



## Wirtschaft und Vertrauen – ein fragiles Verhältnis

Mehr Chancengerechtigkeit  
schafft Vertrauen  
von Richard David Precht

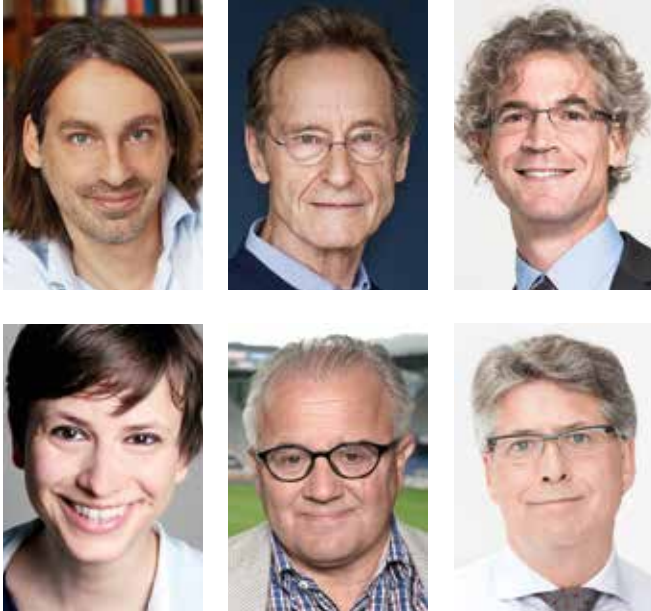
Wirtschaft und Vertrauen  
von Bernhard Schlink

Kontrolle ist gut, Vertrauen  
ist besser – die C. Haushahn  
GmbH & Co. KG  
von Christian Vohrer

Märkte verantwortungsvoll  
gestalten  
von Nora Szech

Vertrauen gewinnt –  
das Geschäftsmodell des  
SC Freiburg  
von Fritz Keller

Auf die Positionierung  
kommt es an  
von Günter Käfer



## Impressum

RKW Baden-Württemberg e.V.  
Königstraße 49  
70173 Stuttgart  
Telefon (0711) 22998-0  
Telefax (0711) 22998-10  
E-Mail [info@rkw-bw.de](mailto:info@rkw-bw.de)  
Internet [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)

## Redaktion

Dr. Albrecht Fridrich, Ralph Sieger

## Gestaltung

michael hess ▲ grafisches atelier

## Technische Abwicklung

Dr. Breitsohl Verlagsgesellschaft mbH  
Löffelstraße 1  
70597 Stuttgart  
Telefon (0711) 769637-0  
Telefax (0711) 769637-29

## Bildrechte

Titelbild: mauritius images

Nachdruck oder Fotokopien der  
veröffentlichten Beiträge  
(auch auszugsweise) nur mit  
Genehmigung des  
RKW Baden-Württemberg.

Die Mitglieder des RKW Baden-Württemberg  
erhalten die Zeitschrift im Rahmen ihrer  
Mitgliedschaft.

## 3 Editorial

## 4 RKW-Notizen

## 5 Titelthema

Mehr Chancengerechtigkeit  
schafft Vertrauen  
von Richard David Precht

## 9 Titelthema

Wirtschaft und Vertrauen  
von Bernhard Schlink

## 14 Unternehmensporträt

Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser –  
die C. Haushahn GmbH & Co. KG  
von Christian Vohrer

## 16 Fachbeitrag

Märkte verantwortungsvoll gestalten  
von Nora Szech

## 20 Fachbeitrag

Vertrauen gewinnt –  
das Geschäftsmodell des SC Freiburg  
von Fritz Keller

## 24 Fachbeitrag

Auf die Positionierung kommt es an  
von Günter Käfer

## 26 RKW-Seminare und -Lehrgänge

## 27 RKW-Forum



Dr. Albrecht Fridrich,  
Geschäftsführer

## Zeit für eine neue Ordnung?

**„Wir müssen das Gute leichter und das Schlechte schwerer machen“, schreibt der Philosoph Richard David Precht im Vorwort seines Bestsellers „Die Kunst, kein Egoist zu sein“. Ist dies nicht eine gute Basis, um über das fragile Verhältnis von Wirtschaft und Vertrauen nachzudenken?**

Ihre zeitlichen Wurzeln hat diese *RATIO* im Herbst 2004: Die Stiftung Schloss Neuhausen lud zu ihrer Konferenz „Wirtschaft und Vertrauen“. Zum Auftakt zwei große Reden: Uwe Jean Heuser, Ressortleiter Wirtschaft der *ZEIT*, sprach zum Thema „Wie viel Vertrauen *braucht* die Wirtschaft?“. Der Jurist und Schriftsteller Bernhard Schlink, dessen Redebeitrag wir in diesem Heft abdrucken, hielt dagegen: „Wie viel Vertrauen *verdient* die Wirtschaft?“ Natürlich sei da Vertrauen in die Wirtschaft, führte Bernhard Schlink aus. Doch wo es nicht von moralischen Normen getragen sei, könne es eben nur dem gelten, was unbedingt geleistet werden muss. Will heißen: Auch ein Vertrag beim „besten Netzanbieter“ schützt nicht vor großflächigen Ausfällen des Handynetzes oder länger andauernden Störungen von Festnetz und Internet daheim. Und die Pendler im Großraum Stuttgart klagen: Nie war auf die S-Bahn weniger Verlass als zurzeit. So ist das Wort Vertrauen zwar in aller Munde, die Erfüllung unserer Erwartungen hingegen oft ungewiss.

Natürlich *brauchen* wir das Vertrauen, im privaten Miteinander ebenso wie im komplexen Beziehungsgeflecht der Wirtschaft. Insbesondere dort, wo viele Einzelne zu einem großen Ganzen beitragen, muss einer sich auf den anderen verlassen können – auf Qualität und Termintreue, Seriosität und Fairness im Umgang. Andernfalls reißt die Lieferkette.

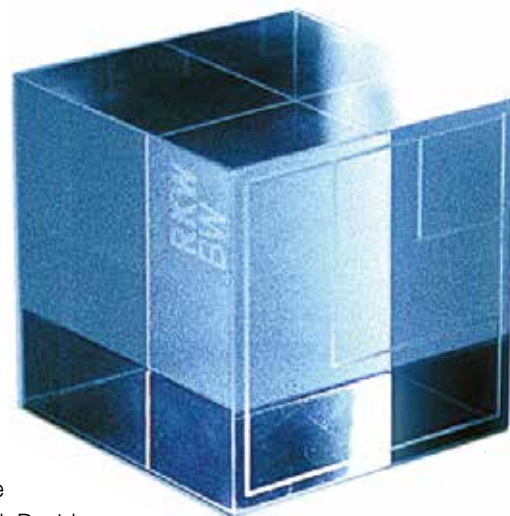
Christian Vohrer, der für uns die Firma Haushahn-Aufzüge porträtiert, bringt es auf den Punkt: „Ohne Vertrauen kämen wir morgens nicht mal aus dem Bett.“ Um dem Vertrauen seiner Kunden gerecht zu werden, setzt das Unternehmen auf Sicherheit, Verfügbarkeit und Verlässlichkeit. „Das A und O ist die Glaubwürdigkeit“, weiß Marken-Experte Günter Käfer, der darauf aufbauend die Positionierung von Unternehmens- und

Produktmarken entwickelt. Mit Fritz Keller, der auch bei unserer Podiumsdiskussion mitwirken wird, kommt die Nachhaltigkeit ins Spiel: Auf diese legt er als Erzeuger von Spitzenweinen, Sterne-Gastronom und eben auch als Präsident „seiner“ SC Freiburg sehr viel Wert.

„Gute Ökonomie ist, wenn die Richtung stimmt“ – unter dieses Motto möchte ich die Interviews mit Prof. Dr. Richard David Precht und der Karlsruher Verhaltensökonomin Prof. Dr. Nora Szech stellen. Richard David Precht, der beim RKW-Forum am 13. Oktober zum Thema „Wirtschaft und Vertrauen“ referieren wird, sieht reichlich Anlass für Kurskorrekturen. Nora Szech möchte in die vom Markt-Denken beherrschte Ökonomie wieder mehr moralische Werte integriert wissen. Erst in den vergangenen Jahrzehnten seien diese abhandengekommen. Ziemlich genau der Zeitraum übrigens, in dem das freie Spiel der Marktkräfte allzu frei walten durfte und damit nicht nur Gutes bewirkt, sondern auch Schaden angerichtet wurde. Zumindest räumten dies Forscher des Internationalen Währungsfonds IWF jüngst ein und sagten sich von einem zur Ideologie gewordenen Neoliberalismus los. „Gescheitert ist eine spezifische Form der Marktwirtschaft, die auf gesellschaftliche Belange keine Rücksicht nimmt“, hielt ein Kommentator in der *ZEIT* daraufhin fest. All das lässt aufhorchen, denn: Wäre nicht genau diese Rücksicht auf gesellschaftliche Belange ein guter Nährboden für unser aller Vertrauen?

In diesem Sinne freue ich mich auf den Vortrag und die Diskussion beim RKW-Forum, für die auch Hans Peter Stihl zugesagt hat. Herzlichen Dank an alle Akteure, an die Autoren dieser *RATIO* – und herzlich willkommen am 13. Oktober 2016 in der BW-Bank am Kleinen Schlossplatz. Bis dahin!

Ihr





### Strategische Personalplanung in sechs Schritten

Der Arbeitsmarkt ändert sich: geeignete Fachkräfte zu finden ist oft schwierig. Für viele mittelständische Unternehmen ist das eine große Herausforderung, die aber lösbar ist. Im Fokus sollten dabei die für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit entscheidenden Personalressourcen sein: im wesentlichen sind das Schlüsselkräfte und Schlüsselpositionen sowie der spezifische, künftige Fachkräftebedarf. Dafür muss das Personalmanagement die Voraussetzungen schaffen. Das RKW Baden-Württemberg hat mit der „Strategischen Personalplanung“ das passende Instrument entwickelt. Jedes mittelständische Unternehmen kann mit diesem Instrument seine Personalrisiken identifizieren. Werden dann die entsprechenden personalwirtschaftlichen Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt, lassen sich diese Risiken minimieren. Der Nutzen: Transparenz über den Personalbestand und die wettbewerbsrelevanten Jobfamilien, um die notwendigen Schlüsse daraus zu ziehen.

#### Nähere Informationen:

Gernod Kraft  
Tel. (0711) 2 29 98-39  
kraft@rkw-bw.de

### Maschinenbaudialog 2016 in Stuttgart: Industrie 4.0-Transfer in den Mittelstand

Wirtschaftsministerin Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut und rund 180 Vertreter aus Wirtschaft, Forschung und Politik haben sich beim Maschinenbaudialog im Fraunhofer-Institutszentrum Stuttgart darüber ausgetauscht, wie die Produktion der Zukunft in Baden-Württemberg gestaltet werden kann. Der Branchendialog ist eine gemeinsame Veranstaltung des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau, des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) und der IG Metall. „Wir werden Baden-Württemberg als Leitanbieter für smarte Produktionstechnik stärken und die Wettbewerbsfähigkeit des Industrie- und Innovationsstandortes weiter ausbauen“, sagte Hoffmeister-Kraut laut Pressemitteilung des Wirtschaftsministeriums.

Und VDMA-Geschäftsführer Dr. Dietrich Birk betonte: „Investitionen in digitalisierte und vernetzte Wertschöpfung werden die Konkurrenzfähigkeit unserer Unternehmen stärken und Arbeitsplätze in Baden-Württemberg sichern.“ Roman Zitzelsberger, Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg, wies darauf hin, dass „die Digitalisierung einen Wandel in der Arbeitswelt mit sich bringen wird“. Die Interessenvertreter müssten frühzeitig in die Gestaltung der neuen Arbeitswelt eingebunden werden. Handlungsbedarf besteht beim Industrie 4.0-Transfer in den Mittelstand. An dieser Stelle setzt das RKW Baden-Württemberg mit seinem „Unternehmens-Check 4.0“ an: Mithilfe dieses Analyse-Tools kann eine Standortbestimmung durchgeführt werden. Der Check wurde in enger Zusammenarbeit mit der Hochschule Technik und Wirtschaft in Karlsruhe entwickelt.

#### Nähere Informationen:

Achim Fuderer	Michael Ulmer
Tel. (0711) 2 29 98-35	Tel. (0711) 2 29 98-36
fuderer@rkw-bw.de	ulmer@rkw-bw.de

### TecNet-Gruppe „Leichtbau und Effizienztechnologien“ bei Bosch Automotive Steering

Beim Treffen der TecNet-Gruppe „Leichtbau und Effizienztechnologien“ bei der Robert Bosch Automotive Steering GmbH in Schwäbisch Gmünd standen das automatische Fahren und das Additive Manufacturing (AM) im Fokus. Durch den Trend der Individualisierung und die stetige Verkürzung von Innovationszyklen wird das Additive Manufacturing für die Fertigung von hochtechnologischen Kleinserien immer bedeutender. AM ist ein Verfahren, bei dem ohne Werkzeuge oder Formen Bauteile jeglicher Komplexität gefertigt werden können. *automotive-bw* hat ein Beratungskonzept entwickelt, das beim Einstieg in die digitalisierte Produktion mit Additive Manufacturing unterstützt.

