

N1

4



MY WORLD
interpretiert von Candida Höfer

6
NACHMANN NEWS

8
MY NEIGHBOURHOOD
KRISE ALS CHANCE
Ein Gespräch mit Botschafter
Wolfgang Ischinger

16
PHILOSOPHY 1
**WIR BRAUCHEN EINE
HALTUNGSELITE**
Interview mit Prof. Dr. Hans A. Wüthrich

22
MY MUNICH
IN MÜNCHEN IST MUSIK
Betrachtungen des Münchner
Nachtlebens mit Mirko Hecktor

31
PHILOSOPHY 2
**VERTRAUEN IST GUT,
KONTROLLE IST TEUER**
Ein Gespräch mit Roland Berner

36
MY BAVARIA
**JEDER BEGABTE JUNGE MENSCH IN
BAYERN SOLL STUDIEREN KÖNNEN**
Ein Gespräch mit Dr. Wolfgang Heubisch

42
NACHMANN FEATURES
**WIRTSCHAFTSKRISE IN
RUSSLAND:
REALITÄT UND PERSPEKTIVEN**
Victor Kharchenko und Sergej Migin

Impressum
Herausgeber: Josef Nachmann
Beratung und Supervision: Andreas Lukoschik
Chefredaktion: Jens Magers
Art Direction: Bureau Mirko Borsche
Textredaktion: Amadeus AG, Schwyz

44
MY GERMANY
**GROSSE VERMÖGEN SIND SCHON
IMMER AUS KRISEN ENTSTANDEN**
Interview mit Ulrich Höller

50
COMPETENCE
**INTERNATIONALE
SCHIEDSGERICHTE**
Ein Gespräch mit
Prof. Dr. Gabrielle Kaufmann-Kohler

56
MY EUROPE
EUROPA IM KOPF
Jan Weiler

60
CLIENT
INDOORLANDSCAPING
Andreas Schmidt
und die „Innenraumbegrünung“

69
MY WORLD
KIM YOUNG-HEE
Ein Gedankenaustausch mit der
koreanischen Künstlerin

80
VISIONS
DR. HEINRICH SCHOENEICH
Ein Gespräch über seine Arbeit
in Myanmar

84
**DR. MED.
ECKART VON HIRSCHHAUSEN**

Anschrift
Nachmann Rechtsanwälte
Theatinerstr. 15
80333 München
www.nachmann.com
Telefon +49 89 24 20 74 0



Die Fotos der Bibliotheken sind folgendem Fotoband entnommen:
Candida Höfer
Bibliotheken
Mit einem Essay von Umberto Eco
272 Seiten, 137 Farbtafeln
Format: 30,5 x 25 cm
ISBN 3-8296-0178-6
Ladenpreis EUR 78,-; sFr 127,-



☞ Liebe Leser,

besonders freut uns, dass wir immer mehr Zuschriften von Ihnen erhalten, die uns zu diesem Medium der Unternehmensdarstellung beglückwünschen und in diesem Zusammenhang darauf hinweisen, dass sie bei der Auswahl der Personen, über die wir schreiben, oder der Themen, denen wir uns zuwenden, den Ausdruck unserer Lebensphilosophie erkennen.

Wenn wir uns in diesem Heft mit dem Thema Krise beschäftigen, dann nicht, weil wir der Auffassung sind, dass wir kurzfristige und schnelle Lösungen anbieten können. Vielmehr suchen wir zukunftsgerichtet nach einer politischen und gesellschaftlichen Erkenntnis, die als sozialer Gewinn in der wirtschaftlichen Krise helfen kann, verantwortlicher miteinander umzugehen: global, vernetzt und doch alltäglich.

Die Antwort darauf, wie man Krisen bewältigt, versuchen wir in verschiedenen Beiträgen dieses Heftes zu geben. Zentral ist meines Erachtens dabei die Aussage von Prof. Dr. Hans Wüthrich, wenn er sagt, dass wir eine Haltungselite brauchen. Dann wird aus der Krise eine Chance, wie Botschafter Wolfgang Ischinger meint, der Leiter der Münchner Sicherheitskonferenz, der uns für ein Gespräch zur Verfügung stand.

Wie immer sehen wir am Ende die Dinge positiv.

Wir haben Dr. Eckart von Hirschhausen gewonnen, uns Aphorismen aus seinem aktuellen Werk „Glück kommt selten allein ...“ zur Verfügung zu stellen. Seine Glücksgebote sollten wir ernst nehmen, denn sie helfen uns, den Alltag besser zu bewältigen. Mit seinem Buch ist Dr. Eckart von Hirschhausen die Nummer eins der Bestsellerlisten. Dies überrascht nicht, die Menschen haben Sehnsucht nach Glück.

Hirschhausen zitiert auch Robert Lembke. Dieser sagte: „Wo man singt, da lass Dich ruhig nieder. Böse Menschen haben keine Lieder, aber oft eine Stereoanlage.“

Und gewiss kein N-Magazin.

Mit besten Grüßen
Josef Nachmann

NACHMANN RECHTSANWÄLTE ERWIRKEN GRUNDLEGENDES URTEIL BETREFFEND DIE WEITERE ANWENDBARKEIT DES EIGENKAPITALERSATZRECHTS IN „ALTFÄLLEN“

Darlehen der Gesellschafter an die GmbH sind ein weit verbreitetes Mittel zur Deckung des Kapitalbedarfs. Vorteilhaft – dieses Kapital ist nicht mitverhaftet.

Vor Inkrafttreten des Gesetzes zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen, kurz MoMiG, am 1. November 2008 wurden in Zeiten einer Krise gewährte Gesellschafterdarlehen als eigenkapitalersetzend qualifiziert. Sie konnten im Insolvenzfall zum Haftungspool hinzugezogen werden.

Heute erfolgt statt einer materiellen Umqualifizierung schlicht eine zeitliche Eingrenzung auf den Jahreszeitraum vor Insolvenzantragstellung, in diesem kann jegliche Zahlung auf Gesellschafterdarlehen zurückgefordert werden.

Im vorliegenden Fall hatte das Gericht über die Klage des Insolvenzverwalters RA Josef Nachmann gegen eine Schwestergesellschaft einer GmbH & Co. KG zu entscheiden. Über das Vermögen der Schuldnerin war bereits im Jahre 2004 das Insolvenzverfahren eröffnet worden. Die Beklagte hatte die Rückgewähr des für eine Nutzungsüberlassung erhaltenen Entgelts verweigert, da nach ihrer Auffassung das Eigenkapitalersatzrecht – und damit auch die von der Rechtsprechung entwickelte Figur der eigenkapitalersetzenden Nutzungsüberlassung – rückwirkend am 01.11.2008 abgeschafft worden sei.

Das Landgericht München I hat nunmehr festgestellt, dass dies nicht zutrifft. Nach dem eindeutigen Wortlaut der Übergangsvorschrift des Art. 103 d EGIInsO findet das Eigenkapitalersatzrecht bei vor Inkrafttreten des MoMiG eröffnetem Insolvenzverfahren als das seinerzeit geltende Recht weiterhin Anwendung. Dies wurde inzwischen auch in anderem Zusammenhang höchstrichterlich bestätigt.

Demgemäß fand auch im vorliegenden „Altfall“ die Zahlung von Nutzungsentgelt im Zeitpunkt der Krise verbotenerweise statt. Die Schwestergesellschaft hat die erhaltenen Gelder in vollem Umfang an die Insolvenzmasse zurückzugewähren.

Nachmann Rechtsanwälte betreuen für den Insolvenzverwalter eine Vielzahl komplexer Verfahren.

MY NEIGHBOUR- HOOD

Seite 8

Ein Gespräch mit Botschafter
Wolfgang Ischinger
Von Andreas Lukoschik

KRISE ALS CHANCE

Er war Staatssekretär im Auswärtigen Amt, deutscher Botschafter in Paris, Washington und London und er hat am Zustandekommen des Friedensvertrages von Dayton für Bosnien-Herzegowina maßgeblich mitgewirkt. Er vertrat außerdem von Juli bis Dezember 2007 die Europäische Union in den so genannten Troika-Verhandlungen über die Zukunft des Kosovos. Und er war in Schlüsselpositionen bei den Erweiterungsprozessen der Europäischen Union und der NATO tätig. Zurzeit berät er als „Generalbevollmächtigter für Regierungsbeziehungen“ die Allianz SE in München und leitet auf Wunsch von Angela Merkel als Vorsitzender die „Münchner Konferenz für Sicherheitspolitik“, auf der im Februar der Vizepräsident der Vereinigten Staaten von Amerika zum ersten Mal der Weltöffentlichkeit die Grundzüge der amerikanischen Außenpolitik von Präsident Obama erläuterte.

? Sehr geehrter Herr Ischinger, ich sitze einem der hochkarätigsten und erfahrensten Diplomaten Deutschlands gegenüber. Angesichts der gegenwärtigen Wirtschaftslage frage ich Sie, ob man Fragen der internationalen Sicherheit losgelöst von wirtschaftlichen Prozessen diskutieren kann?

! Die Lehre aus den Vorgängen der letzten Wochen und Monate ist in der Tat, dass man es nicht voneinander trennen kann. Wir stellen jetzt fest – zum Schrecken vieler – dass die Wirtschaft massiv von der Politik abhängig geworden ist. Die Politik weiß aber auch, dass sie massiv von der Wirtschaft abhängig ist. Ich denke daher, dass sich aus den Vorgängen der letzten Wochen und Monate ein stärkeres Bewusstsein ergeben wird, dass man zwar Prinzipien der Marktwirtschaft nicht aufgeben soll und nicht in den Irrglauben zurückfallen soll, dass staatliche Instanzen bessere Unternehmer wären als Privatunternehmer. Aber Wirtschaftsleistung und Wohlstand sind ohne die Herstellung der äußeren und inneren Sicherheit durch den Staat auch nicht vorstellbar.

Beide Akteure – also die private Wirtschaft und die staatlichen Instanzen – sind also in massiver Weise voneinander abhängig und werden möglicherweise noch stärker voneinander abhängig werden, weil sich die Dinge in einer sich immer weiter globalisierenden Welt noch stärker miteinander vernetzen. Das ist eine Tatsache, die man heute deutlicher erkennt als noch vor wenigen Monaten.

? Es ist eine Erfahrung des menschlichen Lebens, dass man nichts ändert, wenn es einem gut geht und die Dinge gut laufen. Aber sobald sich eine Krise einstellt, fängt man an nachzudenken, welche neuen Wege man beschreiten muss, damit es wieder läuft. Taugt eine solche Erfahrung als Vergleich für die Entwicklungen der vergangenen und kommenden Monate?

! Hoffen wir es mal. Ich persönlich sehe die Chance, die richtigen Schlussfolgerungen aus dieser Krise zu ziehen, eher im internationalen Bereich als im nationalen Bereich. Im Bereich eines einzelnen Staates müsste man ja erwarten, dass die politisch



Handelnden – stärker als in der Vergangenheit – zugeben, dass sie eigentlich keine eigenen Instrumente haben, um den Auftrag des Bürgers zu erfüllen, für seine wirtschaftliche Sicherheit zu sorgen. Hier erhebt die Politik weiterhin häufig Ansprüche, die sie gar nicht erfüllen kann und ihre Glaubwürdigkeit beschädigen.

Im internationalen Bereich ist diese Frage etwas einfacher zu beantworten. Die Finanz- und Wirtschaftskrise macht deutlich, dass wir weit davon entfernt sind, die internationalen Institutionen und Strukturen zu haben, die wir brauchen, um auch nur im Ansatz mit solchen Krisen fertig zu werden.

Ein konkretes Beispiel: Wie kann man denn glauben, dass man mit einem Koordinierungsgremium wie den G8 in einer weltweiten Rezession Entscheidungen treffen kann, wenn dieses G8-Gremium mal gerade die Hälfte der Weltbevölkerung repräsentiert, während Indien, China, Brasilien, Südafrika, Ägypten und Indonesien nicht mit am Tisch sitzen? Erstaunlicherweise bedurfte es nur weniger Monate der Krise – im vergangenen Herbst – und prompt war man fähig und imstande, ein Treffen der G20 anzuberaumen. Die zweite Sitzung findet im April in London statt. Und ich wette jeden Betrag, dass das nicht das letzte Treffen ist. Im Gegenteil. Dieses neue Gremium wird – als Produkt der Krise – mit größerer Legitimität das kleinere Gremium früher oder später ersetzen. So wird aus der Krise Richtiges!

? Sie sagten gerade, der Staat habe keine Instrumente, um für die wirtschaftliche Sicherheit seiner Bürger zu sorgen. Wie meinen Sie das?

! Der Politiker weiß insgeheim, dass er nicht die Instrumente in der Hand hat, Wirtschaftswachstum zu produzieren. Er kann ja nur die Rahmenbedingungen setzen. Der Bürger denkt aber, dass die Politik in Berlin oder Brüssel das eigentlich können muss. Erwartungen und Fähigkeiten decken sich also überhaupt nicht. Jetzt ist durch diese Krise eine Lage entstanden, in der sich die Politik in ganz anderer, neuer Weise herausgefordert sieht. Ich denke, dass wir jetzt sehr darauf achten müssen, dass die Politik nicht aus der Not, der Wirtschaft wieder auf die Beine zu helfen, einen großen Fehler

begeht und künftig den Anspruch erhebt, als Wirtschaftslenkung im alten staatskapitalistischen Sinne dauerhaft tätig zu werden. Das kann aber nur ein Konzept sein, dass zum Scheitern verurteilt ist. Ich glaube, die Politik muss akzeptieren, dass sie nur beschränkte Gestaltungsmöglichkeiten hat – in einer Welt, in der die Entscheidungen nicht nur in Berlin, sondern in Singapur, Washington oder – immer häufiger – in Peking getroffen werden. Wir müssen einsehen, dass unsere Einflussmöglichkeiten schon immer nicht besonders groß waren und im Laufe der nächsten Jahrzehnte immer mehr abnehmen werden. Das wiederum zwingt uns gerade jetzt dazu, in dieser aufgewühlten Phase einen Betrag dazu zu leisten, dass die neuen Strukturentscheidungen, die in der Welt jetzt getroffen werden, die größtmögliche Aussicht haben, die nächsten Jahrzehnte zu überdauern. Denn niemand kann ein größeres Interesse haben, dauerhafte und – auch im rechtlichen Sinne – verlässliche Strukturen zu haben als die auf den Export ausgerichtete und angewiesene Handelsnation Deutschland. Und das ist die Chance in der Krise.

? Wenn man sich vorstellt, dass während der Verkündung des gigantischsten Finanzpakets, das jemals von einer Regierung ausgegeben wurde, um die Wirtschaft zu retten, der Dow Jones in den Keller sackt, dann regt sich beim Bürger nicht ganz zu Unrecht der Verdacht, dass die Politik ein Büttel der Finanzwelt wird. Nach dem Motto: Staat, rück mehr Kohle raus, wir brauchen das jetzt! Lläuft die Politik Gefahr, Handlanger der Wirtschaft zu werden?

! Das ist sicherlich eine riesige Gefahr. Nur – bei Lichte betrachtet – wird die Politik es in den Augen einiger immer „fälsch“ machen. Wenn man die Rettung von Lehmann Brothers durchgeführt hätte, wäre genau dieser Vorwurf noch viel stärker geworden. Man hatte aber beschlossen, Lehmann Brothers fallen zu lassen, und stellt sechs Monate später fest, dass dies eines der auslösenden Elemente eines riesigen Erdbebens war, das auch viele kleinere Aktienbesitzer und Steuerzahler um erhebliche Teile ihres Vermögens gebracht hat. Also, so ganz Recht wird man es in solch komplexen Fragen nie machen können.

? Wenn wir der Devise „Think global, act local“ folgend auf unser Land zurückkommen, stellt sich die Frage, ob sich der deutsche Bürger – wie in der Nachkriegszeit – jetzt wieder an die deutschen Tugenden halten muss: Fleiß, Disziplin, Zuverlässigkeit, Gründlichkeit?

! Ich denke, das war auch schon vor Beginn der Krise kein falsches Rezept. Und ich denke, das waren auch nützliche Tugenden und ein wesentlicher Teil des Erfolgs Deutschlands bei der Herstellung freundschaftlicher Beziehungen mit allen Nachbarn über die letzten Jahre und Jahrzehnte hinweg.

Ich glaube aber, es geht noch viel weiter. Das deutsche Engagement, das mit dem französischen ja ganz wesentlich dazu beigetragen hat, dass die Europäische Union erdacht und erschaffen wurde – zunächst zu sechst, dann zu neunt und heute zu 27 – ist ja in den letzten Jahren ganz deutlich erlahmt. Es ist nicht mehr so populär, sich für die Europäische Union stark zu machen. Ich persönlich glaube, dass sich im Ergebnis dieser Krise wieder eine größere Einsicht unserer Bürger einstellt, dass es eine richtige Grundentscheidung war – und richtig bleibt – eine fortschreitende europäische Integration anzustreben.

Wenn wir heute den Vertrag von Lissabon schon unter Dach und Fach hätten, wäre Europa als einheitlicher Akteur ein Stück handlungsfähiger gewesen – 500 Millionen Menschen auf der Welt vertretend mit mindestens genau so viel, wenn nicht sogar mehr Wirtschaftskraft als die USA. Ich denke, auch das ist eine gute Lehre aus der Krise, dass wir unser Europa-Engagement nicht erlahmen lassen sollten, sondern angesichts der globalen Unsicherheiten sehr gut daran tun, uns mit den anderen 27 oder künftig 30 noch enger zu verzahnen. Der Euro war keine Fehlentscheidung, sondern es war genau richtig, ihn vor neun Jahren einzuführen.

? Ist der Euro vielleicht sogar einer der Gründe, weshalb die Krise glimpflicher ausgehen könnte?

! Wenn wir den Euro nicht hätten, dann wären manche unserer Partnerländer schon jetzt bankrott. Und können wir es uns leisten, unsere eigenen Nachbarn – sozusagen – vor die Hunde gehen zu lassen? Nein. Durch

die EU ist ein Rahmen geschaffen worden, der uns natürlich auch in eine gewisse Solidarität zwingt. Aber zumindest ist es ein Rahmen, der es uns erlaubt, große Katastrophen, ja bei manchen sogar den Totalzusammenbruch einzelner europäischer Länder zu vermeiden.

Der Euro wird sich in dieser Krise als äußerst hilfreich erweisen. Ich halte überhaupt nichts von den Unkenrufern, die der Meinung sind, der Euro würde diese Krise nicht überstehen. Das halte ich für absurd. Der Euro wird hinterher stärker sein als vorher.

? Soll das heißen, dass der Euro die Sicherheit Europas erhöht hat?

! Das hat er sicher. Er hat vor allen Dingen im Denken der Bürger die Voraussetzung dafür gelegt, dass wir gemeinsam stärker sind und dass gemeinsame Grundlagen richtig und vorteilhaft sind. Erst auf der Grundlage der Euro-Entscheidung ist es konzeptionell möglich, sich die Frage zu stellen: Sind wir eigentlich militärisch noch richtig aufgestellt? Wussten Sie, dass wir in unseren 27 Staaten eineinhalbmal so viele Soldaten unter Waffen haben wie die USA? Gleichzeitig können wir viel weniger mit diesen Soldaten anfangen – weil sie schlechter ausgerüstet sind, weil jeder europäische Kleinstaat seine eigene Generalstabsausbildung durchführt, sein eigenes Gewehr-, „chen“ produzieren lässt, jeder seine eigenen Panzer, Waffensysteme und Ausbildungsstätten unterhält.

Im Grunde ist der Zeitpunkt jetzt gekommen, sehr kritisch darüber nachzudenken, ob nicht auch in diesem Bereich – der den Steuerzahler sehr viel Geld kostet – über sinnvolle Synergieeffekte nachzudenken ist. Deutschland und Frankreich haben vor Jahren schon richtige Schritte in diese Richtung unternommen. Es ist für mich aber überhaupt nicht einsehbar, warum das nur zwischen Deutschland und Frankreich stattfinden soll. Denn das würde dramatisch billiger für alle Staaten – ohne die Entscheidung über Krieg und Frieden aus den Parlamenten auf irgendeine bürokratische Ebene in Brüssel verlegen zu wollen. Davon ist gar nicht die Rede. Aber wenn es um Rüstungsausgaben geht, sollte man sich auf gemeinsames Vorgehen einigen – in der Philosophie des Euro. Nach dem Euro muss der europäische Soldat kommen, der in allen 27 Staaten ähnlich ausgerüstet und

ausgebildet wird. Das ist doch der Sinn einer solchen Solidargemeinschaft, der sich nicht im Finanzwirtschaftlichen erschöpfen kann, sondern sich darin ausdrückt, das wir uns auch gemeinsam um die Abwehr äußerer Gefahren kümmern. Das ist modernes Denken, an dem im 21. Jahrhundert kein Weg vorbei führt.

? Dennoch müssen die Deutschen in die eine oder andere Rolle erst noch hineinwachsen. Ich sage nur das Stichwort „Afghanistan“.

! Na ja, wir Deutschen haben natürlich bei der Frage militärischer Mittel insgesamt – und ganz besonders beim Einsatz von Waffengewalt – unser Sonderproblem mit der deutschen Geschichte. Manche unserer Kritiker in England und den USA werfen uns vor, wir würden nicht einen angemessenen Beitrag leisten, weil wir in Afghanistan nicht so entschlossen draufhauen, wie sie das für richtig halten. Ich glaube aber, man muss das von beiden Seiten betrachten. Es ist sicher richtig, dass es ohne militärische Einsatzbereitschaft in Afghanistan, ohne militärische Unterfütterung und die Fähigkeit, schwer bewaffnete Gruppen zu bekämpfen, dort nicht gehen wird. So traurig das ist. Es ist aber so.

Auf der anderen Seite muss man auch sehen, dass sich die deutsche Debatte in den letzten 15 Jahren mit Quantensprüngen weiterentwickelt hat. Mitte der 90er Jahre war die Mehrheit im Deutschen Bundestag der Auffassung, deutsche Soldaten haben außerhalb des Bündnisgebietes nichts verloren. Es war damals ein großes Ringen um die Frage, ob es richtig oder falsch sein würde, einen mit deutschem Stahlhelm versehenen Soldaten in das damalige bosnische Krisengebiet zu entsenden. Vor wenigen Jahren wäre es noch unvorstellbar gewesen, die Frage aufzuwerfen, ob deutsche Soldaten im räumlichen Bereich des Nahen Osten tätig sein sollten. Heute patrouilliert die Bundesmarine seit Jahr und Tag vor der libanesischen Küste – auf Bitten der israelischen Regierung. Ich denke also, wir haben gewaltige Fortschritte gemacht. Außerdem ist es für uns in der Außenwirkung ganz gut, dass wir Deutschen weiterhin sehr zögerlich mit diesen Dingen umgehen. Und uns jeden Schritt militärischen Handelns eher dreimal als einmal überlegen. Ich glaube,

das steht uns gut zu Gesichte und erhöht unsere Glaubwürdigkeit – nicht nur bei den Freunden, sondern vor allen bei denen, die aus Gründen, die in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts liegen, weiterhin ein bisschen Sorgen haben, ob man den Deutschen dauerhaft vertrauen kann.

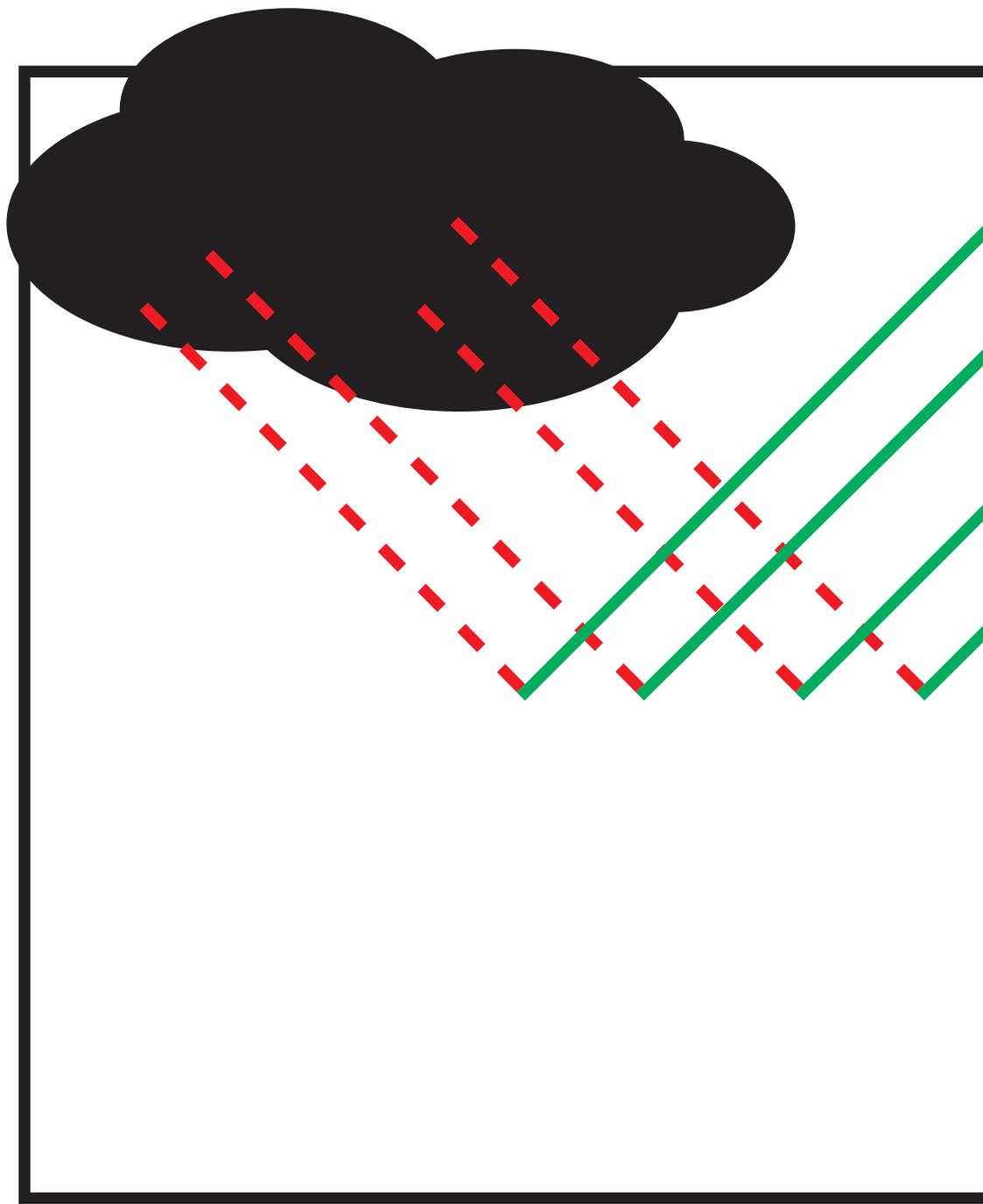
? Sie haben in der Vergangenheit viel an der Beilegung von Krisen mitgearbeitet. In diesem Zusammenhang stellt sich mir die Frage, ob für die Beilegung eines Konfliktes nicht zuallererst die Entschlossenheit gehört, im Falle eines Scheiterns auch massiv zu kämpfen.

