Mit staatlich zertifizierten Maklern und einer internationalen Organaufsicht. Der Preis wird bestimmt von Angebot und Nachfrage, je gefragter ein Organ ist, desto teurer wird es. „Ein Markt wäre eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten“, sagt Oberender: Weniger Menschen müssten sterben, während sie auf ein Spenderorgan warten, der bestehende Schwarzmarkt würde ausgetrocknet, die Spender bekämen mehr Geld und würden von einer besseren Nachsorge profitieren. In Deutschland warten derzeit rund 14 000 Menschen auf ein Spenderorgan, die meisten

von ihnen brauchen eine Niere. 2005 waren 8853 Patienten auf der Warteliste für eine neue Niere. 2712 Nieren wurden transplantiert. Die anderen Patienten bleiben auf der Warteliste, jeden Tag werden im Schnitt drei von ihnen sterben. Es sei denn, sie fliegen zum Beispiel nach Indien und kaufen dort ein

## Die Spender profitieren bisher am wenigsten.

Organ, obwohl das – natürlich – illegal ist. Fast überall auf der Welt ist der Handel mit Organen verboten.

Aber warum eigentlich? Weil der menschliche Körper nicht zum Gegenstand ökonomischer Erwägungen werden dürfe, lautet das Hauptargument. Allerdings geschieht genau das längst. So wird eine Blutspende mit einer Mahlzeit, sogenannten Spendergeschenken oder sogar mit bis zu 40 Euro vergolten – und das Blut dann auch keineswegs in die ganze Welt verschenkt, sondern verkauft. Internationale Blutbanken verdienen viel Geld damit,

denn Blut fällt in die gleiche Kategorie wie Organe: knappes Gut. Unter dem Deckmantel der „Gewebespende“ findet ein weltweiter Handel mit Sehnen, Knochen, Herzklappen und anderen Körperteilen verstorbener Menschen statt. Ein kompletter menschlicher Körper, recherchierte die amerikanische Autorin Annie Cheney in Leichenhallen und an medizinischen Hochschulen, ist etwa 75 000 Euro wert, andere sprechen sogar von 250 000 Euro. Alle momentan legalen Modelle, die zu einer Transplantation von Körperteilen führen, haben eines gemeinsam: Die Spender profitieren dabei am wenigsten, von ihnen erwartet man selbstlose Motive. Hier setzt der Professor aus Bayreuth an, er betrachtet eine stark emotional und moralisch geprägte Diskussion unter sachlich-ökonomischen Aspekten. „Mir wird vorgeworfen, es sei eine Verödung des Geistes, über einen Markt für Organe auch nur nachzudenken. Aber ich sehe keine andere Lösung, als finanzielle Anreize zu schaffen. Und ein Markt beutet Menschen nicht automatisch aus oder diskriminiert automatisch die Einkommensschwachen.“





Den Organmarkt stellt sich Oberender so vor: Der potenzielle Spender wendet sich an einen Makler, der ihn an eine Beratungsstelle verweist. Dort soll sichergestellt werden, dass dem Spender die Konsequenzen einer Organspende bewusst sind und er aus eigenem Antrieb handelt. Ist der Beratungsschein ausgestellt, schließt der Spender eine Versicherung ab, die einspringt, falls er als Folge der Organspende selbst körperliche Probleme bekommen sollte. Diese Versicherung tritt in Kraft, sobald das Organ entnommen wurde, und wird von einem Teil des Geldes bezahlt, das der Spender erhält. Es folgt eine medizinische Überprüfung, erst dann bietet der Makler die Niere an, vermutlich auf einer speziellen Internetplattform. Das Angebot steht.

Gegner des Organmarktes befürchten, Patienten aus reichen Industrieländern könnten die Notlage anderer ausnützen, die keine andere Wahl haben, als eine Niere zu verkaufen. Oberender jedoch meint, man dürfe armen Menschen nicht aus moralischen Gründen die Möglichkeit auf ein besseres Leben nehmen: „Sonst müssten wir ihnen auch verbie-

ten, gefährliche Arbeit etwa in ungesicherten Bergbaugruben zu verrichten.“ Zudem sei die Verdammung des Organhandels realitätsfern. „Es gibt längst einen illegalen, grauen Markt für Organe, mit furchtbaren Folgen. Bei uns sterben weniger als ein Prozent der Organspender, in Indien sind es sechzig bis achtzig

### Für die Krankenkassen ist ein Ersatzorgan billiger.

Prozent, weil sie sich keine ordentliche Nachsorge leisten können.“ Auch das würde sich auf dem legalen Organmarkt ändern: Derzeit werden für eine indische Niere etwa 1500 Euro bezahlt, auf einem geregelten Markt stiege der Preis auf 40 000 Euro, schätzt Oberender. Und eine postmortale Organspende könnte wenigstens den Erben zu einer besseren Zukunft verhelfen: Das Geld aus der Versteigerung würde in die Erbmasse einfließen.

Organkäufer könnten Privatpersonen sein, aber auch Krankenkassen. „Und das ist das Entscheidende: So wird sichergestellt, dass auch

einkommensschwache Patienten nicht übergangen werden“, meint Oberender. Krankenkassen hätten ein ureigenes Interesse, ihren Kunden ein Ersatzorgan zu besorgen: Es würde ihnen Geld sparen, rechnet Oberender vor. „Ein Dialysepatient kostet die Krankenkasse etwa 50 000 Euro im Jahr, und das im Schnitt fünf bis sieben Jahre. Eine Niere würde inklusive Operation nur 70 000 Euro kosten. Berücksichtigen muss man hier noch die Kosten für die Medikamente, damit das Organ nicht abgestoßen wird.“

Durch das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage bildet sich der Preis, das Geschäft wird abgeschlossen, und wenig später können Organentnahme und -transplantation stattfinden. In Oberenders Vision wären am Ende alle zufrieden und auf beiden Seiten Leben gerettet: die der wartenden Empfänger ebenso wie die der besser versorgten Spender. Die ethischen Aspekte eines Marktes für Organe bleiben kontrovers. Unumstritten ist die wirtschaftliche Seite, unter den Fürsprechern ist auch US-Starökonom Gary Becker. Und der ist immerhin Wirtschaftsnobelpreisträger.

# Alles auf Zucker

Der Weltmarkt für den Süßstoff ist groß und sehr kompliziert. Nicht nur, weil Zucker in so vielen Lebensmitteln enthalten ist.

*Text: Barbara Streidl*



In den vergangenen Jahren kostete ein Kilo deutscher Zucker gleich bleibend 0,63 Euro. Diese Stabilität basierte auf einem komplizierten Mechanismus von Preisen, Produktionsquoten und Subventionen, den die EU festgelegt hatte, um die europäischen Landwirte vor internationalen Billiganbietern zu schützen. Dagegen klagten 2005 Brasilien, Thailand und Australien bei der Welthandelsorganisation WTO. Sie bezogen sich auf das GATT-Abkommen von Uruguay aus dem Jahr 1994, das Chancengleichheit auf dem Weltmarkt verlangt. Sie bekamen Recht. Der Zuckermarkt, der im Jahr etwa 63 Milliarden Euro Umsatz macht, wurde reformiert. Seit der Zuckerrübenernte im September 2006 wird der deutsche Zuckerpreis bis 2009 schrittweise gesenkt. Gleichzeitig werden Zuckerimporte nach Europa erlaubt und die finanzielle Unterstützung der Landwirte zurückgefahren. Da deutsche Bauern mit ihren brasilianischen Kollegen in puncto Löhne, Fruchtbarkeit des Bodens und Größe der Äcker kaum konkurrieren können, gibt es Warnungen vor verkasteten Äckern und brachliegenden Feldern, weil es sich in Deutschland bald nicht mehr rechnet, Zuckerrüben anzubauen. Hinzu kommt, dass die Arbeitsbedingungen der brasilianischen Zuckerrohrschneider von Kritikern mit Sklaverei gleichgesetzt werden: Dort würden etwa durch das Abbrennen des Regenwaldes nicht nur ökologische, sondern auch soziale Standards oftmals untergraben.

Zucker ist längst eine wertvolle Ware geworden, die zu mehr als zum Süßen von Speisen und Getränken verwendet wird. Neben seiner Bedeutung als nachwachsender Rohstoff, beispielsweise für die Herstellung von Kunststoffen, ist er als Kraftstoff in Form von Ethanol inzwischen fast so kostbar wie Erdöl. Seit dem 1. Oktober 2005 kann man auch in Deutschland Autos mit Flexi-Fuel-Motoren oder Total-Flex-Motoren kaufen, betrieben entweder mit Ethanol oder Benzin beziehungsweise nur mit Ethanol. In Brasilien, wo fast 17 Milliarden Liter Ethanol produziert werden, rollte Mitte 2006 das letzte Auto mit reinem Benzinmotor vom Band. Noch ist der Kraftstoff Ethanol preiswert, erst wenn der Ölpreis unter 37 Dollar pro Gallone sinkt, wird Benzin billiger sein als Alkohol aus Zuckerrohr. Doch je höher der Benzinpreis ist, desto mehr Zucker wird in Brasilien zu Treibstoff verarbeitet, was wiederum den Zuckerpreis ansteigen lässt. Zucker als Grundlage für Ethanol könnte übrigens auch die deutschen Landwirte vor dem Ruin bewahren, da dieser Anbau keinen Quoten unterworfen sein wird und laut Plänen der EU-Kommission subventioniert werden soll. Doch obwohl Zucker billiger importiert werden kann, könnte er als Süßstoff teurer werden – aufgrund seiner Zweitidentität als Ethanol-Lieferant. Es gibt deutsche Süßwarenunternehmen, die bereits damit rechnen, ihre Preise für Kekse oder Schokolade in naher Zukunft erhöhen zu müssen.





So viel Zucker ist drin:

19 g in 100 g Kraft Tomatenketchup\*\*47 g in 1,0 l Bionade Holunder\*\*21,6 g in 150 g Andechser Öko-Joghurt, Vanille\*\*13,1 g in 100 ml Actimel Drink Orange\*\*382 g in 400 g Krüger Eistee-Pulver\*\*106 g in 1,0 l Coca-Cola\*\*91,9 g in der 375-g-Packung Dr. Oetker Vitalis Schoko Müsli\*\*234 g in der 600-g-Packung Kellogg's Frosties\*\*10,5 g in 1 Hanuta-Keks\*\*234 g in der 300-g-Packung Haribo-Goldebären\*\*243 g in 450-g-Glas Nutella\*\*8,6 g in der Salami-Pizza von Dr. Oetker\*\*76,2 g in 100 g Nesquik-Pulver „Das Plus zur Milch“\*\*3,9 g in 0,1 l Berliner Weiße mit Schuss\*\*1,5 g in 100 g Weizentoastbrot\*\*0,074 g in 100 g Salami\*\*64 g in 100 g Rosinen\*\*5–15 % Zuckertensid in 1,0 l Sonett Waschmittel flüssig\*\*96 % in Kinder Em-eukal Hustenbonbons\*\*18,7 g in 115-g-Becher Dany plus Sahne Schoko\*\*5,8 g in 0,25 l Pinar Ayran von Rhöngold\*\*134 g in 500 g Granovita Müsli „Unser Bestes“\*\*1,5 g in 25 g Erbacher Dinkel Power Snack Frucht

**Zuckerverbrauch nach Ländern 2004**

in kg Weißzucker pro Kopf (Auswahl):

|                    |      |
|--------------------|------|
| <b>Kuba</b>        | 56,9 |
| <b>Brasilien</b>   | 54,5 |
| <b>Israel</b>      | 51,7 |
| <b>Australien</b>  | 47,9 |
| <b>Mexiko</b>      | 46,3 |
| <b>Schweiz</b>     | 41,3 |
| <b>EU 15</b>       | 35,5 |
| <b>Marokko</b>     | 35,4 |
| <b>Deutschland</b> | 34,3 |
| <b>Thailand</b>    | 33,0 |
| <b>USA</b>         | 28,2 |
| <b>Albanien</b>    | 26,0 |
| <b>Pakistan</b>    | 24,7 |
| <b>Welt</b>        | 21,0 |
| <b>Indien</b>      | 17,8 |
| <b>Ghana</b>       | 9,0  |

**Zuckerproduktion 2005/2006**

127 Länder produzieren weltweit Zucker, 79 Länder gewinnen ihn aus Zuckerrohr (Ro), 38 nur aus Zuckerrüben (Rü), 10 aus beiden Pflanzen. 2005/2006 wurden 148,8 Millionen Tonnen Zucker produziert, davon 26 % aus Zuckerrüben (38,3 Millionen Tonnen) und 74 % (109,4 Millionen Tonnen) aus Zuckerrohr.

|                   |                                            |
|-------------------|--------------------------------------------|
| <b>Brasilien</b>  | 29,3 Mio. t Ro                             |
| <b>EU</b>         | 21,2 Mio. t Rü                             |
| davon:            | Frankreich 4,3 Mio. t                      |
|                   | Deutschland 4,0 Mio. t                     |
|                   | Polen 2,0 Mio. t                           |
| <b>Indien</b>     | 19,5 Mio. t Ro                             |
| <b>China</b>      | 9,9 Mio. t Ro                              |
| <b>USA</b>        | 7,3 Mio. t (2,3 Mio. t Ro + 5,0 Mio. t Rü) |
| <b>Mexiko</b>     | 5,8 Mio. t Ro                              |
| <b>Australien</b> | 5,5 Mio. t Ro                              |
| <b>Thailand</b>   | 5,0 Mio. t Ro                              |
| <b>Pakistan</b>   | 3,1 Mio. t Ro                              |
| <b>Russland</b>   | 2,4 Mio. t Rü                              |
| <b>Türkei</b>     | 2,0 Mio. t Rü                              |
| <b>Ukraine</b>    | 1,9 Mio. t Rü                              |
| <b>Kuba</b>       | 1,7 Mio. t Ro                              |





*Wirtschaftsexperten, von  
links: Adam Smith, Milton  
Friedman, Karl Marx,  
John Maynard Keynes*



---

# Die Gedanken sind frei

## Vier Kurzporträts von Impulsgebern, die die Wirtschaft verändert haben.

Texte: Andreas Braun, Barbara Lich, Alexander Runte

---

### Adam Smith (1723–1790)

Manche Religionen haben Hunderte Propheten, die Gläubigen des freien Marktes hingegen brauchen nur einen: Adam Smith. Smith, ein Moralphilosoph aus Schottland, gilt als Begründer der klassischen Volkswirtschaftslehre und legte schon vor dem Entstehen des Kapitalismus dessen wichtigstes Gesetz überhaupt vor, nach dem sich noch heute viele Ökonomen, Börsenhändler und Manager richten: Der Markt kann alles regeln. In seinem 1776 erschienenen Buch *Wohlstand der Nationen* beschrieb Smith, wie das geschieht: Indem jeder Einzelne nur zum eigenen Vorteil handelt, wirkt sich der geballte Egoismus aller zum Nutzen der gesamten Gesellschaft aus, das Ergebnis der Egoisten ist das Gemeinwohl. Im Gleichgewicht gehalten wird diese natürliche Ordnung von der „unsichtbaren Hand“. Sie sorgt dafür, dass alle zur Verfügung stehenden Mittel wie Arbeitskräfte oder Rohstoffe optimal genutzt werden, was allen zugute kommt. Das heißt: Werden heute Tausende Beschäftigte eines Unternehmens entlassen, haben einzelne Firmen ein Monopol auf ein bestimmtes Produkt, wenn Bestechung zum Geschäft gesamter Wirtschaftszweige gehört, könnten die Anhänger Smiths weiter argumentieren, dass der Markt, eben weil er funktioniert, diese

Unregelmäßigkeiten im weiteren Verlauf korrigieren wird. Diese unsichtbare Hand benötigt jedoch Spielraum. Daher sehen es Smiths Anhänger nicht gern, wenn der Staat eingreift und Märkte reguliert, er soll nur für geordnete Rahmenbedingungen sorgen. Der einzelne Mensch, der für den eigenen Vorteil arbeitet, kann nämlich besser beurteilen, was in jeder Situation das Beste ist, schrieb Smith. Zentral für Smith: Nach seiner Meinung ist die vom

### „Der Widerspruch: das Adam-Smith- Problem“

Volk geleistete Arbeit die Quelle des Reichtums einer Nation. Die Produktivität dieser Arbeit lässt sich steigern, indem die Arbeitsteilung beherzigt wird: Ein Arbeiter spezialisiert sich auf gewisse Tätigkeiten und kann so in kürzerer Zeit eine höhere Produktivität erreichen. Diese Arbeitsteilung gilt innerhalb eines Betriebes ebenso wie international. So weit, so kühl eigentlich das Menschenbild, nach dem sich die Wirtschaft richtet und sich darin auf Adam Smith berufen kann. Dabei hatte Smith in seinen früheren Schriften das Gegenteil beschrieben; für ihn war die Sym-

pathie der Ursprung menschlichen Handelns, die Anteilnahme am Schicksal des Nächsten das, was den Menschen menschlich macht. In dem Buch, das Smith selbst als sein eigentliches Hauptwerk bezeichnete, *Theorie der ethischen Gefühle* (1759), fragte er danach, wie denn Nächstenliebe und Mitgefühl, normaler menschlicher Umgang also, überhaupt möglich sein könne. Seine These: Die Menschen sind im Grunde gut. Jeder Mensch hat durch die Beobachtung anderer ein Gefühl dafür, was richtig und was falsch ist. Wenn jemand moralisch und rechtmäßig handelt, wird sein Verhalten von den anderen Menschen akzeptiert. Wenn es aber nur seinem eigenen Nutzen dient, wird es verurteilt. Das hört sich zunächst nach einem Widerspruch zum Egoismus an, den Smith am Markt fordert. In der Wirtschaftsfachliteratur wird dieser Widerspruch auch als „Adam-Smith-Problem“ bezeichnet. Aber eigentlich heißt das nur, dass etwas zuerst moralisch einwandfrei sein muss, bevor ein eigener Nutzen verfolgt werden darf. Mit der „unsichtbaren Hand“ möchte Adam Smith also nicht persönlichen Egoismus rechtfertigen, sondern die Sympathie für die anderen Menschen erwecken, damit der Egoismus nicht egoistisch bleibt, sondern wirklich allen nützen kann.

---

**Karl Marx**  
(1818–1883)

„Nach uns die Sintflut, ist der Wahlspruch jedes Kapitalisten und jeder Kapitalistennation“, schrieb Karl Marx in *Das Kapital*. In seinem dreibändigen Hauptwerk, dessen erster Band 1867 erschien, macht er den Versuch, die Gesetzmäßigkeiten des Kapitalismus zu entschlüsseln und die grundlegenden Abhängigkeiten und Machtverhältnisse in einer kapitalistischen Gesellschaft darzustellen.

Ein wichtiger Begriff ist für Marx der des Mehrwerts, der nicht durch Gewinne beim Kauf und Verkauf von Waren entstehe, sondern dadurch, dass Kapitalisten die Arbeitskraft des Proletariats ausbeuten. Ein Arbeiter produziere durch seine Arbeit mehr Wert, als seine Arbeitskraft koste, weil er sie nach den Vorgaben „der herrschenden Klasse“ einsetzen müsse. „Seine Arbeit ist daher nicht freiwillig, sondern gezwungen“, schrieb Marx im *Manifest der Kommunistischen Partei* (1848). Die Abschaffung ungleicher Eigentumsverhältnisse sah Marx als Schlüssel für eine gerechte Gesellschaft. Wird das Privateigentum abgeschafft, verschwinden auch die Klassegegensätze, so Marx. Außerdem werde das kapitalistische System zwangsläufig aus wirtschaftlichen Gründen zusammenbrechen.

1989 schien die Berliner Mauer mit der DDR auch das Marx'sche Denken unter sich zu begraben: Der Sozialismus des Ostblocks als Gegenentwurf zum Kapitalismus war gescheitert, die von Marx prophezeite klassenlose Gesellschaft ohne Unterdrückung eine Illusion geblieben. Doch der Kapitalismus neoliberaler Prägung verhilft Marx zu neuer Popularität. Seine These, dass der durch freie Märkte geprägte Kapitalismus die Arbeiter ausbeute („Das Kapital ist verstorbene Arbeit, die sich nur vampirmäßig belebt durch Einsaugung lebendiger Arbeit und um so mehr lebt, je mehr sie davon einsaugt“), ist angesichts gewaltiger weltweiter Finanzströme und der internationalen Verschiebung von Arbeitsplätzen für viele wieder aktuell.