#### Nähere Informationen:

Dr. Claudia Piesche  
Tel. (0711) 2 29 98-45  
piesche@rkw-bw.de



# Mehr Chancengerechtigkeit schafft Vertrauen

**Der Mensch hat ein biologisches und kulturelles Bedürfnis nach Gemeinnutzen und Gemeinschaft, schreibt der Philosoph Richard David Precht in seinem 2010 erschienenen Werk „Die Kunst, kein Egoist zu sein“. Unmittelbare Voraussetzung dafür sind Vertrauen und moralisches Handeln. Welche Rolle spielt das Vertrauen aus philosophischer Sicht für den Einzelnen und unser Wirtschaftssystem?**

**RATIO: Viele Briten würden ihr Nein zum Verbleib in der Europäischen Union gern wieder rückgängig machen. Warum haben sie kein Vertrauen in ihre politische Entscheidung?**

**Richard David Precht:** Viele Briten haben sich gefreut, als sie aus der englischen Politik diese populistischen Töne gehört haben, und haben entsprechend abgestimmt. Menschen vertrauen ja am ehesten Menschen, die ähnliche Meinungen haben. Das Interessante am Brexit aber ist, dass sich die großen Wortführer jetzt um die politische Verantwortung drücken, und deshalb wird es den Menschen, die dafür gestimmt haben, aus berechtigtem Anlass mulmig.

**Was schafft Vertrauen? In privaten Beziehungen ebenso wie in politischen und wirtschaftlichen Beziehungen?**

Normalerweise vertraue ich den Menschen, die ich gut kenne. Und die sich dieses Vertrauen über einen langen Zeitraum erworben haben.

**„Je mehr wir uns anerkannt fühlen, desto mehr vertrauen wir“, haben Sie einmal gesagt. Warum hängt Vertrauen von der gegenseitigen Anerkennung und vom Respekt füreinander ab?**

Sie möchten von Ihren Mitmenschen geachtet werden. Das ist elementar. Und wenn Ihnen gegenüber jemand wiederholt freundlich ist und wenn er auf Ihre Wünsche eingeht, dann neigen Sie dazu, ihm ein gewisses Vertrauen entgegenzubringen. Insofern gehören Vertrauen und gegenseitige Achtung und Wertschätzung unmittelbar zusammen.

men. Nun leben wir aber in einer Welt, in der wir in verschiedene Dinge Vertrauen haben müssen, die wir überhaupt nicht durchschauen oder mit denen wir keine Erfahrung haben. Es gibt in Deutschland Berufsgruppen, in die das Vertrauen seit Jahrzehnten sinkt. Da gehören Politiker dazu, übrigens auch die Lehrer und die Medien.

**Und die Unternehmer? Vertrauen in ein Wirtschaftsunternehmen, ist das noch möglich? Nehmen wir den Abgasskandal: Die Kunden von VW haben darauf vertraut, ein besonders schadstoffarmes Auto gekauft zu haben. Jetzt fühlen sie sich extrem getäuscht.**

Da hat ein Unternehmenskulturwandel stattgefunden. Der Abgasskandal sorgt für einen enormen Vertrauensverlust. Es ist ja auch ein enormer Betrug, da man einer bestimmten Marke, die man kennt, vertraut hat.

**„Lieber Geld verlieren als Vertrauen“, postulierte der Unternehmensgründer Robert Bosch 1919. Er wollte seine Kunden nicht enttäuschen und mit seinen Elektromotoren Qualitätsarbeit liefern. Gelten solche Grundsätze heute noch?**

Das kann man nicht pauschalisieren. Es kommt darauf an, worin das Geschäftsmodell besteht. Wenn ein großes Konsortium Geld in ein Unternehmen steckt, um kurzfristig Geld damit zu verdienen, dann ist es möglicherweise völlig egal, wenn es das Unternehmen in drei oder vier Jahren nicht mehr gibt. Das Geld wird dann halt woanders rein gesteckt. Bei solchen Geschäftsmodellen ist Vertrauen unwichtig.

**Kann ein mittelständischer Unternehmer leichter Vertrauen zu seinen Kunden und Zulieferern aufbauen als ein anonymen Wirtschaftskonzern wie Amazon?**

Ja, es gibt diese Formulierung vom „Ehrbaren Kaufmann“ von Luca Pacioli, einem Theologen aus der Renaissance. Der sagte, die venezianischen Kaufleute geben sich die Hand auf das Wort des „Ehrbaren Kaufmanns“. Ihre Geschäfte hatten aber zwei Bedingungen: a) dass man sich kannte und b) dass man wusste, man sieht sich wieder.



Foto: © Amanda Berens

Prof. Dr. Richard David Precht ist Philosoph, Publizist und Autor und einer der profiliertesten Intellektuellen im deutschsprachigen Raum. Beim RKW-Forum wird Precht als Referent auftreten und bei der Podiumsdiskussion mitwirken (vergl. Seite 27).



Die venezianischen Kaufleute vertrauten früher auf das Wort des „Ehrbaren Kaufmanns“. Man kannte sich und wusste, man sieht sich wieder. Beim Kauf im Internet ist mehr Vorsicht angeraten.

Wenn Sie dagegen heute im Internet mit jemandem Geschäfte machen, den Sie nicht kennen und von dem Sie nicht wissen, ob es ihn morgen noch gibt, dann haben Sie allen Grund, große Zweifel zu hegen.

#### **Wie kann man einer Bank oder einem Wirtschaftsunternehmen, das man nicht kennt, trauen?**

Ich muss kein Vertrauen in eine Bank oder in ein Wirtschaftsunternehmen haben und vermuten, dass dort nur lauter nette Menschen arbeiten, die das Beste für mich wollen. Das ist nicht erforderlich. Aber ich denke mir zum Beispiel bei meiner Sparkasse: Die wird schon nichts allzu Schlimmes machen, weil das aus juristischen und vielen anderen Gründen nicht so einfach geht.

#### **Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser ...**

Ich vertraue auf ein Ordnungssystem und darauf, dass die juristischen und rechtsstaatlichen Mechanismen dieser Ordnung funktionieren. Dieses Vertrauen ist kein zwischenmenschliches warmes Vertrauen. Wenn Sie einer Bank oder einem Staat oder

einer Regierung oder einem Unternehmen vertrauen, dann vertrauen Sie darauf, dass alles in allem in Ordnung ist. Und wenn es nicht in Ordnung ist, dass Sie dann rechtliche Mittel einlegen können.

#### **Trotzdem haben Unternehmen und Banken Steuervorteile, hinterziehen Steuern und legen Konten in Panama an?**

Unsere rechtsstaatlichen Mechanismen funktionieren in Deutschland dennoch viel besser als in den meisten anderen Ländern der Welt. Wenn ich jetzt in Venezuela wäre, hätte ich sehr viel weniger Grund, irgendwelchen Institutionen zu vertrauen.

#### **Ersetzen Beurteilungen und Bewertungen von Kunden in der Welt des Internets das Vertrauen oder schaffen sie Vertrauen?**

Diese Sternchen und Punkte wie bei eBay – nun, wir wissen ja, diese Welt ist komplett manipulierbar. Wir vertrauen aus guten Gründen nicht, sofern es sich um gesichtslose Prozesse handelt. Übrigens betrügen Menschen einander leichter, wenn sie anonym sind, als wenn sie einander persönlich gegenüberstehen. Das gilt allerdings nicht für alle, es gibt leider Ausnahmen.

#### **Spielt Werbung nicht mit dem Vertrauen und lockt mit falschen Versprechungen?**

Selbstverständlich. Unseriosität ist das Geschäftsmodell von Werbung. In der Werbung verspreche ich Menschen eine Glückserfüllung, die ich nicht garantieren kann. In die Werbung Vertrauen zu haben wäre absurd. Dennoch muss man ein starkes Gemüt haben, um sich dem medialen Aufwand, mit dem Werbung auf das Bewusstsein und noch mehr auf das Unterbewusstsein einwirkt, komplett zu entziehen.

#### **Vor 200 Jahren wurde der Homo oeconomicus erfunden. Sein Verhalten hat eine Zielgröße: Quantität und Geld. Qualität, Moral und Vertrauen spielen keine Rolle.**

Wir haben Erkenntnisse aus der Wirtschaftspsychologie, die sehr eindrucksvoll nahelegen, dass das Modell des Homo oeconomicus eine Karikatur menschlichen Verhaltens

ist. Denn alles Wichtige im Leben resultiert aus den Dingen, die nicht streng nach dem Kosten-Nutzen-Kalkül bewertet werden. Sonst hätten Menschen große Probleme, glückliche Beziehungen zu führen oder Freundschaften aufzubauen. Und Kinder lohnen sich unter dem Gesichtspunkt des Kosten-Nutzen-Kalküls sowieso nicht. Es gibt das berühmte Ultimatumspiel von 1978: Ich schenke Ihnen 100 Euro, die müssten Sie mit jemandem aufteilen und dürfen demjenigen einen einzigen Vorschlag machen, in welchem Verhältnis. Wenn der andere nicht darauf eingeht, dann kriegt der Spielleiter das Geld zurück. Und jetzt können Sie sich vorstellen, welcher Teilungsvorschlag am häufigsten gemacht wird?

### Halbe-halbe?

Ne, so gut ist der Mensch nicht: Die meisten Menschen bieten 40 Euro und behalten 60 Euro. Aus Angst, dass das Geld weg ist, wenn sie zu wenig anbieten. Das ist Homo oeconomicus-Denken. Aber was mich mehr interessiert, ist: Wenn Sie jetzt derjenige wären, dem der andere nur zehn Euro anbietet, weil er 90 Euro in die eigene Tasche stecken will, dann wären Sie wahrscheinlich sauer. Sie wählen null, weil Ihnen das Gefühl der Schadenfreude und dass der andere für sein asoziales Verhalten bestraft wird, mehr wert ist als zehn Euro.

### Dann bin ich kein Homo oeconomicus, sondern ärgere mich über das unfaire Verhalten des anderen. Wie hängen Vertrauen und faires Handeln miteinander zusammen?

Je nachdem, in welcher Situation man ist. Je flacher die Hierarchien, umso weniger unfaires Verhalten. In Liebesbeziehungen und in Freundschaftsbeziehungen wollen wir fair behandelt werden. Wenn Sie in einer strengen hierarchischen Gesellschaft sind wie in Saudi-Arabien oder Russland, haben Sie weniger Fairness-Erwartungen. Auch ein Soldat muss nicht jeden Befehl seines Vorgesetzten danach überprüfen, ob er ihn fair findet oder nicht. Wenn ich aber erwarte, dass es gerecht zugeht, dann wird dieses Gefühl leicht und häufig enttäuscht.

### Schafft mehr Verteilungsgerechtigkeit mehr Vertrauen?

Also, ich würde zumindest sagen, eine hohe Chancengerechtigkeit ist eine wichtige Voraussetzung für Vertrauen. In der Frage, was Chancengerechtigkeit ist, kann man sich relativ leicht einigen. In der Frage, was eine gerechte Verteilung ist, kann man sich fast nie einigen.

### Kooperation statt Konkurrenz?

Kommt darauf an. Konkurrenz kann in einem gewissen Rahmen und unter gewissen Bedingungen für die Wirtschaft gut sein und kann auch den Menschen guttun. Ich meine, warum gucken wir uns Fußball-Europameisterschaft an? Es kommt in jeder Gesellschaft darauf an, kooperative und konkurrenzmäßige Verhältnisse miteinander auszubalancieren.

### Wie sieht Ihrer Meinung nach das Wirtschaftsmodell der Zukunft aus?

Die digitale Revolution wird ökonomisch nahezu alles auf den Kopf stellen, ähnlich wie die erste industrielle Revolution im 19. Jahrhundert. Wir kommen in eine Welt,

Welches Produkt ist das Richtige?  
Und kann man der Werbung trauen?







Die Digitalisierung schreitet voran und wirkt sich auf die Arbeitswelt aus. Richard David Precht stellt die Frage nach der Verteilungsgerechtigkeit.

Fotos: mauritius images

in der vermutlich für die Hälfte der Bevölkerung keine Arbeit mehr da sein wird. Mit ganz erheblichen Folgen für unsere sozialen Sicherungssysteme. Und schon jetzt stehen wir vor der spannenden ökonomischen Herausforderung: 1. wie wir Verteilungsgerechtigkeit herstellen, sodass jeder Mensch genügend Geld zur Verfügung hat, und 2. wie wir diesen Menschen ausreichend Sinn und Beschäftigungsmöglichkeit jenseits von Lohn und angestellter Arbeit verschaffen. Das ist auch eine Riesenherausforderung an das Bildungssystem: Menschen beizubringen, sich aus sich selbst heraus zu Tätigkeiten zu motivieren. Denn die Enttäuschten und die Nicht-mehr-Gebrauchten neigen dazu, sich zu radikalisieren.

### Wie lösen wir diese Herausforderung?

Wir werden in relativ kurzer Zeit ein bedingungsloses Grundeinkommen haben. Das ist die einzige Lösung, denn ich kann unsere sozialen Sicherungssysteme nicht mehr an den Faktor Arbeit binden, wenn es nur noch wenig Arbeit gibt. Das Geld, das durch die

erhöhte Produktivität gewonnen wird, muss so verteilt werden, dass alle Menschen mit oder ohne Arbeit ein menschenwürdiges Leben führen können. Das geht nur durch ein Grundeinkommen, und wenn Angela Merkel noch zehn Jahre regiert, wird sie es machen.

**Menschen wollen nicht nur ihren Vorteil maximieren, sondern ein Resultat erzeugen, das sie irgendwie als moralisch gut, gerecht und fair empfinden. Aber rechnen muss es sich trotzdem: Welchen Vorteil hat zum Beispiel ein Unternehmer, der nach dem Motto „grüner, besser, schöner“ wirtschaftet?**

Na ja, erst mal sind das alles Wachstumsmärkte. Vegetarische Ernährung, vegane Ernährung, ökologische Nachhaltigkeit wird von denjenigen Menschen, die entsprechend mehr Geld haben, auch entsprechend mehr honoriert. Und nicht zuletzt hat er den Vorteil eines guten Gewissens.

**Und Ihr gutes Gewissen? Sie spenden Ihr Honorar immer wieder dem Bundesverband „MENTOR – Die Leselernhelfer“. Warum?**

Weil das etwas ist, was jeder machen kann: In die Schule gehen und mindestens einmal die Woche für eine Stunde einem Kind unter die Arme greifen, das von zuhause her nicht die Chance hat. Und dieses Kind persönlich zu coachen, indem man mit ihm liest, indem man Interesse an ihm zeigt und ihm hilft.