! Ich glaube, dass die Drohung mit dem Einsatz militärischer Mittel im Einzelfall ein notwendiger Verhandlungsbestandteil sein kann. Viel wichtiger als jedes Drohen mit dem großen Hammer ist aber die Schaffung von Vertrauen. Es wird kein Verhandlungspartner irgendein Papier unterschreiben – egal wie sehr man droht – wenn er nicht das Vertrauen haben kann, dass das Verabredete auch eingehalten wird. Aus meiner Erfahrung ist die Schaffung einer Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens viel wichtiger als der große Knüppel. Der Knüppel mag im Einzelfall notwendig sein, aber als Diplomat frage ich den Knüppel nicht vor mir her, sondern ich versuche jemanden in der Nähe zu haben, der ihn gegebenenfalls mal rausziehen kann, wenn es wirklich nötig ist.

? Dieses Vorgehen scheint ein deutlicher Unterschied zu sein zwischen dem jetzigen Präsidenten der USA und seinem Vorgänger.

! Richtig. Es kommt noch ein wichtiger Punkt hinzu: Es ist eine leicht nachzuvollziehende Lektion aus dem Lehrbuch des Verhandeln, dass man Verhandlungsergebnisse dann um so schwerer erzielt, je stärker man den Verhandlungsgegner erniedrigt. Man wird den Gegner nicht zur Unterschrift bekommen, wenn der im Vorfeld weiß, dass der Vollzug der Unterschrift dazu führt, dass er zuhause mit Steinen beworfen wird. Ein vernünftiger Verhandlungsführer wird also danach trachten, dass der Verhandlungsgegner zuhause sagen kann: „Ich hab auch was für uns erreicht!“ Deswegen habe ich mich in den letzten Jahren manchmal gewundert, mit welcher Unverfrorenheit aus Kreisen unserer amerikanischen Freunde triumphalistisch Verhandlungsergebnisse präsentiert wurden. Ein Gegenbeispiel, bei dem die amerikanische Seite aus meiner Sicht klug operiert hat, waren die Verhandlungsprozesse in Nordkorea. Da hat man stille Diplomatie statt Megaphon-Diplomatie betrieben. Und das Ergebnis hat sich dann ja auch in die richtige Richtung entwickelt.

? Macht Obama jetzt bei seinen ersten Schritten einen guten Job?



! Ich denke, die ersten Schritte waren außerordentlich erfolgreich und erfreulich. Ich habe das besonders an dem Tag gedacht, als der neue Präsident seine Grundsatzentscheidung zu Guantánamo traf. Nicht weil ich Guantánamo für weltpolitisch so entscheidend halte, sondern weil ich der Meinung bin, dass – im Sinne des oben zum „Vertrauen“ gesagten – eine ganz entscheidende Voraussetzung für die Ausübung einer Führungsrolle in der Welt die Frage ist: Können wir vertrauen? Wissen wir, ob diese Führungsmacht grundsätzliche Erwartungen, die wir an sie haben, mit uns teilt? Präsident Obama hat durch die Absage an Guantánamo Amerika wieder in den Kreis derer gerückt, die von sich behaupten können: Wir stehen auf dem Fundament der Werte der Aufklärung, wir achten die Menschenrechte! Das war eine Meisterleistung, um überhaupt die Voraussetzungen für einen vertrauensvollen Umgang wiederherzustellen – nicht nur transatlantisch, sondern mit vielen anderen Teilen der Welt, insbesondere mit der islamischen Welt. Also ich bin sehr, sehr positiv angetan von diesen ersten Schritten strategischer Überlegungen und Entscheidungen, die wir in der Zeit seit seinem Amtsantritt erlebt haben.

? Der iranische Parlamentspräsident war neben dem amerikanischen Vizepräsidenten auf der Münchner Sicherheitskonferenz zu Gast. Spürte man da etwas? Dass ein solches Aufeinander-zugehen irgendwann einmal möglich sein könnte?

! Da gilt natürlich der alte Satz: „It takes two to tango!“ Und gerade in diesem Verhältnis ist es so, dass nach 30 Jahren amerikanischen Tabus gegenüber dem Iran die ersten Schritte besonders schwierig sind. Kein iranischer Unterhändler möchte der sein, von dem nachher gesagt wird, er habe sich vor den Amerikanern auf die Knie geworfen. Sondern man möchte um ein Gespräch gebeten werden.

Ich habe aber am Rande der Konferenz von beiden Seiten deutliche Signale vermerkt, dass man miteinander ins Gespräch kommen möchte. Ich bin davon überzeugt, dass das auch stattfinden wird. Die beste Methode, so etwas zu tun, ist natürlich abseits von den Fernsehscheinwerfern und der Presseöffentlichkeit. Man erinnere sich an die Art und Weise wie seinerzeit – unter ähnlich schwierigen politischen

Rahmenbedingungen – Kissinger die Beziehungen zu Peking eröffnet hat. Da flog man heimlich bei Nacht nach Peking. Das war natürlich nicht spontan, sondern da hatte es Vorgespräche gegeben, aber die waren ganz vertraulich und heimlich gelaufen. Und ich denke, so wird es auch im Fall Iran sein. Zumindest stehen die Zeichen auf Kontakt. Es ist zu hoffen, dass aus diesen Kontakten Gespräche werden, die zu Verhandlungen werden, und dass diese einen Beitrag zu einer Gesamtstrategie für die Region leisten, die auch die Frage des palästinensisch-israelischen Konflikts und das Verhältnis zu Syrien einschließen muss – um nur einige der Bausteine zu erwähnen. Aber ohne den Iran wird nichts gehen!

? Kann denn in den Fluren und Zimmern des Bayerischen Hofes während der Sicherheitskonferenz so eine erste Annäherung stattgefunden haben?

! Ich bin natürlich nicht der Schlüsselteilnehmer aller bilateralen Gespräche gewesen. Ich kann nur feststellen: Mein Team hat in diesem Jahr etwa 120 bilaterale Treffen arrangiert. In den Vorjahren lag die Zahl dafür so zwischen 50 und 60. Wir haben also in diesem Jahr eine Verdoppelung der bilateralen Kontakte zwischen einzelnen Ministern und Staatsoberhäuptern während der Sicherheitskonferenz erreicht. Und ich will nicht ausschließen, dass es zwischen Amerikanern und Iranern Kontakte gegeben hat.

? Das ist ja letztlich auch ein Sinn dieser Sicherheitskonferenz!

! Absolut. Sie erspart – um es einmal praktisch zu formulieren – so manchem Außen-, Verteidigungs- oder Premierminister mindestens ein halbes Dutzend Auslandsreisen. Ohne spektakuläre Anreisen und protokollarische Notwendigkeiten. Man geht vom ersten in den zweiten Stock und redet dort unter vier Augen miteinander.

? Ist München dafür ein guter Ort?

! Ein hervorragender Ort. Jeder dieser Gäste ist häufig in Paris, London, Berlin oder Brüssel. Aber nach München kommen die meisten eher selten. München ist aber als Stadt sehr attraktiv, sogar so attraktiv, dass manche

Konferenzteilnehmer zwischendurch schon mal den Tagungsort verlassen, um in der Münchner Innenstadt Weißwürste zu essen oder shoppen zu gehen – was ich menschlich leicht nachvollziehen kann, als Konferenzveranstalter aber natürlich tief verurteilen muss. München ist also für die Sicherheitskonferenz ideal – ein Wohlfühl-Ort!

? Der Münchner, der dann an einem solchen Wochenende länger als sonst einen Parkplatz suchen muss, tut das also für den Weltfrieden...

! ... und für München, für Bayern und für Deutschland. Die amerikanische Regierung hat sich genau überlegt, dass sie ihren ersten Aufschlag – um es mal in der Tennissprache zu formulieren – in Bezug auf ihre Außen- und Sicherheitspolitik nicht in Peking, Tokio, Brüssel oder London macht, sondern in München. Welche Metropole kann das schon für sich in Anspruch nehmen? Und ich denke, der Ruf Münchens als Konferenzstadt und attraktive Metropole wird durch eine solche Konferenz, die auf der ganzen Welt – einschließlich von Al-Dschasira – gezeigt wird, noch weiter gestärkt.

? Sie sind nicht nur ein Diplomat im formalen Sinne, sondern auch ein Diplomat im überzeugten und überzeugenden Sinne, weil sie mit den Gruppen, die gegen diese Konferenz waren – und teilweise noch sind – das Gespräch gesucht haben und diese Gespräche mit ihnen fortsetzen.

! Dialog hat noch niemandem geschadet. Es gibt zwar keine Garantie, dass Dialog nützt. Aber es kann nicht schaden, den Versuch einer Verständigung zu starten. Ausgehend von dieser Überlegung habe ich in Interviews gesagt: Ich bin bereit mit denen zu diskutieren, die diese Konferenz für eine Missgeburt halten und ihr vorwerfen – was wirklich eine Verzerrung ist – sie sei eine Jahreshauptversammlung der Rüstungsindustrie. Erfreulicherweise haben sich daraufhin etwa 20 unterschiedliche Gruppierungen aus dem kritischen Lager bei mir gemeldet, um das Gesprächsangebot anzunehmen. Ich habe verschiedene Male mit unterschiedlich viel Teilnehmern intensiv diskutiert. Im Laufe der Gespräche konnten sich diese Gruppen davon überzeugen, dass wir genauso ehrlich wie sie selbst um den Frieden ringen. Und dass das Rin-

gen um Frieden nicht das Monopol der linken Kritik sein kann.

Ich habe dann als Geste der Vertrauensbildung angeboten, einen Vertreter dieser Gruppierungen zu der Tagung einzuladen, was auch stattgefunden hat. Andere Teile des linken Spektrums haben den Dialog hingegen schroff abgelehnt und haben – sinngemäß – gesagt, dass es das Letzte wäre, wenn man sich von Herrn Ischinger als Feigenblatt für diese Rüstungsversammlung benützen lasse. Da kommt viel Diffamierung und krauses Zeug zusammen.

Solche Kritik kam unter anderem auch von Attac. Ich habe deshalb die Einladung eines lokalen Münchner Fernsehsenders angenommen, mit einem führenden Vertreter von Attac zu diskutieren. Und auf meine Frage, wie sich Attac eigentlich glaubwürdig für Frieden und Verständigung einsetzen könne, während sie gleichzeitig jedes Gespräch mit mir ablehnen, wurde mir gesagt, dass ich dieses Dialogangebot noch nie schriftlich an ihn persönlich formuliert hätte. Ich habe dann gesagt: „Die Email haben Sie in zwei Stunden!“. Und so war es dann auch.

Immerhin sind wir jetzt so weit, dass Attac mir den Eingang meines Briefes bestätigt und mitgeteilt hat, dass man als basisdemokratische Organisation jetzt zunächst darüber mit der Basis diskutieren müsse und zu gegebener Zeit auf mich zukommen würde. Ich bin gespannt, was die Basis entscheidet und ob man sich traut, den Dialog zu führen. Klar ist: Ich bleibe dialogbereit.

Ich bin darüber hinaus bereit zu sagen: Wenn wir die richtigen Rahmenbedingungen dafür schaffen können, sehe ich überhaupt keinen Grund, warum man nicht im nächsten Jahr am Rande der Münchner Sicherheitskonferenz eine Art öffentlichen Disput organisieren könnte zwischen Vertretern der Friedensbewegung und Teilnehmern der Sicherheitskonferenz. Denn wir können sehr wohl über die Fragen streiten: Braucht man im 21. Jahrhundert noch die NATO? Und braucht man noch Nuklearwaffen? Immerhin tritt ja sogar ein Henry Kissinger inzwischen dafür ein, dass man sie abschafft. Aber bitte eine faire und offene Diskussion – keine Diffamierungsveranstaltung!

N4 Botschafter W. Ischinger hat den Vorsitz der Münchner Sicherheitskonferenz, die alljährlich im Bayerischen Hof stattfindet, und in unmittelbarer Nachbarschaft von Nachmann Rechtsanwälte liegt

PHILOSOPHY 1

Seite 16

Ein Gespräch mit Prof. Dr. Hans A. Wüthrich, dem Lehrstuhlinhaber für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr in München

WIR BRAUCHEN EINE HALTUNGS- ELITE

ODER NEUES DENKEN DURCH MEHR SOVERÄNITÄT IM UMGANG MIT VERTRAUEN UND INTUITION IN UNTERNEHMEN

? Bei der Finanzkrise hat ja auch der Letzte gemerkt, wie wichtig Vertrauen für eine funktionierende Wirtschaft ist. Diese Erkenntnis ist für Sie nicht neu, denn Sie forschen seit Jahren an den Themen „Führung“ und „Vertrauen“ in Organisationen. Was haben Sie bisher herausgefunden?

! Wir haben die Prämissen analysiert, auf denen Führung heute basiert. Basis dabei bildete die Hypothese, dass – im Namen von „Führung“ – sehr viele unreflektierte Muster reproduziert werden, was zu selbstähnlichen Organisationen führt, also zu Systemen, die sich immer weniger voneinander unterscheiden. Und wo zu viel Ähnlichkeit, da kommt kein neuer Geist auf. Denn Innovation basiert auf Widersprüchlichkeit.

Im Rahmen eines Forschungsprojekts haben wir über sechzig Persönlichkeiten aus dem öffentlichen Leben untersucht, die Führung anders leben – sowohl im Non-Profit-Bereich als auch in der Wirtschaft. Zum Beispiel Jaime Lerner, den Bürgermeister der brasilianischen Zwei-Millionen-Stadt Curitiba. Er hatte erkannt, dass er an der Komplexität des teilweise chaotisch verlaufenden Stadtlebens scheitern würde und ging deshalb einen neuen Weg – der übrigens sehr gut funktioniert hat.

Auf der einen Seite, sagt Jaime Lerner, brauche man einen strategischen Plan, um eine Stadt zu führen. Logisch. Doch wie setzt man ihn um?

Lerners Philosophie für die Umsetzung basierte auf seiner Lebenserfahrung, dass Wertschätzung bei uns Menschen eine ganz eigene Kraft entwickelt. Wenn Menschen Respekt empfinden, so seine Erfahrung, sind sie gewillt, sich mit einer Organisation zu identifizieren. Und wenn Identifikation stattfindet, sind Menschen auch bereit, ihre Intelligenz einzubringen und teilzuhaben. Dann entstehen daraus intelligente Problemlösungen und es entwickelt sich eine sich positiv verstärkende Spirale.

Auf diese Weise hat er im Laufe seiner Amtszeit eine Vielzahl von Bürgerinitiativen realisiert, deren Ideen er in einem von ihm aufgebauten Entwicklungslabor professionell unterstützen ließ. Ein Beispiel: Die Stadt konnte sich eine Müllentsorgung in allen Stadtteilen nicht leisten. Also wur-



Illustration: Thilo Rothacker



Foto: Peter Langer

den die Bürger angeregt, Müll zu sammeln und an bestimmten Stellen abzugeben. Dafür bekamen sie als „Lohn“ Lebensmittel. Diese Lebensmittel wurden aus Überschussproduktionen der Bauern in der näheren Umgebung billig zugekauft und zwar aus den Recycling-Erlösen des gesammelten Mülls. Auf diese Weise hat Curitiba eine Müllabfuhr, die einerseits kostendeckend ist – und die andererseits auch in den Favelas funktioniert.

Curitibas Bürgermeister hat also zunächst ganz klassisch die Problemfelder der Stadt lokalisiert – Gesundheit, Bildung, Infrastruktur, Verkehr. Doch dann hat er die Lösungswege nicht hierarchisch top-down initiiert, sondern einen Spirit, eine Vertrauenskultur entwickelt, in der sehr viele Menschen ihre Intelligenz einbringen und neue Lösungswege gehen. Seine eigene Forderung, Menschen zu vertrauen, die er oft gar nicht kannte, nannte er als die größte Herausforderung.

Jaime Lerner hat in drei Amtsperioden Curitiba zu der Vorzeigestadt Südamerikas gemacht. Durch diesen Erfolg berät er inzwischen Shanghai bei der Lösung der Verkehrsprobleme. Im Nachgang zu dieser Untersuchung wollten wir wissen, ob dieses Modell personenabhängig ist. Das Ergebnis: Nein, das System funktioniert auch ohne Jaime Lerner. Und: Der Spirit und das System haben sich sogar weiter entwickelt. Eine auch für unsere Wirtschaftspraxis spannende Erlebniswelt.

? Andere Lösungsansätze statt der üblichen Muster funktionieren also.

! So ist es. Wenn ich diese Beispiele – die ja in der Realität funktionieren – im Rahmen von Symposien und Seminaren bei Führungskräften vortrage, höre ich oft die Reaktion: Ist ja ganz nett, aber eine Großstadt und ein Unternehmen sind zweierlei Dinge. Oder: Brasilien und Europa sind nicht vergleichbar – und so weiter. Erst nach einer gewissen Zeit der Diskussion spüre ich die Bereitschaft, nicht permanent zu werten, sondern zuzuhören. Gleiches beobachte ich bei jungen Studierenden. Zeige ich das Video aus Curitiba, erklären mir sieben von zehn die Gründe, warum das bei uns nicht

funktionieren kann. Beides sind Beispiele für die Macht der Vorurteile, das Denken in unseren Köpfen reflexhaft im Kreis drehen zu lassen.

? Was glauben Sie, woran das liegt?

! Ich denke, wir verfügen über zu wenig Erfahrung in der Akzeptanz von Unterschiedlichkeit. Und wir haben zu wenig Souveränität zu erkennen, dass achtzig, neunzig Prozent der zu entscheidenden Fragen prinzipiell nicht entscheidbar sind. Wo es also kein „richtig“ oder „falsch“ gibt, dafür aber unterschiedliche Lösungszugänge – und genau diese nicht als Bedrohung anzusehen, sondern als Chance!

? Bedeutet das, in der Unterschiedlichkeit von Einstellungen und Erfahrungen eine Chance für neue Lösungen zu sehen?

! Ja, genau. Doch wie kommt man dazu? Für die Lösung anspruchsvoller Probleme benötigen wir Vielfalt. Disziplinen-, Erfahrungs- aber auch eine biografische Vielfalt. Organisationen müssen „bunt“ sein. Wir normieren und standardisieren aber unaufhörlich in Unternehmen – durch Assessment-Verfahren, über einheitliche Mitarbeiter-Beurteilungssysteme und wundern uns dann, wenn in den Organisationen Selbstähnlichkeit entsteht. Dies ist die logische Folge aus der normierenden Selektion, die wir – gut gemeint – betreiben.

? Was ist an Selbstähnlichkeit falsch?

! Unter dem Aspekt von Effizienz ist Selbstähnlichkeit sehr wirkungsvoll. Unter dem Gesichtspunkt, eine höhere Qualität von Lösungen zu finden, und für die Entwicklung von Innovationen sehe ich diese als bedrohlich an. Noch mal: Die Basis von Innovation ist Widersprüchlichkeit.

? Haben Sie eine solche Kultur der Vielfalt bei Ihren Untersuchungen eher in kleineren Unternehmen entdecken können als in großen Unternehmen?

! Betrachte ich die Unternehmen, die wir untersucht haben, dann sind es die eignergeführten Organisationen, die in Innovationen stark sind. Also Firmen, in denen der Inhaber eine Vision hat und sie mit seinen Mitarbeitern lebt und umsetzt. Es gibt aber auch in großen Konzernen Personen, denen es gelingt, sich quasi ein eigenes Biotop aufzubauen und in diesem Biotop innovativ zu agieren. Wichtig ist dabei immer: Jeder Musterbrecher muss in der wirtschaftlich-klassischen Logik erfolgreich sein, um Akzeptanz für seine Experimente zu erhalten.

Im Rahmen unserer Forschungen wollten wir wissen: Gibt es verbindende Gemeinsamkeiten bei Persönlichkeiten, die musterbrechend agieren?

Drei Muster des Musterbruchs konnten wir erkennen:

Musterbrecher verfügen über ein hohes Reflexionsvermögen. Sie können also sehr gut über sich, ihre Arbeit und die Organisation, in der sie arbeiten, nachdenken und sich kritisch hinterfragen.

Zweitens zeichnen sie sich durch eine hohe Beziehungsqualität aus. Will heißen, dass sie viele und gute Beziehungen zu den Menschen unterhalten, mit denen sie zusammen arbeiten, ebenso wie eine intensive Beziehung zu dem Unternehmen und zu den Produkten, die sie herstellen.

Und das dritte Element ist „leiser Mut“. Es waren also nicht die Hasardeure, die alles anders machten, sondern die mit dem leisen Mut. Sie folgten eigenen Idealen statt der vermeintlich exogen vorgegebenen Referenzmuster.

? Sind solche Musterbrecher für ein Unternehmen ein Wettbewerbsvorteil?

! Absolut! Ein Beweis dafür ist die Tatsache, dass die Innovationskraft mittelständischer Unternehmen wesentlich ausgeprägter ist als von Großkonzernen. Dies hat damit zu tun, dass diese Betriebe eine höhere Beziehungsnähe haben und dass das Artifizielle der Management-Kultur wesentlich weniger ausgeprägt ist als bei Großunternehmen. Ich war kürzlich bei Google und habe erfahren, dass eine ihrer aktuell größten Herausforderungen darin

besteht, trotz des schnellen Wachstums die einzigartige Firmenkultur der Freiheit aufrecht zu erhalten. Dazu gehören einzigartige Regelungen, wie zwanzig Prozent Kreativzeit für die Entwicklungsingenieure, ein extrem mitarbeiterfreundliches Arbeitsumfeld und das Bestreben, ein Talentmagnet zu sein. Sie versuchen stets neue Lösungen zu finden, weil die Erfahrung gilt: Je größer ein Unternehmen ist oder wird, um so mehr muss man von einer beziehungsorientierten, vertrauensbasierten Führung zu einer instrumentellen Führung übergehen.

Apropos Talentmagnet. Dies wird in Zukunft ein immer wichtigeres Thema werden: Wie gelingt es Organisationen, ihre Attraktivität für Mitarbeitende zu erhalten. Dafür spielen – neben den Produkten – die durch das Management gestaltbaren institutionellen Rahmenbedingungen, unter denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten, eine herausragende Rolle. Und damit meine ich nicht materielle Anreize, sondern das spürbare Vertrauen, dass den Mitarbeitern von der Unternehmensführung entgegen gebracht wird. Und hier sind wir wieder beim Ausgangspunkt unseres Gespräches und den Erfahrungen von Jaime Lerner in Brasilien: Vertrauen ist die einzige Möglichkeit im Umgang mit Komplexität.

? Solche neuen Prozesse sind ja jetzt wichtiger denn je. Wie würden Sie die Lehre aus der Finanzkrise formulieren?

! Schauen wir uns diese Krise an, dann ist sie für mich ein Paradebeispiel, an dem wir den Unterschied zwischen komplizierten und komplexen Systemen erkennen können.

Kompliziert sind Systeme, die aus sehr vielen Teilen bestehen, zwischen denen aber eine linear kausale Ursache-Wirkungskette besteht. Ein Airbus A 380 ist ein hochkompliziertes System, das wir relativ präzise steuern können.

Ein komplexes System ist ein Kollektiv, in dem wir chaotische Phänomene beobachten – nämlich Übersteuerungs- und Kippeffekte. Also Effekte, bei denen wir deterministisch nicht mehr Ursache und Wirkung trennen und das zu erwartende Systemverhalten nicht voraussagen kön-

nen. Dies führt uns die Finanzkrise deutlich vor Augen. Hier spielen so viele chaotische Effekte eine Rolle, dass niemand abschätzen kann, ob, wann und wie es gelingt, diese Krise zu bewältigen. Niemand. Da wir in der Beherrschung komplizierter Systeme sehr große Erfolge erzielen, neigen wir immer wieder dazu, die Mechanismen zur Steuerung komplizierter Systeme auf die Gestaltung komplexer Systeme zu übertragen. Wir versuchen also mit den gleichen Mustern das Problem zu lösen, für dessen Entstehen es ursächlich verantwortlich ist. Ich denke: Menschen haben – durch institutionelle Anreize wie aggressive Wachstumsstrategien und exzessive Incentive-Systeme befeuert – irgendwann die eigene Ethik ausgeblendet. Was wir benötigen ist eine „Ich-will-Ethik“, also eine intrinsische – von innen heraus wirkende Ethik bei den Verantwortungsträgern unserer Gesellschaft. Sie sollen den Namen „Verantwortungsträger“ nicht nur im wirtschaftlichen, sondern auch im menschlichen und gesellschaftlichen Sinn tragen. Oder anders ausgedrückt: Es muss wieder normal sein, dass ich ein schlechtes Gewissen habe, wenn ich morgens in den Spiegel schaue und weiß, dass die Relation meines Einkommens zu dem meiner Mitarbeiter 400:1 ist.