**John Maynard Keynes**  
(1883–1946)

Der britische Ökonom John Maynard Keynes krempelte die Wirtschaftswissenschaft und -politik im 20. Jahrhundert nachhaltig um. „Der Kapitalismus basiert auf der merkwürdigen Überzeugung, dass widerwärtige Menschen aus widerwärtigen Motiven irgendwie für das allgemeine Wohl sorgen werden“, hat er einmal gesagt. Die von Adam Smith postulierte „unsichtbare Hand“ des Marktes, welche Angebot und Nachfrage genau wie Vor- und Nachteile quasi automatisch in ein Gleichgewicht bringe, hielt Keynes schlichtweg für Unsinn: Wenn nötig, beispielsweise bei Nachfragerücken, sollte sich der Staat in die Marktwirtschaft einmischen und Geld investieren – und dafür im Notfall auch Schulden machen. Denn es war die Nachfrage, die Keynes als den bestimmenden Faktor der Wirtschaft definierte. In den wirtschaftlich guten Zeiten des Aufschwungs sollten die vorher gemachten Schulden dann wieder beglichen werden.

Lohnsenkungen, um die Arbeitslosigkeit zu bekämpfen, lehnte der Ökonom ab. Denn: Wenn die Arbeiter ein geringeres Einkommen haben, können sie weniger konsumieren. Die Konsequenz daraus ist simpel: Die Nachfrage nach Gütern sinkt. „So kann das vermeintliche Heilmittel gegen Arbeitslosigkeit sich als Gift entpuppen“, schreibt Keynes in seinem Werk *Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes* (1936). Auch das Sparen – „einzelwirtschaftlich gesehen eine Tugend“ – entfalte gesamtwirtschaftlich einen negativen Effekt, weil so wieder ein Teil des Einkommens nicht für den Konsum zur Verfügung stehe. Keynes' Formel: Sparen gleich Volkseinkommen minus Verbrauch. Übrigens: Das berühmteste Zitat des Ökonomen, mit welchem er das blinde Vertrauen in den Markt und die Hoffnung, dass sich Ungerechtigkeiten auf lange Sicht ausgleichen würden, attackierte, lautet: „Auf lange Sicht sind wir alle tot.“

**Milton Friedman**  
(1912–2006)

„Die soziale Verantwortung der Wirtschaft ist es, ihre Profite zu vergrößern“, hat Milton Friedman gesagt. Und auch: „Es ist unmoralisch, Geld von den Reichen zu nehmen, um es den Armen zu geben.“ Kein Wunder, dass Friedman nicht nur Freunde hatte. Der in New York geborene Wirtschaftswissenschaftler gilt als einer der einflussreichsten Ökonomen des 20. Jahrhunderts und als heftiger Keynes-Kritiker. Für Friedman gehörten Kapitalismus und Freiheit zusammen wie Topf und Deckel. Daher setzte er auf das freie Spiel von Angebot und Nachfrage. Seine Auffassung: Um die bestmögliche Versorgung der Bürger mit Geld, Arbeit und Gütern zu gewährleisten, soll sich der Staat vom Markt so fern halten wie irgend möglich. Die individuelle Freiheit sei ein „viel stärkerer Motor als jegliche staatliche Vorgabe“, schreibt Friedman in seinem Bestseller *Kapitalismus und Freiheit* (1962). Der Staat hat für Recht, Ruhe und Ordnung zu sorgen und den Wettbewerb zu fördern. Mehr nicht. Den Wohlfahrtsstaat betrachtete er als Feind der Wirtschaft. Das von Ludwig Erhard 1948 eingeläutete deutsche Wirtschaftswunder wertete Friedman als bestes Beispiel dafür, was die freie Marktwirtschaft zu leisten in der Lage sei.

Für seine „Monetarismus-Theorie“, nach der die Finanzpolitik über die Geldmenge kontrolliert werden soll, also über ein langsames, aber stetes Wachstum derselben, erhielt Friedman 1976 den Nobelpreis. Friedman war auch geistiger Vater der „Chicago Boys“, einer Gruppe neoliberaler Wissenschaftler, die seine Lehren in der Welt verbreiteten. Er beriet Ronald Reagan und Margaret Thatcher. Kritik – etwa, weil er den chilenischen Diktator Augusto Pinochet beriet – prallte an ihm ab. Friedman sah seine Lehren stets bestätigt. Nicht zuletzt durch den Zusammenbruch des Sozialismus. Einer breiteren Öffentlichkeit stellte er seine Theorien mit dem Bestseller *Chancen, die ich meine* (1980) vor – er diente als Vorlage für eine populäre TV-Serie über die Ideen der freien Marktwirtschaft.



# Jugend forscht

Ashoka fördert weltweit Menschen, deren Ideen der Gesellschaft nützen. Ausgesucht werden sie streng nach Marktkriterien.

Text: Marija Latkovic

Im Frühjahr 2002, Deutschland diskutierte noch über die Ergebnisse der letzten PISA-Studie, arbeitete Heike Schettler an der Zukunft. Die Zukunft hatte viel zu tun mit den Fragen ihres damals vier Jahre alten Sohnes Christoph. Der interessierte sich sehr für die Natur, seine Neugier blieb im Kindergarten aber oft ungestillt. Was ist Luft? Warum ist der Himmel blau? Gemeinsam mit einer anderen Mutter und späteren Geschäftspartnerin, deren drei- und vierjährige Söhne ebenfalls häufig mit unbeantworteten Fragen aus dem Kindergarten nach Hause kamen, dachte sie sich ein privates Kurssystem aus. Das Ziel: Kindern im Alter von vier bis zehn Jahren Chemie, Physik und Biologie in der Freizeit spielerisch nahezubringen. „Wir wollten die Kinder ermutigen, ihre Umwelt in Frage zu stellen und selbst Lösungen zu finden“, erklärt die 40-jährige Diplom-Chemikerin aus Starnberg bei München. Wie entsteht ein Regenbogen, warum kann eine Rakete zum Mond fliegen? Zusammen mit Kindern begann Heike Schettler, in altersgerechten Experimenten nach Antworten auf diese Fragen zu suchen und das Interesse an Technik und der Natur zu fördern. Schnell stellte sie fest, wie viele andere Eltern auch Interesse an einer solchen Förderung für ihre Kinder hatten. Innerhalb weniger Wochen entwickelte sich die Initiative zweier Mütter zu einem ernsthaften Geschäftsvorhaben. Heike Schettler entschloss sich, ihre Technologie-Beratungsfirma aufzugeben, und gründete 2002 gemeinsam mit ihrer Geschäftspartnerin das Unternehmen Science-Lab. Dass bis heute rund 10 000 Kinder in ganz Deutschland von Science-Lab profitieren konnten, ist auch Ashoka zu verdanken.

Die 1980 vom US-Amerikaner Bill Drayton, einem ehemaligen McKinsey-Berater, gegründete gemeinnützige Organisation fördert „weltweit Menschen, die neue Konzepte für gesellschaftliche Probleme finden“, erklärt Konstanze Frischen, Geschäftsführerin von Ashoka Deutschland. Der Name Ashoka geht zurück auf einen indischen Herrscher des 3. Jh. v. Chr., der für seine Sozialreformen bekannt ist. Gesucht werden nicht einfach Idealisten, erst recht keine Sozialromantiker. In das Stipendiaten-Programm wird nur aufgenommen, wer bereit ist, seine Ideen für die Lösung gesellschaftlicher Probleme dem Prinzip der Marktanalyse zu unterwerfen: Welche Anbie-

ter existieren bereits? Welche Bedürfnisse decken sie ab? Woran besteht weiterhin Bedarf? Wie lässt dieser sich so decken, dass möglichst viele Menschen davon profitieren können?

Schettler konnte sich nicht bei Ashoka bewerben. Die Organisation sucht selbst nach Menschen mit Ideen und fordert diese dann zu einer Bewerbung auf. Nur ein Prozent der Anwärter wird als Social Entrepreneur, als Sozialunternehmer, aufgenommen. Wer das Auswahlverfahren übersteht, erhält neben Beratung und dem Zugang zu einem weltweiten Netzwerk vor allem finanzielle Unterstützung.



Ashoka übernimmt die Kosten für den Lebensunterhalt, so kann sich der Fellow in den folgenden drei Jahren ganz auf sein Projekt konzentrieren. Die Mittel stammen von privaten Stiftungen und Privatpersonen. Rund 2000 Social Entrepreneurs in über siebenzig Ländern sind bislang in den Genuss der Ashoka-Unterstützung gekommen, davon außer Schettler nur sechs in Deutschland. Der bekannteste unter ihnen ist Muhammad Yunus, der 2006 mit dem Friedensnobelpreis geehrt wurde. Ohne Hilfe von Ashoka hätte die von ihm 1983 gegründete Grameen Bank, die Mikrokredite an Bedürftige vergibt, vielleicht nie die Entwicklungshilfe revolutionieren können. Nachhaltigkeit in dieser Form strebt Ashoka bei jedem Projekt an. Daher werden keine Stipendien für den Bau von Krankenhäusern vergeben, sondern für Projekte wie Science-Lab, die eine grundlegende Neuerung versprechen.

Heike Schettler und ihre Partnerin wollen ihr Engagement in den nächsten Jahren auf Kindergärten und Grundschulen ausweiten. Schon heute beschäftigen sie zwölf Teilzeitkräfte. „Wenn wir im staatlichen Bildungssystem Unterstützung finden, werden daraus vielleicht Vollzeitstellen“, hofft Schettler. Die Erfolgsbilanz von Ashoka legt nahe, dass es klappen könnte: Neun von zehn Ideen von Ashoka-Stipendiaten werden von anderen Organisationen oder staatlichen Institutionen aufgegriffen und weiterentwickelt. Heike Schettler führt diesen Erfolg darauf zurück, dass Ashoka nach professionellen Unternehmern sucht, die am Markt bestehen können. „Der einzige Unterschied zwischen kommerziellen Anbietern und uns ist, dass wir nicht nach maximalem finanziellem Profit streben, sondern nach dem größtmöglichen Nutzen für die Gesellschaft.“

# In guter Gesellschaft

Immer mehr Firmen entdecken, dass sie sich um mehr als nur kurzfristig gute Bilanzen kümmern müssen.

*Text: Caroline von Loutzow*

**E**ight flowers for you ... one for me“, steht auf dem großen Bild, das in der Eingangshalle der Augsburger Pharmafirma Betapharm hängt: „Das steht für unsere Unternehmensphilosophie. Geben ist der Kern unseres Geschäfts. Wir hoffen, dass unser Modell Schule macht“, sagt Pressesprecherin Manuela Olhausen.

Das Modell: Betapharm, das 2006 mit preiswerten Kopien von Markenmedikamenten 186 Millionen Euro umsetzte, unterstützt über das 1999 gegründete Beta Institut mittlerweile zwölf soziale Projekte im Gesundheitswesen mit jährlich etwa zwei Millionen Euro. Darunter „Mammanetz“, das an Brustkrebs erkrankte Frauen unterstützt, oder den Verein „Bunter Kreis“, der Familien von chronisch kranken Kindern betreut. Für eine bessere Patientenberatung stellt das Unternehmen Ärzten und Apothekern ein Informationssystem zur Verfügung, seinen Mitarbeitern bietet es flexible Arbeitszeiten, damit sie Familie und Beruf vereinbaren können. Corporate Social Responsibility (CSR) nennt man derartiges sozialverantwortliches Handeln von Unternehmen. Das bedeutet: Firmen setzen sich freiwillig und langfristig für soziale und ökologische Belange ein, übererfüllen gesetzliche Mindestanforderungen und Tarifvereinbarungen und zeigen Verantwortung für ihre Mitarbeiter, deren Familien, die Region, die Gesellschaft als Ganzes.

Das gesellschaftliche Engagement soll keineswegs wirtschaftlichen Misserfolg schönen. Im Gegenteil. „Wir haben wirtschaftlichen Erfolg, weil wir so viel Geld in andere Projekte stecken“, sagt Manuela Olhausen. „Denn die Arzneimittel, die wir anbieten, sind austauschbar.“ Bei Beginn des Betapharm-Engagements lag die Firma auf Rang 15 der deutschen Billigmedikamentenhersteller. Heute liegt sie auf Platz vier – und das ohne End-

## Gesellschaftliches Engagement mit Tradition.

verbraucherwerbung, wie sie zum Beispiel Konkurrent Ratiopharm macht. Der Begriff CSR ist in Deutschland neu, gesellschaftliches unternehmerisches Engagement aber hat Tradition. Schon Robert Bosch förderte die Weiterbildung seiner Mitarbeiter, führte 1906 den Achtstundentag ein und stiftete in Stuttgart ein Krankenhaus. Die Globalisierung hat dem Thema aber eine neue Dimension gegeben. „Während der Einflussbereich von transnationalen Unternehmen wächst, gibt es noch zu wenig Möglichkeiten, Unternehmen für ihr Handeln zur Verantwortung zu ziehen“, sagt Cornelia Heydenreich vom CorA-Netzwerk für Unternehmensverantwortung, in dem sich dreißig Organisationen und Verbände zusammen-

geschlossen haben, um Unternehmen zur Einhaltung der Menschenrechte sowie internationaler Sozial- und Umweltstandards zu verpflichten. „Bisher waren Unternehmen in einen nationalstaatlichen Rahmen und ein entsprechendes kulturelles Umfeld mit tradierten Normen und Werten eingebettet. Das hat ihre Strategie langfristig mitbestimmt“, sagt Marcus Kreikebaum vom Institut für Unternehmensethik an der European Business School im hessischen Oestrich-Winkel. Durch die Globalisierung sind viele Firmen weltweit tätig und nicht mehr fest in einer Region verankert, Hedgefonds bestimmen immer häufiger die Geschäftspolitik, das Streben nach schnellstmöglichem Profit löst langfristiges Wirtschaften ab.

Prinzipien, wie sie in den Leitsätzen der OECD, dem UN Global Compact oder den Social Accountability Standards niedergelegt sind, legen lediglich Minimalstandards fest, Verstöße können nicht bestraft werden. NGOs und Netzwerke wie CorA sind deshalb wichtige Kontrollinstanzen, die öffentlichen Druck auf Unternehmen ausüben. „Viele Unternehmen denken erst um, wenn ihnen solche Organisationen auf dem Dach steigen“, sagt Anna Peters vom CSR-Projekt der Bertelsmann-Stiftung, die soziales Engagement von Unternehmen unterstützt. Ein bekanntes Beispiel: Mitte der Neunziger geriet Nike wegen schlechter Arbeitsverhältnisse





„CSR könnte ein Baustein  
zu einem Politikstil sein, bei dem Staat,  
Gesellschaft und Wirtschaft  
besser zusammenarbeiten.“

in seinen Fabriken in die Kritik – und musste handeln. Dass Lidl Bioprodukte führt, ist auch eine Reaktion darauf, dass Greenpeace die starke Pestizidbelastung in Lidl-Obst und -Gemüse öffentlich machte. Greenpeace International versucht derzeit, mit der Kampagne Greenmyapple.com die Firma Apple dazu zu bringen, auf giftige Stoffe in ihren Produkten zu verzichten. Die Stiftung Warentest überprüft seit gut zwei Jahren nicht nur die Qualität von Produkten, sondern auch die Herstellungsbedingungen und die Umweltbilanz. Darin schneidet die Axel Springer AG gut ab. Das Unternehmen hat sich auf Waldnutzungsstandards verpflichtet: Es darf nicht mehr Holz geerntet werden, als nachwächst, Tiere und Pflanzen müssen geschont, Waldarbeiter ausgebildet werden. Bekanntestes Beispiel für CSR: die US-Bekleidungsfirma American Apparel, die nicht in Billiglohnländern produziert. Designen, Nähen, Vermarkten – alles geschieht in Los Angeles. Ein weiteres Angebot: kostenlose Englischkurse für Spanisch sprechende Mitarbeiter.

Solches Engagement hat nichts zu tun mit Marketingmaßnahmen, wie sie zum Beispiel Krombacher einflieden. Der Bierbrauer warb damit, einen Teil des Kaufpreises für jeden Bierkasten in den Schutz des Regenwalds zu investieren. CSR hätte bedeutet, sich um die Qualität seines Produkts und die Bedingungen seiner Herstellung zu kümmern.

„Was hat das mit meinem Kerngeschäft zu tun, und was können wir glaubwürdig vertreten? Diese Fragen müssen sich Unternehmen stellen, die sich engagieren wollen“, erklärt Anna Peters die Grundlagen für gelungenes CSR. Alles andere seien Einzelaktionen, die zwar Gutes stiften können, aber kein langfristiges Unternehmensengagement. Aber nicht nur für Firmen, die wie Apple, American Apparel oder Nike ihre Produkte

### Klarer Sanktionsmechanismus und wichtiger Anreiz.

direkt an den Kunden bringen, ist CSR wichtig. Der Trend ist mittlerweile auch an der Börse angekommen. Die Rating-Agentur Oekom Research in München überprüft für Investoren und Finanzdienstleister rund 150 soziale und ökologische Kriterien – die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter spielen dabei genauso eine Rolle wie Maßnahmen, den Energieverbrauch zu reduzieren, und die Frage, ob Zulieferer gegen Kinderarbeit vorgehen. „Wenn Unternehmen in unserem Rating schlecht abschneiden, investieren die Investmentfonds nicht mehr in sie“, erklärt Vorstandsvorsitzender Robert Haßler. „Das ist ein klarer Sanktionsmechanismus und zugleich ein wichtiger Anreiz für die Firmen.“ Dass der Ruf nach gesellschaftlicher Beteili-

gung von Unternehmen größer wird, hat laut Anna Peters noch einen weiteren Grund: „Jeden Tag lesen wir in der Zeitung, dass der Staat als omnipotenter Problemlöser an seine Grenzen stößt, sei es bei der Gesundheitsreform oder der Finanzierung von Verkehrsprojekten. CSR könnte ein Baustein zu einem Politikstil sein, bei dem Staat, Gesellschaft und Wirtschaft besser zusammenarbeiten.“

Die Betapharm hat diesen zweiten, Corporate Citizenship genannten Schritt schon vollzogen. Sie fördert nicht nur Gutes, sondern versucht darüber hinaus, das Gesundheitssystem zu verändern. Eine vom Beta Institut beauftragte Studie konnte zeigen, dass der „Bunte Kreis“, der chronisch kranke Kinder und deren Familien nach dem Krankenhausaufenthalt zu Hause betreut, mit seinen Leistungen langfristig die Kosten senkt. Aufgrund dieser Ergebnisse wurde eine Gesetzesinitiative in den Bundestag eingebracht, die Nachsorge durch den „Bunten Kreis“ zahlen mittlerweile die Krankenkassen, aus dem Projekt ist eine bundesweite Nachsorgeleistung geworden. Inzwischen gibt es deutschlandweit 22 „Bunte Kreise“, weitere sind in Planung. „Unternehmen“, erklärt Marcus Kreikebaum, „begreifen mehr und mehr, dass sie ein Produkt der Gesellschaft sind und ihre Aufgabe darin besteht, zum Wohlergehen dieser Gesellschaft beizutragen – und zwar zum beiderseitigen Nutzen.“

# „Das ist alberne Rhetorik“

Wie frei sollte die Marktwirtschaft sein, woher kommt der schlechte Ruf der Globalisierung, und was hat das mit mir zu tun? Wirtschaftsnobelpreisträger Joseph E. Stiglitz hat Antworten.



Interview: Dirk Schönlebe Illustration: Dirk Schmidt

## *Herr Stiglitz, was ist ein Markt?*

Ein Weg, wirtschaftliche Aktivitäten zu organisieren, Waren zu produzieren, zu kaufen und zu verkaufen. Seine große Stärke ist, dass er über das Preissystem die notwendige Koordination all dieser Abläufe bietet. Für einen Einzelnen wäre es viel zu komplex, das zu tun. Im Kommunismus versuchte man, ein Wirtschaftssystem zentral zu planen. Das hat nicht funktioniert.

## *Dann sind Märkte also gut?*

Es gibt eine ganze Reihe von Feldern, auf denen sie versagen. Werten wie Gleichheit, Fairness oder Gerechtigkeit schenken sie nicht die notwendige Aufmerksamkeit. Ebenso wenig den Auswirkungen von Handlungen, die sich nicht unmittelbar im Preissystem niederschlagen.