**Vertrauen Sie auf das Gute und Gerechte im Menschen?**

Schwieriges Thema, es gibt moralisch niedriger und moralisch höher stehende Kulturen. Und diese moralisch höher stehenden Kulturen müssen gepflegt werden. Ich freue mich zum Beispiel über die wachsende Zahl von Menschen, die sich bei MENTOR engagieren. Wenn Kinder Chancen auf ein erfülltes Leben und Berufsleben bekommen, stellt das nicht nur Chancengerechtigkeit her, sondern stimmt mich optimistisch, dass wir in Zukunft in einer Gesellschaft leben, in der wir berechtigterweise anderen Menschen vertrauen können. ■



## Wirtschaft und Vertrauen

**Was ist das eigentlich, Vertrauen? Und welche Bedeutung hat es in und für die Wirtschaft? Bernhard Schlink erörtert diese Frage mit rechtswissenschaftlicher Kenntnis und schriftstellerischem Können – vorgetragen im Oktober 2004 anlässlich der Tagung „Wirtschaft und Vertrauen“ auf Schloss Neuhausen.**

### I.

Vertrauen ist eine Erwartung. Jemandem vertrauen bedeutet erwarten, er werde sich in einer bestimmten Weise verhalten. Beim Vertrauen in ein Kollektiv, eine Institution oder ein System ist es nicht anders: Es geht um die Erwartung, die Einheit oder die, die für sie handeln, würden ein bestimmtes Verhalten an den Tag legen.

Vertrauen ist eine besondere Erwartung. Die Sprache lässt uns Personen und Einheiten von Personen vertrauen, aber nicht Sachen. Wir vertrauen nicht dem morgigen Wetter, sondern darauf, das Wetter werde morgen schön sein. Das Wörtchen „darauf“ richtet das Vertrauen nicht auf das Wetter, sondern auf unsere eigene Erwartung. Unsere Erfahrung lässt uns erwarten, das Wetter werde morgen schön sein, und wenn es morgen doch regnet, hat nicht das Wetter unser Vertrauen enttäuscht, sondern wir haben uns im Wetter getäuscht.

Vertrauen ist eine Erwartung an eine Person, aber nicht jede Erwartung an eine Person ist Vertrauen. Wir erwarten, dass jemand immer noch seinen alten Citroën fährt, Gauloise raucht und Ferien in der Provence macht, ohne in unserem Vertrauen enttäuscht zu sein, wenn er sich einen neuen Golf kauft, das Rauchen aufgibt und Ferien auf Juist macht. Er hat sich eben geändert, und wir nehmen das zur Kenntnis. Erst wenn die Erwartung ein normatives Moment enthält, ist sie Vertrauen. Jemandem vertrauen bedeutet erwarten, er werde sich in einer bestimmten Weise verhalten, weil er sich in dieser Weise verhalten muss. Das „muss“ kann seinen Grund in Normen des Rechts, der Moral oder einer Konvention haben. Wir vertrauen dem Richter, weil das Recht

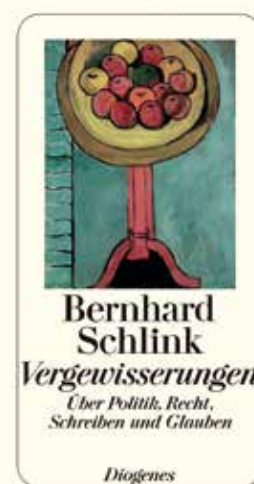
die Richtschnur seines Verhaltens ist, dem Kollegen, wenn wir ihn als moralischen Menschen, und dem Gast, weil wir ihn als Person mit Anstand und Manieren voraussetzen. Die Moral muss nicht die allgemein anerkannte und die Konvention kann die Konvention einer Familie, einer Gruppe, eines Standes sein. Sogar die Erwartung, der Freund werde immer noch Citroën fahren, Gauloise rauchen und Ferien in der Provence machen, kann Vertrauen sein, wenn das gemeinsame Eingeschworene auf französische Lebensart ein Eckstein der Freundschaft ist. Dass das Wetter moralischen Normen gehorche, wird heute niemand mehr glauben. Aber Hundehalter reden mit ihren Hunden gerne, als wären diese einer Hundemoral verpflichtet, und reagieren auf hundeunmoralisches Verhalten gekränkt wie auf einen Vertrauensbruch. Sogar zu ihrem Auto entwickeln manche Menschen ein derart persönliches Verhältnis, dass sie ihm einen Kosenamen geben, sein gutes Funktionieren wie kindliches Wohlverhalten loben und von seinem schlechten wie von kindlichem Fehlverhalten verärgert, betrübt oder gekränkt sind. Wenn das Verhalten einer Sache als normgebunden verstanden wird, kann sogar bei einer Sache Erwartung zu Vertrauen werden. Aber es geschieht nur in seltenen Ausnahmen.

Vertrauen ist also eine normative Erwartung. Wird es enttäuscht, ist man anders als bei einer faktischen Erwartung nicht einfach bereit, sich mit der Enttäuschung abzufinden. Man insistiert auf der Norm, die das Vertrauen begründet und trägt, stellt zur Rede, beschwert und wehrt sich, protestiert, demonstriert und geht zum Gericht. Beim Bruch freundschaftlichen Vertrauens kann man nur den Freund zur Rede stellen und sich bei gemeinsamen Freunden beschweren. Die Enttäuschung über den Vertrauensbruch des Geschäftspartners findet unter Umständen den Weg zum Gericht und die über verletztes Vertrauen in die Gerechtigkeit von Richtern und in die Sachlichkeit von Beamten den zum Petitionsausschuss. Die Weigerung, sich mit der Enttäuschung von Vertrauen abzufinden, kann vielerlei Gestalt annehmen. In jedem Fall kontrastiert sie mit



Foto: Gaby Gerster / © Diogenes Verlag

Autor: Bernhard Schlink ist deutscher Jurist und Schriftsteller. Sein Roman *Der Vorleser* wurde zu einem internationalen Bestseller.



Diesen Text und 23 weitere virtuose Essays hat Bernhard Schlink in seinem Buch *Vergewisserungen* zusammengefasst. Wir danken dem Autor und dem Diogenes Verlag für ihr Einverständnis, den Essay in *RATIO* abzudrucken.

der Lernbereitschaft, mit der auf die Enttäuschung einer faktischen Erwartung reagiert wird. Wenn das Wetter schlecht ist statt schön, das *blind date* langweilig statt interessant und das Testergebnis die gefürchtete Widerlegung statt der erhofften Bestätigung der Hypothese, sind Insistieren, Beschwerde und Protest nur dumm. Es gilt, von der Wirklichkeit zu lernen, sich mit der Enttäuschung abzufinden und die faktische Erwartung zu korrigieren.

Gewiss, auch normative Erwartungen können falsch sein, auch bei normativen Erwartungen gilt es zu lernen. In verschiedenen Ländern gelten verschiedene Normen, die Norm, die gestern galt, muss heute, und die, die heute gilt, morgen nicht mehr gelten. Wird Vertrauen oft genug enttäuscht, dann wird auch das Insistieren auf der es begründenden und tragenden Norm dumm. Dann muss auch hier gelernt und die Vertrauens Erwartung korrigiert werden. Aber es geschieht weniger selbstverständlich, langsamer, gegen größere Widerstände, mit größeren Schmerzen als bei einer faktischen Erwartung.

„Wo die Einbindung in gesellschaftliche und kulturelle Ordnungen nicht mehr funktioniert und verpflichtet, zählt wieder die Vertrauensbildung auf der persönlichen Ebene“, schreibt Bernhard Schlink.



Es ist auch einfach eine schwierigere Entscheidung. Wann musste ein Jude im Dritten Reich sein Vertrauen in die Willigkeit und Fähigkeit Deutschlands, von antisemitischen Verirrungen wieder zu rechtsstaatlicher Verlässlichkeit zu finden, aufgeben? Wann muss sich ein Bürger Iraks sagen, dass sein Vertrauen in eine demokratische Entwicklung seines Landes eine Illusion ist? Wann ist der richtige Zeitpunkt zu emigrieren, zu desertieren, zu kündigen, den wieder und wieder untreuen Partner zu verlassen oder mit dem wieder und wieder treulosen Freund zu brechen? Wir schenken unser Vertrauen nicht leicht und wir entziehen es nicht leicht.

## II.

Der Begriff des Vertrauens, der dieser Tagung zugrunde liegt, ist größer angelegt. In der Einladung ist zu lesen, dass Vertrauen im Rationalen wie im Irrationalen wurzelt, dass es Grundlage von sozialer Normalität und kommunikativer Pluralität, von Gesellschaft und Wirtschaft, Staat und Politik ist, dass die Entwicklung des Verfassungsstaats als Evolution der Institutionalisierung von Vertrauen zu beschreiben und dass als Ursache jeder zeitgenössischen Krise, jedes zeitgenössischen Konflikts ein Vertrauensverlust zu diagnostizieren ist. Vertrauen, so ist zu lesen, ist alles, ohne Vertrauen ist nichts.

Mit diesem groß angelegten Begriff geht die Forderung nach mehr Vertrauen einher. Weil Gesellschaft und Wirtschaft, Staat und Politik ohne unser aller Vertrauen nichts seien und weil wir alle ohne Gesellschaft und Wirtschaft, Staat und Politik nichts seien, schuldeten wir Vertrauen. Der groß angelegte Begriff des Vertrauens will die, die nicht mehr vertrauen, in die Pflicht des Vertrauens nehmen. Die Bürger sollen den Politikern endlich wieder vertrauen und bei Fehlern und Enttäuschungen verzeihen und vergessen, sie sollen der Wirtschaft vertrauen, konsumieren und, wenns dazu reicht, investieren, und sie sollen auch darauf vertrauen, dass die Innovationen, Investitionen, neuen Märkte und neuen Produkte der Wirtschaft letztlich für alle Sinn machen und Nutzen bringen. Der Ruck, den der vorletzte Bundespräsident

gefordert hat, war nach dem Vertrauenskonzept dieser Tagung, richtig verstanden, ein Vertrauensruck: Bürger, vertraut! Ihr seid selbst schuld, wenns nicht vorangeht. Vertraut erst einmal, dann wird's schon.

Der Qualität von Vertrauen als normativer Erwartung und dem normativen Grund des Vertrauens trägt dies durchaus Rechnung. Normen und auch Vertrauen, das seinen Grund in Normen hat, leben aus Akzeptanz und Kontrolle. Um zu gelten, muss eine Norm Akzeptanz finden, nicht bei allen, aber doch bei den meisten, und ihre Befolgung muss kontrolliert, das heißt ihre Nichtbefolgung registriert und sanktioniert werden. Akzeptanz alleine genügt nicht; sie erodiert, wenn die, die Normen nicht akzeptierten und nicht befolgen, dies sanktionslos tun können. Kontrolle alleine genügt nicht; sie ist überfordert, wenn sie nicht die Akzeptanz der meisten voraussetzen und sich auf die Übertretungen der wenigen konzentrieren kann. Ebenso muss, um Bestand zu haben, Vertrauen auf die Akzeptanz der es begründenden und tragenden Normen durch die Beteiligten und zugleich darauf bauen können, dass Enttäuschungen des Vertrauens korrigiert werden.

So gilt zum Beispiel eine wichtige Norm, die freundschaftliches Vertrauen begründet und trägt, der wechselseitigen Hilfsbereitschaft. Vertrauen unter Freunden baut darauf, dass man, wenn man sie braucht, mit der Hilfe des anderen rechnen kann und dass man, wenn die Hilfe nicht kommt, seine Enttäuschung dem anderen mitteilt, dass dieser sich erklärt, entschuldigt und bei der nächsten Gelegenheit anders verhält. Vertrauen in eine private Schule, in die man seine Kinder schickt, baut darauf, dass die Bildungs- und Erziehungsziele, wegen deren man die private Schule gewählt hat, von der Leitung und den Lehrern der Schule beständig akzeptiert werden und dass das Ausscheren einzelner Lehrer oder in einzelnen Fächern registriert und korrigiert wird. Beim sogenannten Systemvertrauen, dem Vertrauen in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur oder Religion, ist es nicht anders. Es setzt darauf, dass das Gesetz, nach dem das System an-



„Ich vertraue der Bahn, dass sie mich fährt, wenn auch vermutlich zu spät, und der Fluggesellschaft, dass sie mich fliegt, wenn auch vielleicht ohne Gepäck“, so Bernhard Schlink.

getreten ist, innerhalb des Systems akzeptiert wird und dass Abweichungen korrigiert werden. Dass der groß angelegte Begriff des Vertrauens uns in die Pflicht nehmen will, korrespondiert der modischen Forderung nach Deregulierung. Nach mehr Globalisierung und weniger Protektionismus, mehr Privatisierung und weniger öffentlicher Verantwortung, mehr Markt, mehr Wettbewerb, mehr Profit, mehr Freiheit, weniger Staat, weniger Normen, weniger Restriktionen, Kontrollen und Sanktionen. Wenn die Systeme, mit und in denen wir leben, nicht mehr durch ihre Verpflichtung auf Normen und deren Gewährleistung durch Kontrolle vertrauenswürdig sind, sein wollen und sein können, muss das Vertrauen anders fundiert werden. Weniger Kontrolle, also mehr Akzeptanz. Weniger Vertrauenswürdigkeit, also mehr Vertrauensvorschluss. Wenn Ursache jeder zeitgenössischen Krise, jedes zeitgenössischen Konflikts Vertrauensverlust ist und der Staat mit seinen Kontrollen und Sanktionen bei der Krisen- und Konfliktbewältigung nichts verloren hat, bleibt nur eines: Wir müssen uns einen Ruck geben und vertrauen.