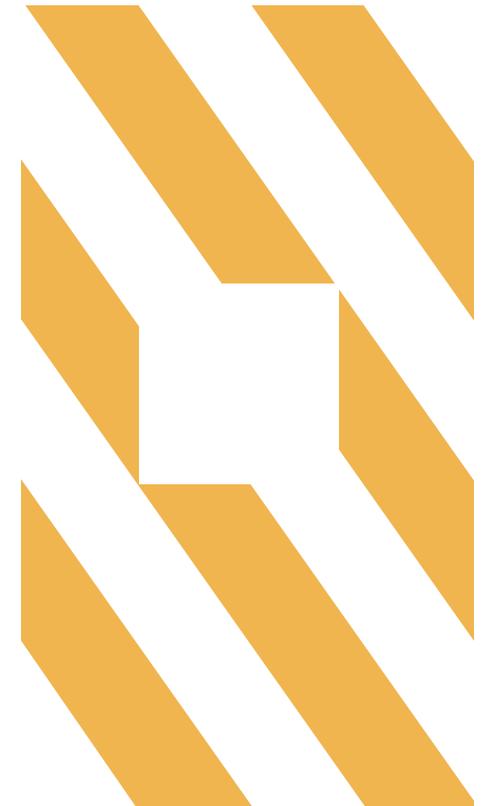
In diesem Zusammenhang bekommt man ja immer wieder von Headhuntern zu hören: Wenn Firmen nicht die besten Gehälter bezahlen, dann bekommen sie auch nicht die besten Leute. Ob die monetär motivierten Persönlichkeiten, die maßgeblich zur Entstehung dieser Krise beigetragen haben, wirklich die besten Leute waren, bezweifle ich. Schauen Sie sich Toyota an. Die zahlen nur ein Zehntel der in der Automobilbranche üblichen Saläre. Und Toyota ist nicht gerade erfolglos!

Ich möchte nicht die Neiddiskussion entfachen. Sie greift eindeutig zu kurz. Mir geht es um eine ethische Frage. Wir brauchen eine gesellschaftliche Elite, die nicht nur eine Expertenelite ist, sondern vor allen Dingen eine Haltungselite – im Sinne einer intrinsisch gelebten Ethik. Ich bin überzeugt, dass wir niemals auf rein regulatorischer Ebene in der Lage sind, die Vernetztheit unserer arbeitsteiligen Welt zu kontrollieren. Wir benötigen die ethische Haltung dazu. Nur in der Kombination aus Regulation und Ethik bekommen wir wieder stabile Ver-

hältnisse. Und Menschen, die eine innere Ethik haben, sind auch in der Lage, anderen Menschen – zum Beispiel in der eigenen Firma – zu vertrauen. Wofür sie wiederum Vertrauen von ihren Mitarbeiter bekommen. Und mit deren Intelligenz gemeinsam neue Lösungen finden. Dies ist eine zentrale Voraussetzung, damit die Wirtschaft wieder der Gesellschaft dient.

 Prof. Dr. Hans A. Wüthrich ist seit 1993 Lehrstuhlinhaber für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr in München. Unter den Managementforschern zählt er zu den Querdenkern. In Co-Autorenschaft hat er mehrere Bücher verfasst, so unter anderem: „Die Rückkehr des Hofnarren. Einladung zur Reflexion – nicht nur für Manager“, „Stillstand im Wandel. Illusion Change Management“, „Musterbrecher. Führung neu leben.“

Im November 2007 wurde er mit dem Heinz-von-Foerster-Preis der Deutschen Gesellschaft für Kybernetik ausgezeichnet.



MY MUNICH

Seite 22
Interview mit Mirko Hecktor

IN MÜNCHEN IST MUSIK

Jimi Hendrix hatte seinen ersten Gig auf europäischem Boden im Big Apple auf der Leopoldstraße 23. Ein Haus weiter – in der Nummer 25 – sperrte Peter Naumann, der Inhaber des Clubs PN, eine Band namens „Daddy“ an einem Nachmittags ein, damit sie ihre Songs für den Abend noch mal richtig üben sollten. Wenig später musste sich diese Band wegen einer Namensgleichheit umbenennen und nennt sich seitdem „Supertramp“. Und als im Why Not eines Abends der Türsteher nicht kommt, übernimmt ein Gast diese Aufgabe. Sein Name: Prinz Carl Gustav von Schweden, der heutige König des Landes. In München ging es also schon immer zu.

Die Geschichten dieser Geschichte hat Mirko Hecktor recherchiert, Augenzeugen befragt und sie in seinem Buch „Mjunik Disco“ über das Münchner Nachtleben erzählen lassen.

Bei so einem Buch will man natürlich als Erstes wissen, ob er sich als der Archäologe des Münchner Nachtlebens fühlt. Etwas unerfreut schaut er zunächst umher, ehe er – ganz korrekt – antwortet:

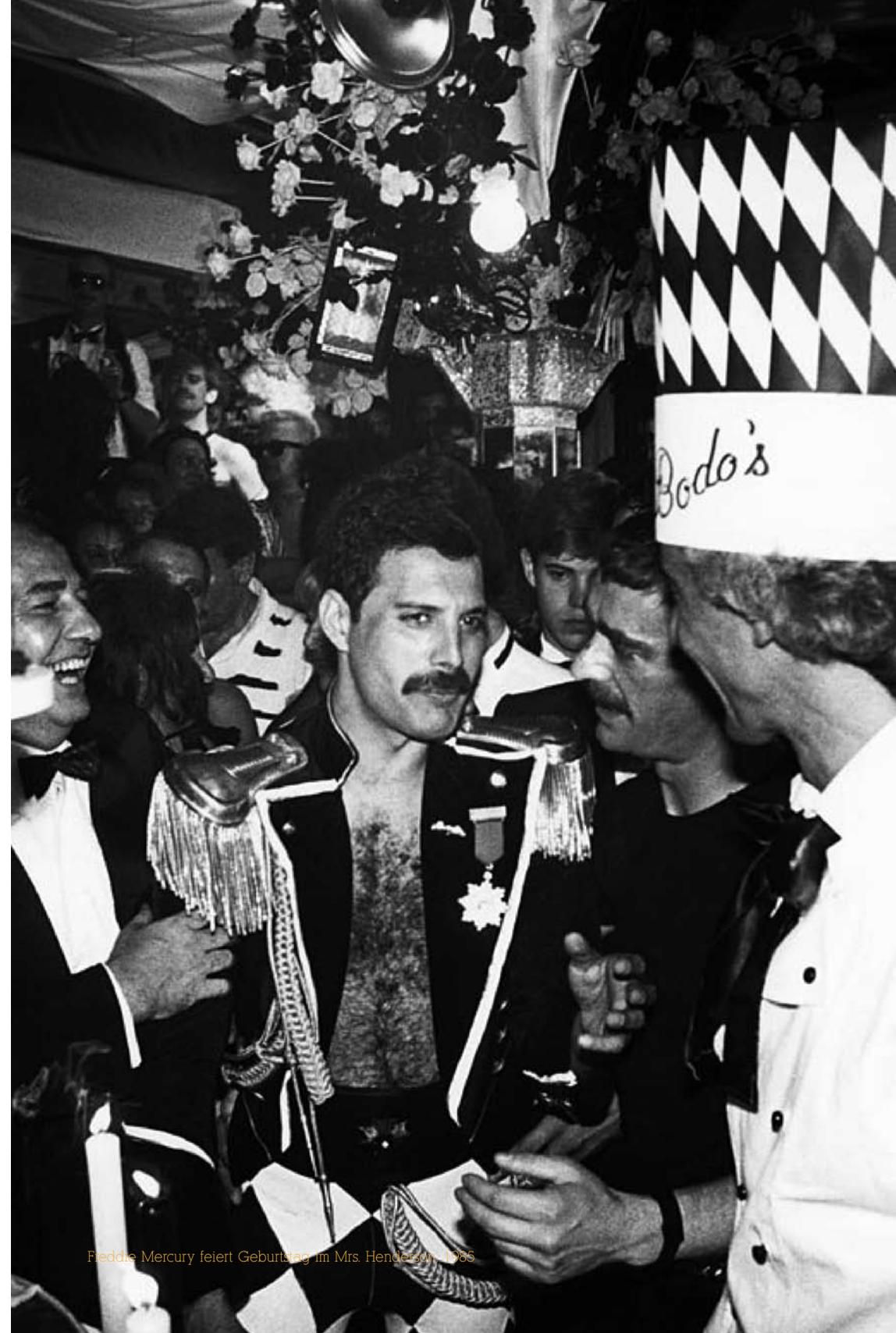
! Ich schaue jetzt auf 18 Jahre Münchner Nachtleben zurück. Das ist ja noch nicht wirklich archäologietauglich. Nein, ich wollte einfach mal schauen, was an den Nachtleben-Mythen dran ist, die in dieser Stadt herumgeistern.

? Und was ist dran?

! Eine ganze Menge. Dabei ging es mir nicht so sehr um skurrile Promigeschichten, sondern um den Spirit, die Entwicklungen, die sich in dieser Stadt meist erst ganz im Stillen abspielten und die es dann zu internationaler Bedeutung brachten. Ich habe den Flughafen Riem zum Beispiel nie gemocht, aber er war in den 90ern einer der ersten Mega-Party-Plätze weltweit, wo sich jedes Wochenende um die 20.000 Leute zum Feiern trafen. Das war nicht die Loveparade, die einmal im Jahr stattgefunden hat, sondern da fielen regelmäßig irrsinnige Mengen Bayern ein, um Party zu machen.

? Warum gibt es so ein Nachtleben in München, nicht aber anderswo, fragt man sich da.

! Das Münchner Nachtleben – speziell dieses „Discotum“ – ist überhaupt nicht zu vergleichen mit Berlin oder Wien oder einer anderen Stadt. Das liegt einerseits am Katholizismus. Will sagen: Durch das Beichten kann man den nächtlichen Freiraum als solchen ja ausgiebig er- und ausleben. Und andererseits ist die Geschichte Bayerns nie wirklich expansiv gewesen. Kein Bayer wollte – wie zum Beispiel die Preußen oder Habsburger – sein Territorium ausdehnen. Das zeugt ja von einem gewissen Selbstbewusstsein, also dieses „mir san mir“. Und solche Leute feiern zünftig – aber eben nicht unbedingt züchtig. Siehe die Beichtmöglichkeit des Katholizismus. Mit diesen beiden Aspekten, kann man das Entstehen von Freiräumen erklären. Und um genau das geht es aus meiner Sicht im Münchner Nachtleben – den heterogenen



Freddie Mercury feiert Geburtstag im Mrs. Henderson, 1985



DJ-Pult im Yellow Submarine 1977

Freiraum, der durch sein ganz anders geartetes, nächtliches Leben erst das Tag-Leben möglich macht. Meine Freundin kommt aus Berlin und sagt, dass das Münchner Nachtleben viel härter und wilder und dunkler ist als in Berlin. Und das liegt vielleicht daran, dass in München tagsüber viel mehr gearbeitet wird. Hier wird viel mehr Geld verdient

und mehr Werte geschaffen als in Berlin. Der Schnitt zwischen Tag- und Nachtleben ist einfach stärker im Gegensatz zu Berlin. Außerdem gibt es in dieser Stadt ein ausgeprägtes Musikleben – ohne das ein fröhliches Nachtleben schnell zum Rotlichtbetrieb a la Reeperbahn verkommen würde. Angefangen bei den Musicland Studios, in denen die



Performance der Family (Lobby) im Crash 1971

Stones, Led Zeppelin, Iggy Pop, Iron Maiden, Queen, Spandau Ballet, Sparks, T.Rex, Electric Light Orchestra, Donna Summer, Falco und viele mehr aufgenommen haben, und Giorgio Moroder, der in den Siebzigern von hier aus einen Erfolgshit im Munich-Sound nach dem anderen in die Welt jagte. Die Relevanz der „Musikstadt München“ kann man

zum Beispiel an der Erwähnung des Namens München in internationalen Songs erkennen. Da liegt München nämlich – was deutsche Städte betrifft – ziemlich weit vorne. Denken sie an „London, New York, Paris, Munich, everybody talks about pop music“ von M.

Oder bei den Editors mit dem Song „Munich“ oder Morrissey mit „Munich Air

Desaster“. Oder, oder, oder. Und heute produzieren Münchner Plattenlabels wie „Gomma“, „Compost“ und „International Deejay Gigolos“ international höchst erfolgreiche Stücke – obwohl die in Deutschland gar nicht so auffallen. Aber: sie kommen aus München.

? Der Vergleich Münchens mit anderen deutschen Städten ist interessant. Fallen ihm noch andere Unterschiede ein?

! Ja klar, München ist – was das Nachtleben betrifft – eindeutig von Amerika beeinflusst. Mal ganz abgesehen davon, dass die Amis nach dem Krieg das P1 gegründet haben und die Jazzkeller in den 50er Jahren proppevoll waren, gab es immer dieses amerikanisch gestimmte Medieninteresse am Münchner Nachtleben. Ob da Elvis Presley mit Vera Tschechowa ausgeht, Mick Jagger im P1 wieder einmal eine knackige Münchnerin abschleppt oder Leonhard Bernstein in Kay's Bistro oder dem Why Not von Edith Schmidt ein rauschendes Fest feiert – die Presse berichtet darüber. Außerdem: In welcher anderen Stadt gibt es fünf Tageszeitungen, die alle vom Gesellschafts- und Nachtleben berichten – und das schon seit Jahrzehnten?

Musikalisch – und darum geht es ja bei „Mjunik Disco“ hauptsächlich – gibt es auch diese Brücke zu den USA. Giorgio Moroder und seine Welthits zur Discozeit hatte ich ja schon erwähnt. Aber Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre – also in der Techno-Phase – bebte durch München der Detroit- und Chicago-lastige Techno-Sound, wohingegen Hamburg, das immer stärker nach England orientiert war, eher eine Acidhouse-Anbindung hatte und alles spielte, was in London lief.

? Okay, so weit München im Vergleich zu anderen Städten. Aber was macht das speziell Münchnerische im Nachtleben aus?

! In München hat sich schon in den Tagen des Jazz eine Art Zwiespalt gezeigt und zwar zwischen dem, was man – im wirtschaftlichen Sinn – als 'wohlhabend' (W) bezeichnen könnte, und dem 'Underground' (U). Dabei darf man Underground nicht als etwas sehen, was mit Armut oder Proletariat zu tun hat. Das gibt es in München nirgendwo. Beide Strömun-

gen – die natürlich in den jeweiligen Perioden andere Namen trugen – liefen und laufen im Münchner Nachtleben parallel nebeneinander her. Zum Beispiel der Jazz: Dixieland (W), also eher von Weißen produzierter, tanzbarer Jazz, existierte bis in die frühen 60er Jahre im Hot Club im Augustiner Keller und daneben lebte der tiefschwarze Jazz (U) in der Schwabinger Sieben, später im Domicile, sowie auch so etwas wie „Rotlicht-Rock“, der in der Cracker Box (Leopoldstraße 152) und in Bahnhofsvierteltanzbars wie dem Palais de Danse oder der Bar Rumba zu hören war.

In den 60ern fand die „British Invasion“ im PN hit-house (U) statt und wurde eher von den Mitgliedern der „Arbeiterklasse“ besucht. Während zwanzig Meter weiter im Big Apple (W) der Amerikaner Jimmy Hendrix zum ersten Mal in Europa vor Studenten und den Gebildeteren auftrat, die sich damals bereits mit der amerikanischen Civil-Rights-Bewegung und dem Konflikt Schwarz-Weiß auseinandergesetzt hatten. Auch wenn es schwer vorstellbar ist, dass die bürgerlichen Münchner auf schwarzen Soul getanzt haben. Aber so war es.

? Und wann ging es dann mit Disco los?

! Also, die eben genannten Clubs waren natürlich hauptsächlich Live-Clubs. Mit Disco – also Schallplatten – ging es dann so richtig Ende der 60er im Blow Up los. Das war sozusagen die erste Großraumdisco. Und da waren alle da – von Brigitte Bardot nebst Günther Sachs bis Udo Jürgens. Peter Kraus war der künstlerische Leiter. Und das ist kein Wunder. Wenn man Discotheken als den Ort der Illusionen begreifen will, wie es eben das Studio 54 ganz extrem betrieben hat – mit Konfettiregen und inszenierten Shows –, dann war das Blow Up sozusagen der Vorläufer. Im Kleinen zwar, aber da gab es auch schon Happenings, die bestimmte Illusionen erschaffen wollten. Oder diese psychedelischen Ölbild-Projektionen an den Wänden der Disco. Da ging es bereits um eine Art Illusionsmaschinerie, in der man – wie im Theater – Ausnahmesituationen in einer gesicherten Umgebung erleben kann und dabei sich selbst – Stichwort „Selbstinszenierung“ – und eine neue Gesellschaft aus einem Kult heraus erschafft.

Das kann man vielleicht mit dem Katharsis-Gedanken des Theaters vergleichen:



Erster Gig von Jimi Hendrix in Europa
BIG APPLE, 1966

Ich möchte nicht Tag für Tag in so einem Zustand leben, wie ich nachts lebe. Aber indem ich diese Seite meines Lebens nachts ausagiere, kann ich am Tag mein Tagleben leben – so wie ich es möchte oder sollte. Deswegen haben so ein Club und das Theater auch viele gemeinsame Momente. Natürlich haben das die Macher damals nicht rational geplant, aber die Attraktivität dieser Clubs hatte etwas mit diesen Mechanismen zu tun.

? Tja, aber dann gab es dennoch eine Zäsur. Woran lag das?

! Richtig. Das lag an mehreren Faktoren. Zum einen boomte der Immobilienmarkt in den 80er Jahren in München. Das ließ eine wohlhabende Schicht entstehen. Ein weiterer Punkt für die Veränderung waren die Veränderungen an der Filmhochschule. Wer dort seinen Abschluss gemacht hatte, musste sich nicht mehr auf die intellektuell anstrengende internationale Filmwelt einstellen, sondern fand ohne große Anstrengungen gleich eine Anstellung in einem der kommerziellen Fernsehsender, die sich in und um München ansiedelten – oder konnte in der Werbung arbeiten. In beiden Fällen verdienten die jungen Kreativen sofort gutes Geld. Fassbinder und Klaus Lemke hatten diese kommerziellen Möglichkeiten nicht. Die mussten sich jede Mark für ihre Filme selber zusammensuchen und die Plots dachten sie sich nicht in ihren Büros aus, sondern im prallen Leben des Café Capri oder der Klappe.

Durch diese ökonomischen Entwicklungen in der kreativen Elite der Stadt veränderte sich natürlich auch das Nachtleben. Das war der Anfang einer bürgerlicheren Disco-Kultur, die mit der einsetzenden Punk-Welle eine undergroundige Parallelströmung erlebte, wobei man nicht vergessen sollte, dass Punk in der Anfangszeit eine Art Studentemusik war, der sogenannte „Art-School-Punk“.

Zu dieser Zeit – etwa in den späten 70er Jahren – existierten also eine schicke Wohlstands-Disco-Kultur und die Underground-Punk-Strömung nebeneinander. Und während zum einen die Punkbewegung zu einer Krawall-und-Sauf-Bewegung für die unteren Schichten wurde, entwickelten sich auf der anderen Seite die Underground-Orte des Art-School-Punk zu richtig schicken New Wave Locations für die kreative Elite wie zum

Beispiel das Why Not, das Tanzlokal Größenwahn, das P1, das Scooter und viele mehr.

Ende der 80er Jahre bekam München wieder eine international bedeutsame Rolle durch die extremen Schickeria-Clubs. Damals galt München als DIE Fotografenstadt. Und wo Fotografen sind, sind auch Models nicht weit. Und so kamen Model-afine Nachtclubs in den Fokus wie zum Beispiel das Roses und – als eine Art Comeback – das Park Café. Dazu passte, dass David Bowie im Park Café sein Comeback gefeiert hat. Und wenn Prince auch ins Park Café ging, dann haben solche Ereignisse in der Stadt echt was bewegt. Hansi Grandl, der Betreiber des Park Cafés, hat fünf Millionen Tonträger verkauft, die er in seinem Tonstudio über dem Park Café produziert hat.

? Schön, wenn es einig aus der Szene auch geschafft haben.

! Es haben sogar ziemlich viele geschafft. Otto Waldmann zum Beispiel. Der hatte früher den „Käfig“. Dem geht es mit seinen schätzungsweise 80 Jahren wirtschaftlich immer noch richtig gut. Das lag an einer Münchner Eigenart in der Stadtverwaltung: Es gab für den Stadtteil Schwabing zum Beispiel die Auflage, dass es nur eine bestimmte Anzahl von Clubs geben durfte. Wenn diese Anzahl erreicht war, wurden keine neuen mehr zugelassen. Wenn also ein Betreiber einen Club geschlossen hat, dann hat er horrendes Ablösesummen verlangen können – und bekommen. Das war bei einigen Clubbetreibern die Altersvorsorge. Eine andere Variante war, den Club unterzuvermieten. Es gab Clubs, da zahlte der aktuelle Betreiber fünf Vorbesitzern Pacht. So was kann auf Jahre hinweg eine hübsche Altersrente sein! Treibt aber die Preise für die Gäste in beträchtliche Höhen.

Wie auch immer: In München gab und gibt es bis zum heutigen Tag diese zwei Parallelwelten: eine gesellschaftlich Akzeptierte, die am Geld orientiert ist und das Gefundene behalten will (siehe oben „W“), und die andere, die Neues in die Stadt bringen will, wobei ihr das Geld eher egal war (siehe oben „U“).

In den 70er Jahren konnte man diese beiden Strömungen übrigens in zwei Clubs, bei Ediths – also im Why Not – und in der Klappe, unter einem Dach finden. In den

80ern musste man sich dann entscheiden – entweder High Society ODER Underground. Und das ist bis heute so geblieben.

? Dann gab es ja auch noch den Kunstpark Ost.

! Ja, aus dem hat sich eine neue Bewegung entwickelt, weil die Leute gesagt haben: Wir wollen keine Party Ghettos wie den Kunstpark Ost und den Flughafen Riem. Daraus entstand die Gegenbewegung, die wieder nach München rein wollte. Und so haben einige Betreiber kleine Kellerlöcher gemietet – wie das Le Bomb – und haben das Münchner Nachtleben wieder aufgebaut. Dazu gehörten auch die wilden Party-Orte unter Brücken, in alten Kellern und aufgelassenen Gebäuden. Da wurde etwas für das eigene Umfeld, die eigenen Freunde geschaffen. Das war eine Art Privatisierung des Nachtlebens, was inzwischen natürlich wieder kommerzialisiert ist. Aber das ist ein Zyklus, der sich immer wieder so abspielen wird: Bedürfnis, Gegenbewegung, Professionalisierung und Kommerzialisierung, woraus wieder ein Bedürfnis nach mehr Authentizität entsteht und immer weiter so.

? Und wo geht man heute hin?

! Ob man es glaubt oder nicht, aber ich sehe, dass man wieder mehr private Partys macht – die „Under 13“ Partys zum Beispiel. Das ist in den Kellern der Lothringerstrasse 13 in Haidhausen. Das ist für mich eine der schönsten Party-Locations derzeit in München. Dieser Ansatz, zurück zu gehen, etwas für seine Freunde zu machen und eine Party zu organisieren, für die man eben nicht wahn-sinnig viel Geld bekommt, sondern weil man einfach Spaß daran hat, das finde ich eine ganz schöne Bewegung.

? Ist das ein idealistischer Ansatz oder eine Prognose für die Zeit der Finanzkrise?

! (lacht) Beides wahrscheinlich !

N4 Nachmann Rechtsanwälte haben ihren Sitz in München und freuen sich über die Hommage an ihre Stadt.



1. John Bonham von LED ZEPPELIN im WHY NOT, 1971

2. Thomas Gottschalk im WHY NOT, Ende 70er

3. Alfred Biolek, Edith Schmidt, Jerry Bürger, Thea Gottschalk, Ende 70er



Foto: Peter Langer

PHILOSOPHY 2

Seite 31
Ein Gespräch mit Roland Berner

VERTRAUEN IST GUT, KONTROLLE IST TEUER

Die Finanzkrise konnte in jüngster Zeit nur deswegen in solchen Dimensionen eskalieren, weil weltweit keine Bank mehr der anderen vertraute. Die meisten von ihnen hatten feststellen müssen, dass sie voneinander undurchsichtige Finanzinstrumente gekauft hatten, die jede Menge faule Kredite enthielten – und das in Milliardenhöhe. Seitdem ist auch dem Letzten klar: Vertrauen ist eine unabdingbare Voraussetzung für das gesamte Wirtschaftsleben. Ohne Vertrauen entstehen einerseits keine neuen Geschäftsbeziehungen, andererseits sterben bestehende schnell und nachhaltig ab. Die Kosten für den Vertrauensverlust können für das eigene Unternehmen in die Millionen gehen. Was muss man also tun, damit Vertrauen zwischen Geschäftspartnern entsteht – und erhalten bleibt? Einer, der sich mit Instrumenten und Systemen auskennt, die Vertrauen in und zwischen Unternehmen auf stabile Beine stellt, hat seine Kenntnisse aus langjähriger Erfahrung in der Praxis. Er hat bei einem multinationalen DAX-Konzern ein weltweites Compliance-System installiert. Sein Name: Roland N. Berner.

? Herr Berner, was ist Compliance? Ein neuer Ausdruck für etwas, was man schon lange kennt?

! „Compliance“ heißt nichts anderes als dass ein Unternehmen die eigenen Regularien und definierten Wertevorstellungen für ein geordnetes Geschäftsleben sowie die gesetzlichen Rahmenbedingungen erfüllt. Dabei muss man sich vor Augen halten, dass die Regulierungsdichte immer mehr zunimmt. Sei es von der EU, von der US-amerikanischen Regierung und natürlich auch von der deutschen Gesetzgebung. Diese verschiedenen gesetzlichen Vorgaben muss man für das eigene Unternehmen zusammenfassen und ihre Befolgung strukturiert sicherstellen, damit der Geschäftsführer oder Vorstand ruhig schlafen kann. Ein Unternehmen ist ja kein abstraktes Gebilde, es ist ein lebender, sozialer Organismus aus Menschen. Und genauso wie es eine Straßenverkehrsordnung gibt, so gibt es auch eine „Verkehrsordnung“, die die Mitarbeiter und Führungskräfte innerhalb des Unternehmens kennen und befolgen müssen. Jeder Fahrschüler lernt „rechts vor links“ und „Stopp bei Rot“. Nach 20 Jahren Fahrpraxis brauchen Sie deshalb nicht mehr lange zu überlegen. Sie bleiben bei einer roten Ampel stehen.