## *Warum denn nicht?*

Dafür wurden sie nicht geschaffen. Sie sollen das tun, was ich anfangs gesagt habe. Märkte sind eben nicht gerecht. Sie produzieren von manchem zu viel, von anderem zu wenig.

## *Wie meinen Sie das?*

Zum Beispiel produziert der Markt zu viel Umweltverschmutzung. Wird nicht eingegriffen, passiert Folgendes: Die Firmen, die die Umwelt am meisten verschmutzen, können ihre Waren zum niedrigsten Preis verkaufen – sie haben ja keine Kosten für Umweltschutzmaßnahmen. Das geht so lange, bis Regeln aufgestellt und Strafen angedroht werden.

## *Und wovon produziert der Markt zu wenig?*

Er bietet zum Beispiel nicht genug Anreize, um

Impfungen und Heilmittel für Krankheiten wie Malaria zu entwickeln, unter denen vor allem arme Menschen leiden. Er bietet keine angemessene Versicherung gegen viele der Risiken, denen Menschen ausgesetzt sind. Deshalb gibt es Regierungsprogramme zur Arbeitslosen- und Arbeitsunfähigkeitsversicherung. Der Markt kann zu einer Einkommensverteilung führen, die wiederum dazu führt, dass viele Menschen ganz einfach zu arm sind, um zu überleben. Der Markt selbst, wenn man ihn allein ließe, würde diese Ungleichheiten unendlich fortsetzen. Kindern aus armen Familien können die Eltern keine Ausbildung ermöglichen – und diese Kinder können dann wiederum ihre Kinder nicht zur Schule schicken.



**Wie soll man den Markt denn dann betrachten: ablehnend oder mit Zuversicht?**

Der Markt spielt eine wichtige, aber zugleich auch begrenzte Rolle. Keine Gesellschaft der Welt akzeptiert den Markt heutzutage einfach so. Die spannende Frage ist daher: Welche Interventionen sind wünschenswert?

**Radikale Anhänger der Marktwirtschaft sagen: Gar keine – lässt den Markt nur machen, der regelt das schon.**

Das ist alberne Rhetorik. Keine ernst zu nehmende Wirtschaftsanalyse würde vorschlagen, darauf zu vertrauen, dass der Markt all die Probleme lösen wird, über die wir vorhin gesprochen haben.

**Konnte man sich früher auf den Markt verlassen?**

Nein. Ist ein Wirtschaftssystem simpel, finden Menschen vielleicht einfachere Wege, um sicherzustellen, dass auch Werte jenseits des Preissystems berücksichtigt werden – zum Beispiel wenn es soziale Sanktionen durch die Nachbarn gibt, wenn ich Müll auf die Straße werfe. In modernen Wirtschaftssystemen funktionieren diese einfachen Kontrollmechanismen nicht mehr. Daher müssen wir auf Gesetze zurückgreifen und auf Steuern.

**Hat die Globalisierung das verkompliziert?**

Schon. Heute muss sich eine europäische Firma damit beschäftigen, dass sie Firmen irgendwo anders auf der Welt einen Wettbewerbsvorteil verschafft, weil sie selbst verantwortungsvoll handelt und in neue, umweltfreundliche Technologien investiert. Unser Wirtschaftssystem ist global, deshalb wird es immer wichtiger, globale Regulierungen zu treffen – zum Beispiel beim Umweltschutz.

**Ist die Globalisierung dann überhaupt gut?**

So simpel darf man nicht fragen. Globalisierung bedeutet erst mal nur, dass Volkswirtschaften zusammenwachsen. Sie hat dazu beigetragen, die Einkommen in vielen Teilen der Welt zu erhöhen. Die Wirtschaft in Indien und China zum Beispiel wächst in einer noch nie da gewesenen Art und Weise, das hat Hunderten Millionen Menschen aus der Armut geholfen. Zugleich hat sie das Wachstum in den Industriestaaten gefördert.

**Warum wird sie dann von vielen Menschen so skeptisch betrachtet?**

Weil durch die Art und Weise, wie die Globalisierung gemanagt wurde, viele Menschen auf der Strecke geblieben sind. Dabei könnte die Globalisierung, zumindest für die meisten Menschen, das Leben verbessern. Das Hauptproblem ist: Die wirtschaftliche Globalisierung hat die Globalisierung der Politik längst abgehängt. Wir

sind immer stärker voneinander abhängig. Also müssen wir mehr und besser zusammenarbeiten. Aber es gibt keinen institutionellen Rahmen, um diese Kooperation effektiv und demokratisch zu gestalten.

**Können nationale Regierungen dann überhaupt etwas bewirken?**

Selbstverständlich. Regierungen erlassen Gesetze, schaffen Anreize, erheben Steuern und können so Einfluss nehmen. Gleichzeitig gibt es natürlich Themen, die noch besser auf einer globalen Ebene besprochen werden.

**Im Juni treffen sich die wirtschaftlich stärksten Nationen zum G8 Gipfel in Heiligendamm. Ist das die globale Ebene, von der Sie sprechen?**

Die G8 ist eine informelle Gruppe ohne institutionelle Macht. Aber bleiben wir beim Umweltschutz: Die G8 kann Druck auf die USA ausüben, den größten Umweltverschmutzer der Welt. Einige Länder erheben Steuern auf Wa-

„Die ältere Generation ist oft schon zu festgefahren.“

ren, die in den USA unter hohem Ausstoß von Emissionen produziert werden. Diese Botschaft – man erzielt keinen Wettbewerbsvorteil mehr, wenn man dabei die Welt zugrunde richtet – könnte den US-Präsidenten vielleicht dazu bewegen, verantwortungsvoll zu handeln. Einer der Slogans der G8 unter deutscher Präsidentschaft ist: „Wachstum und Verantwortung“.

**In Lateinamerika haben in den letzten Jahren viele eher linke Politiker wie Lula da Silva in Brasilien, Rafael Correa in Ecuador, Evo Morales in Bolivien Wahlen gewonnen. Jetzt scheinen sie ihre heimischen Märkte abschirmen zu wollen.**

Sie schotten ihre Märkte und ihre Wirtschaft keineswegs ab! Aber sie fordern angemessene und faire wirtschaftliche Bedingungen und wollen sich nicht mehr behandeln lassen wie in der kolonialen Vergangenheit der letzten 150 Jahre. Sie verhandeln Verträge mit Ölfirmen neu. Sie sagen, sie unterzeichnen keine ungerechten Handelsabkommen mit den USA. Das ist meiner Meinung nach eine wichtige Veränderung. **Warum werden Chávez und Co. in Europa eher skeptisch bängelt?**

Deren Rhetorik ist manchmal etwas aufrührerisch, sie werden oft als Populisten abgestempelt. Aber das ist doch das, was in einer Demokratie

geschehen soll: Es sollen Gesellschaften, Regeln, Wirtschaftssysteme entwickelt werden, die die Interessen der Mehrheit der Menschen widerspiegeln. Bevor Chávez in Venezuela auftauchte, ging die Mehrheit der Öleinnahmen dieses sehr reichen Landes an eine kleine Gruppe von Menschen an der Spitze des Landes. Zwischen zwei Drittel und achtzig Prozent der Menschen lebten in Armut. Chávez sagt: Dieses Geld gehört den Menschen, sie sollen es bekommen, wir brauchen faire Abkommen. Ich denke nicht, dass das jemand ernsthaft kritisieren kann.

**Die Weltwirtschaft ist sehr kompliziert. Was kann ich selbst tun, um auf dem Markt bestehen zu können?**

Man muss mit der Marktwirtschaft in all ihren Formen umgehen können, es geht eben mal aufwärts und dann wieder abwärts. Dazu gehört der Arbeitsmarkt: Je mehr Fähigkeiten man hat, je besser die Ausbildung, desto besser findet man sich auf ihm zurecht, desto leichter fällt es einem, darauf zu reagieren, dass manche Jobs zerstört werden, während neue geschaffen werden. Und junge Leute haben schon immer eine sehr wichtige Rolle als Bürger gespielt.

**Welche Rolle sollen sie da einnehmen?**

Die ältere Generation ist oft schon zu festgefahren, sie macht sich Sorgen um ihr eigenes Wohlergehen. Junge Leute gehörten schon immer zu den Ersten, wenn es darum ging, Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten in Gesellschaften zu begreifen. Sie müssen ihre Besorgnis ausdrücken über die Richtung, die eine Gesellschaft nimmt, die Gesellschaft, in der sie später leben müssen. Es ist von essenzieller Bedeutung, dass die Jungen diese Rolle verstehen und annehmen.



*Joseph E. Stiglitz, 64, gewann 2001 den Wirtschaftsnobelpreis für seine Arbeiten über das Verhältnis von Information und Märkten. Er war Berater von US-Präsident Bill Clinton und von 1997 bis 2000 Chefökonom der Weltbank. Sein Buch Die Chancen der Globalisierung (2006) ist bei der bpb erhältlich.*

# Neue deutsche Welle

## Die Nachfrage nach Wellenreitbrettern des jungen Wolfsburger Unternehmens Bufo Boards wächst seit Jahren. Das ist ein toller Erfolg. Und ein Problem.

Text: Mathias Irle

---

**F**ast zwanzig Jahre lang hatten die Brüder Sven und Rouven Brauers an ihrem Traum vom perfekten Surfboard gearbeitet. Doch mit dem, was Ende 2005 passierte, hatten sie nicht gerechnet: Die US-amerikanische Firma Clark Foam, mit 80 Prozent Weltmarktanteil der Riese unter den Herstellern von Surfboardrohlingen, hatte ihre Produktion eingestellt. Bis zu 140 Mails täglich gingen bei der Bufo Boards GmbH in Wolfsburg ein, dem Unternehmen, das die Brüder im Februar 2003 gegründet hatten: Potenzielle Kunden suchten nach neuen Geschäftspartnern, Bestellungen für Tausende Wellenreitbretter hätten die Brauers annehmen können. Doch statt die Bedürfnisse des Marktes zu befriedigen, beantworteten sie die Mails bald gar nicht mehr – die Kapazitäten von Bufo Boards waren längst erschöpft.

Noch heute wird Sven lauter, wenn er an diese Zeit denkt. Er wird lauter, weil er bekannte Hersteller mit Interesse an mehr als 3000 Boards enttäuschen musste. Er wird lauter, weil er und sein Bruder schon vor dem Produktionsstopp von Clark Foam Anfragen von Kunden erhielten, die sie nicht bedienen konnten. Vor allem wird er lauter, weil Bufo Boards seit sechs Jahren massiv expandieren möchte, aber etwas fehlt, um die Bedürfnisse des Marktes zu befriedigen: Geld.

1987 standen der 15-jährige Sven und sein zwei Jahre jüngerer Bruder Rouven während eines Familienurlaubs auf der dänischen Insel Bornholm zum ersten Mal auf einem Surfboard. Sie waren so begeistert, dass sie im Wellenbad ihrer westfälischen Heimatstadt Melle weitersurfen wollten. Weil es keine

Bretter für den niedrigen Wellengang gab, bauten und testeten sie aus Baumarkt-Materialien eigene Modelle. Dabei reifte ihr Traum: das perfekte Surfboard zu entwickeln.

Der Traum ist Realität: Bufo Boards sind leichter, flexibler und – dank einer bionischen Konstruktion, bei der die Außenhaut des Bretts und der hohle Surfbrettkörper wie verwachsen sind – deutlich stabiler als Konkurrenzprodukte. Mit Preisen ab 655 Euro sind sie zudem erschwinglich. Die beiden haben zahlreiche Auszeichnungen bekommen, unter anderem den hoch angesehenen

### „Und wo befestigen Sie jetzt das Segel?“

Concept Award auf dem Internationalen Forum Design. Surfllegenden wie Tom Curren oder Robbie Page schwören auf die Bretter der Brauers. Page war der erste Weltklassesurfer, den die beiden überzeugten. Nach Testfahrten war er so begeistert, dass er vor Fotografen der einflussreichen Zeitschrift *Surf Europe* auf einem Bufo Board herumsprang, um die hervorragenden Eigenschaften zu demonstrieren. Eine Seite waren die Bilder der Zeitschrift 2001 wert und machten Bufo Boards in der Surfszene bekannt.

Selbstbewusst gingen Sven und Rouven daher 2001 zu einem Patentanwalt, um ihre Konstruktionsweise schützen zu lassen. „Ganz grün im Gesicht“ verließen sie sein Büro wieder: Gut 180 000 Euro sollte der weltweite Patentschutz kosten. Ein innovatives Produkt zu entwerfen war das eine, es erfolgreich

auf den Markt zu bringen aber etwas anderes. An unzähligen Businessplan-Wettbewerben hat Sven Brauers seither teilgenommen und so ihren Businessplan perfektioniert. Er hat sich einen Überblick über den Dschungel von rund 700 deutschen Wirtschaftsförderungsprogrammen verschafft, nicht ohne Erfolge: Das Erfinderzentrum Norddeutschland, eine staatliche Förderungsgesellschaft für junge Gründer, ließ ihnen 75 Prozent der Patentkosten. Die Wolfsburg AG, eine 50-prozentige Tochter der VW AG, stufte sie als „High Potential Start Up“ ein, stellte ihnen Räume auf dem Wolfsburger InnovationsCampus und Zugriff auf das Wissen der VW-Fachleute zur Verfügung. Eltern und Freunde beteiligten sich mit Geld am Unternehmen und retteten es in kritischen Phasen.

Mittlerweile könnte die Bufo Boards GmbH mit derzeit sechs festen Mitarbeitern und zwei Praktikanten allein überleben und langsam wachsen, aber die Zeit drängt. Noch haben sie mit ihrer Innovation einen Vorsprung von rund vier Jahren vor der Konkurrenz, schätzt Sven, doch die „schläft nicht“. Zudem rentieren sich die hohen Investitionen für den Patentschutz vor allem, wenn man sie auf einen großen Umsatz verteilt. Um das Tempo zu erhöhen, brauchen die Brauers Geld: für Messestände, für mehr Angestellte in der Produktion und im Marketing, für Werbung und Vertrieb. Zwei Millionen Euro insgesamt, sagt Sven, „je mehr, umso höher unser Tempo“. Auf etlichen „Venture Capital“- oder „Business Angels“-Veranstaltungen, auf denen junge Gründer möglichen Investoren ihre Geschäftsmodelle vortragen, war er schon. Immer



*Für Sven (links) und Rouven Brauers begann der Traum vom perfekten Brett beim Surfen als Teenager auf der dänischen Insel Bornholm.*



waren alle begeistert von dem Unternehmen, dem Geschäftsmodell, dem Produkt, den Brauers. Doch dann spielten sich häufig ähnliche Szenen ab: Unfähige Consultants, von denen es, so Sven, „in Deutschland mehr gibt als eigentliche Gründer“, boten ihre Hilfe gegen horrenden Gebühren an. Investoren ließen sich individuelle Businesspläne erstellen und meldeten sich nie wieder. Wesentliche Gründe: das Produkt und die Branche, gepaart mit generellen Vorurteilen. „Erfinder gelten als durchgeknallt. Surfer können eh nicht mit Geld umgehen. Und Gründer haben keine Ahnung von irgendwas“, fasst Sven zusammen. Zudem verstehen wenige etwas vom Wellenreiten, und Inves-

toren investieren am liebsten in Branchen, die sie kennen. Sven erinnert sich an Banker, die nach einem dreistündigen Vortrag über Bufo Boards und den Wellenreitmarkt fragten: „Und wo befestigen Sie jetzt das Segel?“ „Beim Thema Geld rutscht den meisten das Herz in die Hose“, sagt Sven. Die Mehrheit der Investoren folge lieber Trends, als der eigenen Begeisterung zu trauen: Geld für ein Start-up im Bereich Web 2.0 zu bekommen ist leichter. „Wir sind die Braut, die alle sexy finden, bei der aber alle Angst kriegen, wenn es dann ernst wird“, sagt Sven. „Alle sagen dir, die Welt stecke voller Investoren. Wenn man endlich erkennt, dass das nicht stimmt, dann bleibt vielen Gründern nicht mehr

die Zeit, um aus eigener Kraft zu wachsen.“ Die Brauers haben diese Phase hinter sich gelassen. Sie haben einen Partner eingestellt, der für die Finanzen zuständig ist. Sie werden nicht müde, Kontakte zu knüpfen und ihre Geschichte zum hundertsten Mal zu wiederholen. Zwei ernsthafte Interessenten gibt es momentan. Träumten die Brauers anfangs davon, ein Board für die besten Surfer der Welt zu entwickeln, hoffen sie nun, dass sie einen Investor finden, der das jetzt serienreife Produkt mit ihnen auf den Weltmarkt bringt und Verständnis hat für den Markt, in dem sich die Bufo Boards GmbH bewegt. Einer, auf dem man Sven und Rouven Brauers schon sehnsüchtig erwartet.



Runde:

1

2

3

4

5

6

7

8

# Hände auf!

Ein Spiel für vier  
skrupellose Geschäftsleute

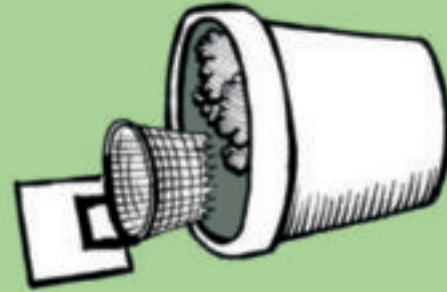
Anleitung  
auf S.50

von Heiko Schmidt und  
Dirk Schmidt

## Geschäftsführer

Verteile die Ämter und zahle die Gehälter gemäß folgender Tabelle aus:

|                       |      |
|-----------------------|------|
| Hausmeister           | 1000 |
| Netzwerkadministrator | 3000 |
| Anwältin              | 4000 |
| Geschäftsführer       | 6000 |

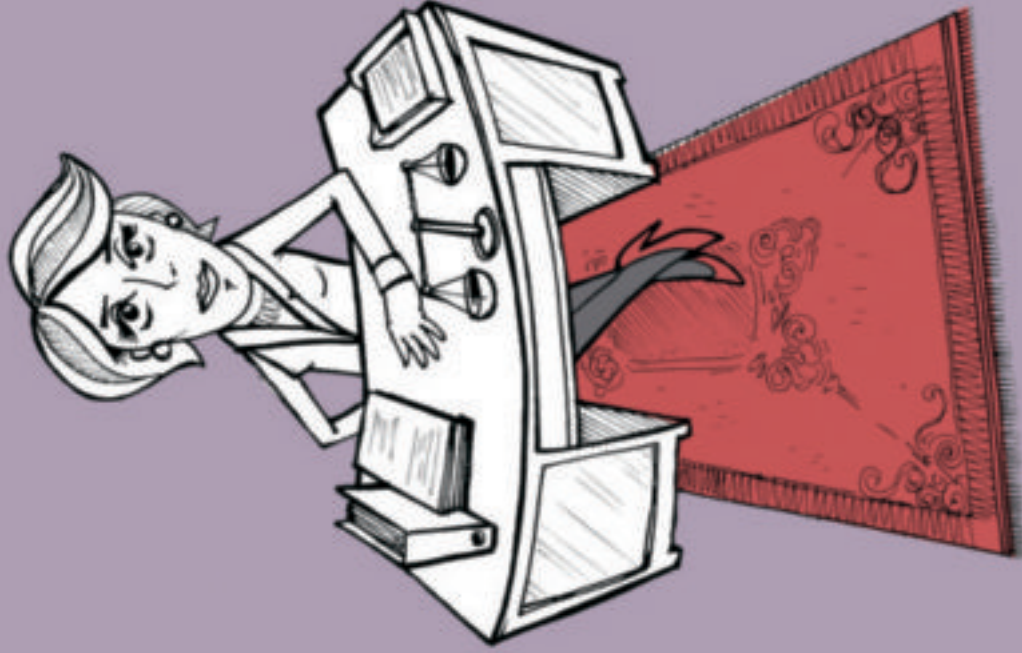




## Anwältin

 Würfle, um Spieler vor einem Strich auf die Hand zu bewahren:

- 1 Missglückt!  
Du gerätst selbst unter Verdacht.  
Du bekommst einen Strich auf die Hand.
- 2-3 Das Gericht berät – es passiert nichts.
- 4-6 Erfolg! Deinem Klienten bleibt der Strich erspart!



## Hausmeister

 Würfle, um im Büro eines anderen Spielers herumzuschnüffeln:

- 1 Erwisch! Du bekommst einen Strich auf die Hand.
- 2-3 Rausgeschmissene Zeit: nichts gefunden.
- 4-6 Erfolg!  
Du hast belastendes Material gefunden!