„Warum sollten, wenn nur Interesse und Gewinn zählen, die Akteure der Wirtschaft das Interesse und den Gewinn der Aktionäre höher werten als das eigene Interesse und den eigenen Gewinn?“, fragt Bernhard Schlink.

### III.

Müssen wir? Müssen wir uns einen Ruck geben und der Wirtschaft vertrauen? Können wir der Wirtschaft vertrauen?

Nicht dass ich dem Schreiner, der mir gelegentlich ein neues Regal fertigt, dem Autohändler, bei dem ich mein Auto gekauft habe und warten lasse, oder der Apothekerin, bei der ich seit Jahren mein Aspirin kaufe und manchmal medizinischen Rat hole, nicht vertrauen würde. Dieses Vertrauen ist wie jedes Vertrauen auf Normen gegründet: die moralische Norm, auf jahrelange Verlässlichkeit mit Treue zu reagieren und auf jahrelange Treue mit Verlässlichkeit, und die Normen des Kauf- und Werkvertragsrechts. Ich vertraue auch meiner Sparkasse; ihre Anlageempfehlungen taugen nicht viel, aber mein Geld wird sie nicht einfach stehlen. Ich kaufe das Haushaltsgerät mit dem großen Markennamen, weil ich dem Hersteller vertraue, er werde den großen Markennamen nicht durch schlechte Produkte gefährden wollen, aber ich weiß auch, dass Hersteller Produkte von immer kürzerer Haltbarkeit bauen, und muss, wenn das Haushaltsgerät nach wenigen Jah-

ren kaputt ist, lernen, dass Produkte inzwischen nur noch mit dieser kurzen Haltbarkeit gebaut werden. Ich vertraue der Bahn, dass sie mich fährt, wenn auch vermutlich zu spät, und der Fluggesellschaft, dass sie mich fliegt, wenn auch vielleicht ohne Gepäck. Da gibt es also Vertrauen in die Wirtschaft. Aber wo es nicht von moralischen Normen getragen ist, die aus der sozialen Nähe und Dichte einer Situation wachsen, kann es nur dem gelten, was unbedingt geleistet werden muss, was schlechterdings nicht verweigert werden kann. Eine kompetente Anlageberatung, ein haltbares Haushaltsgerät, ein pünktlicher Zug und die Ankunft mit Gepäck nach einem Flug mit knappen Umsteigezeiten sind Glücksfälle. Denn es geht ja auch ohne.

Die Rechtsnormen, die das Vertrauen in die Wirtschaft tragen, sind dürrig. Was immer das Wirtschaftsstrafrecht in der Theorie leisten mag, in der Praxis scheitert seine Durchsetzung immer wieder an mangelndem wirtschaftlichen Sachverstand und der unzureichenden Ausstattung der zuständigen Richter und Staatsanwälte. Das Aktienrecht ist schwach sanktioniert und wird entsprechend gering geachtet; die Angeklagten im Mannesmann-Prozess, denen das Gericht im Urteil schwerwiegende Verstöße gegen das Aktiengesetz vorwarf, haben sich daran nicht gestört, sie haben sich durch das Urteil vielmehr bestätigt gefühlt. Das Zivilrecht dient verstärkt dem Schutz schlecht bedienter Kunden, auch schlecht beratener Anlagekunden, aber sein Einsatz ist für die Kunden aufwendig und jeder Zugewinn gerichtlichen Schutzes droht durch eine Veränderung der allgemeinen Geschäftsbedingungen konterkariert zu werden. Nein, von den Rechtsnormen kann Vertrauen in die Wirtschaft nicht leben und hat es auch nie gelebt.

Ob es der Familienname und die Familienehre, die kaufmännische Verpflichtung auf Treu und Redlichkeit, die paternalistische Verantwortung für die eigenen Arbeiter oder die nationalistische Verbundenheit mit Deutschland waren – traditionell haben die Wirtschaftenden in Loyalitäten agiert, durch die sie sich moralisch gebunden und



verpflichtet wussten. Eine Weile sah es aus, als habe die Verpflichtung auf das Aktionärsinteresse, auf den Shareholder-Value, die traditionellen Bindungen aufgebrochen, erledigt und ersetzt. Aber so ist es nicht. Ein Bankvorstand, für den der Verlust von 50 Millionen Deutscher Mark *peanuts* war und der, deshalb kritisiert, meinte, die Bank habe doch nur sich selbst geschadet, oder ein Konzernchef, der den Börsenwert des Konzerns halbiert und vom Aufsichtsrat gestützt und gefeiert wird, zeigen, dass es auch dem Aktionär gegenüber keine tief und stark empfundene Verpflichtung mehr gibt. Die großen, global agierenden Wirtschaftsunternehmen sind feudalistische Einheiten, die in sich und um sich selbst kreisen.

Wie Feudalherren einander kannten, miteinander koalierten, gegeneinander intrigierten, sich bekämpften, besiegten, stürzten und wieder in den Sattel hoben, bei aller Konkurrenz und allem Konflikt durch die Zugehörigkeit zu ein und demselben angefochtenen und gefährdeten Stand verbunden, so kennen die Akteure in den oberen Etagen einander persönlich, bekriegen einander, bedienen einander und helfen einander nach den Stürzen der Karriere wieder auf und weiter. Das Vertrauenskonzept dieser Tagung bringt diesen Befund auf folgenden Begriff: Wo die Einbindung in gesellschaftliche und kulturelle Ordnungen nicht mehr funktioniert und verpflichtet, zählt wieder die Vertrauensbildung auf der persönlichen Ebene. Anders und hässlich ließe der Befund sich auch so beschreiben: Wo es keine moralischen Bindungen und Verpflichtungen gibt, bleibt die Kumpanei. Moralische Forderungen gehen demgegenüber ins Leere. Wie sollten traditionalistische, familiäre, berufsethische, paternalistische und nationalistische Loyalitäten unter den Bedingungen der Globalisierung Bestand haben? Warum sollten, wenn nur Interesse und Gewinn zählen, die Akteure der Wirtschaft das Interesse und den Gewinn der Aktionäre höher werten als das eigene Interesse und den eigenen Gewinn? Die Loyalität, die dabei rational und funktional ist, ist die zum Kumpan.

Auch moralische Vorwürfe gegen die Akteure der Wirtschaft gehen fehl. Nicht nur, weil manche durchaus moralisch empfinden und handeln mögen. Von den Akteuren der Wirtschaft als Individuen moralisches Verhalten zu erwarten ist auch so lange eine Überforderung, als die Moral nicht institutionell unterfangen und in Loyalitäten stabilisiert ist. Fehl geht es allerdings auch, wenn die Akteure der Wirtschaft den Verlust des Vertrauens in die Wirtschaft beklagen und Vertrauen fordern.

Die Frage ist, ob die Gesellschaft sich die Entlassung der Wirtschaft aus allen Loyalitäten auf Dauer leisten kann und wird. Ob beziehungsweise wie sie, vielleicht gemeinsam mit anderen nationalen Gesellschaften, die Globalisierung konterkarieren oder relativieren, den Deregulierungstrend umkehren, neue Loyalitäten einfordern und durchsetzen wird. Die gegenwärtige Entwicklung, die oft als zwangsläufig und unaufhaltsam beschrieben und erlebt wird, ist auch nur eine historische Entwicklung, die enden und beendet werden kann. Aber das ist ein anderes Thema. ■

„Die großen, global agierenden Wirtschaftsunternehmen sind feudalistische Einheiten, die in sich und um sich selbst kreisen“, schreibt Bernhard Schlink.

Fotos: mauritius images



## Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser – die C. Haushahn GmbH & Co. KG



Autor: Christian Vohrer leitet die Haushahn-Region Süd und Südwest und ist verantwortlich für Haushahn Stuttgart.

**Vertrauen ist die harte Währung der Wirtschaft. Ohne Vertrauen kämen wir morgens nicht mal aus dem Bett. Wie sollten wir Verträge schließen, wenn wir uns auf deren Einhaltung nicht verlassen könnten? Allein die Tatsache, dass wir Geld als Tauschmittel verwenden, macht deutlich, wie unser Wirtschaftssystem auf Vertrauen basiert: dem Vertrauen darauf, dass wir auch morgen für unser Geld noch etwas bekommen.**

Für ein Wirtschaftsunternehmen wie das unsere ist Vertrauen essenziell. Welch fatale Folgen ein Vertrauensverlust haben kann, erleben wir gerade in der Automobilbranche. Selbst eine starke Marke steckt so etwas nicht einfach weg, zumal in unserer komplexen und spezialisierten Gesellschaft starke Marken immer wichtiger werden. Aller Transparenz, allen Vergleichsmöglichkeiten zum Trotz: Niemand hat die Zeit, sich mit jedem Produkt eingehend zu befassen, bevor er eine Kaufentscheidung trifft. Marken bieten hier Orientierung und Führung – vorausgesetzt, wir vertrauen ihnen. Und das tun wir nur, wenn sie das Versprechen, das sie geben, auch halten.

Ebenso verhält es sich, wenn jemand einen Haushahn-Aufzug betritt. Auch damit verbindet sich ein Versprechen. Mehrere sogar. Der Fahrgast vertraut darauf, ans Ziel zu kommen, und das sicher und komfortabel. Verfügbarkeit, Verlässlichkeit, Verantwortung – das erwarten unsere Kunden und die Nutzer unserer Produkte von uns, selbst wenn sie sich das nicht immer vor Augen führen. Der nicht vorhandene Mangel ist unsere Qualität. Oder anders ausgedrückt: Kein Mensch lobt einen Aufzug dafür, dass er sicher fährt und gut aussieht. Aber wenn der Aufzug dies nicht tut, nimmt der Nutzer das sofort wahr.

Wie schafft man nun Vertrauen? Mit der Zeit. Bei Haushahn sind es bereits 127 Jahre. 1889 in Stuttgart gegründet, haben wir bereits im Jahr 1895 die ersten Aufzüge mit selbstentwickelten elektrischen Antrieben errichtet. Fünf Jahre später wurde die Knopfsteuerung eingeführt, 1929 kamen die ersten Schnell-

aufzüge und 1969 gläserne Panoramaaufzüge auf den Markt. Um bei dieser Innovationsbereitschaft nicht das Vertrauen der Kunden zu verlieren, braucht es Beständigkeit. Zukunft braucht Herkunft, wie Odo Marquard es einst formulierte.

Selbst nach der Integration von Haushahn in den Schindler-Konzern hat sich daran nichts geändert. Auch wenn wir inzwischen Namensgeber des größten deutschen Markenverbunds regionaler Aufzugsbetriebe sind – unsere Kunden aus Stuttgart und Umgebung vertrauen uns weiterhin, weil wir unser Markenversprechen halten. Und weil wir dieselbe Sprache sprechen, uns auf den Kunden einstellen und so eine Vertrauensbasis schaffen.

### Vertrauensbasis schaffen

Das fängt schon bei Details an. Einmal ging es beispielsweise um die Planung von neuen Aufzügen in einem Kraftwerk. Wir wissen, dass dieser Kunde die Haltestellen der Aufzüge immer mit „x Meter über NN“ bezeichnete. Für uns ist es selbstverständlich, dass wir uns auf unseren Kunden einstellen und so sprechen, wie das der Kunde tut. Das war der erste Schritt, um eine gemeinsame Vertrauensbasis herzustellen, und die ist wiederum ausgesprochen wichtig, wenn es um die Vergabe von anspruchsvollen Aufgaben geht.

So zählen Unternehmen wie Daimler oder BASF zu unseren Kunden – sowohl im Bereich Neubau und Modernisierung als auch, wenn es um Serviceleistungen rund um den Aufzug geht. Gerade bei Aufzügen, die in der Produktion eingesetzt werden, ist die Verfügbarkeit das A und O. Selbst kurzzeitige Ausfälle führen hier schnell zu hohen Kosten. Dass uns die Kunden mit solchen Aufgaben *betrauen*, zeigt mir, dass sie uns das nicht nur *zutrauen*, sondern dass sie uns darin auch *vertrauen*. Aber dieses Vertrauen können wir nur bewahren, indem wir uns bewähren. Und dabei kommt der Punkt ins Spiel, der nicht umsonst bereits in der Überschrift steckt: die Kontrolle.

Kontrolle ist bei Aufzügen gesetzlich vorgeschrieben. Aufzüge müssen regelmäßig geprüft werden, dazu ist der Betreiber verpflichtet. Wir beraten, begleiten und entlasten unsere Kunden in diesen Fragen nicht nur, sondern kontrollieren auch die eigene Arbeit intensiv. Unsere Qualitätschecks gehen dabei über das hinaus, was der Gesetzgeber fordert – zum Schutz der eigenen Mitarbeiter, der Betreiber und der Aufzugnutzer. Dahinter verbirgt sich kein Misstrauen unseren Kompetenzen und Leuten gegenüber. Sondern einfach das Bewusstsein, dass ein abschließender prüfender Blick, eine absichernde geübte Routine, uns davor bewahren kann, Fehler zu begehen, die das Vertrauen in uns beschädigen.

### Verlässlichkeit und Sicherheit bieten

Aus diesem Grund ist Kontrolle auch nicht besser als Vertrauen, wie die Lenin zugeschriebene Redewendung nahelegt. Entscheidend ist vielmehr, dass der Kunde darauf vertrauen kann, dass wir alles unter Kontrolle haben. Dabei hilft uns neben der lokalen Verwurzelung auch die gebündelte Kompetenz des Haushahn-Netzwerks, mit dem wir unseren Kunden die Verlässlichkeit, Sicherheit und Verfügbarkeit eines großen Dienstleisters bieten können.