Auf ein Unternehmen bezogen heißt das: Erstens, die Mitarbeiter und Führungskräfte müssen die Vorgaben kennen. Das bedeutet konkret Schulung und kontinuierliches Training der Mitarbeiter in den internen Regularien und dem Wertekodex. Zweitens, das Unternehmen braucht interne Kontrollen, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter und auch die Führungskräfte diese Regeln einhalten.

? Was ist zum Beispiel eine solche Regulierung?

! Compliance wird heute sofort in den Zusammenhang mit Korruption und Kartellbildung gebracht. Dabei ist Compliance viel umfassender. Zum Beispiel Umweltschutz – Wie belastet der Produktionsprozess die Umwelt? Wie wird mit giftigen Substanzen umgegangen?

Ein weiteres Beispiel ist Arbeitssicherheit – die Mitarbeiter müssen einen Helm und das richtige Schuhwerk auf der Baustelle tragen. In Lackierereien müssen

die Dämpfe adäquat abgesaugt werden und dürfen keine gesundheitlichen Schäden auslösen. Bei Fluggesellschaften: Wie werden die Pausen nach Interkontinentalflügen geregelt? Und es geht auch um Exportkontrollen, also die Sicherung, dass das Unternehmen nicht technologisch indizierte Waren an Länder liefert, die zum Beispiel in Krisengebieten liegen. Es geht auch um Anti-Diskriminierung, worin man aufpassen muss, dass die Personalprozesse sauber aufgesetzt sind. Und natürlich wird im Compliance-System auch geregelt, wie Neugeschäfte angegangen werden, besonders wenn es sich dabei um öffentliche Ausschreibungen im Ausland handelt. Kurzum: Es ist ein umfassendes System, das in alle Gebiete eines Unternehmens eingreift.

? Ist das nicht alles schon in den deutschen Gesetzen reguliert?

! Die rechtlichen Vorgaben sind vielfältig. Eine der Vorgaben ist zum Beispiel der Deutsche Corporate Governance Kodex. Er ist aus der Sicht des deutschen Gesetzgebers geschrieben, also aus der Sicht des Regulierers. Das Compliance-System dagegen ist aus der Sicht des Regulierten – sprich Unternehmen – verfasst. Das Compliance-System ist also eine maßgeschneiderte Struktur, wie das Unternehmen die gegebenen rechtlichen Vorgaben und internen Richtlinien umsetzt und wie die Unternehmensrisiken erkannt und adressiert werden. Denn nicht alles, was der Gesetzgeber regelt, betrifft jedes Unternehmen. Wer Straßen ausschließlich in Deutschland baut, braucht keine Regularien zur Exportbeschränkung in Kriegsgebiete oder zur Pausenregelung nach 12-Stunden-Flügen. Außerdem umfasst das Compliance-System auch immer die Regelungen der Länder, in denen das Unternehmen an der Börse gehandelt wird. Wenn das Unternehmen also an die New Yorker Börse will, dann unterliegt es der US-amerikanischen Gesetzgebung und Rechtsprechung – auch für Geschäfte, die außerhalb der USA getätigt werden. Und das hat gravierende Folgen für die Arbeitsabläufe im Unternehmen – und für die Haftung. Noch mal: Compliance ist das maßgeschneiderte System, wie diese verschiedenen Regeln im Unternehmen umgesetzt bzw. beachtet werden – ohne die geschäftlichen Abläufe damit platt zu machen!

? Aha!

! Ich kann nämlich mit maximaler Kontrollwut alle Arbeitsabläufe so einbremsen, dass am Ende kein wirtschaftliches Ergebnis mehr erzielt werden kann. Dann sind zwar alle bestehenden Regeln bis zur maximalen Sicherheit ausgeführt – aber das Unternehmen ist langsam, die Mitarbeiter sind demotiviert und der wirtschaftliche Erfolg kann stark reduziert sein. Mitarbeiter des Vertriebs sind extrem verunsichert und fragen sich, ob sie den Kunden zum Essen einladen können, denn das könnte ja sonst Vorteilsgewährung sein. Das Einführen von Compliance-Systemen ist also die Kunst, hier das Gleichgewicht zu halten.

Und damit sind vier Punkte klar: Erstens, Compliance ist kein starres Korsett, sondern ein lebendiges, lernfähiges und flexibles System, das seine Basis auf klar vereinbarten Regeln hat. Zweitens, Compliance ist ein System, das von den Mitarbeitern und Führungskräften verstanden, verinnerlicht und gelebt werden muss. Drittens, Compliance-Systeme zeigen auch, wie mit unternehmensspezifischen Risiken umgegangen wird. Viertens, Compliance ist der Spirit eines jeden Unternehmens, der Geist, in dem gehandelt und gearbeitet wird.

Compliance ist also eine feine Balance bestehend einerseits aus einer Vertrauenskultur und andererseits aus Kontrolle. Es darf weder überkontrollieren, denn sonst blockiert es das Geschäftssystem, noch darf es allen naiv vertrauen, weil die Unternehmensführung dann nicht mehr weiß, ob sie die Risiken des Unternehmens auch wirklich kennt und richtig adressiert hat. Weil Compliance-Systeme einen ausbalancierten Umfang haben sollten, kann man nicht sagen: „one size fits all!“.

Betrachten wir einmal mittelständische Unternehmen. Sie sind gekennzeichnet durch flache Hierarchien, eine ausgeprägte Kultur des Zusammenhalts und konsequente Kundenorientierung. Viele von ihnen haben mit der ISO 9000 Zertifizierung begonnen, ihre Geschäftsprozesse zu dokumentieren und weiter zu optimieren. Das ist ein gutes Fundament für ein eigenes Compliance-System. Somit können diese Unternehmen sich „Module“ aus einem Compliance-Programm herausuchen, die zu der jeweiligen Situation oder zu den jeweiligen Risiken des Unternehmens passen. Die Risikohaftigkeit des Geschäftes definiert diese

Module, zum Beispiel ob das Unternehmen Baudienstleistungen für öffentliche Aufträge im arabischen Raum anbietet oder ob es Kosmetik-Produkte über den Einzelhandel in Deutschland vertreibt. Ebenso macht es einen Unterschied, ob das Unternehmen überwiegend Infrastrukturgeschäfte mit Behörden macht oder ob es ausschließlich Geschäfte mit Privatkunden tätigt. Also, die Komplexität des Produktes, die internationale Ausrichtung und die Kundenstruktur geben Hinweise auf die Risikohaftigkeit des Geschäftes – und damit auf die Ausprägung des Compliance-Systems.

? Ist das für ein mittelständisches Unternehmen eine große Finanzbelastung?

! Mir hat mal ein netter US-amerikanischer Staatsanwalt Folgendes mit auf den Weg gegeben: „If you think, compliance is expensive – try it without compliance!“ Soll heißen, wenn erst einmal ein Compliance-Problem auftritt und der Staatsanwalt vor der Tür steht, dann wird es richtig teuer. Die Kosten für Verteidigung, der Aufwand für und die Lähmung durch interne Ermittlungen, der Verlust von Geschäftsbeziehungen, die Auszeit von Vorstandsmitgliedern für Gerichtsprozesse, und der entstandene Imageschaden für die Marke – nur um ein paar Auswirkungen zu nennen. All das ist sehr viel teurer als der rechtzeitige und kompetente Aufbau eines Compliance-Systems, das an den kritischen und risikobehafteten Stellen und Abläufen des Unternehmens Kontroll- und Messpunkte setzt, die der Unternehmensführung umgehend signalisieren, wenn vorgegebene Geschäftsprozesse missachtet werden.

? Da geht doch wieder Geld weg, das an anderer Stelle fehlt und weshalb die Gewerkschaften womöglich klagen, dass solche Strukturen unnötig sind und das Geld stattdessen lieber den Arbeitern und Angestellten zugutekommen sollte.

! Die Arbeitnehmer-Organisationen – also die Betriebsräte – sitzen in den meisten Fällen mit am Tisch, wenn ein Compliance-System in einem Unternehmen etabliert oder weiterentwickelt wird. Denn Compliance-Systeme geben den Mitarbeitern und Führungskräften auch die Sicherheit, sich in einem Rahmen zu bewegen, der okay ist.

Durch Compliance-Systeme werden somit Mitarbeiter und Führungskräfte geschützt, aus Versehen oder durch Unwissenheit in den illegalen Bereich zu rutschen. Und das bedeutet nichts anderes, als dass Compliance zu einer höheren Qualität der Geschäftsabläufe und somit zur Wettbewerbsfähigkeit führt. Das sehen auch die Arbeitnehmer-Organisationen so.

? Wie wird die Einhaltung des Compliance-Systems exekutiert? Muss ich mir da „Aufpasser“ vorstellen, die zum Beispiel dem Vertrieb über die Schulter schauen?

! Es gibt verschiedene Ausprägungen. Eine kontrollbasierte Ausprägung wäre die Einrichtung eines Compliance-Beauftragten – oder neudeutsch „compliance officers“. Er überwacht in der entsprechenden Einheit die betrieblichen Prozesse. Wenn also ein neuer Geschäftsvermittler für öffentliche Aufträge beauftragt werden soll, dann muss der compliance officer immer gegenzeichnen, dass der Vermittler einen guten track record hat, sauber ist und nicht bloß die Funktion eines Mittelsmannes hat, der Bestechungsgelder transferieren soll. Das wäre zum Beispiel die kontrollbasierte Ausprägung.

Dann gibt es die Werte getriebene Ausprägung. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter die Werte des Unternehmens beziehungsweise den Verhaltenskodex so inhaliert haben, dass es diese strenge Kontrolle nicht mehr braucht, weil jeder Mitarbeiter weiß, wann er welche Regel ernsthaft verletzt. In diesem Fall werden nur punktuelle Stichproben gemacht werden müssen.

Ich meine, jedes Unternehmen muss für sich die Balance finden zwischen diesen beiden Ausprägungen.

? Ich denke, dass all das in Europa gut funktioniert. Aber wenn ich mir vorstelle, dass ein Kraftwerk oder ein Staudamm in Lateinamerika oder China gebaut werden soll, also ein Projekt, bei dem es um Milliarden geht, scheint mir die eine oder andere „Kick-Back-Maßnahme“ eingefordert zu werden. Selbst wenn man gut motiviert ist, korrekt zu handeln, ist man doch aufgeschmissen, wenn der Wettbewerber „Vorteile“ gewährt?

! Um solche Entwicklungen auszutrocknen, gibt es supranationale Bestrebungen, zum Beispiel von den Vereinten Nationen und dem World Economic Forum, die einerseits über die Regierungen, andererseits über multinationale Unternehmen die Entwicklung forcieren, große Infrastrukturausschreibungen unter transparenten Bedingungen geschehen zu lassen.

Außerdem sind solche Projekte oft über die Weltbank oder über die nationalen Entwicklungsbanken gefördert. Und diese Institutionen haben sich zum Ziel gesetzt, nur Projekte zu fördern, bei denen sowohl die ausschreibende Behörde als auch die teilnehmenden Wettbewerber ihre Geschäfte von einer internationalen Agentur, wie zum Beispiel Transparency International oder die International Chamber of Commerce, überwachen lassen. Es braucht diesen unabhängigen Dritten, weil wir – wenn es die Wettbewerber selber machten – den Sachverhalt eines Kartellverstoßes hätten.

? Glauben Sie, dass durch Compliance-Fehler die Finanzkrise entstanden ist?

! Man kann grundsätzlich sagen, dass Compliance zweier Punkte bedarf: Erstens Transparenz. Zweitens Kommunikation.

Bei der Finanzwirtschaft gab es in diesen beiden Fällen massive Ausfälle. Die meisten Bankberater konnten die komplizierten Finanzinstrumente ja nicht mehr überblicken. Der eine Grundpfeiler für ein funktionierendes Compliance-System, die Transparenz, ist also nicht beachtet worden.

Und der andere Grundpfeiler, die Kommunikation, ist ebenfalls vernachlässigt worden. Denn es ist nicht kommuniziert worden, welche Risiken in den Produkten schlummern. Und da gilt dann auch nicht die Ausrede, dass die Banker die Produkte selbst nicht mehr nachvollziehen konnten. Denn das haben sie ihren Kunden natürlich nicht gesagt. Sie haben also etwas an den Mann gebracht, von dem sie die inneren Risiken nicht überblickt haben, und konnten somit die Kunden oder Unternehmen nicht adäquat beraten.

? Wäre es dann im Sinne der Compliance gewesen, dass die Banker diese Produkte erst gar nicht hätten verkaufen dürfen?



! Ganz genau: Schuster bleib bei Deinen Leisten. Oder in diesem Fall: Verkaufe nur, was Du selber verstehst. Daran kann man Folgendes erkennen: Wenn ein Fehler systemimmanent ist, dann rutscht das ganze System so lange ab, bis es zum großen Knall kommt. Oder mit den Worten des US-amerikanischen Staatsanwaltes: „If you think, compliance is expensive – try it without compliance!“ Da sehen Sie am besten, was er gemeint hat. Deswegen sind die Compliance-Systeme in der Finanzbranche jetzt sehr drakonisch, um systemimmanente Fehlsteuerungen aufzubrechen – und Schlimmeres zu verhindern!

? Gibt es ein positives Beispiel für gelungene Compliance für Sie?

! Klar. Ein gelungenes Compliance-System ist für mich die ideale Kombination von den zwei Grundpfeilern Transparenz und Kommunikation. Die „Gläserne Manufaktur“ von Volkswagen in Dresden zum Beispiel. VW sagt damit: Jeder darf zuschauen, wie ich meinen Phaeton zusammenbaue. Oder das Track-and-Trace-System von UPS und DHL, bei dem man im Internet verfolgen kann, wo das Paket auf seinem Weg vom Sender zum Empfänger gerade ist. Das sind transparente Prozesse, die den Kunden auch so transparent kommuniziert werden.

? Compliance macht also für den Verbraucher Sinn?

! Aber zuallererst für das Unternehmen. Denn Compliance basiert ja darauf, die eigenen Geschäftsprozesse zu kennen und zu messen. Das „messen“ ist ganz wichtig: Ich kann nur verbessern, was ich messen kann. Und wenn ich diese Ansatzpunkte kenne, dann kann ich auch kritischen Entwicklungen vorab begegnen. Und, durch das kontinuierliche Verbessern der Geschäftsprozesse wird das Unternehmen immer wettbewerbsfähiger.

? Welche Exekutivmöglichkeiten hat ein Unternehmen, um gegen diejenigen vorzugehen, die gegen die Corporate-Governance-Regelungen und gegen den Geist der Compliance verstoßen.

! Da muss man konsequent und mit Härte durchgreifen. Denn das ist ja ein Bruch des Vertrauens. Und Vertrauen ist eine positive Vorinvestition, die der Unternehmer seinen Mitarbeitern entgegenbringt, indem er annimmt, dass jeder korrekt arbeitet. Sobald dieses Vertrauen gebrochen wird, muss man drakonisch durchgreifen. Über Gehaltskürzungen, Bonuskürzungen, Abmahnungen, Kündigungen und auch strafrechtliche Androhungen. Das bedeutet, dass das Thema Compliance nicht als Lippenbekenntnis für die Aufsichts- und Prüfungsgremien gespielt wird, sondern vom Vorstand oder der Geschäftsführung als ernst zu nehmender Handlungsgeist des Unternehmens gelebt wird. Also werden Verstöße nicht nach dem „old boys gentlemen’s agreement“ gehandhabt und unter den Teppich gekehrt, sondern nach dem Motto: „Bestrafe einen und erziehe Hundert.“

? In der Checkliste zum Deutschen Corporate Governance Kodex steht: „Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen.“

Heißt das, dass er bei Verstößen dafür wirtschaftlich haftet?

! Wirtschaftlich und mit seiner Freiheit. Wenn nachgewiesen werden kann, dass er rechtliche Vorgaben bewusst umgangen hat, oder deren Einhaltung nicht nachdrücklich genug sichergestellt hat, kann das selbstverständlich auch eine strafrechtliche Konsequenz haben. Die deutschen Staatsanwälte sind seit einigen Jahren nicht mehr zimperlich im Anpacken der Chefetagen. Damit ist ein Ruck durch Deutschland gegangen – und der Aufbau von Compliance-Systemen mit entsprechendem Risikomanagement ist auf die Agenda der Unternehmer gehoben worden.

? Eine letzte Frage: Es war doch im deutschen Steuerrecht bis 1999 erlaubt, im Ausland bei Großprojekten gewisse „finanzielle Vergünstigungen“ zu gewähren. Man konnte sie sogar steuerlich als „nützliche Aufwendungen“ geltend machen. Dann gab es eine Übergangszeit und jetzt ist es verboten...

! So WAR das! In Deutschland. Nur wenn das Unternehmen an einer US-amerikanischen Börse gelistet ist, dann interessiert die „American authorities“ nicht die deutsche Steuergesetzgebung. Dann war, ist und bleibt so etwas nach US-amerikanischen Gesetzen Korruption. Und wird strafrechtlich verfolgt. Auch nachträglich. Und weltweit! Wenn ein Unternehmen kein valides und zuverlässiges Compliance-System in seinen internationalen Organisationen hat, dann kann man da schon einmal ins Messer laufen und als Unternehmer für Fehlritte von Mitarbeitern verantwortlich gemacht werden. Ein weiterer Beweis, dass Compliance der Geschäftsführung hilft, ruhig zu schlafen. Oder noch mal der US-amerikanische Staatsanwalt: „If you think, compliance is expensive – try it without compliance!“

MY BAVARIA

Seite 36

Ein Gespräch mit Dr. Wolfgang Heubisch,
dem frischen Bayrischen Staatsminister für
Wissenschaft, Forschung und Kunst
Von Katharina Becker

JEDER BEGABTE JUNGE MENSCH IN BAYERN SOLL STUDIERN KÖNNEN

? Herr Minister, Sie haben von Null auf Hundert die Politiker-Karriere gestartet. Gestern noch Zahnarzt, heute Minister für Wissenschaft, Forschung und Kunst. Haben Sie mit so einem rasanten Rollenwechsel gerechnet, als Sie im Herbst zur Wahl angetreten sind?

! Ehrlich gesagt: nein. Aber ich glaube, da bin ich nicht der Einzige.

? Als Grund für Ihre Kandidatur haben Sie gesagt: „Im Landtag sind kaum Unternehmer oder Freiberufler, zu wenig Leute aus der Praxis.“ Was gab den Ausschlag, den Ministerposten anzunehmen? Lust, sich noch mal neu zu beweisen? Der Kitzel, Macht auszuüben? Neugier?

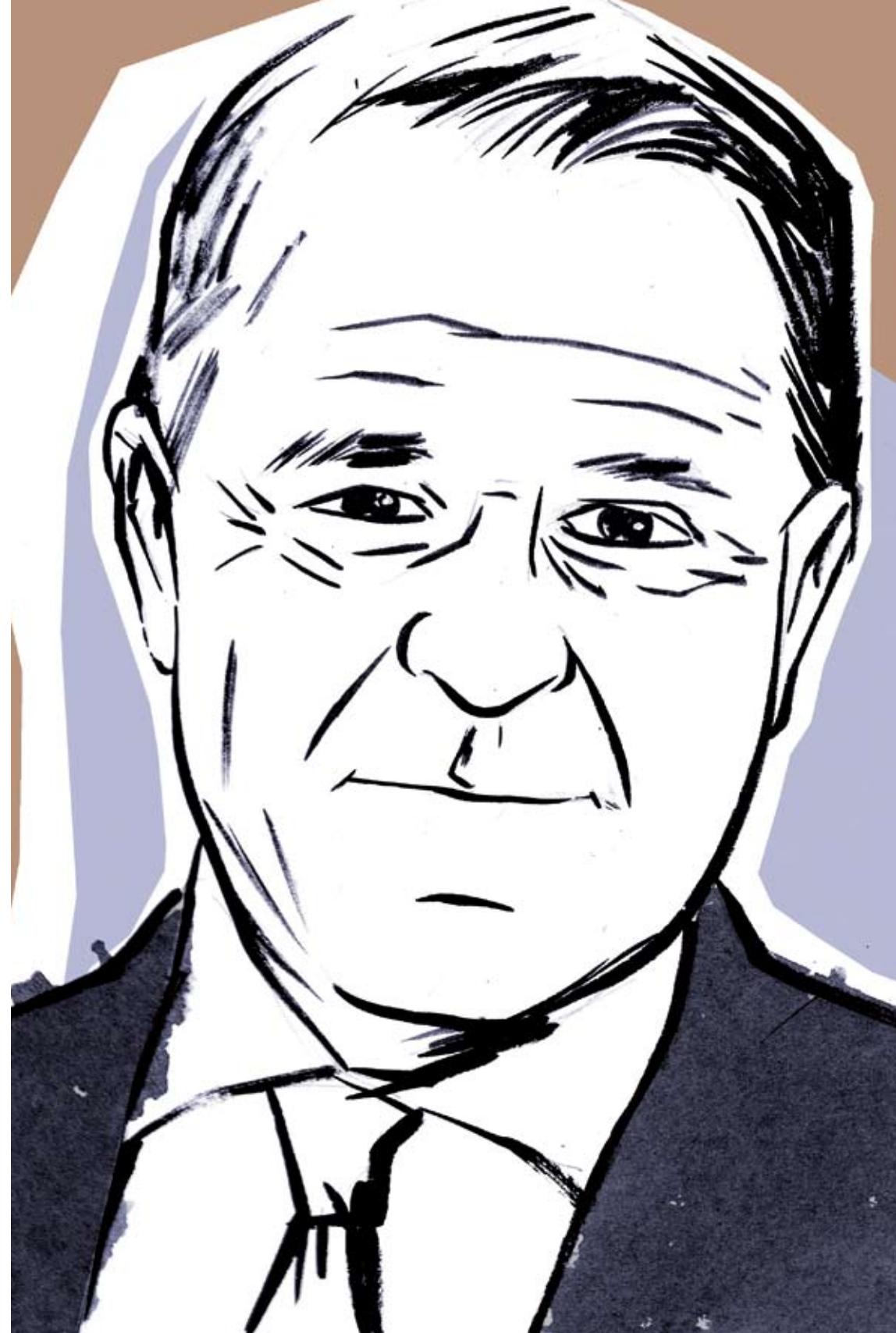
! Ich wäre kein Politiker, hätte ich den Ruf meiner Partei ausgeschlagen, den Bereich der Wissenschaft, Forschung und Kunst zu „betreuen“. Hier kann ich meine Überzeugungen einbringen. Neugierde kommt immer dazu, wie auch Selbstbewusstsein.

? Sie kommen aus der Praxis – im doppelten Wortsinne – und sind es gewohnt, schnell und effizient zu arbeiten. Wie groß ist der „Schock“ – oder, vorsichtiger formuliert, der Unterschied – plötzlich mit dem politischen Alltag, als da sind: Bürokratismus, komplizierte Entscheidungswege, langwierige Verhandlungen, konfrontiert zu sein?

! Ein Schock war es sicher nicht – ich kenne ja die Strukturen aus meinen standespolitischen Tätigkeiten als Präsident des Verbandes Freier Berufe in Bayern und Vizepräsident der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft. Was anderes sind die politischen Auseinandersetzungen. Die werden im Landtag wesentlich härter geführt.

? Drei Themen, die Ihnen besonders am Herzen liegen: „Mehr Netto für alle – eine faire Steuerpolitik“, eine „clevere Bildungspolitik“ und „intelligente Gesundheitspolitik“. Inwieweit können Sie als Minister für Wissenschaft, Forschung und Kunst auf Wirtschafts- und Gesundheitsthemen Einfluss nehmen?

Illustration: Thilo Rothacker



! Im Kabinett werden die zentralen Themen aller Ministerien behandelt und diskutiert. Dadurch habe ich die Möglichkeit, mich auch in der Steuer- oder Gesundheitspolitik einzubringen. Und diese Möglichkeit nehme ich auch wahr.

? Sie fordern als ehemaliger Zahnmediziner mit langer Praxiserfahrung eine „intelligente Gesundheitspolitik“.

! Im Wesentlichen heißt das, die Bedürfnisse der Bevölkerung auf- und ernst zu nehmen, die wohnortnahe Versorgung zu forcieren und den Mediziner ein auskömmliches Einkommen zu gewähren. Die Erfüllung dieser Vorgaben ist schwer zu erreichen – mit intelligenten Modellen geht es aber doch.

? Stichwort Uni: Was liegt Ihnen im Bereich Wissenschaft/Forschung besonders am Herzen?

! Oberste Priorität hat in den nächsten Jahren unser Ausbauprogramm. Das bedeutet: Jeder begabte junge Mensch in Bayern soll studieren können. Und das auf hohem qualitativen Niveau. Angesichts der steigenden Studentenzahlen und dem doppelten Abiturjahrgang 2011 werden wir daher an unseren Universitäten und Fachhochschulen schrittweise 38.000 neue Studienplätze schaffen.

Ein wichtiges Anliegen ist mir auch die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit und Autonomie der bayerischen Hochschulen – sie sollen sich zu selbst gestaltenden Hochschulen entwickeln. So werden wir beispielsweise in der anstehenden Hochschulrechtsnovelle die Berufungsverfahren für Professorinnen und Professoren effektiver gestalten.

? Was bedeutet?

! Bisher liegt das Berufsrecht beim Wissenschaftsminister. Künftig kann sich jede Hochschule, die dies wünscht, das Berufsrecht probeweise übertragen lassen. Das bedeutet mehr Autonomie für die bayerischen Hochschulen und eine Stärkung im internationalen Wettbewerb um die besten Kräfte. Zudem lassen sich Berufungsverfahren so schneller abschließen. Ein weiterer



wesentlicher Punkt unserer Reformen: Der Hochschulzugang wird flexibler.

? Inwiefern?

! Für Absolventinnen und Absolventen der Meisterprüfung sowie diesen Gleichgestellten wird nunmehr der allgemeine Hochschulzugang eröffnet, wenn sie ein entsprechendes Beratungsgespräch an der Hochschule absolviert haben. Auch Berufstätige mit erfolgreichem Abschluss einer zumindest zweijährigen Berufsausbildung und anschließend mindestens dreijähriger Berufspraxis jeweils in einem zum angestrebten Studiengang verwandten Bereich können fachgebunden studieren, wenn die Studieneignung durch die Hochschulen in einem Eignungsverfahren oder einem Probestudium festgestellt wird.