## Netzwerkadministrator

 Würfle, um Geld eines anderen Spielers auf dein Konto zu überweisen:

- 1 Erwisch!  
Du bekommst einen Strich auf die Hand.
- 2-4 Erfolg! Du erhältst 1000 von dem Spieler, den du dir vorher ausgesucht hast.
- 5-6 Voller Erfolg! Du erhältst 2000 von dem Spieler, den du dir vorher ausgesucht hast.





# „Die meisten machen mit“



Früher ließ man sich das Bad fliesen, heute geht mehr: Die Korruptionsexpertin Britta Bannenberg über Bestechung, den Vorteil von Frauen und das ehrliche Skandinavien.



**VW, Siemens, Schmiergelder und schwarze Konten: Ist Deutschland korrupter geworden?**

Obwohl es sich wissenschaftlich nicht beweisen lässt, glaube ich schon, dass es für einige Branchen zutrifft. Trotzdem darf man zwei Schlüsse auf keinen Fall ziehen: dass nur die Firmen betroffen sind, über die man in der Presse liest; und dass Korruption ein Phänomen der letzten Jahre ist.

**Sondern?**

Korruption war schon in der Nachkriegszeit an der Tagesordnung. Nur: Heute wissen wir es, die Bestechungssummen und die Fantasie der Täter sind größer geworden. Früher hat man sich die Fliesen im Bad machen lassen, heute muss es schon eine komplette japanische Gartenanlage sein. Die Wahrheit ist: Kaum ein DAX-Unternehmen, so gut wie kein mittelständisches Unternehmen und keine Kommune sind frei von Korruption.

**Warum ist das so?**

Weil es sich lohnt, zumindest kurzfristig, und weil das Risiko, entdeckt zu werden, immer noch viel zu gering ist. Es ist eben einfacher, jemanden mit Geld oder einem Geschenk zu einem Vertragsabschluss zu bewegen, als mit der Qualität eines Produkts zu überzeugen. Schuld sind vor allem die Strukturen, die die Korruption zulassen, weniger die Tatsache, dass da hoch kriminelle Menschen am Werk sind. Kommt jemand frisch von der Universität voller Idealismus in ein Unternehmen und stellt fest, dass es in seinem Konzern ohne Korruption nicht geht, er allein die Strukturen aber nicht ändern kann, hat er zwei Möglichkeiten: mitzumachen oder das Unternehmen zu verlassen. Die meisten machen mit. **Korruption ist ein schwammiger Begriff. Ab wann muss man ein schlechtes Gewissen haben?**

Freiberufler können eine Einladung zum Essen oder ein kleines Werbegeschenk ruhig annehmen. Problematisch wird es bei Geschenken, die individuell zugeschnitten sind. Bekommt man als Journalist von einer Modefirma eine Jacke für 500 Euro geschickt, sollte man sich schon fragen: Mögen die mich, oder soll ich positiv über sie berichten? Man sollte nur so weit gehen, dass man sich noch frei fühlt, ein neutrales oder kritisches Urteil fällen zu können. Für Angestellte oder Amtsträger einer öffentlichen Einrichtung sind schon kleinere Geschenke problematisch.

**Zwingt die Konkurrenzsituation Unternehmen, ein korruptes System mitzutragen?**

In der Tat behaupten viele Unternehmen, keine andere Wahl zu haben. Sie sagen: Wenn

wir nicht bestechen, kommen wir gar nicht in den Markt, dann bekommen wir, vor allem im Ausland, keine Aufträge. Diese Behauptung ist nicht falsch, aber auch nicht ganz richtig. Viele Geschäfte mit afrikanischen und asiatischen Ländern, in denen Korruption an der Tagesordnung ist, lohnen sich gar nicht, weil die Summen, die an Schmiergeld gezahlt werden müssen, exorbitant sind. Auf diese Geschäfte könnte man verzichten. Leider tut das so gut wie kein Unternehmen.

**Warum prangert kaum ein Unternehmen korrupte Praktiken von Mitbewerbern an?**

Um weiter Geschäfte in dieser Branche machen zu können. Würden sie Konkurrenten an den Pranger stellen, könnte es passieren, dass die zum Gegenschlag ausholen. Und der könnte verheerende Folgen haben, vor allem wenn die beschuldigten Unternehmen viel Macht am Markt besitzen.

„Es wird Zeit, dagegen anzugehen.“

**Wer leidet am meisten unter der Korruption?**

Der Steuerzahler. Wenn ein Amtsträger bestochen wird, zahlt der Bestechende dieses Geld niemals aus versteuertem Einkommen. Es wird vielmehr auf den Auftrag geschlagen und führt am Ende dazu, dass die Produkte, die wir in den Geschäften kaufen, teurer werden. Das kann nicht Sinn und Zweck einer Marktwirtschaft oder einer Verwaltung sein. Es geht Vertrauen verloren. Das gesamte demokratische System wird geschädigt.

**Und das korrupte Unternehmen profitiert?**

Kurzfristig. Wird es ertappt, können die negativ-Berichterstattung und der damit verbundene Imageschaden zu einer Welle der Zurückweisung führen. Beispiel Siemens: Ist der Schaden für einen Konzern so hoch, wie es sich im Moment andeutet, wird man sich zukünftig überlegen, ob man damit nicht doch lieber aufhört. Und obwohl die Strafverfolgungsbehörden immer noch viel zu schlecht ausgestattet sind, ist die Gefahr gestiegen, entdeckt zu werden. Mittlerweile herrscht auch in der Bevölkerung ein Klima der Kontrolle und der Missbilligung. Die Menschen reagieren sensibler auf das Thema Korruption.

**Haben alle Länder mit Korruption zu tun?**

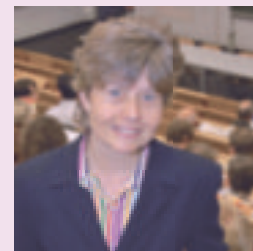
Die skandinavischen Länder gelten zumindest in Verwaltungsangelegenheiten als weitgehend

korruptionsfrei. Dort können die Bürger alle Entscheidungsprozesse einsehen. Diese Transparenz macht Kumpanei, geheime Abmachungen und Absprachen unmöglich. Es gibt noch eine andere sehr interessante Begründung für die Korruptionsresistenz dieser Länder: Dort sind wesentlich mehr Frauen in Schlüsselpositionen. Die sind weniger korruptionsanfällig als Männer. Sie verstoßen seltener gegen Normen und begehen weniger Straftaten. Kommen sie in Führungspositionen, können sie die alteingesessenen Strukturen von Männerbünden aufbrechen. **Beeinflusst die EU-Erweiterung die Korruptionsbereitschaft deutscher Unternehmen?**

Es ist gut, wenn in einem erweiterten Europa versucht wird, einheitliche Rechtsstandards durchzusetzen und Korruption zu ächten. Aber die Realität ist weit hinter solchen Ansprüchen zurück: Ich kann mir nicht vorstellen, wie die Kontrolle der hoch korrupten Länder in Osteuropa funktionieren soll. Auf uns werden noch gravierende Formen von Korruption und Wirtschaftskriminalität zukommen. Wenn gerade junge Leute in einer Welt leben wollen, in der sie für die medizinische Versorgung ihrer Kinder oder einen Uni-Abschluss zahlen wollen – das ist in Osteuropa an der Tagesordnung –, dann sollen nur alle so weitermachen. Wenn nicht, wird es Zeit, gemeinsam dagegen anzugehen.

**Und was kann der Einzelne tun?**

Sich ständig fragen, ob man gerade unzulässig beeinflusst oder gekauft werden soll. Das Wichtigste aber: Man muss sich Verbündete suchen und in einem Verbund der Ehrlichkeit Zeichen setzen. Keiner darf den persönlichen Vorteil über Dinge stellen, die uns am Ende allen schaden.



*Britta Bannenberg, 42, ist Professorin für Strafrecht und Kriminologie an der Universität Bielefeld. Von ihr erschien u.a. Korruption in Deutschland. Portrait einer Wachstumsbranche (2004, mit W. Schaubenstein).*



# Zum Mitnehmen

Was man auf und mit dem Markt  
so alles erleben kann:  
Fünf Marktteilnehmer erzählen.





**Gertraud Freisinger, 71, Marktfrau auf dem Viktualienmarkt in München.**

„Schon meine Großeltern und meine Eltern hatten hier einen Stand, an dem sie Blumen und Kränze verkauften. 1942 ist er abgebrannt, wir haben ihn wieder aufgebaut. 1949, als ich 14 Jahre alt war, starb meine Mutter. Deswegen musste ich mitanpacken. Markt bedeutet: Aufstehen um fünf Uhr, bei jedem Wetter, und um sechs Uhr morgens hier sein. Ich habe mich daran gewöhnt. Inzwischen arbeite ich drei Tage in der Woche, bis vor wenigen Jahren hatte ich nur sonntags frei. Ich habe am Stand meiner Eltern gearbeitet, 1960 bin ich an den Gemüsestand meines Mannes gewechselt. Kennengelernt und verliebt haben wir uns auf dem Markt. Wir haben fast nur Stammkunden: vom Angestellten über Millionäre bis zu so manchem Münchner Lokalpromi. Die Gespräche gehen über kleine Nettigkeiten hinaus, eine Bindung, die ins Private reicht, baut man aber trotzdem kaum auf. Das hat auch damit zu tun, dass die Leute hastig sind, was aber kein Phänomen heutiger Tage ist. Der Markt ist eben ein Ort, an dem man im Vorbeigehen einkauft. Früher ging es manchmal noch enger und hektischer zu: Da führte eine Straße mitten durch den Viktualienmarkt, direkt an unserem Stand vorbei – wir hatten dadurch weniger Platz für unsere Auslagen. Das Angebot richtete sich damals viel stärker nach der Jahreszeit. 1960 gab es im Winter keine Kräuter außer Schnittlauch, Petersilie und Suppenkraut. Basilikum hätten Sie da vergeblich gesucht, in Öl eingelegte Antipasti waren undenkbar. Heute kauft vor allem auf dem Markt ein, wer ausgefallene Zutaten braucht. Im Moment ist die asiatische Küche gefragt. Daher haben wir etwa Koriander oder Ingwer. Als ich jung war, bauten viele Händler die Lebensmittel selbst an, die sie verkauften, für die konnten sie dann auch die Preise bestimmen. Man brauchte kaum Verpackungsmaterial, die Kunden brachten Körbe und Gläser mit. Ich habe nie bereut, dass ich auf dem Markt gelandet bin. Klar, als Kind hatte ich andere Träume: Kindergärtnerin wäre ich gern geworden. Nach dem Tod der Mutter blieb mir aber gar keine andere Wahl als mitzuhelfen. Den Stand meiner Eltern haben wir verkauft, als mein Vater sich zur Ruhe setzte. Heute werden dort Würstel angeboten. Der Viktualienmarkt hat mein Leben geprägt. Wenn mein Mann und ich uns eines Tages zur Ruhe setzen, führt unser Sohn den Stand weiter.“



**Jens Zeiger, 28, Energieelektroniker, Corning Cable Systems, Neustadt bei Coburg.**

„Als ich hier vor 13 Jahren meine Ausbildung begonnen habe, war ich mir sicher, in dieser Firma alt werden zu können. Meine Freunde haben gesagt: Respekt, Siemens, das ist was Bodenständiges. Damals gehörten wir ja noch zu Siemens, was Sichereres gibt es gar nicht, dachte ich. 1999 wurde unsere Kabelproduktion ausgegliedert, 2000 dann an die amerikanische Firma Corning Systems verkauft. Die Amerikaner kamen und haben uns erzählt, wie toll unser Standort ist. Bis wir letztes Jahr alle in die Kantine kommen mussten, wo man uns sagte, dass die Fertigung nach Polen verlagert wird. Aus Kostengründen. Ich habe eine riesige Wut auf die Leute, die diese Entscheidung getroffen haben. Die haben keine Ahnung. Hier werden seit 1937 Kabel gefertigt, wir machen unsere Arbeit gut, es gibt keinen Grund, das Werk zu verlagern. Ich glaube, das ist eine politische Entscheidung. Es ist schon auffällig, dass viele amerikanische Firmen nach Beginn des Irakkrieges nach Polen gingen. Ins Neue Europa, das treu an Amerikas Seite stand. Dafür gibt es dann auch noch EU-Fördermittel. Aber egal, wie ich es drehe: Ende September ist mein Arbeitsplatz weg. Für ein Jahr komme ich in einer Auffanggesellschaft unter, bei achtzig Prozent meines Gehalts, dann bin ich arbeitslos. Mit zwei kleinen Kindern, dreieinhalb Jahre und sechs Monate alt, und einem

Haufen Schulden auf meinem Haus, das gerade fertig ist. Hier in der Region sieht es nicht gerade rosig aus mit Arbeitsplätzen. Sicher: Ich hätte erst mal nach Polen mitgehen können. Aber erstens gebe ich mein Haus hier nicht auf, das sehe ich nicht ein. Ich will den Zwängen nicht folgen, die uns die Wirtschaft aufdrücken will: Mobilität, Flexibilität und so. Meine Familie wohnt hier und bleibt hier. Fertig. Zweitens werde ich nicht meinen polnischen Nachfolger anlernen. Dafür wurden hohe Sonderzahlungen geboten, aber ich mache das nicht. Das kann ich mit meinem Gewissen nicht vereinbaren, so viel können die nicht zahlen. Ich will meinen Kindern nicht sagen, ich hätte auch noch dazu beigetragen, dass mein Job jetzt in Polen getan wird.

Die Maschinen, die ich bediene, kenne ich in- und auswendig, die meisten spreche ich mit Spitznamen an. Das ist mein Arbeitsplatz, meiner! Den hier abbauen und in Polen aufbauen zu müssen, das ist so zynisch, das grenzt für mich an seelische Grausamkeit. Für mich ist die Globalisierung eine moderne Form der Sklaverei. Die großen Konzerne wissen nicht mehr, was soziale Verantwortung bedeutet. Eineinhalb Jahre hab ich noch ein Einkommen, und unser Betriebsrat hat uns ziemlich gute Abfindungen erkämpft. Aber es wird trotzdem ernst. Ich spüre die Angst schon im Nacken. Ich will nur meinen Kopf über Wasser halten können und eine ruhigere Zukunft. Mit nicht zu viel und nicht zu wenig zum Leben.“



### Thomas Stracke, 42, Berlin, Unternehmer.

Viel Geld brauchte Thomas Stracke nicht. 5500 Euro waren es, damit wollte er die zweite Auflage seiner *Berliner Tüte* finanzieren. So nennt der 42-Jährige die Papiertüten, die er in seinem Blütenverlag mit Literatur unbekannter Autoren bedruckt und über Buchhandlungen verkauft. Zu einer Bank konnte er mit der Idee nicht gehen. „Für den Berater hätte sich das Gespräch nicht mal bei einer Summe von 30000 Euro gelohnt“, sagt er. Also nahm er bei einem Mikrokredit-Institut einen Mikrokredit mit zehn Prozent Zinsen auf. Ein stolzer Satz. Für Stracke stimmte die Gegenleistung trotzdem. „Mir war es wichtig, dass der Kredit dynamisch gestaltet ist.“ Das heißt: Wann er seine Schulden zurückzahlte, bestimmte er selbst. Ein Anruf, schon ließen sich die Überweisungen ein paar Tage vorziehen oder hinauszögern. Je nach Einkommen eben. So flexibel arbeiten Banken nicht. Mikrokredite setzen genau darauf. Ursprünglich wurden sie in den Siebzigern als Instrument der Entwicklungshilfe erfunden. Man wollte die für Banken wenig lukrativen Kleinunternehmer unterstützen. Seit einigen Jahren wird das Modell auch in Deutschland angeboten. Stracke hält es für ideal. Zwar musste der ehemalige Philosophiestudent lernen, wie man einen Businessplan erstellt. Und um sich über Wasser zu halten, baut er nebenbei Möbel. Sein Verlag aber, den er 2004 gegründet hat, trägt sich inzwischen. Und da er einen neuen Computer braucht, überlegt Stracke gerade, einen zweiten Mikrokredit aufzunehmen. „Das ist das günstigste Geld, das ich bekommen kann“, sagt er. Trotz der hohen Zinsen.

Felix, 26, war nach seiner Ausbildung zum Schreiner arbeitslos, dann bekam er kurz Hartz IV. Jetzt studiert er in Marburg Wirtschaftswissenschaften. Seit zwei Jahren gehört er zu den „Überflüssigen“, einem Netzwerk, das im Oktober 2004 als Reaktion auf die Hartz-Gesetze entstand.

*Ihr habt gegen Peter Hartz demonstriert und Bert Rürup eine Torte ins Gesicht geworfen. Was habt ihr gegen die beiden?*

Beide stehen für ein soziales Entrechtungsprogramm: Hartz wegen der nach ihm benannten Arbeitsmarktreform und Rürup, weil er letztes Jahr gefordert hat, das Arbeitslosengeld II generell um dreißig Prozent zu kürzen. Das sollte den Anreiz für Arbeitslose erhöhen, für noch niedrigere Löhne zu arbeiten und so zu beweisen, dass sie „arbeitswillig“ sind.

*Was ist das „Entrechtungsprogramm“?*

Der Kapitalismus steht dafür, Armut und Reichtum zu schaffen. Die Kluft zwischen Arm und Reich wurde in den letzten Jahren immer größer, dazu haben auch die Hartz-Gesetze beigetragen. Rechte, die zwischen abhängig Beschäftigten und Arbeitgebern ausgehandelt werden, werden mehr und mehr zurückgenommen, die Arbeitgeber immer stärker von ihren Pflichten entlastet. Wer nicht jeden Job annehmen will, dem droht sozialer Abstieg oder die Kürzung von Arbeitslosengeld II, Arbeitslose werden in Ein-Euro-Jobs



gezwungen. Gegen diese Verarmung und Entrechtung wollen wir etwas unternehmen.

*Wer sind die „Überflüssigen“?*

Leute aus Sozialprotestinitiativen, aus politischen Künstlergruppen, Schüler, Studenten, Arbeitslose, Gewerkschaftsmitglieder, Putzkräfte, Verkäufer, eine Sekretärin. Ich komme aus der antirassistischen Bewegung. Was das Alter angeht, ist von 16 bis 65 alles vertreten, wir hatten schon Aktionen in ganz Deutschland, von Lübeck bis München.

*Ihr tragt immer weiße Masken. Warum?*

Am Menschen interessiert – wenn überhaupt – nur noch die reine Arbeitskraft. Die Person

und das Gesicht dahinter spielen im Kapitalismus keine Rolle mehr – daher unsere Masken. Wir stehen für Menschen, die weltweit von Armut und Ausbeutung betroffen sind, für Flüchtlinge genauso wie für die alleinerziehende Mutter, die sich mit Niedriglohnjobs durchschlagen muss.

*Wie verschafft ihr euch Gehör?*

Vor allem mit Aktionen des zivilen Ungehorsams. Einer unserer Slogans heißt: „Alles für alle!“ Deshalb waren wir im Berliner Nobelrestaurant „Borchardt“. Da leisten sich Menschen für 150 Euro ein Mittagessen, so ein Betrag steht einem Hartz-IV-Empfänger nach dem Regelsatz für die Lebensmitteleinkäufe eines ganzen Monats zur Verfügung. Darauf wollten wir aufmerksam machen und haben gesagt: „Auch wir haben Hunger, auch wir wollen ans Buffet und lecker essen!“

*Wie haben die Gäste reagiert?*

Im Großen und Ganzen freundlich. Einige haben sich solidarisiert, manche haben aber auch gesagt, es gehöre sich nicht, von fremden Tellern zu essen. Nur die Geschäftsleitung war wenig erfreut und hat uns gebeten, das Restaurant zu verlassen. Wir wurden dann regelrecht aus dem Lokal gezerrt.

*Wie wünscht ihr euch denn die Gesellschaft?*

Das kann man nicht so genau sagen, das ist ein Prozess. Klar ist, wir wollen eine Welt, in der es keine Ausbeutung und Unterdrückung mehr gibt. Aber wir entwickeln kein Manifest für die befreite Gesellschaft.