Denn auch wenn ein Seilaufzug im Prinzip ähnlich funktioniert wie vor 100 Jahren, steckt die Branche in einem grundlegenden Wandel. Die Digitalisierung macht auch vor dem Aufzugsschacht nicht halt und bringt neue Services, Geschäftsmodelle und Player auf den Markt. Wer hier nicht die Ressourcen hat, um in die Zukunft zu investieren, kann morgen schon zum Gestern gehören und setzt das Vertrauen der Kunden aufs Spiel.

Nicht dass es zukünftig keine Aufzüge mehr gäbe – im Gegenteil. Die demografische Entwicklung, das Wachstum der Städte (auch nach oben), die Förderung der Barrierefreiheit tragen dazu bei, dass der Bedarf an Aufzügen steigt. Hier müssen wir als Hersteller lösungsorientierte Serienprodukte bieten, die sich individuell anpassen lassen. Zugleich



Der Bedarf an Aufzügen steigt – und Haushahn bietet lösungsorientierte Serienprodukte, die sich individuell anpassen lassen.

sind wir aber mehr denn je auch als Serviceanbieter gefragt. Durch die zahlreichen Änderungen in den Normen und Vorschriften, die beim Betrieb von Aufzügen zu beachten sind, übernehmen wir eine stärker beratende Funktion und entlasten Betreiber, indem wir ihnen gezielt Aufgaben abnehmen.

Hinzu kommt: Auch Aufzüge finden ihren Platz im Internet der Dinge. Mit den auf diese Weise erhobenen Daten werden wir künftig in der Lage sein, Ausfallzeiten weiter zu reduzieren, indem wir Fehler frühzeitig erkennen und beheben können, bevor der Aufzug defekt ist. Das setzt nicht nur das notwendige Know-how und geschulte Mitarbeiter voraus, sondern auch eine IT-Infrastruktur, auf deren Sicherheit Verlass ist. Das ist die Voraussetzung dafür, dass die Kunden uns ihre Daten anvertrauen. Denn schließlich ist auch in der digitalen Wirtschaft Vertrauen eine harte Währung. ■



Haushahn übernimmt immer mehr beratende Funktionen – und ist mehr denn je als Serviceanbieter gefragt.

Fotos: Haushahn



## Märkte verantwortungsvoll gestalten



Dr. Nora Szech ist Professorin für Politische Ökonomie am Karlsruher Institut für Technologie.

**Nora Szech machte Schlagzeilen mit einem Versuch, bei dem die Teilnehmer wählen konnten zwischen zehn Euro in bar und dem Leben einer Labormaus (siehe „Geld oder Leben“). Ins ökonomische Denken will sie wieder mehr moralische Dimensionen und individuelle Verantwortung integrieren.**

**RATIO: Frau Prof. Szech, Sie sind Verhaltensökonomin, arbeiten in einem relativ jungen Zweig der Wirtschaftswissenschaften. Können Sie uns erklären, worum es dabei geht? Was sind die Unterschiede zu klassischen ökonomischen Betrachtungsweisen?**

**Nora Szech:** In der klassischen Ökonomie handeln alle rational. Das bedeutet, dass jeder Mensch seine Entscheidungen aufgrund der Faktenlage trifft. So kommt es zu Entscheidungen, zu denen man stehen kann, auch moralisch. Wir sehen das anders. Wie Menschen entscheiden, hängt aus unserer Sicht auch vom Markt und von der Situation ab. Geht es um große Verträge, die Experten schließen, ist der faktenbasierte Ansatz oft ganz gut. Bei Verbraucher-Entscheidungen im Alltag passt er weniger. Wer immer dieselbe Erdbeermarmelade kauft, weiß vielleicht gar nicht, wie viele Erdbeeren drin sind und wie viel Frucht die anderen Marmeladen enthalten. Die klassischen Modelle sind nicht immer falsch. Aber wir sagen, dass man zusätzlich ins normale Leben schauen muss, mit empirischen Ansätzen. Die Wirtschaftswissenschaften stehen vor einem Paradigmenwandel, die Grenzziehung der Disziplinen weicht auf. Gerade jüngere Wissenschaftler nutzen ganz pragmatisch jeweils das Tool und Instrumentarium, das gerade passt. Wir arbeiten oft auch mit klassischem Marktdesign. Die Modelle müssen aber erweitert werden, zum Beispiel um moralisches Handeln besser abzubilden. Das ist das, was jetzt passiert.

**Ihr Mäuse-Versuch hat sehr viel Aufmerksamkeit geweckt und Diskussionen angestoßen. Wie bewerten Sie das, vier Jahre später? Konnten Sie damit eine Entwicklung in Gang setzen?**

Ich bin begeistert, dass das Thema so viel Beachtung gefunden hat. Es haben sich viele spannende Diskussionen ergeben, in Fachkreisen, mit Managern und interessierten Bürgern. Einige Wissenschaftler haben auf unseren Ansatz richtig allergisch reagiert: Die klassische Chicagoer Schule ist quasi gegen jede Art von Kritik am Markt. Top-Manager waren viel positiver. Es sind in der Folge weitere Studien entstanden, etliche Kollegen haben sich dem Thema gewidmet.

**Fazit Ihrer Studie war, dass Märkte die Moral untergraben. Kritiker haben Ihre Versuchsergebnisse jedoch anders gedeutet. Sehen Sie heute auch manches anders?**

Für uns war gut zu sehen, dass sich unsere Ergebnisse als robust und haltbar erwiesen haben. Andererseits ist das auch ein bisschen traurig. Den von uns beschriebenen Markteffekt gibt es tatsächlich: Menschen stellen ihre moralischen Ansprüche in den Hintergrund, selbst wenn man Warnhinweise einbaut oder ganz gezielt an ihr Verantwortungsgefühl appelliert, das haben weitere Studien untermauert. Außerdem wurde uns vorgeworfen, dass wir Märkte abschaffen wollen würden. Das stimmt nicht – aber wir möchten dazu einladen, darüber nachzudenken, wo wir Märkte überall brauchen und in welcher Form. Es wäre gut, wenn wir uns stärker mit der Frage beschäftigen, wie wir die Moral wieder in den Markt bekommen. Die Politik und angrenzende Fächer haben das Thema Moral heute viel präsenter. In der Ökonomie war es vor hundert Jahren noch ein Thema, in den vergangenen Jahrzehnten hat sich das verloren.

**Sie legen mit Ihren Überlegungen den Finger in eine Wunde. Denn Ihr Thema geht jeden etwas an: Sich mit Ihren Ergebnissen zu beschäftigen, müsste bei uns Verbrauchern schnell ein ungutes Gefühl erzeugen. Unser aller Einkaufsverhalten hat schließlich etwas mit Schizophrenie zu tun. Wir wissen, dass Milchbauern bei diesen Dumpingpreisen draufzahlen, dass die Preise von Eiern und Fleisch auch nur zustande kommen,**





„In der Ökonomie war Moral vor hundert Jahren noch ein Thema, in den vergangenen Jahrzehnten hat sich das verloren“, sagt Nora Szech.

**weil Tiere leiden, dass unsere Kaffeepreise nicht okay sind und günstige Kleider in Asien unter menschenfeindlichen Bedingungen entstehen. Trotzdem kaufen wir das. Wie funktioniert das eigentlich genau in unseren Köpfen, dass wir das alles hinnehmen?**

Beim alltäglichen Einkauf im Supermarkt wird tatsächlich einiges von dem sichtbar, womit wir uns beschäftigt haben. Zum einen greift ein Prinzip, dass mir als Kunde eine solche Kaufentscheidung gleich leichter fällt, wenn ich nicht alleine entscheide, sondern das Gefühl habe, dass andere bereits ihre Zustimmung zu dem Produkt gegeben haben. Was im Supermarkt angeboten wird, hat zuvor von vielen ein Okay bekommen: vom Produzenten, vom Händler, von anderen Kunden neben mir. Spätestens wenn ich sehe, wie andere das kaufen, scheint es in Ordnung zu sein. Andere haben keine Skrupel, also ignoriere ich meine eigenen Bedenken eben ein bisschen mehr. Zweitens achten wir alle auf Preissignale. Ein günstiger Preis ist oft das Erste, was einem ins Auge fällt – und er aktiviert auch etwas. Schließlich ist Sparsamkeit

eine Tugend, so habe ich das gelernt. Vielleicht ist es auch Werbung, die einen verleitet, hierhin oder dorthin zu greifen, ohne zu reflektieren.

#### **Klingt schon auch nach Ausreden.**

Tatsächlich sind es nicht allein Rahmenbedingungen wie finanzielle Verhältnisse. Studenten mit wenig Geld kaufen oft bewusster ein. Das Bewusstsein ist entscheidend. Wenn ich viel Wurst essen will, kann ich billige Wurst kaufen, die unter sehr harten Bedingungen für die Tiere entsteht – sobald ich im Supermarkt eine solche Packung greife, ahne ich zumindest, dass das Tier nie Tageslicht gesehen hat. Oder ich kann viel Geld für teure Wurst ausgeben, die besser produziert wurde. Oder ich stelle eben doch meine Ernährung um. Es gibt Mechanismen, die dazu führen, dass wir vieles ausblenden, wenn wir einkaufen. Wenn ich erst intensiver nachdenke, komme ich vielleicht zu dem Schluss: Das möchte ich nicht essen und nicht unterstützen. Wenn man Menschen abstrakt fragt: „Wie findest du Massentierhaltung?“, kommen ganz andere Antworten als bei der Kaufentscheidung.



Konsumenten brauchen mehr Schutz und mehr Erläuterungen – vor allem beim Kauf von Finanzprodukten.

### So vieles zu bedenken wird für Verbraucher aber anstrengend.

Stimmt, zumal es nicht überall so simpel ist wie bei der Wurst. Manches Teure ist ähnlich schlecht produziert wie Billiges, der Preis allein ist kein Indikator für Nachhaltigkeit. Ich persönlich vermute: So manche Kaufentscheidung sähe anders aus, wenn die Info expliziter draufstünde, „aus Massentierhaltung“, wenn vielleicht sogar ein entsprechendes Foto aus dem Stall aufgedruckt wäre statt der Zeichnung einer glücklichen Kuh auf grüner Wiese. Oder ein Foto aus der asiatischen Textilfabrik. Bei Zigaretten macht man so etwas, durchaus extrem. Die Politik hat entschieden, dass Rauchen die Konsequenzen ihres Tuns sehr klar gemacht werden sollen, auch durch Bilder. Verbraucher müssten sich eigentlich intensiver mit Produkten beschäftigen. Aber das können die wenigsten von uns im Alltag immer leisten. Wer abends auf dem Heimweg schnell einkaufen geht, hat andere Sachen im Kopf. Da achtet man nicht ständig darauf, wie etwas hergestellt wird und was drin ist. Aber warum gibt es keine auffälligeren Hinweise, beispielsweise auch auf stark zuckerhaltigen Lebensmitteln? Andere Länder tun da mehr. Vielleicht sollte die Gesellschaft das stärker diskutieren.

### Die Finanzkrise hat den Blick auf die Märkte verändert. Warum?

Die Verbraucher haben durch die Finanzkrise inzwischen das Gefühl bekommen: „Oh, in der Finanzwelt gibt es sehr gierige Menschen, denen auch vieles egal ist.“ Das Vertrauen in die Märkte ist erschüttert worden. Man hat gemerkt: Märkte allein sind nicht das A und O. Man kann und will sich jetzt nicht mehr drauf verlassen, dass jeder das Wohl der anderen Menschen mit im Auge hat. Es ist klar geworden, dass viele vor allem nach dem eigenen Profit schauen. Seither hat sich zwar nicht viel geändert, die politische Debatte aber schon. Nun wird öffentlich diskutiert, wie viel ein einzelner Manager verdienen soll. Boni werden noch immer bezahlt, aber zumindest infrage gestellt. Angela Merkel hat sich kritisch geäußert. All das gab es vorher so nicht.

### Was kann Verhaltensökonomie da leisten?

Marktsituationen besser gestalten. Ein Beispiel: Bei bestimmten Finanzprodukten hat sich gezeigt, dass Konsumenten nicht verstehen, was sie kaufen. Viele hatten versucht, ihr Alter zu sichern mit Finanzprodukten, die sie im Detail gar nicht kapiert hatten. Damit sind sie böse auf die Nase gefallen und haben viel Geld verloren. Wenn man sie vorab klarer gefragt hätte, ob sie mit ihrem Geld spekulieren wollen, hätten sie vermutlich „nein“ gesagt. Da wird deutlich, dass Konsumenten mehr Erklärungen und mehr Schutz brauchen. Es gilt zu überlegen, was man tun kann, damit Menschen besser begreifen, was sie gerade unterschreiben. In der Verhaltensökonomie versuchen wir zu klären, was Menschen dafür brauchen. Wie kann man Transparenz erzeugen? Wie gelingt es, dass Leute in den kurzen Momenten einer Vertrags- oder Kaufentscheidung die nötigen Informationen tatsächlich mit einbeziehen können? Und nicht einfach nur unterschreiben, weil der Bankberater so nett lächelt oder die Broschüre so schön aussieht? Mit Verhaltensökonomie können wir auch klären, was Leute verleitet, solche Produkte zu kaufen. Wir können zudem fragen, was man besser machen kann. Vielleicht kommen wir ja als Gesellschaft zu der



### Geld oder Leben

2013 veröffentlichten die Verhaltensökonom Armin Falk und Nora Szech ein Experiment im renommierten Fachjournal „Science“, dessen Ergebnis lautete: Märkte schaden der Moral. Im Experiment ging es um junge, gesunde Labormäuse, die eigentlich sterben sollten, weil sie „überzählig“ waren, also für Tierversuche nicht benötigt wurden. Diese Mäuse bekamen durch die ökonomische Studie die Chance, gerettet zu werden, sobald ein Versuchsteilnehmer bereit war, dafür auf Geld zu verzichten. Die Wissenschaftler testeten in drei Varianten: Anfangs wurden die Leute direkt gefragt, ob sie zehn Euro bekommen wollen oder lieber die Maus retten – rund 45 Prozent nahmen das Geld. Später mussten jeweils zwei Teilnehmer verhandeln, wie sie zwanzig Euro unter sich aufteilen wollten. Sobald sie sich einigten, bekamen sie Geld, die Maus starb. In der kompliziertesten Variante gab es einen Markt ähnlich einer Börse, einen multilateralen Markt. Immer wenn ein Kauf- oder Verkaufsangebot akzeptiert wurde, floss Geld, und eine Maus verlor ihr Leben. Obwohl die Teilnehmer die Bedingungen und Konsequenzen kannten, opferten rund 75 Prozent von ihnen am Ende das Mäuseleben, auch für weniger als fünf Euro. Das Fazit: Sobald Marktbedingungen an die Stelle einer individuellen Entscheidung treten, sind signifikant mehr Menschen dazu bereit, moralische Normen über Bord zu werfen. Märkte führen also zu einer Erosion moralischer Werte.