? Mal abgesehen von den erwähnten Reformen: Wie stehen die bayerischen Hochschulen im internationalen Vergleich da? Wo gibt es, außer den oben erwähnten Punkten, den größten Handlungsbedarf?

! Die bayerischen Hochschulen sind gut aufgestellt. Und damit das so bleibt, brauchen wir vor allem eine wettbewerbsfähige Professorenbesoldung. Der Besoldungsdurchschnitt und damit der Rahmen für die Vergabe von Leistungsbezügen muss erhöht werden. Wir stellen fest, dass uns andere Bundesländer oft die besten Professorinnen und Professoren abwerben. Mittelfristig strebe ich deshalb an, den Vergaberahmen abzuschaffen und durch ein System der Budgetierung zu ersetzen, um die Spielräume bei den Bezügeverhandlungen zu vergrößern.

? Einer Ihrer ersten Erfolge war, die Verwaltungskosten an bayerischen Hochschulen – 50 Euro – abzuschaffen. Werden Sie auch das heikle Thema Studiengebühren anpacken?

! Das haben wir bereits getan: Mit der Änderung des Hochschulgesetzes wollen wir eine Regelung schaffen, wonach eine Familie jeweils nur für ein Kind Studienbeiträge bezahlen muss – nicht jedoch für zwei oder mehrere Kinder gleichzeitig. Selbstverständ-

lich bleiben bei Familien mit mehr als zwei Kindern weiterhin alle Kinder befreit, sofern ein Kindergeldanspruch besteht. Zudem verbessern wir die Befreiungsmöglichkeit für Studierende, die ein Kind pflegen und erziehen: Die Altersgrenze des Kindes wird vom zehnten auf das 18. Lebensjahr angehoben.

? Gibt es Pläne zur Verbesserung der Studienbeitragsdarlehen – die angeblich nur von zwei Prozent der Studenten genutzt werden?

! Das bayerische Studienbeitragsdarlehen ist bereits ein sehr überzeugendes Modell zur Finanzierung der Studienbeiträge, das sich von „normalen Krediten“ gründlich unterscheidet. Es werden keine Sicherheiten verlangt. Es gibt keine Bonitätsprüfung, dafür aber eine Zinsobergrenze. Eine Besonderheit zeichnet das Bayerische Studienbeitragsdarlehen außerdem aus: die Kombination aus Mindesteinkommen und Zinsstundung. Das Darlehen muss erst ab einem bestimmten Mindesteinkommen nach Beendigung des Studiums zurückgezahlt werden. Unterschreitet ein Absolvent das Mindesteinkommen, wird die Rückzahlung ausgesetzt – in dieser Zeit entfallen auch die Zinsen. Liegt das Einkommen dauerhaft unter dem Mindesteinkommen, muss das Darlehen überhaupt nicht zurückgezahlt werden.

? Sie haben zwei Studiengänge absolviert und eine erfolgreiche Zahnarztpraxis aufgebaut. Wenn Ihre drei Kinder demnächst in die Ausbildung entlassen werden – was geben Sie ihnen als Ratschläge mit?

! Zuerst etwas durchatmen – eine größere Reise unternehmen. Und erst nach diesem Time-out sich mit voller Kraft dem Studium zu widmen.

? Sie kommen aus einer kunstinteressierten und -engagierten Familie. Gibt es einen Lieblingsmaler beziehungsweise -künstler? Ein Kunstwerk, das Ihnen besonders ans Herz gewachsen ist?

STEUERPOLITIK



BILDUNGSPOLITIK

GESUNDHEITSPOLITIK

! Meine Lieblingsmaler: Jawlensky, Goya, Uecker. Repräsentanten völlig verschiedener Zeiten und Kunstrichtungen. Da bin ich nicht festgelegt. Als Kunstwerk beeindruckt mich Edvard Munchs „Der Schrei“ besonders.

? Wo liegen als Minister für Kunst ihre Prioritäten?

! Neben dem Ausbau der Literaturförderung und der Förderung von Theatern und Orchestern ganz klar bei dem Museums-erneuerungsprogramm. In der Bayerischen Verfassung steht ja: Bayern ist ein Kulturstaat. Kulturförderung ist somit eine der wichtigsten Verpflichtungen jeder Staatsregierung. Zudem wird jedes Land von Wirtschaft, Industrie und Tourismus an seiner kulturellen Attraktivität gemessen. Die Bayerische Staatsregierung hat mit dem Entwurf des Doppelhaushalts 2009/2010 ein klares Bekenntnis zu Kunst und Kultur, insbesondere ihren staatlichen Museen, abgelegt. Als Markstein können hierfür zwei neue Häuser angeführt werden: Das in staatlicher Trägerschaft stehende Museum Brandhorst wird im Frühjahr durch den Herrn Ministerpräsidenten eröffnet werden und im Herbst wird sich das neue staatliche Textil- und Industriemuseum in Augsburg präsentieren. Die Finanzierung beider Einrichtungen – keine kleine Aufgabe – ist im Haushalt gelöst. Zudem können im Rahmen des Museums-erneuerungsprogramms zusätzlich Mittel für Einrichtung und Gestaltung aller Museen zur Verfügung gestellt werden

? Und die wichtigsten Eckpunkte des Museums-erneuerungsprogramms sind?

! Es umfasst unter anderem die Erweiterung des Pinakothekengeländes, insbesondere durch einen Bau für die Graphische Sammlung, eine Sanierung des Hauses der Kunst, eine grundlegende Sanierung des Deutschen Museums und die Erneuerung von Dauerausstellungen und attraktive Sonder- und Wechselausstellungen.

? Der Handlungsspielraum der staatlichen Museen ist beschränkt. Für den Ankauf neuer Werke fehlen die finanziellen Mittel. Werden beziehungsweise können Sie daran etwas ändern?

! Den Handlungsspielraum der staatlichen Museen lediglich auf Erwerbungen fokussieren zu wollen, ergibt ein zu kleines Bild. Im Rahmen ihrer Budgets steht den Museen nämlich eine Prioritätensetzung bei ihren Aktivitäten grundsätzlich frei; das gilt auch für Erwerbungen oder Ausstellungen.

In den letzten Jahren konnte zum Beispiel eine Fülle von glänzenden Neuerwerbungen nach Bayern geholt werden: zum Beispiel ein Bild von George Grosz, sowie zwei Werke von Fred Sandbeck für die Pinakothek der Moderne, Design-Objekte von Zaha Hadid und Le Corbusier für die Neue Sammlung, ein bedeutender Mainfränkischer Schreibschrank mit Betpult für das Bayerische Nationalmuseum, Gemälde von Aurélie Nemours, eine Schülerin von Fernand Léger, sowie eine Skulptur von Manfred Pernice, einem zeitgenössischen deutschen Künstler, für das Neue Museum Nürnberg, ein Fotoarchiv von Oda Sternberg für das Deutsche Theatermuseum, die Uli-Figur aus Melanesien für das Völkerkundemuseum, ein Kupferstich (Meister LCz) für die Staatliche Graphische Sammlung.

? Trotzdem sind die Museen auf Kooperation mit Sponsoren, auf Unterstützung durch Förder- und so genannte Freundeskreise angewiesen.

! Sponsoren, Mäzene, Drittmittelgeber und engagierte Freundes- und Fördererkreise bleiben für die staatlichen Museen eminent wichtig, ermöglichen sie doch das häufig besonders effektvolle und attraktive „Zusätzliche“, das mit den herkömmlichen Haushaltsansätzen nicht zu leisten ist. Dies ist bei allen deutschen Museen üblich.

? Nach den ersten drei Monaten „Ministererfahrung“: Was ist anstrengender, der Zahnarzt-Job oder das Ministeramt?

! „Anstrengend“ klingt mir viel zu negativ. Beides sind schöne und spannende Berufe, in denen man stark gefordert ist. Aber ohne Herausforderung wäre das Leben doch langweilig, oder?

NACHMANN FEATURES

Seite 42

Von Victor Kharchenko,
Information-Consulting Zentrum des
Nationalen Instituts für Systemforschung
„Business-Tezaurus“ und Sergej Migin,
Nationales Institut für Systemforschung
von Problemen des Unternehmertums



WIRTSCHAFTS- KRISE IN RUSSLAND: REALITÄT UND PERSPEKTIVEN

Die vor unseren Augen um sich greifende Krise der Weltwirtschaft zählt zu den größten der Geschichte; ihre Ausmaße sind schon heute vergleichbar mit denen der schwersten Wirtschaftsrezessionen des 20. Jahrhunderts, die Große Depression mit eingeschlossen. Zudem hat die Krise in den Zeiten der Globalisierung eine grundlegend neue Qualität erlangt. Aufgrund der ständig wachsenden Bedeutung der wirtschaftlichen und politischen Beziehungen, der Kommunikationstechnologien und des Informationsaustauschs entstand ein globaler einheitlicher Finanz- und Wirtschaftsraum; dadurch gerieten die modernen Staaten in eine viel stärkere gegenseitige Abhängigkeit als je zuvor. Dies bedeutet, dass jede wesentliche Änderung der Weltwirtschaft, von globalen Krisenerscheinungen ganz zu schweigen, sich so oder so auf praktisch alle Länder auswirkt.

Kein Wunder also, dass die weltweite Krise, die als Finanzkrise 2008 begann, sich

äußerst spürbar auf die russische Wirtschaft auswirkte. Das Gesamtszenario der Krisenentwicklung in Russland läuft überwiegend nach traditionellen Mustern ab, insgesamt geht es mit den Entwicklungen in anderen Ländern konform. Allerdings gibt es auch einige wichtige rein russlandspezifische Besonderheiten.

In ihrer Entwicklung durchlief die Krise nacheinander folgende Phasen: Sie begann als Finanzkrise, erfasste dann die Realwirtschaft, um sich später zu einer gesamtwirtschaftlichen Krise auszuwachsen, wobei gegenwärtig Anlass zur Vermutung besteht, dass sich daraus auch eine soziale Krise entwickeln wird. Mit Stand Januar 2009 werden in Russland allein nach offiziellen Angaben rund 6 Millionen Arbeitslose gezählt. Bis zum Jahresende ist laut Prognosen von Sachverständigen eine Verdoppelung der Arbeitslosenzahlen zu erwarten, zunehmende Kriminalität ist bereits festgestellt worden. So haben beispielsweise in der russischen Hauptstadt seit Oktober 2008 Vermögensdelikte zugenommen, im Dezember 2008 waren es im Vergleich zum Vorjahreszeitraum zwölf Prozent mehr. Die Ursachen für diese erhebliche Verschlechterung des sozialen Befindens der Bevölkerung liegen auf der Hand: starker Rückgang der Einkommen, Massenentlassungen, fehlende Zuversicht in künftige Entwicklungen. Besonders stark spürt man dies in den so genannten Monostädten, wo die gesamte arbeitsfähige Bevölkerung in einem einzigen stadtbildenden Unternehmen beschäftigt ist. Produktionsabbau, Produktionseinstellung oder gar die Schließung solcher Unternehmen bedeuten für die Menschen eine echte Katastrophe, da sie de facto keine Möglichkeit haben, eine andere Verdienstquelle zu finden. Dass sich die soziale Lage nicht verschärfen darf, wurde von der Regierung Russlands voll und ganz erkannt und verstanden: So zählen Beschäftigungsförderung und Unterstützung von Arbeitslosen zu ihren obersten Prioritäten. Besonders hervorgehoben wird die Tatsache, dass die Finanzierung von Programmen aus dem sozialen Bereich auch in der Krise nicht gekürzt wird – selbst dann nicht, wenn dies auf Kosten von Investitionsprojekten geht.

Was die russlandspezifische Komponente der Wirtschaftskrise angeht, ist sie in vielerlei Hinsicht durch die Besonderheiten der Wirtschaftsstruktur, sprich die vollständige Abhängigkeit vom Rohstoffsektor, bedingt. Mit dem Beginn der Rezession in den größten

Wirtschaften der Welt ging der Kursrückgang auf dem russischen Aktienmarkt und der Sturz der Ölpreise auf dem Weltmarkt einher. Ein akuter Mangel an Finanz- und Kreditmitteln entstand, der auf diese Weise ausgelöste Krisenstrudel drehte sich immer schneller. Anfänglich äußerten einige führende Persönlichkeiten ihre Hoffnung, die Krise werde sich ausschließlich auf den Bankensektor beschränken. Innerhalb einiger weniger Monate griff sie jedoch auf den Industrie- und Bausektor über und legte Ende 2008 die gesamte Wirtschaft lahm. So betrug der Rückgang der industriellen Produktion im Dezember 2008 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum 10,3 Prozent. Damals gaben die Behörden den Wirtschaftsrückgang erstmals zu. Und erst im Januar 2009 fingen sie an, die Prognosen und Haushaltsparameter angesichts des neuen Ölpreises von 41 Dollar/Barrel zu revidieren. Laut Prognose wird im laufenden Jahr das BIP um 0,3 Prozent schrumpfen, das Haushaltsdefizit die Marke von 3 Trillionen Rubel (mindestens 7 % des BIP) übersteigen und die Inflation 13 Prozent betragen. Übrigens, selbst diese Prognosen könnten sich noch als zu optimistisch erweisen.

Wir betonen an dieser Stelle, dass durch die staatlichen Förderungsmaßnahmen ursprünglich nur die finanzielle Stabilität der Bankinstitute unterstützt werden sollte – erst mit einiger Verspätung gestand man sich ein, dass eine wirtschaftliche Rezession eingesetzt hatte, und ergriff Krisenbekämpfungsmaßnahmen zur Unterstützung der Realwirtschaft. Ebenfalls etwas zu spät kam die Entscheidung, den Rubel abzuwerten. Sie erfolgte erst nach einigen Wochen, in denen die Zentralbank den Kurs künstlich hochhielt und dadurch erheblich von ihren Gold- und Devisenreserven zehren musste, die sie in den Jahren der ununterbrochenen weltweiten Hochkonjunktur für die von Russland exportierten Energieträger hatte bilden können (die Gold- und Devisenreserven sind während der Krise um ein Drittel geschrumpft – im August 2008 betragen sie rund 600 Milliarden Dollar, bereits im Januar 2009 waren es lediglich knapp 400 Milliarden). Dabei können verlässliche Regierungs- und Managementabläufe in Krisenzeiten äußerst negative Folgen haben. Die Krise hat die Verwaltungs- und Managementmitarbeiter aller Ebenen auf eine harte Probe gestellt; mit besonderer Schärfe warf sie Fragen auf, die nicht ausschließlich – und eigentlich nur am Rande – die Effizienz der Wirtschaftspolitik betreffen. Gegenstand

dieser Fragen sind vielmehr die Qualität des institutionellen Umfelds und die Umsetzung struktureller Umorientierungsmaßnahmen der russischen Wirtschaft.

Das bedeutet aber keineswegs, dass die staatliche Regulierung an Bedeutung einbüßt. Im Gegenteil: In Krisenzeiten wird die Rolle des Staates stärker und sein Verantwortungsfeld größer (was traditionell mit spezifischen Risiken verbunden ist), gleichwohl steigen auch die Anforderungen an die Qualität der administrativen Entscheidungen, die beim Krisenmanagement „manuell“ getroffen werden. Paradoxe Weise kann man eine potenziell positive Auswirkung der Krise in Russland darin erkennen, dass sie uns zwingt, die systemimmanenten Probleme der Wirtschaft ernsthaft und nüchtern zu betrachten, ohne dass unser Blick durch die Euphorie-Brille infolge hoher Rohstoffpreise und anderer günstiger, jedoch per Definition temporärer Konjunkturbedingungen verfälscht wird. Die für die Wirtschaftspolitik verantwortlichen Gremien gelangen zu der Einsicht, dass gerade heute mit der Umsetzung komplexer Programme zur Diversifizierung der russischen Wirtschaft begonnen werden muss; die materiell-technische Basis muss wiederhergestellt und ausgebaut, Innovationen müssen forciert werden. Es ist also all das zu tun, was in den vergangenen zehn Jahren trotz beträchtlicher angesparter Ressourcen vernachlässigt wurde.

Institutionelle Reformen müssen von sorgfältig kalkulierten Maßnahmen der Geld- und Kredit- sowie der Haushalts- und Steuerpolitik flankiert werden. Auch die Anreize müssen genau stimmen: Eine breit angelegte Kampagne zur Vergabe von Subventionen und Krediten aus dem Haushalt wird nämlich – solange die Bedingungen für die Festlegung der Begünstigten nicht transparent sind und Korruption vorherrscht – wesentlich weniger bringen als eine allgemeine Steuerentlastung der Geschäftswelt. Letzteres kann um einiges motivierender sein.

Vor allem aber benötigt die russische Wirtschaft heute stärker denn je neue, kreative, nicht standardmäßige Lösungen: Die besten Zukunftsaussichten sind an den Einsatz menschlichen Kapitals gekoppelt, denn nur damit kann es gelingen, die aktuellen ambitionierten Aufgaben für die Entwicklung der russischen Wirtschaft zu bewältigen.

MY GERMANY

Seite 44
Ein Gespräch mit Ulrich Höller

GROSSE VERMÖGEN SIND SCHON IMMER AUS KRISEN ENT- STANDEN

Ulrich Höller ist Vorsitzender des Vorstandes der Deutschen Immobilien Chancen AG (DIC), die mit einem Immobilienbestand von knapp vier Milliarden Euro zu den größten „Playern“ der Gewerbeimmobilienbranche in Deutschland gehört.

? Herr Höller, der deutsche Mensch liebt es ja, sich mit Katastrophen konfrontiert zu sehen, denen er ausgeliefert ist oder die er bewältigt – je nach Mentalität. Steuern wir beim Thema „Immobilien“ auf eine Katastrophe zu oder haben wir „nur“ eine Krise?

! Also, eine Katastrophe haben wir definitiv nicht. Wir haben aber eine nachhaltige Krise, die man schwer einordnen kann. Dabei muss ich zunächst mal kurz auf eines hinweisen: Die Banken haben es sehr intelligent geschafft, zu Beginn der Finanzkrise so zu tun, als ob es sich um eine Immobilienkrise handeln würde. Aber die Immobilien waren ja nur das Produkt, bei denen sich die Finanzierungsproblematik gezeigt hat. In Wirklichkeit war es von Anfang an eine Finanzkrise. Aber es hat einige Zeit gedauert, bis das deutlich wurde. Inzwischen ist es aber offensichtlich. Ich meine, wer von uns allen hätte denn gedacht, dass Ikonen der Finanzbranche irgendwann einmal kurz vor dem Abgrund stehen könnten? Ja, dass eine Bank überhaupt Pleite gehen kann? Stichwort: Lehman Brothers. Jeder kennt den Satz „Too big to fail“. Doch all das gilt nicht mehr! Und wenn man mit Entscheidungsträgern in den letzten Wochen gesprochen hat – und ich habe mit sehr vielen darüber gesprochen – dann habe ich keinen getroffen, der mir das Gefühl vermitteln konnte, zu wissen, was in dieser Krise wirklich abgeht. Niemand der heute wirtschaftlich Aktiven hat eine solche Krise je erlebt. Und von der großen Weltwirtschaftskrise der zwanziger Jahre gibt es auch keine Augenzeugen mehr. Kurzum: Wir sind alle Mann komplett unerfahren, wie man mit einer solchen Krise umgeht – und wir waren auf so etwas überhaupt nicht vorbereitet. Und deswegen kann man sich jetzt schnell wie ein kleines Rädchen in diesem ganzen Geschehen fühlen. Das ist einerseits beängstigend, andererseits aber auch beruhigend, weil es letztendlich darauf ankommt, dass jeder in seinem eigenen Mikrokosmos agiert und eine Strategie entwickelt, nicht nur die Krise zu überleben, sondern aus der Krise Nutzen zu ziehen. Denn man darf ja eins nicht vergessen: Die ganz großen Vermögen auf dieser Welt sind in der Regel aus Krisen entstanden, die auch immer große Chancen bieten!

? Stellt sich die Frage, was man aus dieser Krise lernen kann.

Illustration: Thilo Rothacker



! Da wird jeder sicherlich noch den einen oder anderen „Lernstoff“ für sich erkennen. Aber für die Zeit vor der Krise habe ich – so glaube ich – meine Lektion gelernt: Ich habe den letzten Immobilien-Hype in Deutschland und Europa mitgemacht und habe diesen Hype auch schon während dieser Übertreibungsphase als solchen erlebt und wahrgenommen. Wir haben aber uns diesem Hype schwer entziehen können. Das war in gewisser Weise auch richtig, denn man kann ja nicht als „Mister Superschlau“ dasitzen und nichts tun, während die gesamte Immobilienwirtschaft auf Hochtouren läuft. So entsteht kein Geschäft. Trotzdem hätten wir teilweise mehr auf die Bremse treten sollen. Hätten wir das getan, dann würde ich nur noch lächelnd hier sitzen und mir denken: Probleme haben ausschließlich die anderen. So kann ich jetzt zwar immer noch ganz ruhig und gelassen reagieren, weil wir trotz allem gut und stabil aufgestellt sind.

Das ist meine ganz persönliche Lehre, mich im Vorfeld der nächsten Krise – denn die kommt irgendwann mit großer Sicherheit – einem Hype noch mehr zu entziehen und am Hype die herannahende Krise noch deutlicher zu erkennen.

? Über welche Qualitäten muss ein CEO in einem Unternehmen der Immobilienbranche aus Ihrer Sicht derzeit verfügen?

! Jedes Unternehmen ist immer nur so gut wie die Mannschaft, die es betreibt. Und gerade in der Immobilienbranche geht es ja nicht um Produkte, die maschinell gefertigt werden, sondern um Maßgeschneidertes, das immer von Menschen geplant und realisiert wird. Wir haben zum Beispiel über 150 Mitarbeiter – was für die Immobilienbranche schon sehr viel ist – und diese Mitarbeiter sind durch die Situation stark verunsichert. Deshalb liegt meine Hauptaufgabe derzeit darin, „Leadership“ zu zeigen, meine Mitarbeiter zu führen und ihnen in unserer gemeinsamen Arbeit voranzugehen. Das ist im Moment ganz wichtig.

Der zweite Aspekt ist, jetzt in der Lage zu sein, eine Defensivstrategie zu fahren. Immobilien sind ja ein Investmentprodukt und beim „Investing“ kommt es zur Zeit mehr denn je auf den richtigen Zeitpunkt an. Jetzt geht es darum, den richtigen Zeitpunkt zu finden, wann es sinnvoll ist, wieder zu investieren. Warren Buffet

zum Beispiel hat mit seinem Investment von fünf Milliarden Dollar in Goldman Sachs gegebenenfalls ein Eigentümer geschossen, weil sich der Wert seitdem noch mal drastisch zum heutigen Zeitpunkt reduziert hat – und das, obwohl er zu dem Zeitpunkt scheinbar günstig gekauft hatte. Solche Überlegungen stellen sich jetzt ständig beim Produkt Immobilie. Das heißt, ich muss mit meinen Kollegen und Mitarbeitern die Firma auf Kurs halten, um die Stabilität zu halten, und gleichzeitig die Chancen im Auge behalten für mein Geschäft in drei, vier Jahren. Denn ich bin mir sehr sicher, dass sich durch die Krisensituation bald Riesenchancen auftun werden.

? Wann, glauben Sie, wird dieser richtige Zeitpunkt kommen?

! Ich denke, dass wir – was die Krise allgemein betrifft – noch zwei, drei schwierige Jahre vor uns haben – und dann haben wir noch Glück gehabt. Aber Investments sind ja eine Saat, die man sät. Und den Zeitpunkt dafür sehe ich nicht vor Ende dieses Jahres.

Ein Beispiel: Die Immobilie, in der wir heute unser Büro haben und jetzt dieses Gespräch führen, haben wir am Ende des letzten Negativzyklus gekauft – 2004. Damals haben viele – auch intern – meine Überlegungen für sehr risikobereit gehalten. Und – da bin ich ganz ehrlich – habe ich damals schon einige Male tief in mich hineingehört und mich gefragt, ob diese Einschätzung nicht vielleicht doch richtig ist. Aber ich hatte dieses Objekt damals äußerst positiv eingeschätzt. Und wir konnten es auch tatsächlich sehr günstig von einem Developer kaufen – allerdings komplett leerstehend. Eine leerstehende Gewerbeimmobilie ist jedoch ein echtes Missinvestment, wenn man an dem Zustand nicht zügig etwas ändern kann. Also haben wir hart an der Vermietung gearbeitet und haben mit dieser Immobilie inzwischen sehr viel Geld verdient. Solcher Mut für superantizyklische Investments wird nach meiner Einschätzung ab Ende 2009 sowie 2010 wieder gefragt sein. Solange wird es dauern, bis einigen das Wasser richtig bis zum Hals steht und die Krise komplett auf die Haftungsvermögen der Investoren durchgeschlagen ist.

? Geld war ja längere Zeit sehr billig. Jetzt ist es nicht unbedingt teurer aber äußerst rar zu bekommen. Wie kriegt man also von den Banken ordentliche Kredite?

! Es gibt noch Banken, die ausgewählten Kunden Kredite geben. Und da sind wir in der glücklichen Lage, zu diesen bevorzugten Kunden zu gehören. Natürlich geht das nicht mehr zu den alten Konditionen von bis zu maximal 25 Prozent Eigenkapitalbeteiligung. Die liegt heute stattdessen bei mindestens 35 Prozent plus.

Das ist aber nicht auf eine latente Böswilligkeit der Banken zurückzuführen, wie man das gerne in den Medien darstellt. Vielmehr ist bei den Banken für Immobilienfinanzierungen durch die aktuelle Krise der Geldstrom versiegt, weil auslaufende Kredite in großem Stil nicht zurückgezahlt werden können. Nun hätten die Banken die Möglichkeit, ihre Kunden oder die Projekte in den Ruin zu treiben und die durch den Kredit finanzierten Immobilien selbst zu vermarkten. Aber so weit ist es bislang noch nicht gekommen. Ich glaube aber, dass eine solche Welle an bankinduzierten Immobilienverkäufen in absehbarer Zeit stattfinden wird.