**Andreas Kratzer, 36, Bauer, Gablingen. Er hat 3000 Hühner, 15 Hektar Land und liefert Eier auf Onlinebestellung. Für seine kreativen Einfälle erhielt Kratzer 2003 den Innovationspreis der bayerischen Land- und Forstwirtschaft.**

„Mein Vater ist aus der Not heraus aufs Huhn gekommen. Er hatte sieben Kühe und sieben Hektar Land. Es ging um die Existenz. Also schaffte mein Vater Hühner an, 300 Stück. Ein Bäcker im Ort sollte ihm die Eier abkaufen. Aber schon als mein Vater mit der zweiten Ladung kam, wollte der sie nicht mehr haben – weil die jungen Hühner nur so kleine Eier legten. Das gab sich mit der Zeit: Wenn Hühner älter werden, legen sie automatisch größere Eier. Was blieb, war das Absatzproblem. Eier muss man selbst vermarkten, eine garantierte Abnahme oder staatliche Subventionen gibt es nicht. Mein Vater lernte dann einen Eierhändler kennen, belieferte Kantinen und verkaufte die Eier parallel dazu in unserem Hofladen.

Den Laden gibt es heute noch. Aber mittlerweile habe ich nicht nur 3000 Hühner und 15 Hektar Land, sondern seit 1999 auch eine Website, die ich für Vermarktung und Verkauf nutze. Wöchentlich wird eishop.de von 500 verschiedenen Usern besucht. Als vor vier,

fünf Jahren der erste Kunde Eier online bestellte, dachte ich: Hey, es funktioniert! Mittlerweile verschicke ich alle zwei Wochen einen Newsletter mit unseren Angeboten, aber auch mit Rezeptideen der Kunden. Die können auch „Eier-Abos“ abschließen. Wir liefern im Großraum Augsburg vor die Haustüre, neben Eiern auch Teigwaren und Eierlikör. Damit sich die Fahrten lohnen, müssen wir in einem Gebiet so viele Kunden wie möglich gewinnen. Das geht nur mit Werbung: Also haben wir Eierschachteln mit Prospekten verteilt. Das Haustürgeschäft ist hart, aber im Schnitt gewinnen wir mit hundert solcher Schachteln dreißig neue Kunden. Eine weitere Idee setzte ich gerade um, die „Ei-Points“: Ein Kunde wirbt bei Bekannten und verteilt später die Bestellungen. Dafür bekommt er zehn Prozent vom Umsatz. Im Stall bin ich heute kaum noch, mehr im Büro. Vom Internetverkauf allein kann ich nicht leben. Aber er ist die Zukunft! In den vergangenen zehn Jahren musste bestimmt die Hälfte der kleinen Höfe in der Gegend aufgeben. Da stirbt eine Kultur aus. Deshalb will ich andere davon überzeugen, dass meine Vermarktungsideen auch in ihrer Region funktionieren. Viele Berufskollegen sind leider skeptisch. Ob ich selbst im Internet einkaufe? Kommt auf die Artikel an. Bestimmte Dinge muss man vorher sehen, fühlen und probieren.“





# „Übrig bleibt die pure Information“

Wer sein U-Boot sucht oder den Wahlausgang schon vorher wissen möchte, der fragt am besten die Masse. Das rät der amerikanische Wirtschaftskolumnist James Surowiecki.



Interview: Christoph Koch Illustration: Dirk Schmidt

*Herr Surowiecki, Sie sagen, dass Gruppen klüger sein können als ihre klügsten Mitglieder. Schwer vorstellbar.*

Natürlich, jeder glaubt zuerst das Gegenteil: Gruppen von Menschen sind dumm. Die Masse ist für uns schlimmstenfalls ein tumber und gefährlicher Mob, bestenfalls eine verwässerte, auf Durchschnitt ausgerichtete Gruppe, die nur den kleinsten gemeinsamen Nenner sucht.

*Und weshalb sagen Sie: Die Masse ist schlau?*

Die Beweise sind überwältigend. Das einfachste Beispiel ist das mit den Bonbons: Lässt man eine größere Gruppe von Menschen schätzen, wie viele Bonbons in einem Glas sind, ist der Durch-

schnitt ihrer Einzelschätzungen meist sehr nah an der wahren Anzahl. Viel näher als die beste Einzelschätzung. Auch bei *Wer wird Millionär?* antwortet die Masse, wenn man den Publikumsjoker nimmt, viel öfter richtig als die Experten, die der Kandidat anruft.

*Woran liegt das?*

Die Weisheit der vielen kommt nur zustande, wenn man viele Leute unabhängig voneinander befragt. Jeder weiß nur ein kleines bisschen, aber die Fehler, die sie machen, heben sich gegenseitig auf – übrig bleibt die pure Information.

*In Ihrem Buch beschreiben Sie, dass man so sogar ein verschollenes U-Boot gefunden hat ...*

Das ist eines meiner liebsten Beispiele: 1968 verlor die US Navy Kontakt zu einem Unterseeboot im Nordatlantik. Es gab nur sehr wenige Informationen, und so setzte sich eine Gruppe zusammen und jeder Einzelne, vom Offizier bis zum Techniker, überlegte, was passiert sein könnte: wie schnell und weit das U-Boot in welche Richtung gefahren sein müsste, wie hoch oder wie tief es sich befinden könnte. Jemand fasste all diese Einzelaussagen zusammen und ermittelte daraus einen Ort. Tatsächlich befand sich das U-Boot nur 200 Meter davon entfernt. Das Interessante: Niemand hatte auf genau diesen Ort getippt – er war nur die Sum-



me ihrer Vermutungen. Diese Methode wurde auch angewandt, um eine Wasserstoffbombe zu finden, die bei einem Flugzeugunglück vor der spanischen Küste verloren gegangen war. Auch da hat es funktioniert.

**Und Märkte sind der beste Weg, um diese versteckte Intelligenz einer Gruppe sichtbar zu machen und zu nutzen?**

Ja, Wahlumfragen liegen oft überraschend weit daneben, selbst wenn eine repräsentative Gruppe am Tag der Wahl befragt wird. Das liegt daran, dass viele Menschen einfach nicht die Wahrheit sagen. Viel präzisere Ergebnisse erzielt man, wenn man einen simulierten Markt einrichtet, an dem die Menschen Aktien von Kandidaten kaufen können. Man fragt sie also nicht, wie sie wählen, sondern wie sie glauben, dass die anderen entscheiden. Solche Prognosemärkte sagen den Ausgang einer Wahl regelmäßig auf ein oder zwei Zehntelprozent korrekt voraus.

**Warum funktioniert das?**

Märkte vereinigen automatisch sehr unterschiedliche Menschen, da prinzipiell jeder teilnehmen kann. Ebenfalls sehr wichtig: Die Beteiligten interagieren zwar, sind aber voneinander unabhängig.

**Welche anderen Arten solcher Prognosemärkte gibt es – außer für Wahlergebnisse?**

Unternehmen nutzen sie inzwischen. Es ist doch oft so: Einen kleinen Angestellten fragt niemand nach seiner Meinung – oder er traut sich nicht, sie seinem Chef mitzuteilen. Dabei haben gerade diese Leute oft die wichtigsten Informationen. Durch Prognosemärkte kann man diese Informationen sichtbar machen: Siemens nutzt das zum Beispiel, um festzustellen, ob bestimmte Produkte rechtzeitig fertig werden oder wie erfolgreich neue Produkte sein werden.

**Angestellte können also Aktien kaufen, die besagen, dass eine Software rechtzeitig fertig wird?**

Genau. Wenn niemand diese Aktien kauft, sondern alle ihr Spielgeld darauf verwetten, dass es zu einer Verspätung kommt, kann man daraus natürlich etwas ablesen. Gerade schlechte Nachrichten kommen so eher zum Vorschein, als wenn man sie seinem Boss ins Gesicht sagen müsste. Siemens sagt, sie hätten dadurch ihre Prognosen um 50 Prozent präziser gemacht.

**Hat der Aktienmarkt auch Vorhersagekräfte?**

Auf jeden Fall! Ein interessantes Beispiel ist das Challenger-Unglück von 1986. Vier große Firmen hatten die Bauteile geliefert, nach der Explosion sind die Kurse aller vier Firmen gefallen. Drei Kurse haben sich relativ schnell wieder stabilisiert. Nur der vierte Kurs, der der Firma Morton Thiokol, fiel tiefer und tiefer. Dabei war

die Unglücksursache nicht mal ansatzweise klar. Erst viel später stellte sich heraus, dass wirklich die Feststoffraketen dieser Firma zu dem Unglück geführt hatten.

**Wie konnte der Aktienmarkt das wissen?**

Keine Einzelperson wusste etwas. Es gab keinen Insiderhandel oder geheimen Wissensvorsprung. Aber jeder ahnte wohl ein kleines bisschen, zusammen ergab sich ein schlüssiges Bild.

**Warum können dann trotzdem immer wieder Hypes und Blasen auf dem Markt entstehen – wie der Neue Markt Ende der Neunziger?**

Blasen entstehen, wenn die Meinungsvielfalt zusammenbricht. In einem gesunden Markt sind alle Arten von Meinungen vertreten: Optimismus, Pessimismus, Euphorie, Skepsis. Wenn das wegfällt und nur noch eine Variante der Zukunft erzählt wird – so wie bei der Internetblase Ende der Neunziger –, wird es gefährlich.

**„Erzwingen Sie keinesfalls einen Konsens!“**

**Warum?**

Weil plötzlich reine Spekulanten die Oberhand gewinnen. Die wissen, dass sie mehr bezahlen, als die Aktie wert ist – vertrauen aber darauf, dass es irgendwo einen Idioten gibt, der ihnen noch mehr dafür bezahlen wird. Diese Leute gibt es immer, aber in einer Blase dominieren sie den Markt.

**Wann entsteht eine solche Blase?**

Das ist noch nicht endgültig geklärt. Blasen tauchen häufiger auf, wenn eine neue Technologie auf der Bildfläche erscheint. Seien es große Umwälzungen wie das Internet oder kleine wie automatische Bowlingbahnen, die Anfang der Sechzigerjahre in den USA eine absurde Blase verursachten.

**Es gab einen Bowling-Hype?**

Automatische Bowlingbahnen waren neu und boomten, die Leute dachten, so werde es weitergehen. Der Wall Street Broker Charles Schwab, heute einer der fünfzig reichsten Männer der USA, multiplizierte allen Ernstes die Einwohnerzahl Amerikas mit zwei wöchentlichen Stunden Bowling und dachte, das sei der Bedarf.

**Welche Rolle spielen die Medien bei der Entwicklung von Blasen?**

Eine entscheidende: Sie dienen als Echokammer, in der sich alle Stimmen gegenseitig verstärken. Journalisten sind auch nicht klüger als alle anderen: Wenn ihnen jemand einen Trend

anpreist, der plausibel klingt, springen viele mit auf – und stecken damit andere an.

**Abgesehen von einer gewissen Vorsicht am Aktienmarkt: Wie kann jeder Einzelne Ihre These von der klugen Masse für sich nutzen?**

Wenn Sie in einem Team eine Entscheidung treffen müssen, beziehen Sie eher mehr Leute mit ein als weniger. Ermutigen Sie die Leute zu unterschiedlichen Meinungen, erzwingen Sie keinesfalls einen Konsens. Wir müssen als Individuen die Beschränkungen unseres eigenen Wissens erkennen.

**Heißt das, ich sollte mich immer der Masse anschließen – wenn die so viel klüger ist als ich?**

Die Weisheit der Masse funktioniert nur, wenn alle für sich selbst denken. Um auf das Anfangsbeispiel zurückzukommen: Das Bonbonexperiment funktioniert nur, wenn alle unabhängig voneinander ihren Tipp abgeben. Berät die Gruppe und gibt einen Konsenstipp ab, liegt der stets viel weiter daneben.

**Woran kann ich erkennen, dass eine Gruppe auf dem Holzweg ist?**

Wenn sich die Mitglieder zu ähnlich sind, was ihren Hintergrund, ihre Einstellung, ihre Erfahrung betrifft. Wenn das Gefühl entsteht, das wahre Ziel der Gruppe sei es nicht, die richtige Lösung zu finden, sondern Einigkeit herzustellen. Hüten Sie sich vor Gruppen, in denen wenige Leute die Debatte dominieren.

**Neben der Gier nach Konsens: Was ist der größte Fehler in einer Gruppendiskussion?**

In einem großen Kreis reihum jeden nach seiner Meinung zu fragen. Es ist fast ausgeschlossen, dass diejenigen, die als Letzte dran sind, noch ehrlich antworten.



James Surowiecki, 39, ist Wirtschaftskolumnist des New Yorker und Autor des Buchs Die Weisheit der Vielen (The Wisdom of Crowds). Er lebt in Brooklyn.



*Bis zur Ernte werden seine Lager leer stehen –  
er ist ausverkauft. Das Gewächshaus hat Jakob Stümpfl  
erst 2006 gebaut, bald wachsen hier Tomaten  
und Paprika (rechts). Ganz rechts: Jakobs Bauernhaus.*



# Grüne Welle

## Die Nachfrage nach Biolebensmitteln in Deutschland steigt und steigt. An deutschen Bauern geht das Wachstum trotzdem weitgehend vorbei. Besuch auf einem Bauernhof.

Text: Susanne Klingner Fotos: Stephanie Füssenich



In den Regalen des Hofladens stehen Vollkornkekse, eingelegte Gurken, Mehl, Brotaufstriche, etwas Käse, Kartoffeln und ein bisschen Gemüse, dazwischen: viel Leere. An der Tür hängt ein Schild: Ab dem 5. Februar wird hier nichts mehr verkauft. „Wir haben den Laden geschlossen“, sagt Bauer Jakob Stümpfl. Weil das Geschäft schlecht geht? „Nein, weil es so gut läuft.“

Der 22-Jährige ist Demeter-Bauer in Mittelstetten, südlich von Augsburg. Seit drei Jahren bewirtschaftet er den Hof, den zuvor schon, von 1954 an, sein Großvater und sein Vater betrieben haben, ebenfalls im Landwirtschaftsverband Demeter. Dessen Bauern verzichten auf chemische Hilfen und gentechnisch veränderte Pflanzen, sie pflegen die Wechselfruchtfolge, um den Boden zu schonen, und stellen Futtermittel für ihr Vieh überwiegend selbst her.

Jakob Stümpfl baut Gemüse an: Karotten, Salat, Spinat, Kohlrabi, Radieschen, Kraut, Mangold, Tomaten, Paprika, sogar Artischocken. Außerdem Weizen, Dinkel und Roggen. Das Getreide liefert er an Demeter zur Weiterverarbeitung. Das Gemüse füllt er zusammen mit seinen Mitarbeitern wöchentlich in rund 1300 Kisten, die sie an ihre Kunden ausfahren. Die kleinste Kiste, für eine Person und Woche, kostet 9,95 Euro. Die Gemüse-Abonnements sind so beliebt, dass sie sich noch mehr lohnen als der Verkauf im Hofladen. „Auch weil die Nachbarn hier nicht oft eingekauft haben“, sagt Jakob Stümpfl. „Es war ihnen zu teuer oder sie halten einfach nichts von Bio.“



Viele andere dagegen schon: In den vergangenen sechs Jahren hat sich der Umsatz mit Biolebensmitteln in Deutschland mehr als verdoppelt, im vergangenen Jahr stieg er um 16 Prozent, auf viereinhalb Milliarden Euro. Anteilig am europäischen Biolebensmittel-Markt sind das dreißig Prozent. Deutschland belegt in Europa unter den Verbrauchern Platz eins, unter den Herstellern dagegen nur Platz zehn. Die Zahl der deutschen Ökolandwirte stieg 2006 gerade mal um 0,4 Prozent auf 9645. „Auch hier im Kreis Augsburg ist in den letzten Jahren kein neuer Biobauer dazugekommen“, sagt Jakob Stümpfl. Sein

jüngerer Bruder Toni hat zwar wie er selbst Gemüselandbauer gelernt, will sich aber lieber mit einem Motorradladen selbstständig machen. Auch der Sohn der Nachbarn, die ebenfalls einen Demeter-Hof haben, wurde nicht Ökolandwirt, sondern Schreiner.

Jakob Stümpfl kann wie seine Kollegen – auch wenn die Nachfrage steigt – die Produktion nicht wesentlich erhöhen, ohne die Kriterien des ökologischen Landbaus zu verletzen. Sind die Lager ausverkauft, bestellen Händler und Supermärkte die fehlenden Lebensmittel daher im Ausland. Das Bundesministerium für Verbraucherschutz schätzt, dass bis zu einem Drittel der hier verkauften Biolebensmittel nicht in Deutschland angebaut wurde. Mit negativen Folgen: Wenn für den Transport von Öko-Äpfeln mit Lkw oder Flugzeug nach Deutschland Kraftstoff verbraucht und Schadstoffe ausgestoßen werden, sind die Äpfel kaum als umweltverträglich zu bezeichnen. Und: Deutsche Biolandwirte profitieren nicht von der steigenden Nachfrage nach Ökolebensmitteln.

Den Boom lösten die Lebensmitteldiscounter aus, die 2005 begannen, Produkte mit EU-Bio-Siegel anzubieten. Schon 2006 verkauften sie doppelt so viele Biolebensmittel wie im Vorjahr. Dass die Verbraucher zu Bioprodukten greifen, liegt vor allem an dem allgemeinen Wellness-Trend: Viele Menschen, die jetzt Bio kaufen, wollen zuerst sich selbst etwas Gutes tun und nicht der Umwelt.

Trotzdem trauen sich nur wenige Bauern, ihren konventionellen Acker auf biologisch-dynamischen Anbau umzustellen. Die Posi-



Das Haus von Jakob Stümpfl im bayerischen Mittelstetten (links), er selbst (Mitte), seine Wohnstube (rechts).

tion des Deutschen Bauernverbands war jahrelang: Die Zukunft liegt im konventionellen Landbau. Erst fünf Prozent der Flächen in Deutschland sind ökologisch bewirtschaftet, so der Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft. Doch selbst wenn sie umstellen wollen, dauert der Wechsel zwei Jahre. In dieser Zeit bleiben die Einnahmen gleich – denn das Gemüse darf noch nicht als „Bio“ deklariert werden –, während die Ausgaben steigen: Anstatt Vernichtungsmittel zu sprühen, muss das Unkraut mit der Maschine gezogen oder per Hand gezupft werden. Das ist aufwendig und damit teuer. Außerdem soll sich der Boden in diesen zwei Jahren erholen, in Zukunft muss er ohne Dünger alle Nährstoffe für die Pflanzen bieten. Seit 2004 zahlten immer weniger Bundesländer Geld für den Wechsel. Nach einer Umfrage der Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft erwog jeder fünfte Ökobauer, die Umstellung wieder rückgängig zu machen, wenn die Unterstützung ausbleiben sollte. Agrarstaatssekretär Gert Lindemann sagte noch im Januar der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*: „Ich sehe keinen Sinn darin, wenn der Staat in einen boomenden Markt

## „Wächst da überhaupt was ohne Dünger?“

noch zusätzlich hineinfördert.“ Der Boom des Biomarktes scheint allerdings zu einem Umdenken zu führen: In diesem Jahr planen nach Informationen des Biolabels Bioland alle Bundesländer bis auf das Saarland, die Förderung wieder aufzunehmen. Der Staat beschränkt sich darauf, die Kriterien für „Bio“ festzulegen. Das EU-Bio-Siegel garantiert, dass keine Gentechnik, Bestrahlung, Pflanzenschutzmittel oder Dünger eingesetzt, dass die Tiere artgerecht gehalten und keine Antibiotika verfüttert werden. In Einklang mit diesen Regeln können aber auch Ökokartoffeln aus der israelischen Negev-Wüste als „Bio“ verkauft werden, obwohl der Boden für deren Anbau intensiv bewässert werden muss. Das EU-Bio-Siegel definiert nur den Mindeststandard. Verbände wie Demeter oder Bioland achten auch auf Naturschutz, Lagerung und den Handel mit zugekaufter Ware. Sie wollen ein Bewusstsein für die gesamte Nahrungskette fördern.

Für Jakob Stümpfl sind diese Anbaumethoden wichtig, er ist mit dem ganzheitlichen Denken aufgewachsen. Den Großvater fragten die Nachbarn noch skeptisch: „Wächst da überhaupt was ohne Dünger?“, und sahen kopfschüttelnd zu, wie der sein Gemüse mit dem Schlepper nach Augsburg zu seinen Kunden brachte. Schon mit zehn Jahren fuhr der kleine Jakob mit über die Felder und wollte unbedingt Bauer werden. „Meine Tanten wollten, dass ich Bäcker lerne, weil es dann immer Kuchen bei uns gibt. Aber ich kann mir keinen besseren Beruf vorstellen als meinen“, sagt Jakob Stümpfl.