Erkenntnis, dass wir bestimmte Produkte gar nicht mehr an jedermann verkaufen wollen. Oder dass wir ganz sicherstellen müssen, dass alles verstanden wurde, bevor ein Vertrag zustande kommt.

### Vertrauen Sie unserem derzeitigen Wirtschaftssystem?

Wir haben hier eine soziale Marktwirtschaft. Das ist ein wertvolles Gut. Ich finde, dass wir nicht darauf vertrauen sollten, dass der Markt allein alles regelt, sondern überlegen, was man tun kann, um das Vertrauen aller wieder zu stabilisieren. Ich selbst finde Märkte nicht so schlecht, aber es geht auch darum, sie zu gestalten. Es kann nicht sein, dass Konsumenten nach Strich und Faden durch den Kakao gezogen werden. Und Märkte dürfen das Ausblenden von Konsequenzen nicht zu leicht machen. Aber das soll nun nicht als allgemeine Forderung nach mehr Regeln und Sanktionen gelesen werden. Die sehe ich eher als Ultima Ratio, als letztes Mittel, das aber denkbar sein muss. Ich finde, es ist wichtig, in der Gesellschaft Diskussion anzustoßen. Viele Leute stellen sich ganz von selbst die richtigen Fragen. Ich wünsche mir, dass wir gemeinsam überlegen, wie wir leben wollen. Wir brauchen diese Debatte. ■



Verbraucher müssten sich eigentlich intensiver mit Produkten und ihrer Herstellung beschäftigen. Doch ist das im Alltag zu leisten?

Fotos: mauritius images



## Vertrauen gewinnt – das Geschäftsmodell des SC Freiburg



Autor: Fritz Keller ist erfolgreicher Winzer, Gastronom, Hotelier und Weinhändler – und als Präsident des Fußballbundesligisten SC Freiburg stark engagiert. Beim RKW-Forum wird er bei der Podiumsdiskussion mitwirken (vergl. Seite 27).

**Ein Weingut führen und einen Fußballverein. Immer wieder fragen mich Leute: Geht das überhaupt zusammen? Hier das schnellebige, nervöse, durchkommerzialisierte Business Profifußball. Auf der anderen Seite das naturverbundene Geduldsspiel, Wein an- und auszubauen. Bei dem du bei den wildesten Kapriolen des Wetters demütig und beharrlich bleiben musst; oder heute Reben pflanzt, deren wirklich große Weine erst die Kinder ernten werden.**

Für mich hat eines tatsächlich viel mehr mit dem anderen zu tun, als die meisten denken. Jedenfalls wenn man Fußball so betreibt, wie wir das beim SC Freiburg tun. Man könnte den oft strapazierten Begriff „nachhaltig“ dafür verwenden. Oder einfach sagen: In einem Wettbewerb, in dem die meisten Konkurrenten über deutlich mehr Ressourcen verfügen als wir, versuchen wir zu bestehen, indem wir besonders achtsam mit diesen Ressourcen umgehen. Mit einem genau durchdachten Plan; und mit der Geduld und Kontinuität und Sorgfalt, mit der wir diesen Plan verfolgen, auch wenn dazwischen mal der Blitz einschlägt oder es uns eine ganze Saison verhaselt.

Genau das ist ja eines der zentralen Prinzipien beim Sport-Club: dass es nicht primär um kurzfristigen Erfolg geht. Weder ökonomisch noch sportlich. Das heißt auch: Wir versuchen, uns von kurzfristigen Misserfolgen nicht verrückt machen zu lassen. Das gilt auch dann noch, wenn es in der Theorie bedeutend leichter klingt, als es in der täglichen Praxis des Fußballgeschäfts tatsächlich durchzuhalten ist. Und beim Sport-Club wissen wir, wovon wir da reden.

Schließlich kennen wir uns ja ein bisschen aus mit Phasen, in denen sportlich nicht alles rundläuft. Das jüngste Beispiel ist mit dem Abstieg zum Ende der vergangenen Saison gerade mal ein Jahr her. Abstieg ist eine brutale Erfahrung, im Fußball vielleicht die brutalste überhaupt. Als Vorstand des SC Freiburg war der Abstieg im vergangenen Jahr mein vierter, als Vorstandsvorsitzender

mein erster und – nicht nur wegen der noch größeren Verantwortung – vielleicht der härteste von allen.

Trotzdem: Wie alle anderen war auch der letzte Abstieg einer, von dem wir schon vorher wussten, wenn es sportlich ganz schlecht läuft, kann dieser *bad case* eintreten. Wer das einkalkuliert, kann es im Ernstfall ein bisschen leichter ertragen. Aber viel wichtiger als die persönliche Befindlichkeit damit ist etwas anderes: das Wissen, dass wir beim SC Freiburg schlecht beraten wären, wenn wir Abstiege aus der Bundesliga nicht immer als unser unternehmerisches Risiko mitdenken würden.

Mit gutem Grund haben wir uns im Verein auf das strategische Ziel verständigt, den Sport-Club dauerhaft unter den – sportlich – 25 erfolgreichsten deutschen Klubs zu platzieren. Konkret bedeutet das: entweder in der Bundesliga zu spielen oder in der Spitzengruppe der Zweiten Liga um den Aufstieg dorthin. Um diese Zielvorgabe einzulösen, haben wir seit dem ersten Bundesligaaufstieg 1993 ein paar einfache Grundsätze beherzigt – und tun das weiterhin. Wir geben nie mehr Geld aus als da ist. Im Gegenteil, in guten Jahren wird was beiseitegelegt, und wenn es nach einem Abstieg wieder raufgehen soll, können wir darauf zurückgreifen. Aber selbst dann setzen wir nie alles auf eine Karte. Weil wir uns die Möglichkeiten für einen weiteren realistischen Anlauf erhalten wollen, wenn der Wiederaufstieg nicht sofort geschafft wird, und im Fall des Falles auch für noch einen Versuch.

Zu defensiv gedacht, sagen da manche. Oder: Zu den 25 sportlich Besten zählt ihr doch seit dem ersten Bundesligaaufstieg. Reduziert auf die sportlichen Kennziffern stimmt das. Nur hat sich der ökonomische Wettbewerb in diesen 23 Jahren enorm verschärft und wird in den nächsten Jahren noch einmal härter werden. Heißt: Um unsere sportliche Zielvorgabe einzulösen, mussten wir uns als Gesamtunternehmen in allen Bereichen kontinuierlich verbessern und müssen das auch weiterhin.



Die verschärfte Konkurrenzsituation hat viele Gründe. Einer der wichtigsten: die steigende Zahl der Klubs, die über weit größere finanzielle Möglichkeiten verfügen, als sie sich selber erwirtschaften. Anders als bei RB Leipzig, wird bei Hoffenheim, Hannover, Leverkusen oder Wolfsburg aber schon kaum mehr öffentlich darüber geredet. Und mit Ingolstadt und 1860 München ist das Spiel mit dem von außen zugeführten Kapital schon auf dem Weg in die nächste Runde.

Abgesehen von bescheidenen und lange zurückliegenden Zuschüssen von Stadt und Land beim Ausbau des (städtischen) Stadions und der Fußballschule haben wir beim SC Freiburg immer alles selber erwirtschaftet, was in den Spielbetrieb und die Infrastruktur investiert wurde. Wie es für mich mittlerweile auch zum Grundkapital des Unternehmens zählt, dass wir nie vergessen haben, wo wir herkamen – obwohl die zurückliegenden 25 Jahre die mit Abstand erfolgreichsten der Vereinsgeschichte sind. Davor war der SC notorisch klamm und spielte selbst im kleinen Freiburg mit seiner eher bescheidenen Wirtschaftskraft und einer ähnlich überschaubaren Fußballtradition nur die zweite Fußballgeige. Platzhirsch war mehr als ein halbes Jahrhundert lang und bis Mitte der 1980er Jahre der Freiburger FC, der auch in seinen besten Zeiten nur zweitklassig spielte. Nur wer diese Rahmenbedingungen mitdenkt, kann abschätzen, was es tatsächlich bedeutet, dass wir gerade im 17. der letzten 24 Jahre in der Bundesliga spielen.

Anders ausgedrückt: Zu wissen, welche Möglichkeiten wir haben und vor allem auch, welche nicht – das war die realistische Basis, auf der beim SC Freiburg badische Fußballträume verwirklicht wurden. Weil wir eben nicht traumtänzerisch agiert, sondern im Gegenteil immer wieder versucht haben, genau hinzuschauen. Wie funktioniert der Markt? Wo gibt es Nischen, die wir erfolgreich besetzen können, um Nachteile auf anderen Feldern zu kompensieren? Wo könnte es sinnvoll sein, eigene Wege zu finden und auch mal was anders zu machen als die anderen?

In keinem einzigen unserer vier Abstiegsjahre haben wir beispielsweise mit dem branchenüblichen Reflex reagiert, den Trainer zu entlassen. Und auch nie direkt danach. Weil wir bei der differenzierten Analyse der Situation immer zum Schluss kamen, dass der jeweilige Trainer für den Verein weiterhin die besten Perspektiven bot. Inzwischen können wir mit den üblichen öffentlichen Debatten in Krisenzeiten noch gelassener umgehen: weil wir nach vier Abstiegen dreimal mit dem Abstiegstrainer direkt wieder aufgestiegen sind und die schlechteste Endplatzierung in allen Zweitligajahren seit 1993 Platz 4 war.

„Einfach so“ funktioniert das nicht. Erste Voraussetzung ist: ein klares Anforderungsprofil für Trainer. Und wer nicht darüber hinaus die Vereinsphilosophie mitträgt oder uns nur als Sprungbrett sieht, hätte beim Sport-Club sowieso keine Chance. Es ist ja kein Zufall, dass – inklusive Christian Streich – vier unserer fünf aktuellen Profitrainer, bevor sie nach oben rückten, schon über Jahre in unserer Fußballschule gearbeitet hatten. Wie unser Sportdirektor und der für den Sport verantwortliche Vorstand.

Heißt: In der Fußballschule bilden wir längst nicht mehr nur kommende Profis aus, sondern auch Führungspersonal des Vereins. Wie wir auf der anderen Seite bei den Profis – bewusst und gezielt – auf dem Weg sind, unsere anerkannte Ausbildungskompetenz auf den Fortbildungssektor auszudehnen. Sprich: uns als attraktive Adresse für junge Profis zu etablieren, die sich auf ihrem Weg nach oben ein Stück weiterentwickeln und profilieren wollen.

Langfristiges Denken als Kern des SC-Handelns – das könnte ich noch anhand vieler weiterer Beispiele illustrieren. Eingeschlossen eines wiederkehrenden Musters: Beim Sport-Club sind kontinuierlich ungewöhnlich hohe Anteile seiner Erlöse nicht direkt in den Spielbetrieb – sprich: in Transfers und die Bezahlung von Spielern und Trainern – zurückgeflossen, sondern wurden stattdessen in die Entwicklung der Infrastruktur investiert.



Vertrauen gewinnt: Der SC Freiburg ist zurück in der 1. Bundesliga.

Das Kernstück dieser Unternehmensphilosophie dokumentiert bis heute der Bau unseres vor 15 Jahren eröffneten Nachwuchsleistungszentrums Freiburger Fußballschule. Mit ihm nahm der Sport-Club für seine Verhältnisse sehr viel Geld in die Hand. Darüber hinaus positionierte er sich in Zeiten, in denen die Talentförderung in Deutschland noch eher ein Stiefkind der Branche war, als erster Profiklub explizit als Ausbildungsverein. Was damals vielen noch als versponnene Idee galt, ist inzwischen tragendes Element des SC-Selbstverständnisses und ein signifikantes Merkmal seines Markenprofils. Aber nicht nur weil dieser Invest getätigt, sondern weil er danach gelebt und konzeptionell beständig weiterentwickelt wurde. Die Erfolge sprechen für sich: Bei der Zahl von Nachwuchsspielern, die den Sprung aus der eigenen Ausbildung zu den Profis schaffen, erzielen wir seit Jahren absolute Topquoten. Auch im Team, das im Frühsommer den Aufstieg schaffte, zählten fünf Absolventen der Freiburger Fußballschule zum engeren Kreis der Startelf und fünf weitere zum Aufstiegs-kader.

In der Erfolgsbilanz unserer Nachwuchsarbeit buchen wir aber keineswegs nur Spieler, die den Sprung zu den Profis schaffen. Zu den Maximen der Freiburger Fußballschule

zählt, dass die Arbeit mit allen, die danach als Spieler und später vielleicht sogar als Nachwuchstrainer in Vereine der Region zurückkehren, in genauso hohem Maß werthaltig ist. Auch um das zu gewährleisten, absolviert jeder Fußballschüler neben der sportlichen eine weitere Ausbildung.