? Nun fragt sich der einfache Bürger aber doch, wo denn die ganzen Milliarden, die die Geldinstitute vom Staat bekommen haben, geblieben sind. Die sollen doch – auch (!) – für Kredite an den Mittelstand eingesetzt werden.

! Tja, das war ja der Fehler beim Hilfspaket Nr. 1 der Bundesregierung, dass sie das nicht zur Bedingung gemacht haben. Und deshalb wurden wohl – ich kann ja auch nur Vermutungen anstellen – bei einigen Bankhäusern die Regierungsmilliarden erst mal ausschließlich zum Stopfen von Löchern genutzt.

Aber über diese Zusammenhänge können wir alle nur Vermutungen anstellen. Denn der gesamte Sachverhalt ist so hochkomplex, dass wir alle das nur schwer analysieren können. Und wer mit der ganzen Materie überhaupt nichts zu tun hat, ist nur noch emotionalisierenden Spekulationen ausgesetzt.

Auf der anderen Seite muss man aber auch Folgendes sehen: Es gibt auch Banken, die an dem Hype der letzten Jahre nicht teilhaben konnten, weil sie zum Beispiel mit anderen, internen Prozessen zu tun hatten – wie Fusionen oder Restrukturierungen – und die stehen heute sehr positiv und sauber da. Diese Marktteilnehmer können deshalb jetzt ganz anders für ihre Kunden agieren.

Aber ich habe in meiner nunmehr 18-jährigen Laufbahn in der Immobilienbran-

che immer schwarze und weiße Banken erlebt. Denken Sie doch nur mal an Basel II. Das war am Ende der New-Economy-Krise. Da wurde auch schon mal kein Geld mehr verliehen. Denn da hieß es mindestens 20 Prozent Eigenkapital muss wegen Basel II sein, sonst gibt es keine Kredite. Komischerweise haben wir dann aber massenweise Kredite gesehen zu 5 Prozent und 10 Prozent Eigenkapitalanteil. Wo waren denn da die Kriterien von Basel II?

Der Hoffnungsschimmer, der trotz allem in dieser Krise durchscheit: Durch Nichtstun wird kein Geld verdient. Oder in der Fußballersprache ausgedrückt: Wenn sie nur die Defensive verstärken, erreicht man bestenfalls ein 0:0. Um zu gewinnen, muss man aber auch ans Stürmen denken!

? Ein einleuchtendes Bild. Prinzipiell muss ich Ihnen aber trotzdem die Frage stellen: Ist die Immobilie noch eine sichere Geldanlage?

! Ja, absolut. Schauen Sie sich doch einmal die anderen Anlageformen an: Aktien? Ein interessantes, chancenreiches Produkt, aber sehr volatil, irrational und für den Kleinanleger derzeit mit negativen Erfahrungen belegt. Staatsanleihe? Da fragt sich derzeit die Wirtschaftspresse, wann die erste Staatsanleihe wegen der hohen Investitionen der Regierungen platzt. Also auch nicht mehr der Hort der Sicherheit. Zertifikate? Da sage ich nur Lehman Brothers. Also auch extremer Vertrauensverlust. Kurzum: Wo sind stabile Substanzwerte? Die Antwort: Alles läuft wieder auf die Immobilie hinaus. Und zwar besonders dann, wenn, wie jetzt, wegen der niedrigen Zinsen und hohen Geldmengen im Markt eine Inflation nicht ganz unwahrscheinlich ist.

? Gilt diese Prognose für Gewerbe- oder Wohnimmobilien?

! Für beides. Ich glaube, dass der Wohnimmobilienmarkt anziehen wird. Nicht zuletzt weil die selbst genutzte Immobilie immer noch eine sinnvolle Kapitalanlage ist. Und dann kommt der mehr institutionelle Fall, die Gewerbeimmobilie. Man liest jetzt schon wieder an vielen Stellen, dass die Versicherer, die ja auch geblutet haben, ihre Immobilienquoten direkt oder indirekt steigern wollen.



Damit jetzt aber keine falschen Vorstellungen aufkommen: Die Preise geraten erst mal unter Druck und werden angeglichen. Aber die Nachfrage wird sehr stark werden. Ich glaube, dass die jetzige Krisensituation über kurz oder lang für Immobilien sehr positiv sein wird. Und wenn sogar noch Schreckensszenarien à la Währungsreform am Himmel der Wirtschaftswelt skizziert werden sollten, dann erst recht.

? Haben wir jetzt einen Käufermarkt?

! Den haben wir schon seit über einem Jahr. Und jetzt mehr denn je.

? Um auf dem internationalen Immobilienmarkt den Stellenwert vom Gewerbeimmobilienmarkt Deutschland richtig einzuschätzen, muss man seine Besonderheit kennen. Worin liegt der?

! Schauen sie mal auf die größten Immobilienmärkte Europas: Im United Kingdom spielt eigentlich nur der Londoner Markt eine Rolle. In Frankreich hat nur Paris Bedeutung. Der deutsche Markt dagegen ist nicht nur der größte, sondern auch der diversifizierteste in ganz Europa – weil wir föderal organisiert sind. Fünf bis sechs Top-Standorte gibt es hier, nämlich Berlin, Hamburg, München, Frankfurt, Düsseldorf, Köln. Dadurch ist der Markt für ausländische Investoren unübersichtlicher. Oder negativ ausgedrückt: Die Investitionsschwelle war für ausländisches Kapital sehr viel höher als in London oder Paris. Der Zyklus für Deutschland hat deshalb auch erst relativ spät begonnen, nämlich 2005. Da lief der Markt in London, Paris, Spanien und Italien schon auf vollen Touren. Und deshalb ist – auf den Zyklus bezogen – der deutsche Immobilienmarkt derjenige, der jetzt am wenigsten stark getroffen wurde, weil wir eben noch nicht so hoch auf der Hype-Welle geschwommen sind. Wir werden zwar auch einen gewissen Preisrückgang bei Gewerbeimmobilien registrieren, aber nicht so stark wie zum Beispiel in den USA, die sieben, acht Superjahre hinter sich haben, oder in anderen europäischen Ländern.

? Wie beurteilen Sie die Rolle der Presse in der Entwicklung der Krise?

! Betrachten wir mal das ganze Ensemble auf dem Immobilienmarkt. Zunächst die oft gescholtenen Makler. Die haben fast immer – so lange ich im Geschäft bin – die Immobiliensituation positiv dargestellt. Manchmal so massiv und laut, dass man schon dachte: Nun lasst mal die Kirche im Dorf!

Was jetzt aber die Immobilienpresse und die Analysten der Banken tun, ist das genaue Gegenteil: Alles wird gnadenlos runtergeschrieben. Und der Witz dabei ist: Die schreiben sich gleich selbst mit runter. Weil Banken und Zeitungen – wenn die Immobiliensituation so negativ sein sollte, wie die Herren sie beschreiben – dazu neigen, die Abteilungen für Immobilien gleich zu schließen und die Immobilienspezialisten mit freizusetzen. Wie auch immer: Die Presse hat ganz klar beschleunigend auf die Entwicklung der Krise gewirkt. Ob das gesellschaftlich verantwortlich war oder aus der Sicht ihrer Informationspflicht notwendig, ist nicht meine Aufgabe zu entscheiden.

? Trauen Sie sich zu, eine Empfehlung zum Thema Immobilien zu geben?

! Also, das Produkt Immobilie – ob gewerblich oder zum Wohnen – ist als Geldanlage im Vergleich zu Aktien und anderen Anlageformen etabliert und nicht mehr wegzudenken. Das war vor 20 Jahren zum Beispiel noch nicht so. Da war es zumindest im gewerblichen Immobilienmarkt ein Nischenprodukt beispielsweise von Bauunternehmern. Deshalb hat sich seitdem ein breiter Markt in Deutschland entwickelt. Und das war und ist gut so.

An dieser sehr positiven Entwicklung ändert aber die Tatsache nichts, dass Immobilien im-mobil – also nicht verrück- und veränderbar – sind. Deshalb ist und bleibt der Standort, das heißt die Makro- und Mikrolage ein wichtiges, wenn nicht sogar das wichtigste Kriterium für die Beurteilung der Werthaltigkeit der Anlage. Wenn man also einen guten Standort hat und dann auch noch einen Anlagehorizont von mindestens fünf Jahren und mehr in Betracht zieht, glaube ich, dass die Anlageform Immobilie vor einer Renaissance steht.

N4 Nachmann Rechtsanwälte haben die Deutsche Immobilien Chancen AG (DIC) in Frankfurt/Main beim Standortwechsel von Evonik Industries AG beraten.

COMPETENCE

Seite 50

Ein Gespräch mit

Prof. Dr. Gabrielle Kaufmann-Kohler
Von Andreas Lukoschik

INTER- NATIONALE SCHIEDS- GERICHTE

Vor mir sitzt eine elegante Dame in einem dunkelblauen Armani-Anzug, dessen Wollstoff weich und satt fällt. Sie strahlt eine große Ruhe aus, gepaart mit Konzentration und hoher Effizienz. Für viele Zeitgenossen lebt sie ein außerordentlich beneidenswertes Leben: Sie ist eine der Top-Ten-Vorsitzenden in internationalen Schiedsgerichtsbarkeitsprozessen – weltweit. Außerdem ist sie als einzige Frau im UBS Verwaltungsrat und lehrt an der Universität in Genf Private International Law. Und zu allem Überfluss ist sie auch noch höchst sympathisch.

? Frau Kaufmann-Kohler, Sie sind Ehrenpräsidentin der Schweizerischen Vereinigung für Schiedsgerichtsbarkeit. Streiten Sie sich auch manchmal?

! (Lacht laut) Also ganz vermeiden lässt sich das leider nicht. Dennoch kann man vieles dadurch erledigen, dass man die Schwierigkeiten anspricht und zu verstehen versucht, was die Befürchtungen und Bedenken der andern sind. Oft löst sich dann einiges, was sonst zu einem Streit ausarten könnte. Bei Schiedsverfahren sieht man oft Streitigkeiten, die nicht so weit gekommen wären, wenn jemand zum richtigen Zeitpunkt gesagt hätte: Jetzt setzen wir uns mal hin und lösen das Problem gemeinsam. Wenn das nicht geschieht, dann wächst das Problem und irgendwann ist es dann zu spät.

? Erklären Sie einem Laien, den Unterschied zwischen der Entscheidung eines staatlichen Gerichtes und der eines Schiedsgerichtes.

! Das Verfahren, um zu einer Entscheidung zu gelangen, ist in verschiedener Hinsicht anders. Die Entscheidungen sind aber nicht grundsätzlich verschieden. Beide beenden einen Streit in einer verpflichtenden Weise. Ein Schiedsurteil hat die gleiche Kraft wie ein Gerichtsurteil. Es kann wie ein Gerichtsurteil vollstreckt werden im Inland und im Ausland. Dank einem Staatsvertrag – das New Yorker Abkommen, das von über 140 Staaten ratifiziert ist – sind Schiedsurteile sozusagen auf der ganzen Welt relativ leicht zu vollstrecken. Außerhalb Europas gibt es keine ähnliche Regelung für Gerichtsurteile. Also ist über Europa hinausgehend ein Schiedsurteil ein viel effektiveres Papier.

? Und was ist ein anerkanntes Schiedsgericht?

! Ein Schiedsgericht ist ein privates Gericht, das aufgrund der Vereinbarung der Parteien, die Kompetenz hat, Streitigkeiten zwischen diesen Parteien rechtsverbindlich zu entscheiden. Es wird von Privatleuten zusammengesetzt und muss verfahrensrechtliche Grundsätze und anwendbares Recht berücksichtigen.

Man unterscheidet zwischen Ad-hoc- und institutioneller Schiedsgerichtsbarkeit.

Illustration: Thilo Rothacker



Bei der zweiten einigen sich die Parteien auf die Anwendbarkeit des Reglements oder der Verfahrensordnung einer Schiedsinstitution, welche dann auch das Verfahren sozusagen überwacht. Es gibt viele solcher Institutionen in der Welt. Einige sind weltweit tätig, zum Beispiel die Internationale Handelskammer, die ihren Sitz in Paris hat. Andere haben einen mehr regionalen oder lokalen Tätigkeitsbereich. Die Ad-hoc-Schiedsgerichtsbarkeit ist eben die, die keinem Reglement und keiner Institution unterstellt ist und einzig durch das nationale Recht des Schiedsorts bestimmt ist. Sie lässt den Parteien und den Schiedsrichtern mehr Freiheit, ist aber auch weniger vorhersehbar.

? Wir normalen Menschen kennen das Schiedsrichtertum ja nur vom Fußball.

! (lacht) Da gibt es schon Unterschiede. Der juristische Schiedsrichter trifft – im Gegensatz zum sportlichen Schiedsrichter – keine Blitzentscheidung. Er muss die Parteien anhören – das tönt einfach, aber die Vorgaben der Parteien sind in größeren Fällen oft komplex. Er muss Beweisdokumente studieren, Zeugen und Experten hören, und rechtliche Argumente beurteilen. Erst dann kann er entscheiden. Der sportliche Schiedsrichter ist dagegen – grob vereinfacht – eine Art „Augenzeuge“. Wobei der Fußball so organisiert ist, dass die Entscheidungen des Schiedsrichters immer gelten – auch wenn sie sich in der Wiederholung als falsch erweisen. Das Spiel soll ja weitergehen und nicht durch lange Verhandlungen seine Attraktion verlieren. Deswegen geht man das Risiko einer schnellen und womöglich falschen Entscheidung ein. Bei wirtschaftsrechtlichen Streitigkeiten ist das eben anders.

? Apropos Sport, Sie haben für die Sportschiedsgerichtsbarkeit Außerordentliches geleistet.

! Nun, ich habe in den 80er Jahren ein neues Schiedsgericht für die Olympischen Spiele konzipiert. Das war eine große Herausforderung, weil die ganze Sportschiedsgerichtsbarkeit damals sehr kontrovers war. Die Sportorganisationen hatten das Gefühl, man nähme ihnen ihre Macht weg. Und die Sportler hatten das Gefühl, dieses neue Schiedsgericht sei nur ein zusätzliches Instrument der Sportorganisationen. Deswegen war am Anfang das Klima

relativ schwierig. Ich habe dann auch das Privileg gehabt, das erste Mal dieses neue Sportschiedsgericht 1986 zu präsidieren, und dann noch zweimal vorgesessen bis zu den Spielen in Sydney. Mit der Zeit hat sich die anfängliche Perception dieses neuen Gerichts vollkommen verändert. Alle Beteiligten haben zugestanden, dass das Gericht unabhängig, kompetent und effizient war. Eine Sportorganisation nach der anderen hat sich dann dem Schiedsgericht angeschlossen. Die Sportler haben auch eingesehen, dass sie in einem kostenlosen, qualitativ guten Verfahren von Spezialisten des Sportsrechts und der Schiedsgerichtsbarkeit einen sehr raschen Entscheid erhalten konnten. Heute ist dieses Gericht allgemein anerkannt und auch für andere Sportereignisse nachgeahmt worden.

? Wann muss dieses Sportschiedsgericht einsteigen?

! Wenn zum Beispiel der Gewinner der Goldmedaille im Doping-Test positiv ist und ihm die Goldmedaille deswegen aberkannt wird. Dann kann er an das Schiedsgericht appellieren und eine neue Entscheidung zur Medaillenerteilung erzwingen. Je nach Sachverhalt und rechtlicher Lage könnte ihm das Schiedsgericht die Medaille zurückerstatten.

? Das heißt, Sie müssen sich auch mit medizinischen und technischen Prozessen und Fragen intensiv auseinandersetzen.

! Ja! Natürlich! Je nach Komplexität der Fragen zieht man Experten bei. Das Schiedsgericht kann aber auch Fragen ganz anderer Natur entscheiden müssen. Zum Beispiel: Ein Sportler ist mit dem Team einer bestimmten Nation eingetroffen und während der Spiele stellt sich die Frage, ob er die entsprechende Nationalität rechtsgültig erworben hat. Kann er am nächsten Tag für dieses Land starten? Da muss das Schiedsgericht dann einspringen und zwar schnell. Was für mich bei den Olympischen Spielen interessant war, war die Tatsache, dass man eben oft sehr schnell entscheiden muss. Die meisten Entscheide sind dringend. Die Spiele müssen kalendergemäß vorangehen; man kann sie nicht verschieben; man kann sie nicht wiederholen. Da kann das Schiedsgericht nicht in langen Prozessen das

Für und Wider erörtern. Trotz der Dringlichkeit müssen die Rechte der Sportler und der anderen Beteiligten aber respektiert werden und der Sachverhalt korrekt erörtert werden. Das war eine große Herausforderung, die mich auch von der wissenschaftlichen Seite her sehr interessiert hat: Kann man eine Justiz anbieten, die in sehr kurzer Zeit hohe Qualität erzeugt? Es war nicht einfach, aber die Antwort ist klar positiv ausgefallen.

? Unter welchen Prämissen?

! Das Wichtigste war sicherlich die Vorbereitung. Man muss wissen, welche Fragen auftreten können, und was die rechtliche Beantwortung sein könnte. Die ganze Logistik muss auch gut durchgedacht sein und dann funktionieren. Man muss die Schiedsrichter gut auswählen, ein gutes Hilfsstaff haben, Teamarbeit fördern.

? Was sind die Erkenntnisse für die normale Gerichtsbarkeit, die man verwerten könnte?

! Die Vorbereitung, das seriöse Studium der Akten, eine gute Arbeitsorganisation sind ganz sicher von größter Bedeutung allgemein. Vor unserem Gespräch hatte ich soeben eine Telefon-Schiedsverhandlung in einer Handelsstreitigkeit. In zwei Stunden haben wir eine Reihe von verfahrensrechtlichen Problemen lösen können. Hätte ich die Telefonkonferenz als Vorsitzende nicht gut vorbereitet, hätte ich keine Lösungsansätze im Voraus eruiert, dann hätten wir statt zwei vier bis fünf Stunden gebraucht. Eine andere Lehre, die ich aus der Sportschiedsgerichtsbarkeit ziehe und die auf andere Streitlösungsmechanismen anwendbar ist, besagt, dass man in kurzer Zeit, wenn alle Beteiligten auf ein Resultat hin konzentriert arbeiten, ebenso gute – vielleicht bessere – Qualität produziert als in allen sich nutzlos herauszögernden Prozessen. Um dies umzusetzen, muss man manchmal leichten Druck ausüben, so dass man die Mitarbeit aller gewinnen kann. Schlussendlich sind aber normalerweise alle zufrieden, weil man Zeit und Kosten gespart hat.

? Glauben Sie, dass das Prinzip der Schiedsgerichtsbarkeit im Vergleich zur staatlichen Gerichtsbarkeit auch innerhalb eines Landes zunehmen wird?

! Davon bin ich nicht überzeugt. Der Unterschied zwischen interner Schiedsgerichtsbarkeit und internationaler Schiedsgerichtsbarkeit ist groß. Die Bedürfnisse sind nicht die Gleichen. Interne Streitigkeiten können oft gerade so gut von staatlichen Gerichten entschieden werden. Da gibt es meist keine Sprachprobleme, die rechtliche Kultur und die Kultur allgemein der Parteien ist dieselbe.

Das Gleiche gilt im internationalen Handel nicht. Wenn eine deutsche Firma mit einer japanischen streitet, will keine vor die Gerichte der andern. Da ist es gut, wenn sich beide auf ein neutrales Schiedsgericht berufen können.

? Sie haben eben von „commercial“ und „investment arbitration“ gesprochen. Worum geht es dabei?

! Die Handelsschiedsgerichtsbarkeit gibt es schon sehr lange. Sie hat sich aber in den letzten fünfzig Jahren sehr stark entwickelt. Alle größeren internationalen Verträge haben nämlich eine Schiedsklausel, welche vorsieht, dass Streitigkeiten aus dem Vertrag einem Schiedsgericht in einem Drittland unterbreitet werden. Es wird dann meist auf Englisch prozessiert, das heißt in der Sprache, die die Parteien unter sich brauchen. Auch können die Parteien die Schiedsrichter selbst wählen. Die Themen der Handelsschiedsgerichtsbarkeit stammen aus allen Bereichen der Wirtschaft, wie Joint Ventures, Mergers and Acquisitions, Baurecht, Handel, Vertriebsverträge, Lizenzverträge, Marken- und Patentrecht, IT-Verträge.

In technischen Angelegenheiten wird hat man natürlich einen oder mehrere Experten beiziehen, die dem Schiedsrichter die Zusammenhänge erklären und seine Fragen beantworten. Der Schiedsrichter muss den Sachverhalt verstehen, sonst kann er nicht richtig entscheiden.

Das „investment arbitration“ – also die Investitionsschiedsgerichtsbarkeit – basiert hauptsächlich auf Staatsverträgen, die abgeschlossen wurden zum Schutz und zur Förderung von ausländischen Investitionen. Wenn eine deutsche Firma in China investiert – zum Beispiel eine Joint-Venture-Gesellschaft mit einer chinesischen Firma in der Autoindustrie gründet – und der chinesische Staat Maßnahmen ergreift, die der Investition schaden, kann der Investor nach dem bilateralen Investiti-

onsabkommen zwischen Deutschland und China ein Schiedsverfahren gegen China einleiten. Es kann dadurch also ein privater Investor gegen den Gaststaat solch ein Schiedsverfahren führen.

? Und folgen die den Regeln der International Chamber of Commerce?

! Nein, der Hauptmechanismus ist eine Schiedsinstitution, die in den 60er Jahren von der Weltbank geschaffen worden ist und ICSID, International Center for Settlement of Investment Disputes, heißt. ICSID hatte jahrzehntlang sehr wenig Fälle. Das hat sich seit ungefähr zehn Jahren radikal geändert, hauptsächlich wegen dem Abschluss einer wachsenden Anzahl von Investitionsabkommen. Neben ICSID sind auch andere Schiedsorganisationen mit Investitionsstreitigkeiten beschäftigt, so zum Beispiel die Stockholmer Handelskammer.

? Worin liegen die eigentlichen rechtlichen Schwierigkeiten bei Schiedsgerichtsverfahren?

! Die Schwierigkeiten in den heutigen Schiedsverfahren liegen vor allem darin, dass die Fragen immer komplexer werden und die Verfahren dadurch länger dauern. Das gilt besonders, aber nicht ausschließlich, bei Investitionsschiedsverfahren, wo man mit Staaten zu tun hat und wo deswegen die Verfahren schwerfälliger sind. Das Dilemma ist schwierig zu lösen: Einerseits, man muss Lösungen finden, um die Verfahren einfacher zu gestalten und zu beschleunigen; andererseits muss man der Komplexität der Fälle gerecht werden. Eine ähnliche Herausforderung wie im Sportbereich, nur hier viel schwieriger zu bewältigen, weil die wirtschaftlichen Vorgänge vielfältiger sind. Ich habe zum Beispiel zurzeit in Washington Beratungen innerhalb eines Schiedsverfahrens zu Investitionen in langfristigen Wasserkonzessionen in großen Teilen von Argentinien. Es erstaunt nicht, dass das Beweismaterial, die Schriften der Parteien, die Sachverständigenberichte mehrere zehntausende von Seiten ausmachen und dass die Fragen, die sich stellen, nicht nur juristischer, auch wirtschaftlicher, politischer Art zahlreich sind.



Eine weitere Hauptschwierigkeit ist, dass für kleinere oder sogar manchmal mittlere Fälle Schiedsverfahren zu kostenaufwändig werden. Da sollte man sehen, wie man Kosten einsparen kann.

? Wie werden die Kosten für ein Schiedsverfahren berechnet – nach Stunden oder nach Streitwert?

! Das schreibt normalerweise das Reglement der Schiedsinstitution vor.

? Ist es richtig, dass die Bedeutung der Investitionsschiedsgerichtsbarkeit durch die Emerging Markets sowie die Bedeutung von Indien und China zugenommen hat?

! Richtig, es gibt mehr und neue Teilnehmer im internationalen Handel. Es gibt jetzt auch mehr und mehr Investitionen, die von Emerging Markets, zum Beispiel BRIC countries, in industrialisierte Länder fließen.

? Da haben Sie also die nächsten Jahre noch gut zu tun?

! (Lacht) So sieht es aus!

? "Recht haben" und "Recht bekommen" ist ja immer zweierlei. Ist die Schiedsgerichtsbarkeit näher am "Recht bekommen" dran, weil sie auf dem Konsens der Parteien beruht?

! Der Streit-Erledigungsmechanismus beruht auf dem Konsens der Parteien. Aber es ist keine Mediation, sondern der Schiedsrichter entscheidet verbindlich. Da gibt es dann einen Gewinner und einen Verlierer. Und es gibt keine Berufungsmöglichkeit, wenn nicht sehr grobe Verfahrensfehler vorliegen.

? Dieser unwiderruflichen Entscheidung unterwerfen sich die Parteien im Vorfeld. Da spielt die Reputation des Richters doch sicherlich eine große Rolle?

! Deswegen werden ja auch bestimmte Leute mehr als Richter angefordert und andere weniger.

? Und Sie gehören zu den häufig Gebuchten?

! Ja.

? Nun sind Sie seit April 2006 als einzige Frau auch noch im Verwaltungsrat der UBS. Gehen Sie als Frau anders an die Fragen heran als die Herren oder sehen Sie da keinen Unterschied?

! Ich sehe große Unterschiede von einer Person zur anderen, viel weniger zwischen Männern und Frauen.

? Wie werden Sie von den Herren, mit denen Sie oft als einzige Frau arbeiten, akzeptiert?

! Ich bin es gewohnt, in einer Männerwelt zu arbeiten, auch in Schiedsgerichten. Die zehn, zwanzig angesehensten Schiedsrichter in der Welt sind alle Männer, mit einer Ausnahme ... Als Frau muss man mehr als die männlichen Kollegen zuerst zeigen, was man kann, bevor man ernst genommen wird. Wenn man aber bewiesen hat, dass man professionell, kompetent arbeitet, dann wird man sehr gut angenommen. Heute ist das kein Problem mehr. Ich versuche immer meine Arbeit so gut wie möglich zu machen und dabei ich selbst zu bleiben.

? Sehen Sie sich als Vorbild für junge Bankerinnen oder junge Anwältinnen?