Gleich nachdem er die 15 Hektar des Vaters übernommen hatte, pachtete er weitere 110 Hektar dazu, letztes Jahr baute er ein Gewächshaus. Ob seine Kinder einmal diese großen Flächen übernehmen, überlässt er ihnen: „Sie müssen nicht Bauer werden. Das Land ist ja nur gepachtet. Nur wenn jemand nach mir den Boden wieder konventionell bewirtschaften würde – da wäre ich wirklich traurig.“

🔗 auf [www.fluter.de](http://www.fluter.de): Dossier zu Fair Trade und dem boomenden Biomarkt.



# Etikettenschwindel

Fair gehandelter Kaffee war ein Nischenprodukt.  
Heimlich soll er marktbeherrschend werden.

Text: Daniel Erk und Oliver von Hagen

Illustration: Dirk Schmidt

Billiger Kaffee war ein weltweites Erfolgsmodell. Ökologischer, sozial verträglich angebauter Kaffee war ein teurer Ladenhüter, der wegen seiner unprofessionellen Röstung eher dem guten Gewissen denn dem Geschmack diente. Diese Zeiten sind vorbei. Denn der Kaffeemarkt, nach Öl mit rund 70 Milliarden Dollar der zweitwichtigste Rohstoff-Handelsmarkt der Welt, hatte ein Problem: Die Überproduktion von Kaffee hatte zu einem immer stärkeren Preis- und Qualitätsverfall, zu deutlich schlechteren Arbeitsbedingungen und zu einer immer rücksichtsloseren Landwirtschaft geführt. Der ökologische Kaffee, obwohl inzwischen von besserer Qualität, litt noch unter dem schlechten Ruf. Um aus dieser Zwickmühle zu kommen, wurde das Projekt Common Code for the Coffee Community erfunden, kurz: 4C.

2003 taten sich der Deutsche Kaffee-Verband, der die Kaffeehersteller Deutschlands vertritt, und die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) zusammen, um ein Ziel zu erreichen: 4C sollte die Produktionsbedingungen und zugleich die Qualität des Kaffees verbessern. Und das nicht in kleinen Schritten für den Ökomarkt, sondern im großen Stil. Kurz: Kaffee musste gut und ökologisch werden, aber günstig bleiben. Ganz uneigennützig wird das Engagement des Kaffee-Verbandes nicht gewesen sein, immerhin ist Kaffee das beliebteste Getränk in Deutschland, rund 160 Liter trinkt jeder Deutsche im Durchschnitt pro Jahr.

Um die Masse des Marktes zu nutzen, entschied man sich für eine Troja-Strategie: Die ökologischen und sozialen Anforderungen werden zwar gestellt, aber nicht als Verkaufsargument genutzt. Das 4C-Logo darf nicht mal auf Verpackungen genutzt werden, nur Texthinweise auf die 4C-Mitgliedschaft sind erlaubt. So soll eine Grundlage geschaffen werden, auf der die großen Kaffeehändler Kinderarbeit und den Einsatz von Pestiziden ablehnen und sich eine kontinuierliche Verbesserung des Kaffees und der Arbeits- und Einkommensbedingungen von Bauern zum Ziel gesetzt haben, statt auf kurzfristige Vorteile als ver-

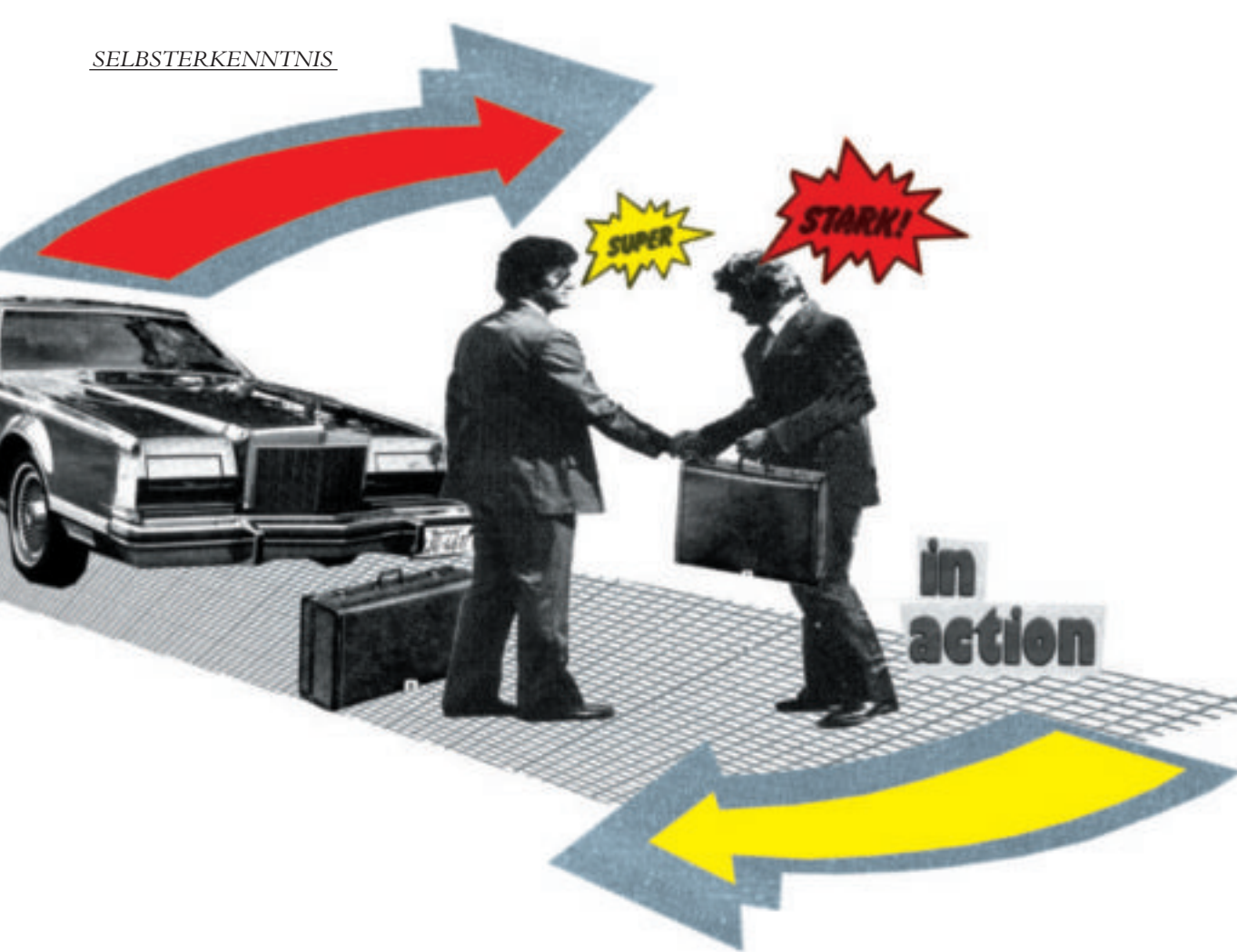
meintliche Öko-Anbieter zu setzen.

Dafür mussten vor allem die großen Kaffeeunternehmen gewonnen werden, die eigentlich auf dem Markt gegeneinander antraten. Weil sich aber auch Unternehmen wie Nestlé, Tchibo und Kraft Sorgen wegen der sinkenden Qualität des Kaffees machten, gelang es, sie für 4C zu gewinnen. Das war der entscheidende Schritt. Denn so war es möglich, wie Carsten Schmitz-Hoffmann von der GTZ erklärt, „Rahmenbedingungen zu schaffen, die man mit einem Einzelunternehmen so wahrscheinlich nicht angehen könnte“. Durch die Zusammenarbeit und damit Marktmacht der großen Abnehmer von Rohkaffee kann der Erfolg von Dumpingpreis-Bohnen aus umweltschädlicher, unsozialer Produktion tatsächlich eingedämmt werden.

Weil es illusorisch gewesen wäre, die Standards von bisherigen Biolabels für den Massenmarkt einzuführen, entschied man sich bei 4C dafür, bei den Anbau- und Verarbeitungsanforderungen Kompromisse einzugehen. Trotzdem gehören zu den Vorschriften: eine bessere Unterbringung von Saisonarbeitern, ein Verbot der Kinderarbeit, umweltschonende Verwendung von Chemikalien, ein besserer Umgang mit Abwässern und der Schutz des Regenwaldes.

Keine Kompromisse wurden dagegen beim Marktziel gemacht: Schon bald sollen 100 Prozent des von den 4C-Partnern verkauften Kaffees den Standards entsprechen. Schätzungen zufolge werden schon bald 80 Prozent des Kaffeemarktes von Kaffee abgedeckt, der nach den 4C-Kriterien hergestellt wird. Der Verkauf dieses Kaffees funktioniert über Preis und Qualität, nicht über das Gewissen. Gleichzeitig wird mithilfe der Mindeststandards, die 4C setzt, für die Kaffeeproduzenten bereits ein ökologischer und sozialer Fortschritt erreicht. Und aus dem Nischenprodukt ökologisch angebauter Kaffee wird, mit Abstrichen, der Marktführer. Ohne dass man es merkt – in der Espresso-Bar, beim Einkaufen oder am Uni-Kaffeeautomaten.





# Der will nur spielen

Vier Szenarien aus der Spieltheorie: Jede Entscheidung verrät etwas über das Funktionieren des Marktes.

Protokoll: Serge Debrebant Illustration: Eva Hillreiner

## ICH PACKE MEINEN KOFFER

Du bist ein Gangster und triffst dich mit einem Komplizen zum Koffertausch. Ihr habt vereinbart, dass dein Koffer hundert Euro und der Koffer des anderen Gangsters Diebesgut enthält. Ihr beide könnt euren Koffer erst öffnen, wenn der andere außer Reichweite ist. Der Koffer, den du übergibst, enthält

- 1) hundert Euro. So war es ja auch vereinbart.
- 2) fünfzig Euro. Der andere schummelt bestimmt auch.
- 3) null Euro. Oder soll ich für Diebesgut auch noch zahlen?

### Christian Rieck

„Sehr ehrenhaft, wenn du dich für die erste Antwort entscheidest. Nach der Spieltheorie ist aber die dritte die richtige Lösung – oder anders gesagt: die dominante Strategie. So nennt man die Strategie,

mit der sich ein einzelner Spieler den größtmöglichen persönlichen Vorteil verschafft. Die dominante ist aber nicht gleichzeitig die faireste Strategie. Im Gegenteil: Wenn beide in diesem Beispiel die dominante Strategie wählen, kommt das Geschäft nie zustande. Ihr befindet euch in einer Zwickmühle: Obwohl ihr zusammenarbeiten wollt, könnt ihr dem anderen nicht trauen, weil es für beide besser ist, die Absprache zu brechen. Solche Situationen gibt es in der Wirtschaft oft. Ein politisch nicht korrektes Beispiel: der Euro. Damit er eine stabile Währung bleibt, müssen die Staatsschulden der Mitgliedsländer klein bleiben. Für ein einzelnes Land ist es zunächst von Vorteil, sich über diese Grenze hinaus zu verschulden, weil es die Lasten einer instabilen Währung nicht allein trägt. Also versucht jedes einzelne Land, sich stärker zu verschulden, als wenn es die Folgen allein tragen müsste. Mit dem Erfolg, dass am Ende alle stärker verschuldet sind.“



## VERSTEHE EINER DIE FRAUEN

Du bist mit deiner Freundin verabredet, hast aber vergessen, wofür. Du würdest gern ins Theater gehen, deine Freundin lieber ins Fußballstadion. Da ihr nicht telefonieren könnt, müsst ihr unabhängig voneinander entscheiden, wohin ihr geht. Du

- 1) gehst ins Theater – du hasst Fußball und weißt, dass deine Freundin das weiß.
- 2) gehst ins Stadion – das mag deine Freundin, und sie ist wohl dorthin gegangen.
- 3) wirfst eine Münze – woher sollst du wissen, wo deine Freundin ist?

### Christian Rieck

„Das Spiel hat es in sich. Es hängt von euch beiden ab, ob ihr euch treffen werdet. Alle drei Antworten haben die gleiche Chance auf Erfolg. Das ändert sich, wenn ihr das Spiel mehrmals spielt. Dann machst du Erfahrungen, anhand derer du abschätzen kannst, wie sich deine Freundin in Zukunft verhalten wird – und sie, wie du dich verhalten wirst. Entweder du gehst stur ins Theater, damit deine Freundin weiß, wo sie dich findet – oder umgekehrt. So kommt es zu einem *Lock-in*. Das bedeutet ‚einrasten‘ und bezeichnet in der Wirtschaft einen Zustand, in dem ein Käufer so abhängig von einem Verkäufer wird, dass er nicht mehr ohne Weiteres zu einem anderen wechseln kann. Vor allem in der New Economy fußen viele Geschäftsmodelle auf einem *Lock-in*. Wer sich zum Beispiel für ein Betriebssystem entschieden hat, kann es nur mühsam wechseln, ohne Daten zu verlieren. Oder: Kaufen viele Anleger eine Aktie, kauft man selbst auch, der Preis steigt ja. Zumindest, bis die Spekulationsblase platzt.“

## DENN DU WEISST NICHT, WAS DU TUST

Du machst eine Mutprobe und rast mit deinem Auto auf ein anderes Auto zu. Du

- 1) fährst weiter. Nur Schwache geben nach.
- 2) fährst nicht weiter. Du bist ja nicht blöd.
- 3) wirfst eine Münze. Kopf: Fahren. Zahl: Stopp.

### Christian Rieck

„Der Einsatz bei diesem Spiel ist sehr hoch. Es heißt *chicken game* – Feiglingsspiel. Mit Antwort 1 gefährdest du dein Leben. Wählst du die zweite oder die dritte, verlierst du vielleicht das Spiel. Um nicht immer der Dumme zu sein, musst du abschätzen, ob der andere bremst. Die Wahrscheinlichkeit lässt sich mathematisch bestimmen. Ich rechne das oft mit Studenten durch. Erstaunlich viele gehen ein zu hohes Risiko ein, es kommt zum Unfall. Sie vergessen, dass ihr Gegenspieler die gleichen Überlegungen anstellt wie sie selbst. Es gibt hier kulturelle Unterschiede: Skandinavische Studenten riskieren weniger als deutsche. Auch deutsche Manager staunen, wenn ich ihnen erkläre, wie ihr Gegenspieler die Situation sieht. Warum das deutsche Bildungssystem diese Art von Blindheit fördert, weiß ich nicht.“



## EIN ANGEBOT, DAS MAN AUSSCHLAGEN KANN

Du hast hundert Euro und bietest einem Mitspieler einen Teil an. Lehnt er ab, geht ihr beide leer aus. Stimmt er zu, teilt ihr das Geld wie von dir vorgeschlagen. Du gibst

- 1) einen Euro.
- 2) vierzig Euro und behältst sechzig Euro.
- 3) fünfzig Euro – alles andere ist unfair.

### Christian Rieck

„Das sogenannte Ultimatumspiel bringt eine Reihe erstaunlicher Ergebnisse. Ein vollständig rationaler Spieler müsste auch einen Euro annehmen. Das ist schließlich besser als nichts. Versuche haben aber gezeigt, dass die meisten Spieler eine solche Aufteilung ablehnen – weil sie unfair ist und sie sich darüber ärgern. Sie sind eher bereit, das Geschäft abzulehnen, als sich unfair behandeln zu lassen. Erst bei einer Aufteilung von sechzig Euro zu vierzig Euro akzeptieren die meisten den Handel. Ich habe das mit vielen unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen durchgespielt. Dabei kam heraus, dass vor allem das Alter darüber entscheidet, wie viel man zu geben bereit ist. In der Gruppe der Menschen über 65 Jahre steigt die Bereitschaft stark an, dem anderen mehr zu geben, als man selbst erhält. Viele Spieler bemühen sich, fair zu handeln, auch wenn sie keinen direkten Nutzen davon haben. Solche Werte stützen die Wirtschaft und schaffen das Vertrauen, das nötig ist, um Geschäfte zu machen.“

## SPIELTHEORIE

Sie stammt aus der Mathematik und wird heute in so unterschiedlichen Wissenschaften wie Informatik, Soziologie, Biologie, Philosophie und den Wirtschaftswissenschaften angewandt. Sie setzt sich aus einer Reihe von Begriffen und Analyseinstrumenten zusammen und ist weniger eine zusammenhängende Theorie. Erfunden hat sie der ungarische Mathematiker John von Neumann (1903–1957), der 1944 *Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten* veröffentlichte. Der amerikanische Wirtschaftler John Forbes Nash, dessen Leben der Film *A Beautiful Mind* erzählt, entwickelte sie weiter. Nash bekam 1994 den Nobelpreis, zusammen mit dem ungarisch-amerikanischen Spieltheoretiker John Harsanyi und dem deutschen Wirtschaftswissenschaftler Reinhard Selten. Spieltheoretische Beispiele wie das Gefangenendilemma oder das Nullsummenspiel gehören heute zum Allgemeinwissen.

### CHRISTIAN RIECK

ist Professor für Wirtschaft an der FH Frankfurt/Main und ein Schüler des Nobelpreisträgers Reinhard Selten. Von Rieck stammt eine der ersten deutschen lesbaren Erklärungen der Spieltheorie (*Spieltheorie. Eine Einführung*, 1992). Rieck bildet auch Manager und Lehrer in der Spieltheorie aus.



## Jäger und Sammler

Er brachte in Deutschland einen Hedgefonds auf den Markt, als andere das Wort noch gar nicht kannten. Hier erzählt Sy Schlüter, warum er trotzdem keine Heuschrecke ist.

*Protokoll: Mathias Irle*

Von dem Begriff 'Heuschrecke' fühle ich mich überhaupt nicht angesprochen. Menschen vertrauen mir ihr Geld an, damit ich es gut anlege und es sich vermehrt. Insgesamt verwaltet unsere Gesellschaft 250 Millionen Euro. Mein Spezialgebiet: Investitionen in Unternehmen, vor allem börsennotierte und solche, die ich für entweder über- oder unterbewertet halte. Ich verschaffe mir dazu einen Überblick über die Branche, in der sich ein Unternehmen be-

wegt, schaue mir die Mitbewerber genauer an und rede mit den Geschäftsführern oder Finanzvorständen der Firmen, in die ich überlege zu investieren. Welche Strategie haben sie? Wie viel möchten sie von welchem Produkt, von welcher Dienstleistung wo, wann und wie verkaufen? Halte ich am Ende meiner Analyse das Unternehmen für an der Börse unterbewertet, dann kaufe ich Aktien und hoffe auf steigende Kurse. Halte ich es dagegen für überbewertet, verkaufe ich

Aktien 'leer'. Das bedeutet: Wird die Aktie eines Unternehmens heute für fünfzig Euro gehandelt, ich glaube aber, dass ihr Kurs in drei Wochen fallen wird, leihe ich mir Aktien von einem anderen Investor. Verkaufe sie. Kaufe sie in drei Wochen für vielleicht vierzig Euro an der Börse zurück und gebe die Aktien demjenigen wieder zurück, von dem ich sie ausgeliehen habe. So verdiene ich, grob geschätzt, an jeder Aktie zehn Euro. Auch bei sinkenden Kursen mache ich so Gewinne.



Andere Investoren kaufen mit dem ihnen anvertrauten Geld ganze Unternehmensteile, beispielsweise von Mittelständlern, das nennt man in der Regel Private Equity. Und es gibt nicht wenige, die mischen sich in die Geschäftsleitung eines Unternehmens ein, versuchen, dessen Strategie zu beeinflussen und so den Wert ihrer Anteile möglichst schnell zu steigern. Den Wert steigern vor allem Maßnahmen, die die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens erhöhen, es also in die Lage versetzen, gute Produkte so kostengünstig wie möglich zu verkaufen. Dazu muss das Unternehmen kosteneffizient produzieren und Gewinne in Forschung und Entwicklung stecken. Maßnahmen in diesem Zusammenhang könnten sein: Sich von unrentablen Unternehmensteilen trennen, sich auf sein Kerngeschäft konzentrieren. Gut investieren. Organisationsabläufe verbessern. Sich von Mitarbeitern trennen. Investiere ich in ein Unternehmen, treffe ich immer eine Aussage über dessen Möglichkeiten und dessen wahrscheinliche Zukunft.