Wie wir davon überzeugt sind und es aktiv fördern, dass der SC Freiburg und seine Nachwuchsarbeit den regionalen Fußball auch in der Breite stärkt. Das heißt nicht zuletzt: auch in der sozialen Funktion, die er bei der Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen genauso besitzt wie bei der Förderung interkultureller Begegnungen – und natürlich in immer größerem Maße bei der Integration von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund.

Um sich in diesem Kontext ausdrücklich zu seiner gesellschaftlichen Verantwortung zu bekennen, gründete der SC Freiburg 2004 aus Anlass seines 100-jährigen Jubiläums die Achim-Stocker-Stiftung und den Förderverein Freiburger Fußballschule. Dass beide im Rahmen unseres gesellschaftlichen Engagements längst nur noch ein Teil des Ganzen sind, ist die Konsequenz seines Selbstverständnisses und der Entwicklung, die der Verein als Ganzes genommen hat. Soll heißen: Wir finden, es ist in Ordnung, dass ein mittelständisches Unternehmen, das mittlerweile rund 70 Millionen Euro umsetzt, auch von sich aus noch etwas zurückgibt zum Gelingen des Gemeinwesens.

Zumal wir eine interessante Beobachtung gemacht haben: Mit unserer konzeptionellen Arbeit und den über ein seriöses, immer verlässliches wirtschaftliches Handeln erzielten sportlichen Erfolgen, aber nicht zuletzt eben auch mit dem gesellschaftlichen Engagement des Vereins haben wir uns eine weitere Ressource von großer Bedeutung erschlossen. Ich meine damit das Vertrauen allerer, die an unserem Projekt teilhaben. Also derjenigen, die heutzutage gerne als „Stakeholder“ bezeichnet werden. Für mich greift dieser Begriff viel zu kurz, um dem gewachsenen Vertrauensverhältnis zwischen dem

SC Freiburg, seinen Fans, Partnern, Freunden und Sympathisanten gerecht zu werden. Längst ist der Sport-Club ja für viele Menschen in der Region Bestandteil ihres täglichen Lebens und stiftet damit Identität. Im Gegenzug genießt er für seinen eigenständigen, authentischen Freiburger Weg ein Vertrauen, das auch weit über die Fußballfans hinausreicht.

Wir spüren das nicht zuletzt immer dann, wenn es eng wird: wenn im Abstiegskampf, während anderswo gepfiffen und gepöbelt wird, die Loyalität der Freiburger Ränge förmlich zu greifen ist; oder wenn das Kind dann doch mal wieder in den Brunnen gefallen ist und nach dem Abstieg der Dauerkartenverkauf genauso gut läuft wie vor der letzten Bundesligasaison oder Sponsoren ihre Engagements mit einer Jetzt-erst-recht-Geste verlängern, als wäre nichts selbstverständlicher als das; aber eben auch, wenn die bekanntermaßen kritischen Bürgerinnen und Bürger der grünen Universitätsstadt Freiburg beim Bürgerentscheid über ein neues Stadion klipp und klarer als von den meisten erwartet für eine städtische Unterstützung der SC-Pläne votieren.

Wir sind nicht so blauäugig, all das für einen Selbstläufer zu halten. Aber wir haben inzwischen genug Selbstbewusstsein, um zu sagen: Aufmerksam, schlau und kreativ zu agieren ist weiterhin die Chance, die wir nie hatten. Oder so: Wir versuchen uns treu zu bleiben, indem wir uns beständig neu erfinden. Im Kleinen und im Großen, auf dem Platz und daneben.

Wer eine offene, auch Gästen gegenüber respektvolle Fankultur erhalten will, muss beispielsweise auch mal „nein“ sagen können, wenn sich Riten aus anderen Stadien auf den eigenen Rängen einschleichen, die in die entgegengesetzte Richtung zielen. „Nein“ haben wir als Sport-Club auch zur Auslagerung der Profiabteilung in eine Kapitalgesellschaft gesagt. Aber nicht ohne den Verein mit der überwältigenden Mehrheit seiner Mitglieder im Gegenzug durch eine große Satzungsänderung zukunftsfähig zu machen:

indem wir seine operative Ebene durch die Bestellung hauptamtlicher Vorstände enorm gestärkt haben. Aber auch, indem wir dem neuen Vorstandsgremium durch die Installation eines Aufsichtsrates ein starkes Kontrollorgan gegenübergestellt haben.

Apropos Zukunftsfähigkeit: Das größte Projekt der Vereinsgeschichte ist mit dem Bau des neuen Stadions, das 2019 fertig sein soll, auf den Weg gebracht. Seine Realisierung ist angesichts der rasanten Entwicklungen in der Branche überfällig. Zumindest wenn wir das strategische Unternehmensziel einlösen wollen, den SC auch auf Sicht sportlich in den deutschen Top 25 zu platzieren. Ohne neues Stadion könnten wir perspektivisch nicht die Vermarktungseinnahmen generieren, um im Wettbewerb um einen dieser begehrten 25 Plätze konkurrenzfähig zu sein.

Ganz am Ende werden wir übrigens auch den reinen Stadionkörper komplett aus selbst erwirtschafteten Mitteln finanziert haben. Das wird seine Zeit dauern. Wie beim Anlegen eines neuen Weinbergs eben, dessen große Weine erst die Kinder ernten werden. ■

Das Schwarzwald-Stadion in Freiburg.

Fotos: SC Freiburg



## Auf die Positionierung kommt es an



Autor: Günter Käfer ist Direktor für Markenstrategie und Markenkommunikation des Instituts für Marken und Medien, IMM, Berlin und Düsseldorf.

**Vertrauen ist das, was den Erfolg eines Unternehmens und seiner Angebote im innersten Kern ausmacht: Vertrauen der Mitarbeiter in die Entwicklung und nachhaltige Existenz des Unternehmens, Vertrauen der Kunden in Qualität und Leistungsfähigkeit, Vertrauen der Geschäftspartner in Verlässlichkeit und Prosperität. Vertrauen gewinnt man nicht von jetzt auf gleich, Vertrauen wächst.**

Voraussetzung, dass Vertrauen wachsen kann, ist Glaubwürdigkeit. Ein Unternehmen muss jeden Tag aufs Neue beweisen, dass es Vertrauen zu Recht verdient. „Würdig“ zu sein, das „glauben zu können“ was ein Unternehmen – ein Unternehmen ist eine Marke! – für sich beansprucht, um sein Markenversprechen zu erfüllen: das ist die zentrale Funktion einer Marke. Glaubwürdigkeit ist der wichtigste Bestandteil zur Führung einer Marke – und somit zur Führung des Unternehmens.

Das Agieren von Marken ist heute in höchstem Maße transparent, ihr Handeln ist hinterfragbar, erntet Zustimmung oder Kritik. Man darf davon ausgehen, dass in einer global verknüpften medialen Welt nichts verborgen und unkommentiert bleibt – ob zu Recht oder zu Unrecht. Umso mehr kommt es auf Glaubwürdigkeit an.

### Positionierung als Basis der Glaubwürdigkeit

Glaubwürdigkeit steht ganz am Anfang – sie beginnt mit der strategischen Positionierung des Unternehmens. Dabei kommt die Positionierung einer Marke ausschließlich aus ihr selbst heraus. Es geht also nicht darum, eine Positionierung zu erfinden – eine glaubwürdige Positionierung ist immer Ausdruck der eigenen Identität und der eigenen Leistungen. Sie beschreibt in kurzer, prägnanter Form, was die Persönlichkeit einer Marke ausmacht und was deren Werte sind, was die Kernkompetenz ist, die die Marke treibt, und abgeleitet daraus, was ihr Anspruch und Mehrwert bzw. ihr Nutzen ist.

Nur wenn diese Inhalte aus der Marke selbst heraus kommen und ihr entsprechen, sind sie glaubwürdig. Eine Diskrepanz zwischen der Positionierung einer Marke und dem, was sie leistet oder wie sie wahrgenommen wird, untergräbt das Vertrauen.

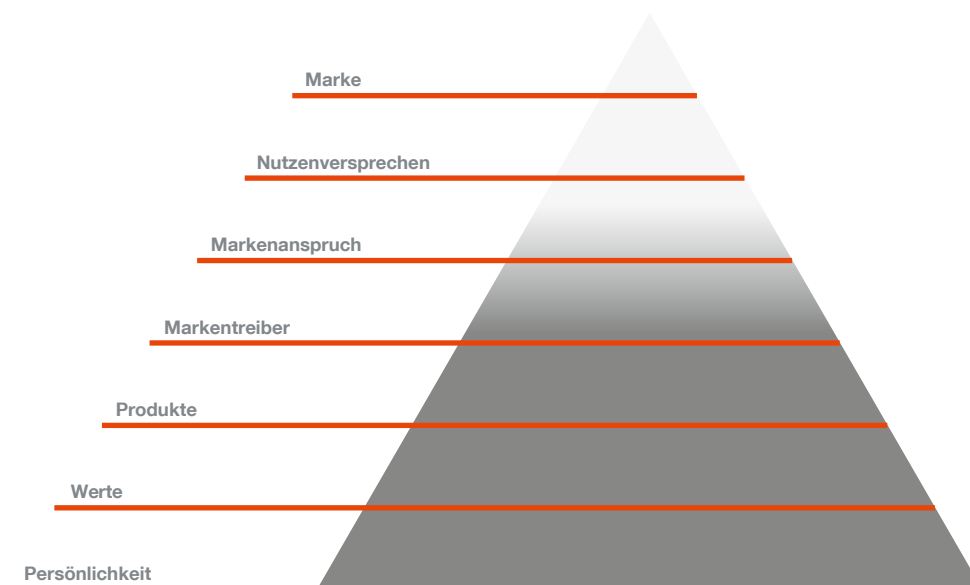
Glaubwürdigkeit durchzuhalten ist ganz sicher eine Herausforderung – gleich, ob dies bei der Etablierung einer Marke ist, in der alltäglichen Dynamik der Geschäftstätigkeit oder in Extremsituationen. Ohne definierte und für alle Beteiligten verbindliche Positionierung ist ein Schlingerkurs im Verhalten und Auftritt einer Marke vorprogrammiert.

### Die „Währung“ zur Führung der Marke

Positionierung setzt Leitplanken und ist die „Währung“ zur Markenführung. Positionierung ist ein Führungsinstrument, aus dem sich alle Entscheidungen und Maßnahmen ableiten lassen. Alle, die im Unternehmen mit der Marke zu tun haben, wissen, welche Persönlichkeit die Marke hat und wofür sie mit ihrem Anspruch steht. Jeder weiß, welche Kompetenz, welcher Anspruch und welcher Nutzen den „Mehrwert“ der Marke ausmachen und in den Markt zu kommunizieren sind.

Die Inhalte der Positionierung setzen die Benchmark für alle damit verbundenen Entscheidungen. Dies beginnt bei der Belegschaft und bei potenziellen Mitarbeitern. Loyalität und Wünschbarkeit, für ein Unternehmen tätig zu sein, leiten sich ebenso daraus ab wie unternehmerische Entscheidungen zur Optimierung der Human Resources. Gleichermaßen leiten sich Justierungen der Unternehmenstätigkeit in Change-Prozessen aus Positionierungsinhalten ab. Entscheidend ist also nicht, was alles theoretisch denkbar wäre für eine Veränderung der Unternehmensausrichtung, sondern wie sich zukünftige Leistungen und Ansprüche glaubhaft und plausibel aus der Positionierung der Unternehmensmarke heraus ableiten lassen. Auch wenn eine Marke angegriffen wird oder in Krisensituationen kommt, setzen positio-





Zusammen mit dem Institut IMM hat Günter Käfer die Markengenom-Methode zur Positionierung von Unternehmens- und Produktmarken entwickelt. In der Markenanspruchspyramide werden die komplexen Facetten einer Marke auf die strategische Essenz verdichtet.

Grafik: Käfer

nierende Inhalte den Rahmen des Handelns. Wie auch immer taktisch vorgegangen wird, ein schnelles, transparentes und glaubwürdiges – weil positionierungskonformes – Vorgehen ist angesagt. Dies ist der Schlüssel dazu, Vertrauen zu rechtfertigen und somit auch aus Krisensituationen gestärkt hervorzugehen.

### Positionierung wahrnehmbar machen

Nicht zuletzt prägt die Positionierung die Kommunikation einer Marke. Anspruch und Nutzen der Marke sind durch Kommunikationselemente (Logo, Markenclaim, Corporate Design, Sprache der Marke etc.) konzentriert darzustellen. Die Selbstähnlichkeit der Wahrnehmung ist entscheidend – auf allen medialen Plattformen, vom Internet-Auftritt über alle Formen der Kommunikation bis in die sozialen Medien hinein. Und was häufig unterschätzt wird: Das Medium mit der größten vertrauensbildenden Kraft sind Menschen. Unternehmer, Vorstand, Aufsichtsrat sind ebenso Botschafter der Marke wie jeder einzelne Mitarbeiter.

Das Vertrauen in eine Marke, das auf der Glaubwürdigkeit des Handelns beruht und sich aus den positionierenden Inhalten ableitet, ist ein entscheidender Faktor der Ökonomie. Vertrauen steht für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens und ist somit ein höchst schützenswertes Gut. Denn: Ist Vertrauen erst einmal verspielt, bedarf es eines großen (auch finanziellen) Kraftakts, dieses zurückzugewinnen – wenn dies überhaupt in vollem Umfang möglich ist. ■



Die Seminare und Lehrgänge finden im Großraum Stuttgart statt. Weitere Auskünfte erhalten Sie bei Nicole Jung, Telefon (0711) 22998-23.

Alle Lehrgänge beinhalten Trainerinput, Best-Practice-Beispiele, moderierte Gruppenarbeiten, Übungen und Fallstudien. Ein individuelles Feedback zu im Unternehmen erarbeiteten Projektergebnissen bzw. zu geplanten Vorhaben kann auf Wunsch gegeben werden.