! Ich habe lange Jahre überhaupt nicht an so etwas gedacht. Dann habe ich von meinen Studentinnen, von jungen Anwältinnen in der Schiedsgerichtsbarkeit gehört, wie froh sie seien, dass eine Frau in dieser Männerdomäne dabei ist. Deswegen freut es mich heute sehr, wenn ich für Andere Wege öffnen kann. Es gibt jetzt auch immer mehr Frauen an der Uni und auch in der Schiedsgerichtsbarkeit, weniger leider in der Finanzwelt und in Verwaltungsräten.

? Frau Kaufmann-Kohler, Sie sind seit 1997 ordentliche Professorin für internationales Privatrecht an der Universität Genf, sind eine Kapazität in der internationalen Schiedsgerichtsbarkeit, sind als Rechtsanwältin tätig, sind im Verwaltungsrat der UBS und haben auch noch drei Kinder. Wie machen Sie das?

! Als Anwältin bin ich aber nur noch in Schiedsverfahren tätig.

? Dennoch: Was ist das Geheimnis: Time Management? Oder was können wir von Ihnen lernen?

! Es ist Time Management. Es ist gute Organisation. Gute Konzentration und ein gutes Team in der Kanzlei, ein gutes Team an der Universität und ein gutes Team zuhause. Gute Gesundheit, wenig Schlaf und eine große Begeisterung für meine Arbeit. Meine Schiedsverfahren sind oft geradezu spannend. Ich unterrichte leidenschaftlich gern und habe das Glück, das zu lehren, was ich in der Praxis tue und umgekehrt.

? Wenn eine Fee käme und Sie fragte, was Sie sich wünschen ...

! (Sehr lange Pause) Es sind sehr persönliche Wünsche: dass es denen, die mir lieb sind, insbesondere meinen Kindern, weiterhin gut geht, dass ich gesund bleibe und weiterhin Freude und Interesse an meiner Arbeit habe.

? Kommt irgendetwas in Ihrem Leben zu kurz?

! Ja, ich möchte einfach mal Zeit verschwenden!

MY EUROPE

Seite: 56

EUROPA IM KOPF

JAN WEILER



Vierter und letzter Teil: von Slowenien bis Deutschland. Jan Weiler war fünf Jahre lang Chefredakteur des SZ-Magazins, ehe er mit seinem Buch „Maria, ihm schmeckt's nicht!“ einen höchst amüsanten Bestseller über seinen italienischen Schwiegervater und seine italienische Verwandtschaft geschrieben hat. Mit „In meinem kleinen Land“ folgte Komisches über unser aller Deutschland. Im August des letzten Jahres ist sein neuestes Buch erschienen: „Drachensaat“. Hier und Jetzt macht er sich Gedanken zu dem, was man so über Europa „im Kopf“ hat. Oder geht es Ihnen anders?

Slowenien ist eine Art Blinddarm und hängt Österreich aus dem Bauch. Die Slowenen sind ausgezeichnete Skifahrer. Das Land konnte der EU beitreten, weil es von den Mitgliedern der darüber entscheidenden Gremien mit der Slowakei verwechselt wurde. Macht aber nichts. Inzwischen ist jedermann ganz begeistert von Slowenien und man kann dort sogar Urlaub machen.

Die **Slowakei** heißt der etwas unglückliche zweite Teil von Tschechien. Zweiter Teil, weil beide Länder früher eins waren und Tschechoslowakei hießen, und unglücklich, weil die Slowakei blöderweise auf der Europa abgewandten Seite liegt und damit etwas weit vom Schuss. In Bratislava (früher: Pressburg), gleich an der Grenze zu Österreich, unterhält Burda eine Druckerei. Die Donau fließt durch die Slowakei nach Ungarn.

Und von dort fließt sie nach **Rumänien** und dann ins Schwarze Meer. Die Rumänen haben mit ihrem Diktator Nicolae Ceausescu ganz kurzen Prozess gemacht und ihn an Weihnachten 1989 samt Gattin erschossen. Ansonsten verlief auch in Rumänien der Übergang vom Kommunismus zum Kapitalismus gewaltfrei, was man als mittleres Wunder ansehen kann, wenn man bedenkt, wie sehr die „Securitate“ genannte Geheimpolizei die Rumänen gequält hat. Die Rumänen sind engagierte Tischtennispieler und stellen einen Großteil des Personals weltweit populärer Gruselgeschichten. Neben dem schon erwähnten Ceausescu sind diverse Werwölfe zu nennen und der berühmte Vlad Draculac aus Transsylvanien, der das Vorbild für Bram Stokers Dracula abgab und seine Gegner mit Vorliebe pfählen ließ. Rumänische Männer sind tüchtig behaart, wie man bei Sportveranstaltungen sehen kann. Hauptexportschlager Rumäniens ist Kleinkriminalität. Aber das ist natürlich ein Vorurteil. Der Film „Borat“ wurde zum Teil in einem rumänischen Dorf gedreht. Fast alle Dorfbewohner haben sich einer Klage gegen die Produzenten des Films angeschlossen, weil sie sich im Nachhinein veräppelt fühlen. Wahrscheinlich haben sie Recht. Peter Maffay kommt aus Siebenbürgen, wohnt aber schon lange in Tutzing und knattert manchmal mit mislauniger Miene auf seinem Motorrad durchs Dorf wie Vlad Draculac durch die Karpaten.



Foto: Pressearchiv



Für Fragen zu Kasachstan empfehlen wir den Film "Borat".



Die **Italiener** erfreuen sich in Deutschland einer Beliebtheit wie Schweinebraten, Sylt und Klaus Wowereit zusammen. Die Deutschen sind ganz wild auf Italien und alles, was damit in irgendeiner Form zusammenhängt. Die Italiener hassen die Korruption in ihrem Land. Sie schimpfen auf die Politik und auf die schmutzigen Gehwege. Und während sie dies alles tun, schmieren sie die Frau vom Passamt, wählen die falsche Partei und schmeißen mit Bonbon-Papierchen um sich. Diese Lässigkeit fehlt uns. Italiener sind oft zu laut, wirken unkonzentriert und auf kindliche Art genussüchtig. Selbst dies löst bei uns Deutschen und bei den meisten anderen Weltbewohnern überhaupt keine Ablehnung aus, sondern allenthalben Bewunderung und Neid. Die Italiener spielen mit ganz weitem Abstand den langweiligsten und unsportlichsten Fußball des Weltalls, dies jedoch mit Erfolg. Sie bauen Autos, die nicht fahren und Parkhäuser mit zu niedrigen Decken. Sie reden durcheinander und schauen sich klaglos jeden Mist im Fernsehen an. Aber sie leben nun einmal auf dem Stiefel, diesem Hotspot der guten Laune, diesem Zentrum der Nudeligkeit, dieser antiken Kostbarkeit von einem Land. Durch die Verschiebung der Landmassen im Laufe der Zeiten wird Italien in wenigen Millionen Jahren verschwunden sein. Afrika nähert sich Europa, das Mittelmeer verschwindet und Italien wird zerrieben. Freuen wir uns an Italien, solange es noch da ist und stellen wir nicht allzu viele kritischen Fragen. Machen die Italiener ja auch nicht.

„**Schweden** ist das tollste Land der Welt“, sangen die Ärzte einmal. Da kann etwas dran sein. Die Liste der für jedermann zugänglichen schwedischen Erfindungen ist lang. Hier ein Auszug: Pippi Langstrumpf, die Farbe Gelb, Lachshäppchen, Pornografie, sterbenslangweilige Krimis, Köttbullar. Letzteres steht symbolisch für all die großartigen Artikel im Sortiment von Ikea. Das Möbelhaus ist übrigens auch eine der führenden Ketten im Bereich der so genannten Systemgastronomie. Köttbullar spielt dabei eine große Rolle. Köttbullar ist der Döner des hungrigen Schweden. Das Land soll schön sein, auch wenn überall dort, wo kein Ikea in der Nähe ist, miserables Essen zu ungläub-

lichen Preisen aufgetischt wird. Stockholm gilt als Geheimtipp für Wochenendreisen. Im Sommer ist Schweden ein einziger Freizeitpark. Nicht nur schwedische Frauen sind bildschön, sondern auch die Männer. Markus Schenkenberg zum Beispiel. Oder die komplette schwedische Nationalmannschaft. Unglaublich. Dafür können sie nicht Fußball spielen, darauf kommt es bei dem Sport aber schon an, Jungs. Sorry! Gerhard Polt spricht Schwedisch. Schwedisch und Norwegisch sind sich sehr ähnlich. ABBA gilt als erfolgreichste Band der siebziger Jahre, man kann sie sich aber auch nur in diesem Kontext vorstellen. Bei Schwarzkopf und Schwarzkopf ist ein entzückendes Fotobuch erschienen mit Bildern von sämtlichen Klamotten, die im Laufe der Zeit für Abba geschneidert wurden. Terror der Synapsen!

Zypern kennt man nur wegen des andauernden Zanks der griechischen und der türkischen Zyprioten um dieses Inselchen, welches meines Wissens bereits in Asien liegt. Zypern wirbt ausdauernd um Feriengäste. Ansonsten besticht der Staat durch seine Randlage im Alphabet, die durch den zweiten Buchstaben „y“ geradezu zementiert wird.

Bleibt nur noch **Deutschland**. Niemand in Europa hat so viele Nachbarn wie wir. Die Deutschen sind nicht beliebt, aber deutlich besser als ihr Ruf. Mag schon sein, dass wir altmodische Tugenden verkörpern und uns schlecht kleiden. Aber wir besitzen nicht weniger Humor als die anderen. Unser Land ist genau so schön. Und wir geben uns seit Jahrzehnten große Mühe, mit allen auszukommen. Wir führen keine Kriege mehr, bauen keine Atomwaffen und versuchen uns an einer fortschrittlichen Umweltpolitik. Unser Bildungssystem ist zwar Schrott und ein Teil unseres Landes verelendet, aber dafür haben wir viel mehr touristische Attraktionen und Gastfreundschaft zu bieten, als man jenseits unserer Grenzen glaubt. Wir geben sogar Mitleid heischend zu: Alle Vorurteile über Deutschland stimmen. So. Ist nicht gerade diese Unzulänglichkeit wahnsinnig sympathisch? Muss man uns nicht bitteschön dafür mögen? Nicht? Okay.

CLIENT

Seite 60

Ein Gespräch mit Andreas Schmidt

INDOOR- LAND- SCAPING

? Herr Schmidt, wie sind Sie zu indoorlandscaping gekommen?

! Tja, das war ein biografischer Unfall. Dergestalt dass mich ein Frankfurter Gärtner auf die Neue Messe Leipzig mitgenommen hat und mir die Glasarchitektur von Gerkan, Marg und Partner (gmp Architekten, Hamburg) gezeigt hat. Auf der Rückfahrt habe ich ihm Löcher dazu in den Bauch gefragt. Tenor: Da muss es doch ein Büro in Deutschland geben, das sich mit der Schnittstelle zwischen Innenraumbegrünung, so hieß das damals noch, und Architektur auskennt. Aber der hat nur mit dem Kopf geschüttelt und gesagt: „Nee, gibt es nicht!“ Tja, und da habe ich mir gedacht: Das Thema, Natur in den Innenraum zu bringen, ist ja hochkomplex, hat viele Schnittstellen, viele Gewerke, und viel Kommunikation. Das ist doch genau das Richtige für mich.

? Das legt die Frage nahe, ob der Begriff „indoorlandscaping“ von Ihnen erfunden wurde.

! Ja, weil der Ausdruck „Innenraumbegrünung“ nicht nur für Architekten ziemlich unsexy klingt. Andererseits will ich ja auch keine „flowerpot strategy“ verfolgen, sondern Landschaft ins Gebäude ziehen. Ich will wie in einer Allee unter Bäumen wandeln, durch deren Blattwerk sich das Licht bricht und schöne Licht- und Schattenspiele auf den Boden wirft. Und zwar in Räumen.

Diese Vision schwingt bei „indoorlandscaping“ mit.

? Ich habe gelesen, dass Sie Toxikologie und Chemie studiert haben.

! Ja, das stimmt. Ich habe das damals ganz spannend gefunden – als Sozialisierung.

? Hängt Ihr jetziger Beruf und Ihr Studium irgendwie zusammen?

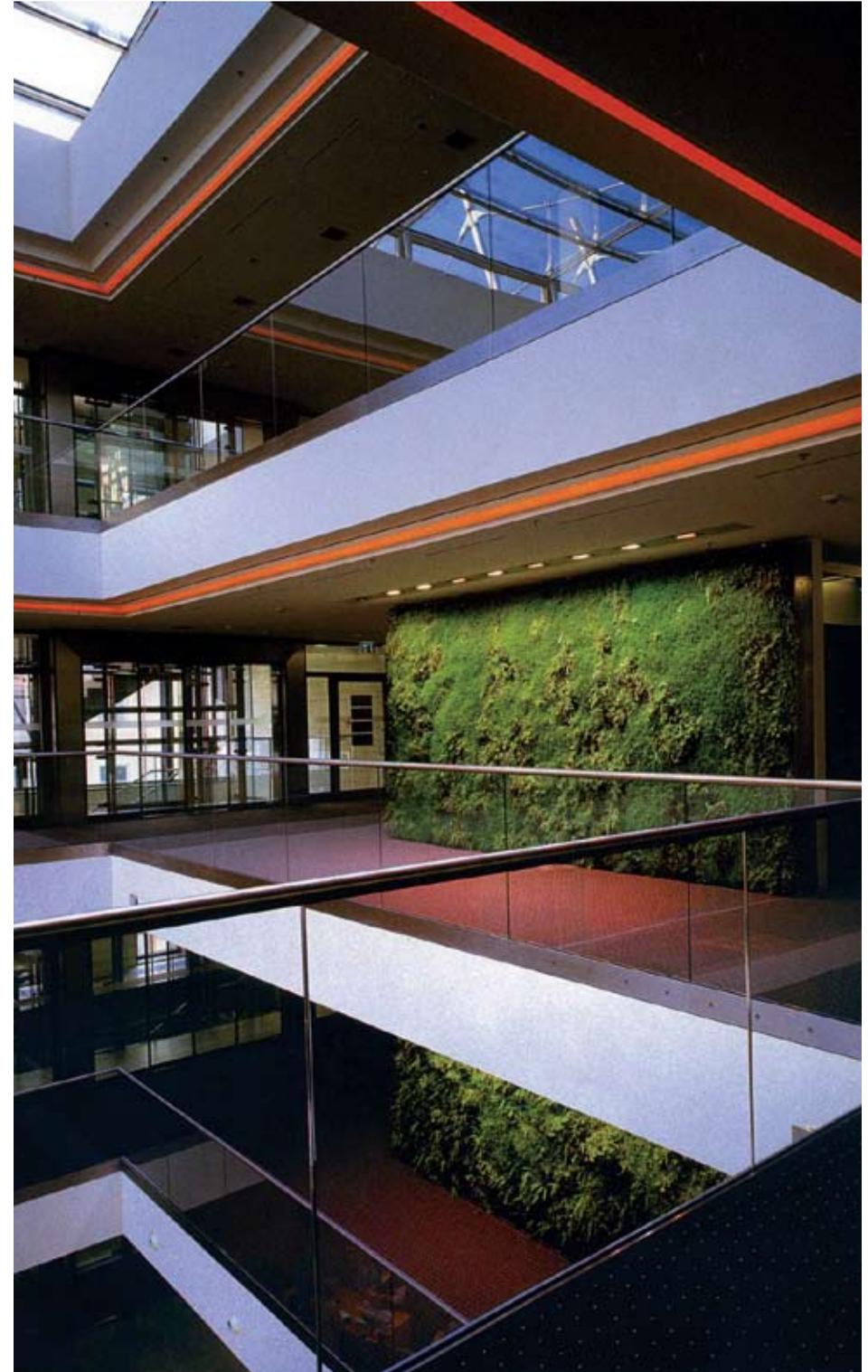
! Toxikologisch eher nicht, aber das vernetzte Denken des Chemikers kommt mir natürlich sehr zugute.

? Ich denke dabei eher daran, dass Pflanzen in Räumen ja etwas Gesundes sind und vielleicht aus der Sicht der Chemie da Besonderes leisten?

! Ja, das tun sie natürlich. Aber die Anwesenheit von Pflanzen im Raum ist ja mehr als Photosynthese, Sauerstoffproduktion und CO₂-Abbau. Deshalb versuche ich die Wirkung von Pflanzen im Raum eher in Fühlen und Erleben auszudrücken, als es mit chemischen Formeln zu analysieren.

Trotzdem müssen natürlich einige bio-physikalische Zusammenhänge berücksichtigt werden. Sprich, wir haben einen Innenraum, in dem es 1000 Lux sind, während es an einem typisch deutschen Tag mit 8/8-Bewölkung 10 000 Lux hat. Das heißt, ich kann im Raum nur Pflanzen einsetzen, die mit diesen reduzierten Lichtbedingungen klarkommen. Außerdem gibt es im Innenraum keine Jahreszeiten, weil wir immer eine gleichmäßige Temperatur haben – plus minus zwei Grad. Das heißt aber

Fotos: Visualisierung (c) indoorlandscaping





GrüneWand® 2005
Boardroom HVB HQ, München
Canali • Botti, Parma
mit Susanne Burger, München

nichts anderes, als dass nur tropische und subtropische Pflanzen in Frage kommen.

Das hat natürlich das Thema „Grün im Innenraum“ lange Jahre stark eingeschränkt. Beim klassischen Innenraumbewuchs passierte früher viel mit dem Ficus ...

? ... aber den kann doch kein Mensch mehr sehen!

! Ein anderes Beispiel für klassische Zimmerpflanzen, die die meisten als Solitär

sicherlich ganz langweilig finden, die aber im richtigen innenarchitektonischen Konzept sehr witzig sein können, ist der Kastanienwein (botanisch: *Tetrastigma*). Das ist ja eine Kletterpflanze, die ich schon in so mancher Studentenbude gesehen habe – wo sie über Semester hin vor sich hin wucherte. Aber in so einem Arrangement wie in der Salvatorpassage der Fünf Höfe, wo sie vorkultiviert eingesetzt wurde, wirkt sie ziemlich klasse.

Damit das klappen konnte, mussten wir für sie die Natur – im wahren Sinn des Wortes – auf den Kopf stellen. Die natürliche Strategie einer Kletterpflanze ist ja, am feuchten Boden Triebe zu bilden, um oben

ans Licht zu kommen und sich über die Photosynthese „Lichtnahrung“ zu verschaffen. In den Hängenden Gärten wurde das Prinzip jedoch technisch umgekehrt: Der vorkultivierte Kastanienwein mit einer Länge von acht bis zehn Metern wächst hier nach unten. Dazu geben wir mit der Beleuchtung computergesteuert ganz früh morgens den Pflanzen einen Weckimpuls. Das sind viele Lux, die vor dem wirklichen Sonnenaufgang der Pflanze das Signal geben, „unten spielt die Musik“ – und so wachsen sie in diese Richtung. Aber die Pflanzen haben ihre Wurzeln natürlich – wie Sie richtig sagen – weiterhin in den Töpfen oben, wo auch das natürliche Licht hinkommt.

? Wie kommen Sie auf solche Lösungen?

! Dieser Lösungsprozess wurde gemeinsam mit einem Gartenbauingenieur erarbeitet, der schon 25 Jahre im Beruf ist. Er heißt Bernhard Häring, lebt in Niederbayern und ist in Europa der führende Kopf in Fragen der Bewässerungstechnik für solche Projekte.

Bei diesem Projekt wurde keine große Designleistung erwartet, weil die Architekten Herzog & de Meuron aus Basel die Hülle und die Idee schon vorgegeben hatten.

In jedem der fünf Höfe sind ja unterschiedliche art pieces untergebracht, wie zum Beispiel die große Kugel von Olafur Eliasson oder eben die 90 Meter langen Hängenden Gärten in der Salvatorpassage. Mein Partner Bernhard Häring hat das Engineering und in diesem speziellen Fall sogar die komplette Ausführung übernommen. Eigentlich gibt es immer zwei Ansatzmöglichkeiten bei unserer Arbeit: Entweder man kommt mit einer Idee für einen bestimmten Pflanzeneinsatz zu uns – und wir sagen dann „geht“ oder „geht nicht“ oder „geht nur so und so“. Oder man kommt mit einer architektonischen Hülle zu uns (wie die US-Architekten Perkins+Will beim Bank of America Tower) und sagt: „Da soll Grün rein!“ Dann suchen wir dafür eine Lösung und stimmen die mit den Architekten ab. An dieser Stelle wäre doch noch eine dritte bzw. vierte Möglich-

keit erwähnenswert: Der Architekt sitzt mit uns früh am Tisch und unsere Gedanken beeinflussen seine Architektur. „Form follows green strategy.“ Oder wir haben die top Grün-Strategie in petto und sagen zum Architekten: „Da muss Raum drum.“

Mittlerweile habe ich ein Team von zwölf Menschen aufgebaut – mit Mitarbeitern in Mexico City und Los Angeles. Das ist das Resultat aus zehn Jahren Netzwerkarbeit. Seit Januar 2009 bin ich in einem neuen Büro in der Mayer'schen Hofkunstanstalt in München dabei, aus dem weltweiten Netzwerk ein Back-Office werden zu lassen: Eine Art „Schaltzentrale - made in Germany“. Dieses deutsche Know-how und Engineering sind weltweit hoch im Kurs und werden in der Fachwelt sehr geschätzt. Mein Team ist multidisziplinär zusammengestellt – vom 25-jährigen Kommunikationsdesigner Bensch Lüdiger über den oben erwähnten erfahrenen Gartenbauingenieur bis zum Münchner Lighting Designer MA Philipp Stegmüller.

Gerade Philipp ist aus meiner Sicht sehr erhellend, weil er sehr engagiert und kenntnisreich auf dem Feld der Licht-Atmosphäre ist.

Bei unserem 2007er Projekt für die Bank of America hat er eine sehr feine Lichtstudie entwickelt, um die Kletterpflanzen im Raum richtig „aufleben“ zu lassen und zu inszenieren: Pflanzenphysiologisch optimiert und visuell mit moderner LED-Technik gepaart.

? Sind Sie ein Mauern-Einreißer?

! Eher ein „Perforierer“. Wenn Sie mal an Architekten denken wie Mies van der Rohe oder Richard Neutra, sehen Sie bei deren Arbeiten die Übergänge von außen und innen ja auch nicht – weil die Außenmauern mit Fensterfronten aufgelöst sind. Wir versuchen dagegen mit unserem gigantischen pflanzenphysiologischen und botanischen Know-how die Natur konsequent im Innenraum weiterzuführen – quasi durch die Mauern hindurch. Natürlich gibt es dabei – wenn man genau hinschaut – immer einen Bruch, einen Wechsel von dem europäischen Bewuchs außen zu den tropischen Pflanzen im Innern. Zumindest

in Europa. Unsere Baustellen in Los Angeles und Mexico City haben den Vorteil, dass wir die Pflanzenwelt oftmals von außen nach innen auch durchziehen können. In Europa nehmen wir den Outdoor-Habitus und die Textur gestalterisch auf und suchen botanisch gedacht die stimmige Indoor-Pflanzenalternative

? Wenn ich mir jetzt eine von Ihnen entwickelte Pflanzenwand anschau, die sogenannte Grüne Wand®, welche Pflanzen sind darin enthalten? Moose?

! Moose wären schön, aber da sind wir noch in der frühen Entwicklungsphase. Wir arbeiten zur Zeit mit einem Professor von der Uni Bonn an diesem Thema, weil er der Moose-Spezialist in Deutschland schlechthin ist. Das Problem ist nämlich, dass Moose eine hohe Luftfeuchte von 60 Prozent brauchen. Das wirft einige Fragen im Innenbereich auf, zum Beispiel wenn der Architekt für den Raum Parkettböden geplant hat. Hingegen liegen wir mit unseren subtropischen Pflanzen bei Holzfußböden ganz gut im Rennen.

? Und was hat es mit der Grünen Wand® nun auf sich?

! Die besteht aus einzelnen Paneelen von 40 x 60 cm. Diese Platten werden in Münster in Gewächshäusern vorkultiviert. Die fertig kultivierten Platten kommen dann an die Baustelle und werden dort auf spezielle Unterkonstruktionen aufmontiert und an die Wassertechnik angeschlossen.

? Aber vertikal?

! Ja genau: Sie werden horizontal kultiviert und vertikal installiert. Es gibt nämlich Pflanzen, die diese Veränderung der Licht- und Gravitationssituation „verstehen“ und sich darauf einstellen können. Welche Pflanzen das können, haben wir in den letzten Jahren über trial and error herausgefunden. Derzeit werden in Münster übrigens weitere neue Pflanzen für den Vertikalbewuchs getestet.