Ginge es nicht auch anders? Könnte man zum Beispiel bei Airbus nicht auch sagen: Ihr könnt ruhig ein bisschen weniger Gewinn machen, wenn ihr dafür mehr Mitarbeiter beschäftigt? Ich sage: nein. Ein Unternehmen muss so rentabel wie möglich gemacht werden, sobald man die Gelegenheiten dafür sieht. Ansonsten sichert man vielleicht kurzfristig einige Arbeitsplätze, langfristig aber wäre es das Ende für alle. Ein gutes Beispiel ist das Thema Steinkohle: Hier hat man viel zu lange versucht, sich gegen einen Strukturwandel zu stemmen. Die Folge ist nicht nur, dass viel Geld in einen überholten Wirtschaftsbereich geflossen ist, das besser in Zukunftstechnologien investiert worden wäre. Man hat auch junge Menschen bis vor Kurzem unter Tage geschickt und ihnen so ihre Zukunft verbaut, statt ehrlich zu sagen: Jungs, ihr studiert besser Elektrotechnik.

Investoren wie ich unterstützen und beschleunigen mit ihrem Geld Entwicklungen und Veränderungen auf den Märkten, die ohnehin stattfinden würden – nur ohne das Kapital viel langsamer oder in anderen Ländern dieser Welt. Zudem investieren wir in

risikoreiche Branchen oder in schwierigen Umfeldern, in denen Unternehmen ohne uns große Schwierigkeiten hätten, an Gelder zu gelangen. Für die Volkswirtschaft eines Landes ist das Engagement von Investoren positiv. Alles gut also? Nein, natürlich nicht. Vor allem wenn die Investoren nicht gut genug aufpassen, können in Unternehmen grobe Manage-

Die größten Fonds von **Private-Equity-Gesellschaften** fassen 15 bis 20 Milliarden Dollar. Übernahmen werden bis zu drei Viertel über Kredit abgewickelt, das würde Firmenübernahmen im Wert von 80 Milliarden Dollar ermöglichen. Fonds verteilen jedoch ihr Risiko. 2007 wollen Private-Equity-Fonds weltweit insgesamt 380 Milliarden Euro Kapital aufnehmen. Der größte europäische Fonds ist der von Marktführer Permira mit 11 Milliarden Euro. Die größten Private-Equity-Transaktionen 2006 in Deutschland waren: der Kauf der ProSiebenSat.1 Media AG für 5,9 Milliarden Euro durch die Lavena Holding 4 GmbH; der Verkauf der Karstadt-Quelle AG Department Stores für 4,5 Milliarden Euro sowie der Altena Pharma AG für 4,2 Milliarden Euro. Ende 2006 kontrollierten **Hedgefonds** weltweit ein Vermögen von rund 1,2 Billionen Dollar. 2008 werden es Schätzungen zufolge rund 1,8 Billionen US-Dollar sein. Zum Vergleich: Der Finanzplan des Bundeshaushalts sieht für 2008 Einnahmen in Höhe von rund 274 Milliarden Euro vor.

mentfehler zu massiver Arbeitsplatzvernichtung wie bei der Deutschen Telekom, DaimlerChrysler oder VW führen. Zudem haben sich in den letzten Jahren viele Investoren an Gewinne von bis zu zwanzig oder 25 Prozent gewöhnt. Solcher Erfolg nährt die Gier. Deshalb wurden in jüngster Zeit Investitionen getätigt, die mit zu spitzem Bleistift gerechnet wurden. Tragisch kann es besonders dann werden, wenn Anteile eines Mittelständlers

mit geliehenem Geld gekauft sind, die Schulden für das geliehene Geld dem Mittelständler aufgebürdet werden und dessen Umsätze nicht mehr genügen, um die Schuldenlast zu bezahlen. Einst gesunde Unternehmen können dann pleitegehen.

Aber ich glaube: Auch das wird langfristig der Markt regeln. Schließlich entsteht dort, wo ein Unternehmen pleitegeht, auch die Chance für etwas Neues. Und es ist nicht das Ziel von Investoren, Unternehmen in die Insolvenz zu treiben. Wem das häufiger passiert, der verliert das Vertrauen seiner Anleger.

Es gibt kein Investment, das ausschließlich gute Seiten hat. Doch man kann sagen: Wo man nicht versucht, den Markt durch staatliche Eingriffe, Regeln und Gesetze zu beeinflussen, geht es den Menschen rein materiell besser. Ich glaube daher nicht an den Sinn von Interventionen, ich glaube an den Markt und seine natürlichen Kräfte. Da jede Aktie eines Unternehmens eine Stimme hat, drücken sich in den Kursen immer die Entscheidungen der Mehrheit aus, der Aktienmarkt ist daher für mich Demokratie.

Die Geschichte der Hedgefonds und Private-Equity-Gesellschaften ist in Deutschland noch sehr jung und viele Menschen verstehen nicht, welche Aufgabe sie erfüllen. Das bereitet Unbehagen, deshalb ruft man in Deutschland nach Institutionen, die Regeln erlassen sollen, damit man ein Gefühl von Kontrolle bekommt. Andere Länder mit Pioniergeschichte wie England oder die USA, deren Wirtschaftsverständnis eher meines ist, reagieren ganz anders. Sie misstrauen den Institutionen und verlassen sich lieber auf sich selbst und die Kräfte des Marktes. Eine Folge: Scheitert in Deutschland ein Unternehmen, an dem sich Finanzinvestoren beteiligt haben, ist das mediale Interesse extrem hoch. Wie viele Unternehmen fit gemacht wurden für den globalen Wettbewerb und wie viele Arbeitsplätze dadurch bereits geschaffen wurden, interessiert dagegen leider bisher kaum jemanden.“

*Sy Schlüter, 47, brachte schon 1994 den Hedgefonds Copernicus auf den Markt. Heute ist er Geschäftsführer der Hamburger CAI Analyse- und Beratungs GmbH, eines Hedgefonds.*



# „Heute will jeder ein Manager sein“



Prinzipien, die im Wirtschaftsleben zu Erfolg führen, müssen deshalb noch lange nicht überall funktionieren. Der Autor Dirk Kurbjuweit ist dafür, auch einfach mal nichts zu tun.



**Herr Kurbjuweit, welche Marktprinzipien leiten unser Alltagsleben?**

Wir sollen zunehmend effizient sein, alles mit dem geringstmöglichen Aufwand erreichen. Das ist die wichtigste Regel des Marktes.

**Warum schenken wir diesem Prinzip der Effizienz so großes Vertrauen?**

Der Manager ist das führende Rollenmodell unserer Zeit. Er ist effizient und kann scheinbar alle Probleme lösen, vor allem die finanziellen. Also will und soll heute jeder ein Manager sein.

**Und das führt zu Problemen?**

Während meiner Recherchen zur Unternehmensberatung McKinsey war ich entsetzt, wie tief deren Prinzipien schon vorgedrungen sind, dass sich auch schon Verlage, die Kirche, Theaterhäuser auf Effizienz trimmen lassen. Wirtschaftlichkeit als oberstes Prinzip führt im Kulturbereich zu Eintönigkeit, Kreativität und Kritik gehen verloren. Die medizinische Versorgung und die Kirche gehen weniger auf die Bedürfnisse des Menschen ein.

**Früher war also alles besser?**

Die Klage über die Verschlechterung der Verhältnisse gab es immer. Auch Schiller, Goethe oder Kleist haben sich beschwert, dass alles dem Nutzengedanken unterworfen wird. Aber wenn ich mich nur auf meine eigene Lebenswelt konzentriere, dann habe ich im Laufe der Jahre sehr wohl eine Veränderung wahrgenommen.

**Welche?**

Wir verlieren Eigenschaften, die in Unternehmen scheinbar nicht der Rendite nützen: Gründlichkeit, Intensität, Kreativität. Ich bin mir sicher, dass im Gegenteil ein bisschen Müßiggang wichtig ist.

**Aber junge Leute haben keine Zeit zu verschwenden! Jeder verlangt von uns, dass wir neben dem Studium Praktika machen oder ein paar Auslandssemester.**

Ja, das sehe ich bei unseren Praktikanten. Die waren an wunderbaren Universitäten, haben beim Senator gearbeitet, 15 Praktika gemacht, können drei, vier Fremdsprachen. Das nötigt mir zwar Bewunderung ab, aber diese einheitlichen und auf Karriere getrimmten Lebensläufe führen nicht zu besseren Texten. Im Gegenteil: Ich stelle eine gewisse Erstarrung in den Texten fest. Weil die Autoren sich nicht mit Dingen beschäftigen, die außerhalb ihres Karrierekosmos liegen. Ihnen fehlt Persönlichkeit. Je mehr sich jemand in diese Karrierewelt hineinbegibt, desto mehr verliert er auch an Fantasie oder die Fähigkeit, über sei-

nen Horizont hinauszudenken. Denken Sie zum Beispiel mal an „Second Life“.

**Was hat ein Onlinespiel damit zu tun?**

Da bauen sich junge Menschen online eine neue Welt – und dann geht es dort wie in der realen Welt nur ums Kaufen und Verkaufen. Der gleiche Druck in einer Welt, die sich die User selbst erschaffen können, das hat mich wahnsinnig überrascht und auch ein bisschen schockiert. Für meinen Geschmack passen sich junge Leute zu schnell an, schauen sich die Dinge von den Alten ab. Man muss sich einen gewissen Grad an Auflehnung bewahren. Das heißt nicht, dass man der große Rebell ist. Eher, dass man andere und sich selbst jeden Tag aufs Neue überprüft.

**Sie meinen, wir sollten das Ideal überprüfen, dem wir nacheifern?**

Ich weiß, das ist schwierig. Weil dieser scheinbar ideale Mensch erfolgreich ist, Anerken-

„Uns zwingt keine unerbittliche Teufelsmacht.“

nung bekommt, sehr viel Geld verdient und auch eine gewisse Coolness ausstrahlt. Diese idealtypische Figur wurde im Wirtschaftsleben erschaffen, von Unternehmensberatungen wie McKinsey. Wären wir alle so wie dieses Ideal, würde unser Leben veröden. Alles, was sich immer mehr angleicht, wird irgendwann öde und langweilig.

**Also sollte ich lieber meinen Unique Selling Proposition, meine individuelle Macke betonen, um mich aus der Masse hervorzuheben?**

Nicht unbedingt. Es kann auch jemanden glücklich machen, dass er sich anpasst. Man muss sich bewusst machen, was man will. Die Welt sieht immer nur so aus, wie wir sie machen. Allerdings haben nur wohlhabende Menschen diese Wahlfreiheit.

**Und die sozial Schwächeren haben keine andere Wahl, als sich anzupassen?**

Für alle gilt: Ist die Arbeitslosigkeit hoch, ist der Effizienzdruck am höchsten. Wirtschaftliches Wachstum dagegen birgt die Chance für Individualität. Erst mit einem gewissen Wohlstand entstehen Spielräume dafür, seine eigenen Lebensvorstellungen auch umsetzen zu können.

**Gibt es denn noch Bereiche, die sich dem Effizienzprinzip entziehen?**

Ich will hoffen, dass es die Liebe kann, sei es

Liebe zwischen Mann und Frau oder zu Kindern oder Freunden.

**Aber was ist mit Phänomenen wie „SpeedDating“: in möglichst kurzer Zeit möglichst viele potenzielle Partner kennenzulernen.**

Da spielt tatsächlich auch schon das Kosten-Nutzen-Denken eine Rolle. Der Bereich, auf den das ökonomische Denken keinen Zugriff hat, schrumpft unerbittlich.

**Alles wird immer schlimmer?**

Es wird zumindest nicht besser. Unsere Gesellschaft wird sich nicht mehr von der Effizienz als Leitprinzip lösen können. Aber in einzelnen Nischen geht das natürlich schon. Es ist ja nicht so, dass eine unerbittliche Teufelsmacht über uns kommt und uns zwingt, unser Leben dem Effizienzgedanken unterzuordnen. Das ist immer noch unsere eigene Entscheidung.



Dirk Kurbjuweit, 44, ist Schriftsteller und seit 2002 stellvertretender Leiter des Berliner Büros des Spiegel. Er hat Volkswirtschaft studiert und wurde für seine Reportagen schon zweimal mit dem Egon-Erwin-Kisch-Preis ausgezeichnet. Von ihm erschien 2003: Unser effizientes Leben.





# Prinzip Lust

## Was ist das Erfolgsgeheimnis von Ebay? Eine Studie gibt Hinweise.

Interview: Martina Koch

*Herr Grüne, mehr als 20 Millionen Deutsche sind beim Internet-Auktionshaus Ebay registriert. Jede Sekunde wird dort ein Kleidungsstück, alle zwei Minuten ein Fahrzeug verkauft. Wie ist der Erfolg zu erklären?*

Die Besonderheit von Ebay besteht darin, wie wir an Produkte kommen. Wir haben ganz bequem, von zu Hause aus, weltweit Zugriff auf eine riesige Produktpalette.

*Das habe ich aber auch bei jedem Internet-Versandhaus.*

Das wahre Erfolgsgeheimnis ist der Versteigerungsprozess.

*Weil es Spaß macht zu steigern?*

Spaß in doppeltem Sinn – tatsächlich kommt es auch zu einer Luststeigerung. Da wird eine Jagdleidenschaft entfacht, die langsam hochkocht, weil der begehrte Artikel meistens nicht sofort zur Versteigerung kommt. Am Anfang stehen taktische Überlegungen – „Biete ich jetzt schon oder schlage ich in den letzten 15 Sekunden zu?“ – bis hin zum ultimativen Showdown: dem zeitlich festgesetzten Auktionsende. Diese kleine, abgesteckte Schicksalsdramatik ist fast genauso reizvoll wie das Produkt selbst.

*Was reizt uns daran?*

Im Leben geraten wir immer wieder in Situationen, in denen es darauf ankommt, zur richtigen Zeit das Richtige zu tun. Da müssen Timing, Instinkt, Intellekt stimmen. Bei Ebay können wir das simulieren. Allerdings ohne Verlust zu erleiden, wenn wir scheitern. Wenn man so will, ist das ein wenig Lebensschule.

*Und wenn nichts geht, klick ich eben auf die nächste Auktion.*

Genau. Anders als im wirklichen Leben hat man sofort die zweite Chance, und zwar zu jeder Tageszeit, an jedem Ort. Dazu kommt: Der Ebay-User hat Geschichten zu erzählen. Er kann darüber berichten, was für ein Schnäppchen er gemacht hat, so kommt es

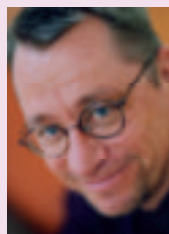
zu einer Zweit- und Drittverwertung. Manchmal finden neue Begegnungen statt, wenn zum Beispiel ein Käufer ein Möbelstück beim Verkäufer abholt. Oder es kommt ein Päckchen ins Haus, was dem Käufer ein sinnliches Erlebnis beschert. Das Internet beginnt ganz plötzlich zu riechen, man kann es befühlen, anziehen.

*Das gilt aber, wie schon mal gesagt, doch auch für Internet-Versandhäuser.*

Stimmt, aber die Mischung aus Schicksalsimulation, Spannungsmoment, Geschichten erzählen und, quasi als Quittung, dem sinnlichen Erlebnis ist einmalig. Auf dem Online-Markt hat Ebay längst ein Monopol, daneben kann nichts Vergleichbares mehr existieren.

*Das sind rosige Aussichten für Ebay.*

Unbedingt. Ebay infiltriert zunehmend unseren Alltag, ist Teil unserer Kultur, denn die Mehrfachverwertung von Gegenständen wird für uns immer normaler. Nicht zuletzt, weil das Leben für viele Menschen härter geworden ist. Die Diskussionen um Hartz IV sind nur ein Beleg dafür. Hier bekommt Ebay eine kompensatorische Dimension. Sprich: „Wenn mein Geld schon nicht für etwas Neues reicht, kann ich es mir über Ebay zumindest gebraucht beschaffen.“



*Heinz Grüne, 50, ist Diplom-Psychologe und Geschäftsführer des Markt- und Medienanalyse-Instituts Rheingold. Er war an einer Studie des Instituts zur psychologischen Wirkung von Ebay beteiligt.*

### IMPRESSUM

fluter – Magazin der Bundeszentrale für politische Bildung, Ausgabe 22, März 2007

Herausgegeben von der Bundeszentrale für politische Bildung (bpb)  
Adenauerallee 86, 53113 Bonn  
Tel. 01888 / 515-0

Redaktion: Thorsten Schilling (verantwortlich), Bundeszentrale für politische Bildung (schilling@bpb.de)  
Dirk Schönlebe (redaktionelle Koordination, CvD)  
Thomas Kartsolis (Art Direction)  
Dirk Schmidt (Grafik)

Texte und Mitarbeit: Andreas Braun, Serge Debrebant, Daniel Erk, Tobias Haberl, Mathias Irle, André Kerner, Susanne Klingner, Christoph Koch, Martina Koch, Marija Latkovic, Barbara Lich, Caroline von Loutzow, Bastian Obermayer, Janke Röttgers, Alexander Runte, Max Scharnigg, Heiko Schmidt, Barbara Streidl, Oliver von Hagen, Marc Winkelmann

Fotos und Illustrationen: Olaf Ballnus, Jan Frieze, Stephanie Füssenich, Eva Hillreiner, Monika Höfler, Sabine Höroldt, Simon Koy, Betty Myller, Daniela Pass, Armin Smajilovic, Olaf Tiedje, Cem Yücel

Schlussredaktion: Isolde Durchholz

Redaktionsanschrift / Leserbrief: fluter – Magazin der Bundeszentrale für politische Bildung, sv corporate media GmbH, Emmy-Noether-Straße 2 / E, 80992 München  
Tel. 089/2183-8327  
Fax 089/2183-8529  
leserbriefe@heft.fluter.de

Redaktionelle Umsetzung: Magazin Verlagsgesellschaft Süddeutsche Zeitung mbH  
Süddeutsche Zeitung Agentur Rindermarkt 5  
80331 München

Satz + Repro: Impuls GmbH  
Taubesgarten 23, 55234 Bechtolsheim

Druck: Bonifatius GmbH  
Druck – Buch – Verlag Paderborn  
leserservice.fluter@bonifatius.de

Abo verlängern & abbestellen:  
Tel. 05251/153-188 (24 Std.)  
Fax 05251/153-199

Abo bestellen & Service  
Tel. 05251/153-180  
Fax 05251/153-190

Bonifatius GmbH  
Stichwort: fluter  
Postfach 1269  
33042 Paderborn

Nachbestellungen von fluter werden ab 1 kg bis 15 kg mit 4,60 Euro kostenpflichtig.

Papier: Dieses Magazin wurde auf umweltfreundlichem, chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

ISSN 1611-1567 Bundeszentrale für politische Bildung

# Neue Heimat

Auch in der virtuellen Welt von „Second Life“ gelten reale Marktgesetze: Es geht ums Geld.



Text: Janko Röttgers

**O**hringe, Hängematten, Haushaltsgegenstände: Pasquals Boutique könnte als ein typischer Gemischtwarenladen durchgehen – wären da nicht Verpackungen, die Tanzbewegungen und „sexy Sonnenbrände“ versprechen. Was im Laden um die Ecke für Stirnrunzeln sorgen würde, ist für Pasquals Kunden ganz normal. Der französische Händler betreibt sein Geschäft in „Second Life“: einer virtuellen 3-D-Welt mit fast vier Millionen registrierten Accounts.

Second Life gleicht auf den ersten Blick einem typischen Onlinespiel. Doch statt Monster zu schlachten, verdingen sich zahllose Nutzer wie Pasqual als Kleinstunternehmer. Designer verkaufen virtuelle Kleidung und Frisuren.

Programmierer entwickeln kostenpflichtige Gesten und Bewegungen. Bars schenken virtuelle Getränke aus. Linden Lab, die Betreiberfirma von Second Life, geht davon aus, dass auf diese Weise derzeit monatlich rund zehn Millionen reale Dollar umgesetzt werden. „Second Life besitzt eine robuste Ökonomie“, erklärt Linden-Lab-Sprecherin Catherine Smith. Und Second Life ist kein Einzelfall. Auch in vielen anderen Onlinespielen sind in den letzten Jahren virtuelle Märkte entstanden, mit denen real Geld verdient wird. So ermittelten US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler, dass das Multiplayer-Spiel „Everquest“ 2004 ein höheres Brutto-sozialprodukt besaß als Namibia. Insgesamt werden weltweit pro Jahr bis zu 675 Millio-

nen Euro in virtuellen Spielwelten erwirtschaftet.