Detaillierte Informationen über das gesamte Weiterbildungsangebot finden Sie auf unserer Homepage: [www.rkw-bw.de/rde/weiterbildung](http://www.rkw-bw.de/rde/weiterbildung)

## **Mehrwert vermitteln – Marktanteile gewinnen**

**8.11.2016**

Für den Erfolg im Wettbewerb ist es entscheidend, dass Leistungen und Nutzen eines Unternehmens vom Adressaten erkannt und im besten Sinne des Wortes „wertgeschätzt“ werden. Doch wie ist die Wahrnehmung im Markt auszurichten? Welche Optionen gibt es, reine Preisdiskussionen zu vermeiden? Und was zeichnet erfolgreiche Marken im Mittelstand ganz konkret aus? In diesem Seminar wird vermittelt, wie man mit der „verkaufenden Kraft der Marke“ Märkte erschließen kann. Die Teilnehmer lernen, die Optimierungspotenziale in der bestehenden Positionierung und Kommunikation ihres Unternehmens zu erkennen. Dafür bringen sie konkrete Aufgabenstellungen aus ihrem Umfeld mit ein und entwickeln mögliche Lösungsoptionen.

## **Zertifikats-Lehrgang: Der Vertragsexperte**

**7.2. – 18.5.2017**

Rechtliche Aspekte begleiten das unternehmerische Handeln auf Schritt und Tritt: Wer Geschäfte macht, macht auch Verträge. Neu ist die Zunahme an Vereinbarungen und Regelungen, die zusätzlich vertraglich geregelt werden. Doch die Regelungswut ist kein Selbstzweck, sie ist eine Antwort auf die komplexer gewordenen Geschäfte und Dienstleistungen zwischen den Unternehmen. Der Zertifikats-Lehrgang „Der Vertragsexperte“ richtet sich an Mitarbeiter mit kaufmännischer oder technischer Ausbildung, die im Einkauf oder Verkauf tätig sind, und besteht aus drei Bausteinen: 1. Vorvertragliche Phase und Risikominimierung; 2. Besondere Vertragstypen und Claim-Management; 3. Spezifische Vertragsthemen und Verhandlungstraining.

## **Führungskolleg für Manager**

**23.2. – 20.10.2017**

Die Anforderungen an Führungskräfte wandeln und erweitern sich. Gestalterische und soziale Komponenten wie Vision, Kultur, Realisierungskompetenz, Kommunikation rücken

ins Zentrum. Die Persönlichkeit, Eigenverantwortung und Motivation einer Führungskraft spielt eine zentrale Rolle. Das Kolleg richtet sich an Unternehmer, Geschäftsführer und Führungskräfte und besteht aus sechs Bausteinen: 1. Management – Führung – Leadership; 2. Persönliche Autorität und Beeinflussungspotenzial; 3. Gesprächs- und Verhandlungsführung; 4. Der Aufbau von leistungsfähigen Teams; 5. Veränderungen in Gang setzen; 6. Mitarbeiterentwicklung als Führungsaufgabe.

## **Zertifikats-Lehrgang: Der Manager für die Produktionsplanung und -steuerung**

**14.3. – 1.6.2017**

Der Kunde erwartet, dass er sein Produkt in der gewünschten Qualität zum angemessenen Preis und zur rechten Zeit erhält. Abstriche duldet er nicht, bei Enttäuschungen wechselt er den Lieferanten. Fortschrittliche Unternehmen reagieren auf diese Herausforderungen: Sie reorganisieren ihre Fertigung nach den Prinzipien moderner Produktionssysteme. Der Zertifikats-Lehrgang „Der Manager für die Produktionsplanung und -steuerung (PPS)“ richtet sich an Produktionsleiter, PPS-Fachleute, Arbeitsvorbereiter, Leiter von Auftragszentren und Planungsinseln. Er besteht aus drei Bausteinen: 1. Grundlagen der PPS; 2. Gestaltung der PPS; 3. Anwendung der PPS in modernen Produktionssystemen.

## **Zertifikats-Lehrgang: Mittelständische Unternehmensführung**

**5.4 – 26.10.2017**

Der Lehrgang „Mittelständische Unternehmensführung“ vermittelt den Teilnehmern das Wissen für professionelles Management und befähigt sie, bessere Resultate in ihren Unternehmen zu erzielen. Er richtet sich an Geschäftsführer sowie Führungskräfte der oberen Führungsebene mittelständischer Unternehmen und besteht aus folgenden Bausteinen: 1. Grundlagen des Managements; 2. Strategische Ausrichtung des Unternehmens; 3. Betriebswirtschaftliches Steuerungswissen; 4. Kommunikation – das Medium des Managements; 5. Wichtige Werkzeuge des Managements.

# Wirtschaft und Vertrauen – ein fragiles Verhältnis

## Am Rednerpult



Foto: © Amanda Berens

**Prof. Dr. Richard David Precht** ist einer der profiliertesten Intellektuellen im deutschsprachigen Raum und als Philosoph, Publizist und Autor einem breiten Publikum bekannt. Er lehrt als Honorarprofessor Philosophie an der Leuphana Universität Lüneburg sowie Philosophie und Ästhetik an der Hochschule für Musik Hanns Eisler in Berlin. Seine Bücher, darunter „Wer bin ich – und wenn ja, wie viele?“ und „Die Kunst, kein Egoist zu sein“, sind internationale Bestseller und in insgesamt mehr als 40 Sprachen übersetzt. Seit 2012 moderiert er die Philosophiesendung „Precht“ im ZDF.

## Auf dem Podium der Referent sowie:



**Fritz Keller** macht keinen Hehl aus seinen beiden großen Leidenschaften, dem Wein und dem Fußball: Der gebürtige Freiburger ist zum einen als erfolgreicher Winzer, Gastronom, Hotelier und Weinhändler und zum anderen als Präsident des Fußballbundesligisten SC Freiburg stark engagiert. Ebenso bodenständig wie qualitätsbewusst, ist er als Mensch, der „gerne schafft und genießt“ bekannt – und als Macher mit Ideen und Visionen weit über die Grenzen seiner badischen Heimat hinaus geschätzt.



**Hans Peter Stihl** übernahm 1973 mit seiner Schwester Eva die Geschäftsführung der Firma STIHL. Der Sohn des Firmengründers Andreas Stihl forcierte maßgeblich die Internationalisierung der STIHL Gruppe durch den Aufbau eines weltweiten Fertigungs- und Vertriebsverbundes. 2002 wechselte der Diplom-Ingenieur in den STIHL Beirat und Aufsichtsrat, dessen Vorsitz er bis 2012 innehatte; seitdem ist er Ehrenvorsitzender beider Gremien. Stihl engagiert sich seit Jahrzehnten gesellschaftspolitisch und war unter anderem Präsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertages.



**Andreas Franik** wird in bewährter Weise unsere Podiumsdiskussion moderieren. Der Geschäftsführer der Multimedia-Agentur Fimeco GmbH leitete bis 2013 den Bereich TV-Kommunikation an der Börse Stuttgart. Zuvor war der Medienprofi und Börsenexperte lange Zeit Journalist bei n-tv, wo er bis 2008 die „Telebörse“ moderierte. Sein Wissen gibt er auch als Dozent an der Frankfurt School of Finance und als Mentor an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg weiter.

## Zum Thema

Es war im November 2008, als die Queen erstmals die London School of Economics besuchte. Wie es denn sein könne, wollte sie von Forschungsdirektor Luis Garicano wissen, dass eine so gewaltige Sache wie die Finanzkrise von keinem der weltberühmten Experten vorausgeahnt worden sei. Seine Antwort: „Auf jeder Ebene hat jemand auf jemand anderen vertraut, und alle dachten, dass sie das Richtige tun.“

Richard David Precht stellt diese Begebenheit an den Anfang des mit „Moral und Gesellschaft“ überschriebenen Teils seines Bestsellers „Die Kunst, kein Egoist zu sein“. Und fährt mit Blick auf die Finanzkrise fort: Niemand überschaute das Ganze und niemand merkte, dass der ganze Zug auf einen Abgrund zufuhr.

2016 blicken wir auf VW und den Abgas-Skandal: Glaubten auch die Initiatoren des Betrugs, das Richtige zu tun? Haben sie das Ganze überschaut und für den Fall der Entdeckung zu Ende gedacht? „Betrug made in Germany“ titelte die Presse. Ende Juli wurde die schwindelerregende Summe von 18 Mrd. Euro bekannt, die der Konzern allein für die Ansprüche auf dem US-Markt zurückgestellt hat. Anfang August verhängte Südkorea ein Verkaufsverbot für alle dort angebotenen Modelle der Marken VW, Audi und Bentley.

Unterschätzt die Wirtschaft das kostbare Gut Vertrauen, das nun einmal auf Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit beruht? „Das Geschäftsmodell allen Vertrauens ist der Vorschuss“, so der Frankfurter Philosophieprofessor Martin Seel. Wer diesen Vorschuss leichtfertig oder gar vorsätzlich verspielt, stellt das Modell infrage – und sich selbst mit. Schließlich gibt es zum Vertrauen nirgendwo eine Alternative, auch in der Wirtschaft nicht. Sie rechtfertigt den „Vorschuss“, wenn sie hält, was sie verspricht. Und dies ist weit mehr als eine Frage der Moral: Wo Vertrauen fehlt, wird Fehlentwicklungen aller Art Vorschub geleistet.

Mit Richard David Precht, dem Philosophen, der stets das Ganze im Blick behält und pointiert vermittelt, wollen wir beim RKW-Forum diskutieren: Wie verhindern wir eine Erosion des Vertrauens?

## RKW-Forum 2016

**Termin** 13. Oktober 2016  
17:00 Uhr  
**Ort** Baden-Württembergische Bank  
Kleiner Schlossplatz 11  
70173 Stuttgart

## Programm

**Grußwort**  
Norwin Graf Leutrum von Ertingen,  
Mitglied des Vorstands der  
Baden-Württembergischen Bank

**Begrüßung**  
Martin Peters,  
Vorstandsvorsitzender des  
RKW Baden-Württemberg

**Referat**  
**Wirtschaft und Vertrauen**  
Prof. Dr. Richard David Precht

**Podiumsdiskussion**  
zwischen  
Prof. Dr. Richard David Precht  
Fritz Keller  
Hans Peter Stihl  
Andreas Franik (Moderation)

**Musikalische Umrahmung**  
Anschließend Imbiss

## RKW-Mitgliederversammlung 2015/2016

**Termin** 13. Oktober 2016  
15:00 Uhr  
**Ort** Baden-Württembergische Bank  
Kleiner Schlossplatz 11  
70173 Stuttgart

**Begrüßung und Bericht über die Tätigkeit des Vereins**  
Martin Peters,  
Vorstandsvorsitzender des  
RKW Baden-Württemberg

**Überblick zu Ergebnissen und Leistungen der RKW**  
**Baden-Württemberg GmbH**  
Dr. Albrecht Fridrich,  
Geschäftsführer der RKW  
Baden-Württemberg GmbH

**Diskussion, Anregungen und Vorschläge der Mitglieder**

**Hinweis**  
Die Mitgliederversammlung ist ohne Rücksicht auf die Zahl der erschienenen Mitglieder beschlussfähig (Gäste sind herzlich willkommen).



# Automobilstandort Baden-Württemberg

## 18. Zulieferertag Automobil Baden-Württemberg

**Datum:** 8.11.2016  
**Zeit:** 9:00 Uhr – 17:30 Uhr  
**Ort:** Haus der Wirtschaft, Stuttgart  
**Veranstalter:** automotive-bw, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg  
**Organisation:** automotive-bw / RKW Baden-Württemberg

## Referenten

**Profitieren Sie von Vorträgen  
mit aktuellen Branchenthemen  
und individuellen  
Kooperationsgesprächen.**

**Begleitende Ausstellung:**  
Unternehmen aus der Branche  
stellen sich vor.  
Sie wollen mitmachen?  
Dann sprechen Sie uns an!

**Anmeldung/Information:**  
RKW Baden-Württemberg  
Königstraße 49  
70173 Stuttgart  
Telefon (0711) 2 29 98-0  
Telefax (0711) 2 29 98-10  
Ansprechpartner ist Achim Fuderer  
E-Mail: [info@rkw-bw.de](mailto:info@rkw-bw.de)  
Online-Anmeldung:  
[www.automotive-bw.de](http://www.automotive-bw.de)

**Prof. Dr.-Ing. Prof. e. h. Wilhelm Bauer**  
Institutsleiter, Fraunhofer IAO, Stuttgart

**Klaus Bräunig**  
Geschäftsführer, VDA e.V., Berlin

**Armin Diez**  
Geschäftsbereichsleiter E-mobility,  
neue Geschäftsfelder und Zylinderkopf-  
dichtungen, ElringKlinger AG, Dettingen

**Dr. Albrecht Fridrich**  
Geschäftsführer, RKW Baden-Württemberg, Stuttgart

**Dr. Sascha Klett**  
Technischer Leiter, ZIEHL-ABEGG  
Automotive GmbH, Kupferzell

**Karel Kučera**  
Generaldirektor, Wirtschaftsförderungs-  
agentur, CzechInvest, Prag, CR

**Siegfried Kübler**  
Sprecher der Geschäftsführung,  
fischer automotive systems GmbH &  
Co. KG, Horb

**Bernhard Maier**  
Vorstandsvorsitzender, ŠKODA AUTO a.s.,  
Mladá Boleslav, CR

**Wolf-Henning Scheider**  
Vorsitzender der Konzern-Geschäftsführung und CEO, MAHLE GmbH, Stuttgart

**Dr. Udo Schnell**  
Vorsitzender der Geschäftsführung  
Hugo Kern und Liebers GmbH & Co. KG,  
Schramberg

**Hubert Wicker**  
Ministerialdirektor, Ministerium für  
Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau  
Baden-Württemberg, Stuttgart



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU



RKW  
BW

Wegbereiter Mittelstand