Genaue Zahlen kennt allerdings niemand, da sich viele dieser Transaktionen in Grauzonen abspielen. So ist es Nutzern von „World of Warcraft“ verboten, sich mit Geldvorteilen zu erkaufen. Wer die im Spiel verwendete Goldwährung in die Hände bekommen will, muss sich in Kämpfen und mit Heldentaten bewähren. Alles andere gilt als Schummeln. Doch auf Webseiten von Drittanbietern gibt es nicht nur World-of-Warcraft-Gold, sondern auch ganze Spielerprofile mit zahlreichen fortgeschrittenen Fähigkeiten zu kaufen. Wer auf derartigen Schwarzmärkten Währungen oder Ausrüstungsgegenstände ersticht, trifft sich nach Geschäftsabschluss mit





*Szene aus „Second Life“ (linke Seite), eine virtuelle Universität (oben links) und ein Mitspieler mit eigenwilligem Äußeren.*

dem Händler zur Übergabe im Spiel. Second-Life-Betreiber Linden Lab bietet dagegen eine ganz offizielle Umtauschmöglichkeit für die eigene Währung an. Die Firma übernimmt dabei die Funktion einer Art Online-Wechselstube, die auf den An- und Verkauf der Second-Life-Währung spezialisiert ist. Wer sich das in der virtuellen Welt verdiente Geld auszahlen lassen will, bekommt von der Firma je nach Wechselkurs für rund 270 Linden-Dollar einen US-Dollar. Im Gegensatz zu den meisten anderen Betreibern besteht Linden Lab auch nicht darauf, der Alleinbesitzer der virtuellen Welt zu sein. „Ende 2003 krepelten wir die Ökonomie völlig um“, erklärt Catherine Smith dazu. „Wir gaben unseren Nutzern Eigentums- und Urheberrechte. Das war für den Markt ein Durchbruch.“ Sony wählte für sein Spiel „Everquest 2“ einen Mittelweg. Die Firma startete Mitte 2005 eine eigene Auktionsplattform, die auf zwei Server des Spiels begrenzt ist. Spieler können damit selbst entscheiden, ob sie in einer Abenteuerwelt mit oder ohne Kreditkarten-Magie antreten wollen. Sony nutzte die eigene Handelsplattform zudem für eine Studie, um mehr über die spielerischen Handelsbeziehungen zu erfahren. Dabei stellte die Firma fest, dass der Durchschnittsspieler pro Jahr rund 110 Euro für virtuelle Gegenwerte ausgibt. Beliebte Spielfiguren brachten ihren Verkäufern auch schon bis zu 1500 Euro ein.

Die Nutzung eines solchen virtuellen Marktes ist offenbar je nach Alter unterschiedlich. Die meisten Verkäufer sind Anfang zwanzig, Käufer im Durchschnitt Mitte dreißig. Anders gesagt: Studenten mit viel Freizeit erarbeiten sich online Dinge, die sie an berufstätige und etwas ältere Spieler weiterverkaufen. Sonys Handelsplattform ist auf US-Nutzer beschränkt. Der graue Markt der inoffiziellen Spielauktionen folgt jedoch den gleichen Gesetzen der Globalisierung, die auch diesseits des Bildschirms gelten. Wenn Spieler in Eu-

### „Von irgendwas muss man hier ja leben.“

ropa oder den USA Gold für ihre World-of-Warcraft-Figur kaufen, dann stammt dies mit hoher Wahrscheinlichkeit aus Ländern wie China, Vietnam oder den Philippinen. Immer mehr Unternehmer verlagern die arbeitsintensiven Aspekte der Spielökonomie in derartige Niedriglohnländer. So gibt es Berichte von virtuellen Sweatshops in China, in denen Angestellte zehn Stunden am Tag für gerade mal 43 Eurocent pro Stunde Onlinegold schürfen. In den letzten Monaten haben immer mehr große Konzerne virtuelle Welten für sich entdeckt. So werben Mercedes-Benz, IBM und Dell in Second Life für ihre Produkte. Der Axel-Springer-Konzern hat sogar

mit dem Vertrieb einer digitalen Second-Life-Klatschzeitschrift begonnen. Ausbeutung wird von den Betreibern derartiger Spiele angesichts dieses Booms nur ungern thematisiert. Doch Niedriglöhne sind nicht die einzige Schattenseite virtueller Ökonomien. Linden Lab unterhält mittlerweile 4000 Server, um dem Ansturm der Nutzer standzuhalten. Ein US-Wirtschaftsexperte ermittelte im Dezember, dass der durchschnittliche Second-Life-Charakter damit nahezu genauso viel Strom verbraucht wie ein lebendiger Bewohner Brasiliens.

Schließlich gilt in virtuellen Märkten wie in der realen Welt: Reich werden damit nur die wenigsten. Zwar verkündete die Frankfurter Online-Unternehmerin Ailin Gräf im November, mehr als eine Million Dollar mit Landspekulationen in Second Life eingenommen zu haben. Doch von den knapp vier Millionen Second-Life-Bewohnern verdienen nur rund 100 mehr als 5000 US-Dollar pro Monat. Viele Nutzer haben dagegen mit denselben Problemen zu kämpfen wie Pasqual, dessen Boutique meistens gähmend leer ist. „Das Geschäft läuft schlecht“, berichtet der Franzose leicht resigniert. „Aber von irgendwas muss man hier ja leben.“

☞ auf [www.fluter.de](http://www.fluter.de): Das Netz als Markt – wie die Macher von Second Life echtes Geld verdienen.

# Anleitung zum Spiel auf Seite 26: HÄNDE AUF! von Heiko Schmidt und Dirk Schmidt

siehe Seite 26

Spieldauer: ca. 45 Minuten, für vier Spieler

## Ziel des Spiels

Verschaff dir im Unternehmen Runde für Runde die bestbezahlte Position, um möglichst viel Geld zu verdienen – wer am Ende das meiste Geld hat, gewinnt! Verhandle, bestechte, hintergehe und halt die Hände auf! Aber Vorsicht: Lass dich nicht vom Staatsanwalt erwischen! Und denk dran: Ist am Ende nicht genug Geld ins Unternehmen investiert worden, gewinnt keiner – egal, wie viel Geld jeder Einzelne erspielt hat!

## Spielmaterial

Spielbrett (S. 26–27): Eine Etage des Unternehmens mit vier Büros, dazu der Firmentresor – hier werden die Investitionsgelder verwahrt – und eine Spielrundenanzeige. In jedem Büro steht, wie viel Gehalt dieser Job pro Runde bringt und wie man weiter Geld verdienen kann. Benötigt: Ein Spielstein, der die Spielrunde anzeigt; eine Spielfigur für jeden Spieler; ein sechsseitiger Würfel; Spielgeld. Ist kein Spielgeld zur Hand, reichen Streichhölzer, Zahnstocher, Papierschnipsel o.ä. Jedes Streichholz o.ä. stellt den Gegenwert von 1000 Euro dar. Etwa 60 Streichhölzer oder Papierschnipsel sind genug.

## Spielregeln

In dem Unternehmen gibt es vier Jobs: Geschäftsführer, Anwältin, Netzwerkadministrator, Hausmeister. Die Jobs unterscheiden sich durch die Gehälter und die Ämteraktionen. Ein Spiel dauert acht Runden, jede Runde besteht aus drei Phasen: Ermittlung des Geschäftsführers mit Jobvergabe, Ausführen der Ämteraktionen, Investition ins Unternehmen.

### Phase eins: Ermittlung des Geschäftsführers, Jobvergabe

In der ersten Runde würfeln alle Spieler. Der Spieler mit der höchsten Würfelzahl ist Geschäftsführer. Haben zwei oder mehr Spieler das höchste Ergebnis, würfeln sie, bis ein Geschäftsführer ermittelt ist.

In den Runden zwei bis acht können alle Spieler versuchen, durch Schmiergeldzahlung Geschäftsführer zu werden. Dazu nimmt jeder Spieler verdeckt einen Betrag seines Geldes in die Hand, alle Spieler decken ihre Bestechungssummen auf. Der Spieler, der die höchste Summe bietet, wird Geschäftsführer. Alle Bestechungsgelder, auch die der erfolglosen Bieter, kommen auf das Unternehmenskonto – das ist der Geldstapel, von dem die Gehälter gezahlt werden. Haben mehrere Spieler den höchsten oder niemand einen Betrag geboten, wird der Geschäftsführerposten ausgewürfelt. Jeder Spieler, der durch Bestechung Geschäftsführer werden wollte, muss zusätzlich einmal würfeln – egal, ob die Bestechung erfolgreich war oder nicht. Würfelt er eine 1, wurde er erwischen. Er bekommt einen Strich auf die Hand gemalt.

### Phase zwei: Ämteraktionen

Der Geschäftsführer vergibt die anderen Ämter an die Mitspieler, bezahlt die Gehälter aus dem Unternehmenskonto und setzt die Spielfiguren in die entsprechenden Büros. Jeder Mitspieler kann versuchen, durch Bestechung („Ich geb dir 1000, wenn ich Netzwerkadministrator werde“) oder Versprechen („Wenn ich Anwältin werde, verteidige ich dich kostenlos“ o.ä.) den Job zu bekommen, den er für diese Runde haben möchte. Alle anderen üben ihre Ämter mit einem Würfelwurf aus. Das Ergebnis ihres Würfelwurfes wird auf der Liste im jeweiligen Büro auf dem Spielbrett (siehe: 3. Die Ämter) abgelesen. Es muss vorher angekündigt werden, wem die Aktion gilt. Das potenzielle Opfer kann versuchen, der Aktion zu entgehen, indem Geld geboten oder andere Versprechen gemacht

werden („Wenn ich wieder Geschäftsführer bin, mach ich dich zum Anwalt“ etc.).

### Phase drei: Investition in das Unternehmen

Alle Spieler können nun einen beliebigen Betrag in das Unternehmen investieren. Sie tun das offen, das Geld wird auf den Stapel für Investitionsgelder im Tresorraum gelegt. Wichtig: Der Stapel mit den Investitionen ist nicht mit dem Unternehmenskonto zu verwechseln. In den Tresorraum wird nur eingezahlt, niemals während des Spiels Geld herausgenommen! Auch hier gilt: feilschen! Setz deine Mitspieler unter Druck, um sie zum Investieren zu veranlassen. („Entweder du gibst xy, oder du wirst Hausmeister, sobald ich wieder Geschäftsführer bin.“) Das investierte Geld im Tresorraum wird nur einmal während des Spielverlaufs gezahlt: nach der vierten Runde. Dann sehen die Spieler, wie viel noch investiert werden muss. Nach der achten Runde müssen 32 000 Euro investiert worden sein. Liegt weniger Geld im Tresorraum, haben alle verloren.

### 1. Striche und der Staatsanwalt

Wird man bei einer illegalen Aktion erwischen, erregt man Aufsehen in der Öffentlichkeit und bekommt einen Strich auf die Hand gemalt. Einzige Möglichkeit, dem Strich zu entgehen: Die Anwältin erreicht einen Freispruch – ob sie es versuchen will und zu welchen Konditionen, ist Verhandlungssache (siehe: 3. Die Ämter). Dies gilt nicht bei der Bestimmung des Geschäftsführers – wer hier erwischen wird, kann die Anwältin nicht um Hilfe bitten – sie ist ja für diese Runde noch nicht bestimmt. Sammelt man zu einem beliebigen Zeitpunkt des Spieles drei Striche, hat man zu viel Aufmerksamkeit erregt. Der Spieler wird angeklagt und zu einer Geldstrafe in Höhe seines gesamten aktuellen Vermögens verurteilt. Er muss es auf das Unternehmenskonto legen.

### 2. Ende des Spiels

Nach acht Runden ist das Spiel zu Ende. Um den Sieger zu ermitteln, wird das Geld im Tresorraum gezählt. Ist der

Betrag kleiner als 32 000, haben alle Spieler verloren. Sind es mindestens 32 000, ist das Unternehmen gerettet und jeder Spieler zählt, wie viel Geld er besitzt. Der Spieler mit dem größten Vermögen gewinnt.

### 3. Die Ämter

#### 3.1. Der Geschäftsführer; Gehalt: 6000

Der Geschäftsführer verteilt die Ämter an seine Mitspieler. Jeder Mitspieler kann nur ein Amt bekommen, der Geschäftsführer sich selbst kein weiteres Amt zuteilen. Die Mitspieler dürfen mit dem Geschäftsführer verhandeln, um ihren Wunschjob zu erlangen.

#### 3.2. Die Anwältin; Gehalt: 4000

Die Anwältin tritt nur in Aktion, wenn einer der Spieler ihre Dienste braucht, der bei etwas Illegalem erwischen wurde. Vertritt die Anwältin jemanden vor Gericht, würfelt sie und liest das Ergebnis auf der Tabelle in ihrem Büro ab. Natürlich kann sich die Anwältin für ihre Dienste bezahlen lassen oder Versprechungen einholen etc. Andere Mitspieler können versuchen, sie durch Bestechung oder andere Versprechen davon abzuhalten, jemanden vor Gericht zu vertreten.

#### 3.3. Der Netzwerkadministrator; Gehalt: 3000

Der Netzwerkadministrator kann versuchen, Geld vom Konto eines Mitspielers auf sein eigenes zu überweisen. Dazu sagt er, welchem Spieler er Geld abziehen will, und würfelt. Jeder kann mit Geld etc. versuchen, den Administrator auf das Konto eines bestimmten Mitspielers aufmerksam zu machen oder von sich selbst abzulenken.

#### 3.4. Der Hausmeister; Gehalt: 1000

Der Hausmeister kann im Büro eines Mitspielers nach Beweisen für krumme Geschäfte suchen. Er wählt einen Mitspieler aus, dessen Büro er durchsuchen will, und würfelt. Hat der Hausmeister Erfolg, kann er das Material veröffentlichen, was dem Mitspieler einen Strich einbringt. Oder er schweigt – und hält dafür die Hand auf...

VIEL SPASS!

## GEWINNSPIEL

*Welchen Spitznamen, der Titel eines Werkes von Wilhelm Busch ist, bekamen Bundeswirtschaftsminister Karl Schiller (SPD) und Finanzminister Franz Josef Strauß (CSU) wegen ihrer engen Zusammenarbeit in der Großen Koalition (1966–69)?*

- j) Max und Moritz
- k) Plisch und Plum
- l) Herr und Frau Knopp
- m) Schein und Sein

*Die Registrierkasse erfand 1879 ein Geschäftsmann in Dayton, Ohio, der*

- t) die Diebstähle seines Personals satthatte.
- u) eine Rechenschwäche hatte.
- v) eigentlich ein Telefon entwickeln wollte.
- w) eine verlorene Wette einlösen musste.

*Welche Marke hatte laut „Business Week“ 2006 den weltweit größten Markenwert?*

- a) Microsoft

- b) Coca-Cola
- c) McDonald's
- d) Disney

*Das traditionelle Zeichen für die Markthoheit einer Stadt war früher der:*

- p) Rudolf
- q) Alfred
- r) Roland
- s) Alexander

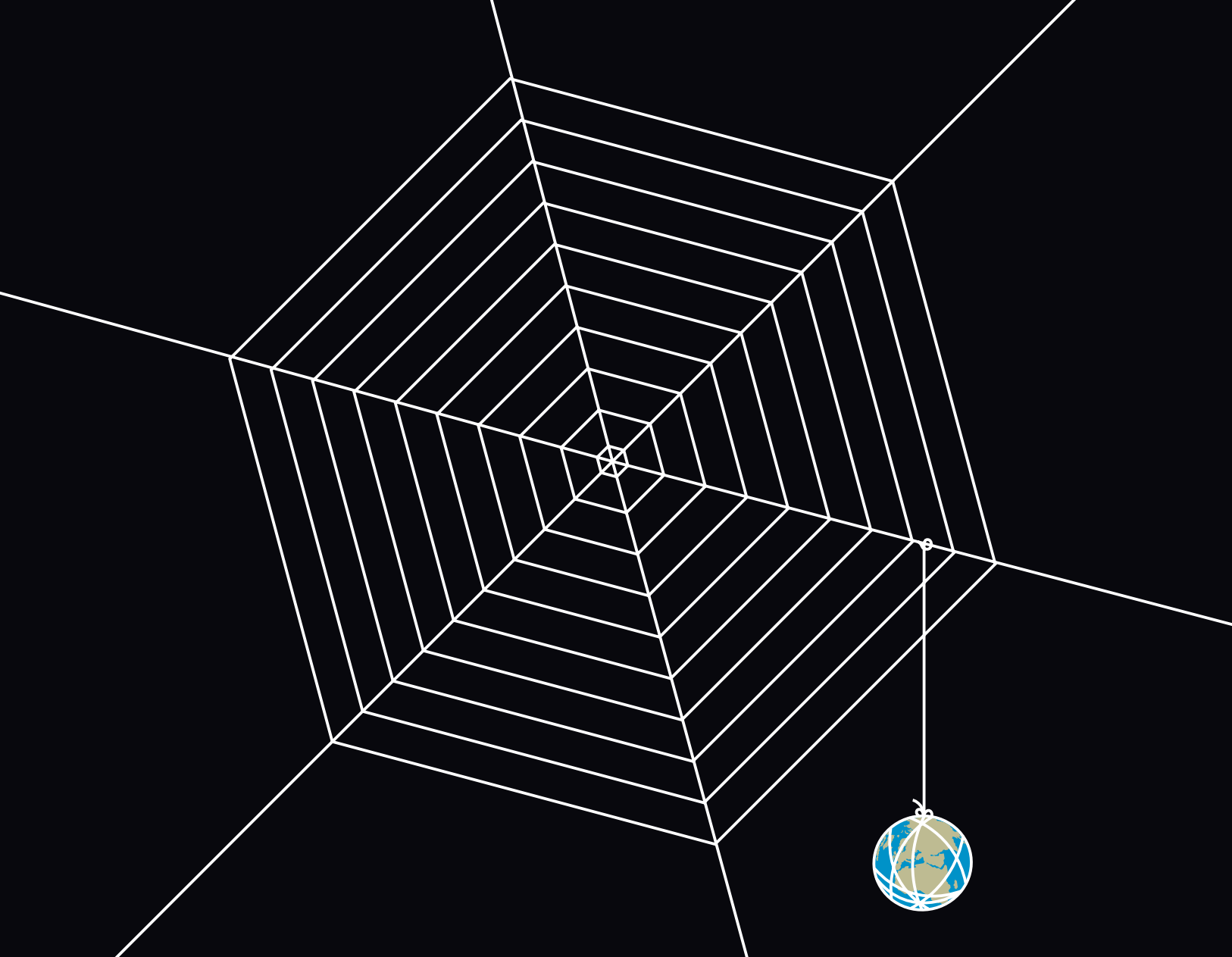
Notiere die vier Buchstaben der richtigen Antworten. Vier weitere Fragen gibt es in Teil zwei des Rätsels unter [www.fluter.de](http://www.fluter.de). Dort erfährst du auch, was es zu gewinnen gibt. Das acht Buchstaben lange Lösungswort kann auf dem Markt passieren.

Die Lösung geht an:

[gewinnen@fluter.de](mailto:gewinnen@fluter.de)

Oder an: Redaktion und Alltag  
Stichwort: fluter-Rätsel  
Pasteurstraße 8 / 10407 Berlin





## Das Web in zwanzig Jahren: Web 33 1/3

**Googlewelten:** Der Erfolg von Google und was der Internet-Riese noch alles plant.

**Wilderei im Web:** Wie eine Schülerin aus NRW unfreiwillig zum Covergirl eines norwegischen Partiemagazins wurde.

**Besser leben im Second Life?** Realitätsflucht in Webfilmwelten.

**Börse als Kinderspiel:** In William Gaddis Roman "JR" verändert ein Elfjähriger unsere Sicht auf den Aktienmarkt.

**Entscheiden und Abstimmen:** Das beste Handfoto vom Theaterfestival Augenblick mal! im Mai auf [www.fluter.de](http://www.fluter.de).

fluter leuchtet ein.

# Einblick ► Durchblick ► Weitblick

mit den „schwarzen Heften“ der bpb

Viermal im Jahr bieten die

## **Informationen zur politischen Bildung**

das Wichtigste  
zu einem Thema aus

- Politik, Wirtschaft und Gesellschaft
- der deutschen Geschichte
- der europäischen und außereuropäischen Welt



Jetzt kostenlos bestellen unter [www.bpb.de](http://www.bpb.de).