Die Münchner unter Ihren Lesern können sich eine solche Grüne Wand®

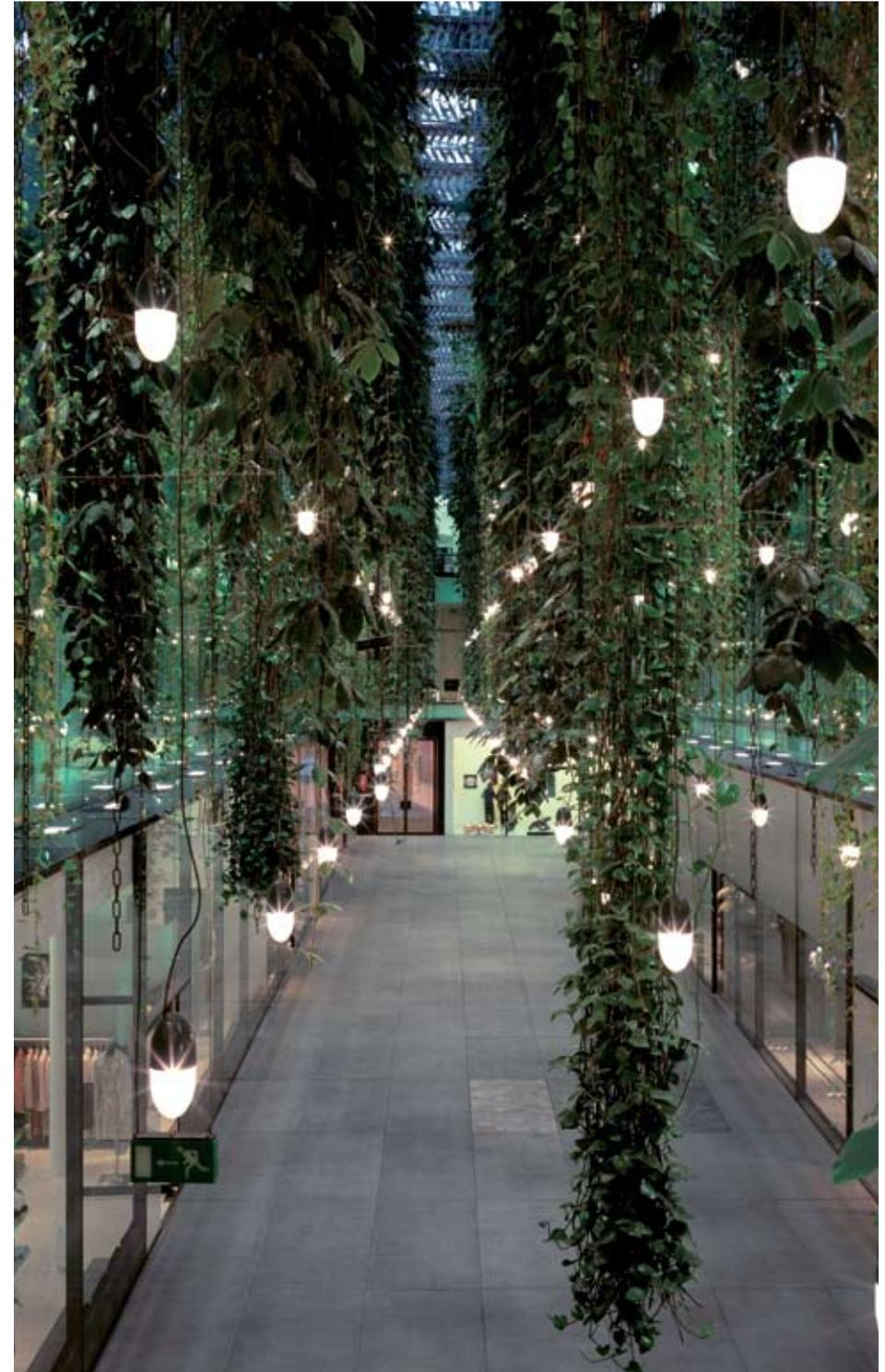
übrigens im Restaurant Qivasou auf der Karlstraße 27 (gegenüber der Kirche St. Bonifaz) einmal anschauen. Michael Schottenhamel, der Besitzer, wollte über die grüne Struktur hinaus einige rotlaubige Pflanzen, ein paar Farne und die eine oder andere Orchidee in seiner Grünen Wand® sehen. Was wir für ihn natürlich auch gemacht haben.

So will er das Thema seines Restaurants, „fresh steamed food“, als räumliche Atmosphäre erlebbar machen und damit das kulinarische Erleben auf den Tellern optisch ergänzen.

? Wie werden solche vertikalen Pflanzenplatten eigentlich bewässert? Alles, was man oben reinschüttet, läuft doch unten wieder raus?

! Ja, genau. Zuerst mussten wir uns aber Gedanken machen, wie diese Platten am längsten halten können. Wir haben also einen Weg gefunden, die Pflanzenflächen auf anorganischen Strukturen zu kultivieren, die nicht wie zum Beispiel Hydrokulturen verkeimen. Hydrokulturen und alles, was Keimen eine Heimat bietet, darf ja zum Beispiel in Krankenhäusern nicht verwendet werden. Unser System ist dagegen hygienezertifiziert und darf in Kliniken eingesetzt werden. Das Zweite war die Frage der Bewässerung. Die haben wir inzwischen so weit entwickelt, dass es nach dem Motto „plug and play“ funktioniert. Deshalb ist meine Frage bei jedem neuen Projekt auch zu allererst: Wo ist der Wasserzu-, wo der -ablauf und wo ist die Steckdose? Wenn das geklärt ist, wird einem separaten Vorratsbecken über der Pflanzenfläche Frischwasser zugeführt, aus dem die Pflanzen über Absorption so viel Wasser aufnehmen, wie sie brauchen. Das Wasser, das nicht über das Substrat oder die Pflanzenoberfläche verdunstet, wird unten wieder aufgefangen und dem Vorratsbehälter wieder zugeführt.

Der entscheidende Effekt bei dieser „Grünfläche“ ist, dass wir ein genau berechen- und messbares Verdunstungsvolumen haben, das aus 98 Prozent Luft und somit einer großen Oberfläche für die „passive Kaltverdunstung“ – so heißt das natürliche physikalische Prinzip – besteht. Damit können wir mit Hilfe einer Steuerein-



Fotos: (c) Hartmut Nägele, Düsseldorf

Hängende Gärten 2002, Fünf Höfe, München, Herzog & de Meuron, Basel

heit, die Luftfeuchtigkeit im Raum regeln. Wenn ich die zum Beispiel von 25 Prozent auf 45 Prozent erhöhe, hat das im Winter den Vorteil eines höheren Energietransportes und im Sommer profitiert man von der adiabatischen Kühlleistung. Dabei geht es mir nicht so sehr um potentielle Energieeinsparungen, sondern um das Wohlfühlen. Architektur soll ja immer auch ein Raum sein, in dem Menschen sich wohlfühlen. Aus meiner Sicht zumindest. Schließlich verbringen die meisten Menschen 8 bis 10 Stunden pro Tag in einer solchen Hülle. Und darum geht es mir primär: um Raumgestaltung und um Naturphänomene im Raum – zum Wohle der Menschen und Tiere, die darin leben. Wir koppeln gerade in einem Projekt das System Grüne Wand® mit einem Aquarium – ein biologischer Nährstoffkreislauf und die Ausweitung der natürlichen Wohlfühlstrategien auf die Tierwelt.

? Trotzdem werden Sie aber sicherlich von den Bauherren nach anderen Dingen gefragt – wie zum Beispiel Kosteneinsparnis oder einer speziellen Corporate Identity?

! Solche Bälle nehme ich natürlich zuerst einmal auf, entwickle eine Konzeption dafür und gebe ihnen das Wohlfühlen sozusagen obendrauf. Bislang hat sich noch keiner darüber beschwert.

? Was ist jetzt eigentlich Ihre Rolle ganz konkret bei dem ganzen Prozess?

! Ein amerikanischer Architekt hat zu mir einmal gesagt: „Indoorlandscaping ist ein think tank, der an ein Projekt andockt, und Du schaffst es, genau die Menschen hinein zu bringen, die dieses Projekt-Grün bespielen.“ Ich finde das eine ganz gute Beschreibung.

? Bei so einer Grünen Wand® ist es ja sicherlich nicht mit der Anschaffung und Installation getan. Wer ist für die Maintainance zuständig?

! Also prinzipiell sind wir ja ein Consultant- und Planungsbüro. Wir entwickeln also Konzepte. Deshalb haben wir

dementsprechend erst einmal nichts mit der Ausführung zu tun.

Für die Grüne Wand® haben wir jedoch seit 2006 eine Distribution aufgebaut, die ein Komplettpaket anbietet – von der Planung über die Belichtung bis zur Bewässerungstechnik ist darin alles enthalten.

Die Bewässerungstechnik kann inzwischen sogar funkferngewartet werden. Es kann also abgerufen werden, wie viel Wasser heute verbraucht wurde, ob alle Pumpen einwandfrei arbeiten et cetera. Wir können das Ganze via Funk sogar „re-seten“ oder „re-booten“, ehe ein Techniker dorthin ausfahren muss.

Außerdem ist in dem Paket ein halbes Jahr „Anwachsgarantie“ drin, weil die Fertigstellungspflege immer ein Bestandteil des Auftrags ist – und auch sein muss. Schließlich soll das angelieferte Grün grün bleiben und nicht braun werden.

? Und was ist, wenn einmal was ist? Vielleicht ein Schädlingsbefall „ins Haus“ steht?

! Da habe ich nach nunmehr zehn Jahren die Namen von gut 1000 Spezialisten in meinem Notizbuch, mit deren Hilfe ich – egal wo – die richtigen Fachkräfte habe für das auftretende Problem, konkret, die richtige biologische Maßnahme respektive grüne Konzepte und Ideen aller Art, realisieren kann. Weltweit. Und daneben habe ich eine „Schublade“ mit Architekten. Und diese beiden Schubladen heißt es dann zu kombinieren: Architekt A aus B hat eine Frage und ich finde für ihn Gärtner Z aus Y, der diese Frage beantworten und dessen Lösung realisieren kann. Genau das ist mein Kapital.

? Sie sind also nicht nur Wände-Perforierer, Kommunikator und Grün-Erfinder, sie sind auch Problemlöser?

! Die ursprüngliche Idee von indoorlandscaping war ja, ein Kommunikationstool zu sein zwischen Architekten und Gärtnern, weil die beiden eine unterschiedliche Sprache sprechen und sich direkt miteinander nicht verständigen können. Und daraus hat sich im Laufe der zehn Jahre eben diese sehr feinstrukturierte Datenbank entwickelt.

? Und was kostet nun ein Quadratmeter Grüne Wand®?

! Das ist so, als würden Sie einen Quadratmeter BMW kaufen wollen. Da will der Händler natürlich zuerst wissen: ein Quadratmeter 1er BMW oder 7er BMW? Oder anders ausgedrückt: Wenn Sie eine Grüne Wand® von 8 Quadratmeter haben wollen, stellt sich eben die Frage 1 x 8 m – also 8 qm übereinander aufgebaut – oder 8 x 1m – der Länge nach. Die Kosten sind jeweils unterschiedlich, weil die Statik und die Bewässerungstechnik ganz anders sein muss. Kurzum, das ist ein Made-to-Measure-Business, bei dem man erst die genauen Daten kennen muss, ehe man einen Kostenvoranschlag machen kann. Kennen wir diese, können wir die Kosten à-la-minute ausrechnen.

? Ist die Grüne Wand®, die ja schon so was archaisch Dschungelhaftes hat, auch schon mal für Privatwohnungen installiert worden?

! Anfragen gab es dafür schon mehrere – inklusive einer 16 Meter langen Wand für eine große Yacht – aber letztendlich hat es doch noch keiner realisiert. Ich nehme an, dass es nicht so sehr eine Frage des Geldes war als vielmehr die regelmäßige Abhängigkeit des privaten Raumes von externen Wassertechnikern.

? Ist das ein Luxusprodukt, was Sie da vertreiben?

! Die Grüne Wand® würde ich mit der hochwertigen Materialität (Edelstahl) und der ganzen Technik – Funkfernüberwachung et cetera – zum jetzigen Zeitpunkt schon als ein Luxusprodukt ansehen, das aufgrund seiner Distribution eher die iPhone-Generation anspricht.

Die Designleistung von indoorlandscaping dagegen ist eine Planungsleistung, die sich in Deutschland nach der HOAI, der Honorarordnung für Architekten und Landschaftsarchitekten, regelt.

? Nun leben wir ja in einer Zeit, die wirtschaftlich enger werden soll. Ist das für Ihren Beruf eher negativ oder betrifft Sie das gar nicht?

! Eher nicht. Zwar sind einige geplante US-Projekte im letzten Jahr ins Stocken geraten: Walt Disney in L.A. und das Coast Guard HQ in Washington DC haben ihre Planungen erst einmal mit dem Argument auf Eis gelegt, dass sie unter George W. Bush das Ganze nicht weiter voranbringen wollten.

Das sieht seit Obamas Amtsantritt jetzt ganz anders aus. Die Projekte, die ich mit Perkins+Will am Laufen habe, bekommen durch Obama neuen Aufwind.

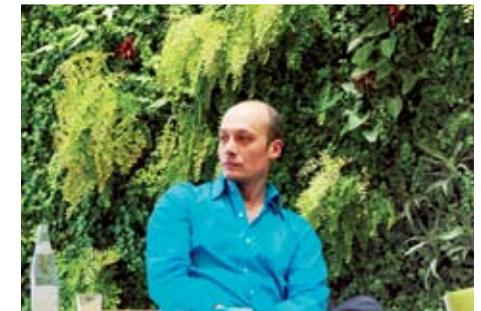
Perkins+Will, ein traditionsreiches Architekturbüro gegründet 1935 in Chicago, hat nämlich sehr viel Schulbauten gemacht. Und weil Obama mit dem Anspruch angetreten ist, viel für das Schulsystem und öffentliche Bauten zu tun, ergeben sich da jetzt einige gute neue Chancen. Davon profitiere ich natürlich gern.

? Wenn jetzt eine Fee käme, und Ihnen die bekannten drei freien Wünsche für Ihre berufliche Laufbahn offerieren würde, was würden Sie ihr antworten?

! Ich würde sagen: „Liebe Fee, Du kommst zehn Jahre zu spät. Ich begegne in meinem Job super interessanten Menschen, baue mit denen Netzwerkstrukturen auf, arbeite im Bereich der social responsibility und mit meinen drei Kindern kann ich dabei auch sehr oft zusammen sein. Weißt Du was, liebe Fee, am besten gehst Du zu einem anderen!“

N4 Nachmann Rechtsanwälte beraten die Indoorlandscaping KG in rechtlichen Angelegenheiten.

GrüneWand® 2008
Qivasou, München





Monsoon, C-print / 160 cm x 300 cm, Edition of 5

MY WORLD

Seite: 69
Von Andreas Lukoschik

KIM YOUNG- HEE

Kim Young-Hee ist in der südkoreanischen Kunstszene ein Star. Ihre Bilder und Skulpturen erzielen hohe Preise. Ihr erstes Buch war ein Mega-Bestseller in ihrer Heimat. Und das koreanische Fernsehen hat nicht nur eine Sendung über sie produziert – sondern eine 16-teilige Serie.

Nun könnte man denken, dass eine solche Künstlerpersönlichkeit in einer Zeit wie dieser Jeff-Koons-mäßig Seoul aufmischt, um ihre Position weiter auszubauen. Doch weit gefehlt. Kim Young-Hee ist anders. Das sieht man schon daran, dass sie seit 1981 fern ab von Korea zurückgezogen im bayrischen Penzing lebt. Der Grund: Die Liebe führte sie dereinst aus ihrer Heimat in das Land der Langnasen. Und sie hat es bis heute nicht bereut, hierher gezogen zu sein. „Ganz im Süden Koreas sind die Leute ähnlich wie hier in Bayern“, sagt sie, „gesellig, emotional und lebensfroh.“ Dennoch gibt es sicherlich auch Züge am bayrischen Menschen und in seiner Umgebung, die ganz anders sind als die, die sie von ihren Leuten kennt. Doch eine solche Frage entspricht nicht ihrer Art zu denken. „Ich bin Buddhistin. Bei uns gibt es keinen Neid oder Ablehnung. Alles hat seinen Sinn. Man muss ihn halt erkennen.“ Diese Antwort verwundert nicht, wenn man Kim Young-Hees Wurzeln genauer kennt. „Ich bin von meinen Eltern sehr aristokratisch erzogen worden“, sagt sie. „Und das bedeutete damals: Nur geistiger Reichtum zählt. Dazu gehörte, dass sich eine Frau in Philosophie auskennt, Tusche-Malerei beherrschen und Poesie erlernen musste. Früher sprach man auch nicht einfach über das, was einem in den Sinn kam. Nein, man drückte es in Poesie aus. Und der Gesprächspartner antwortete darauf ebenfalls mit einem Gedicht. Bürgerliche schrieben einen Roman, Aristokraten Gedichte.“

Kim Young-Hee erlernte all das und andere Disziplinen des aristokratischen Frauenideals viele Jahre lang – und rebellierte nicht. Zumindest nicht offensichtlich. Sie merkte aber, dass das Leben, für das sie erzogen wurde, nicht das war, was sie erfüllte, begeisterte oder gar glücklich machte. Und so entschied sie sich, zur Kunstakademie zu gehen, um in der Kunst ihren Weg zu finden.

Doch war das eher eine Enttäuschung. Denn auf der Akademie wurde damals gerade eine aus dem Westen kommende Mode mit großer Begeisterung gelehrt – die abstrakte Malerei. Das war für Kim jedoch nichts Neues. Ihr Land hatte ja viele Jahrhunderte die Verdichtung auf das Geistige gepflegt und den Minimalismus verehrt. „Und nun wollten die Lehrer an der Akademie wieder so etwas, uns nämlich die abstrakte Malerei beibringen. Das konnte ich doch schon längst. Das war für mich einfach langweilig.“ Denn für sie hieß



Stadt wird
exotisch.

Family C-print / 40 cm x 60 cm. Edition of 5

Künstlerin sein, einen neuen Weg zu suchen.

Den fand sie bei künstlerischen Handwerkern. Sie beobachtete sie bei der Arbeit. Lernte von ihnen. Und spürte dabei einen ganz anderen Zugang zur Kunst: Nicht die Verdichtung auf das Geistige, sondern das erschaffende Tun mit gestaltenden Händen. Das war es, was sie faszinierte. In dieser Zeit wurde ihr klar, wie wichtig ihr die fühlende Arbeit mit der Hand ist, das sinnlich erfahrbare Formen und Gestalten beim Werden. Im Gespräch mit ihr spürt man, wie treffend das deutsche Wort „Ausdruck“ für ihre Leidenschaft ist: Man drückt etwas durch seiner Hände Tun aus sich heraus, sieht es auf dem Papier erscheinen und tritt dabei in einen Dialog mit sich. Ein Vorgang, den sie als das Beglückende an ihrer Arbeit beschreibt, der aber dem Betrachter verschlossen bleibt, da er erst das Ergebnis dieser Ausdrucksarbeit sieht.

Und was sieht er da?

Prof. Dr. David Galloway, Fellow der Royal Society of Arts in London und Korrespondent des International Herald Tribune, sagt über Kim Young-Hees jüngste Arbeiten: „Wer ist diese etwas korpulente Frau in paillettenbesetzten Strümpfen und hellroten Schuhen, die die neonbeleuchteten Straßen von Seoul betrachtet? Oder jene in Jeans und geblühter Bluse, mit einem riesigen Rosenstrauß in der Hand, vor einem kunstvoll verzierten Tempel, der im Schatten von anonymen Wolkenkratzen steht? Ist das dieselbe furchtlose Reisende wie jene, die Netzstrümpfe, einen Minirock mit einem Herz auf ihrem breiten Hinterteil und eine Rose in ihrem Haar trägt, während sie Fischerbooten zuwinkt, die vor Anker gehen? Oder ist sie eines jener jungen Mädchen aus Kim Young-Hees Kindheit, die ihre Familien unterstützten, indem sie ihre Körper den Besatzungstruppen verkauften? Der Betrachter dieser Bilder erinnert sich vielleicht daran, wie die Szenerien für die Fotos von Cindy Sherman geschaffen wurden, in denen sie die Heldinnen aus Kunstgeschichte, Horrorfilmen oder dem Dasein einer spießigen Hausfrau dargestellt hat. Doch selbst ohne diese Parallelen enthält das Werk von Kim Young-Hee Andeutungen, die uns die Frage stellen lassen, ob ihre pummelige Reisende nicht eine Stellvertreterin der Künstlerin selbst ist. Wenn sie kein Sonnenbad nimmt, steht unsere Heldin normalerweise mit dem Rücken zum Betrachter, mit beiden Beinen fest

am Boden und betrachtet das, was vor ihr liegt. Auf diese Weise ist sie sowohl innerhalb der Szene als auch davor, was dazu führt, dass der Betrachter und das Subjekt dieselbe Perspektive haben – ganz wie der kontemplative Betrachter in vielen Werken von Caspar David Friedrich.“

Sind die Figurinen also die andere Seite der Kim Young-Hee? Sie lächelt auf diese Frage – und schweigt. Sie muss dazu auch nichts sagen, denn mit der Doppelfunktion, Subjekt des Bildes und gleichzeitig stellvertretend für den Betrachter zu sein, überwindet sie nicht nur die Polarität zwischen Künstler und Betrachter. Sie vereint damit auch gegensätzliche Positionen in sich. Und genau das scheint ein verborgenes aber gemeinsames Anliegen ihrer Arbeiten zu sein – Gegensätzliches zu vereinen, im Polaren das Gemeinsame zu erkennen und miteinander auszusöhnen.

Dieses Motiv ist nicht nur aus ihrer Biografie zu erklären, sondern auch aus ihren Wurzeln im Buddhismus. Denn „ist es nicht so, dass das, was uns an anderen Menschen stört, meist genau das ist, was wir an uns selbst nicht mögen?“ Einen solchen Satz muss man erst einmal wirken lassen.

Kims Einstellung sagt darüber hinaus sehr viel aus, wie schwierig es für sie gewesen sein muss, ihren eigenen Weg aus den Traditionen ihrer Heimat heraus zu finden. Der Bestseller, den sie schrieb – „Woman Good at Making Children“ – beschreibt diesen vielfältigen Befreiungsprozess. Und genau damit traf sie den Nerv vieler koreanischer Frauen, die in ihr ein Vorbild sahen und sehen, weil Kim Young-Hee es riskiert hat, ihren eigenen Weg zu finden und zu gehen. Zwei Millionen verkaufte Exemplare sprechen für sich – und begründeten ihren besonderen Status im modernen Südkorea. Dennoch lehnt Kim Young-Hee es ab, sich von diesen Erwartungen des Marktes erneut einengen zu lassen. Sie will frei sein und aus dieser Freiheit heraus arbeiten – an Themen, die sie interessieren. So schreibt sie jetzt zum Beispiel etwas ganz anderes – einen Krimi.

Ähnlich ungebounden geht sie vor, wenn es um ihre Arbeiten in der bildenden Kunst geht. Ursprünglich arbeitete Kim Young-Hee als Bildhauerin, obwohl der deutsche Ausdruck viel zu martialisch für ihre kleinen und subtilen Figuren aus Maulbeerpapier ist. Diese feinen, pastellernen Figurinen erzählen





Make-up, C-print / 160 cm x 240 cm, edition of 5

이제부터
노래보다

한박자 천천히.

RUN EASY SEOUL.

당신만의 러닝 스타일. 지금 보내주세요:
(mobile) 725 + Nate / Magic N

RBK

I AM A FOOTER

BLUE



Run Easy Seoul, C-print / 160 cm x 230 cm, Edition of 5



Geschichten vom Leben als Frau – nicht nur in Korea – und werden oftmals wegen ihrer runden Formen als „Puppen“ missverstanden.

Bei der Betrachtung der Haltungen und Gebärden dieser sehr weiblichen Figuren spürt man, dass Kim Young-Hee in der Kunstakademie auch Bühnenbild gelernt und später als Choreografin gearbeitet hat. Die Positionen ihrer Figuren im Raum, die Details ihrer Ausstattung und die Farben ihrer Erscheinungen spielen theatralisch wirksam und dennoch zeitlos subtil mit den Elementen der koreanischen Kultur.

In ihren neuen Arbeiten platziert sie die kleinen Skulpturen vor selbst gemachten Fotos und lässt sie mit räumlichen Ergänzungen zu Szenarien einer grellbunten und oberflächlichen Welt werden, die sie erneut fotografiert und damit aus ihrer dritten Dimension befreit. Dabei lässt sie jegliche Zurückhaltung fahren und artikuliert ihre Kritik an der zu lauten Gegenwart und Amerikanisierung unserer Welt deutlich.

Doch bei aller Kritik, die in Kim Young-Hees Arbeiten mitschwingt, darf man bei der Betrachtung eines nicht außer Acht lassen: ihren Humor. Ihr Lachen befreit sie nicht nur aus philosophisch ausweglos erscheinenden Situationen und schenkt ihr die Freiheit, die ihr zusteht. Es ist auch eine

famose Technik, wenn man versucht, unvereinbare Polaritäten miteinander zu versöhnen – wie beispielsweise eine aufs Geistige zielende Erziehung und den vitalen Spaß am prallen Leben. Oder asiatische Traditionen und westliche Lebensansichten. Oder die Erfahrungen aus dem pulsierenden Stadtleben eines Tigerstaates und gemüthliches Leben auf dem bayrischen Land. Dann ist Lachen nicht nur ungeheuer wirkungsvoll, sondern auch und vor allem weise. Nicht nur wenn man in Bayern lebt.

N4 Kim Young-Hee wird seit fast 20 Jahren von Nachmann Rechtsanwälten beraten. Ihre Tochter Yu-Jin Embacher ist als Rechtsanwältin und Insolvenzverwalterin für die Nachmann Insolvenzverwaltung tätig.



 **KIM YOUNG-HEE**
Sculpture 2D — Very Korean. Very European.
Very Universal. Text: Prof. Dr. David Galloway
Deutsch / Englisch
132 Seiten, 29 x 29 cm, Hardcover
ISBN: 978-3-940393-07-4
49,80 Euro, rupa publishing

Links: Chinese Lantern. C-print / 180 cm x 260 cm, Edition of 5; Rechts: Golden Khaki. C-print / 80 cm x 130 cm, Edition of 5



VISIONS

Seite: 80

Ein Gespräch mit dem vielfach ausgezeichneten plastischen Chirurgen, der mehrmals im Jahr nach Myanmar fährt, um dort Kinder kostenlos zu operieren.

DR. HEINRICH SCHOEN- EICH

? Herr Schoeneich, wie sind Sie dazu gekommen, in Ihren Ferien in die Welt hinaus zu fahren und anderen Menschen zu helfen?

! Ich hatte schon immer eine tiefe emotionale Bindung an die Dritte Welt und ein großes Interesse für andere Lebensmodelle und andere Kulturen, gepaart mit Reiselust, Fernweh und Neugier. Mein Vater, der selber Arzt war, hat mir meine Reisen ermöglicht, mir dafür aber das Versprechen abgenommen, diese Reisen immer mit der Medizin zu kombinieren. So bin ich schon während des Studiums durch Erfahrungen in den Philippinen, Ägypten und Afrika geprägt worden. Noch vor der Medizinalassistentenzeit war ich sechs Monate in Peru in einem kleinen Indio-Krankenhaus oben in den Bergen an der ecuadorianischen Grenze. Diese Zeit war entscheidend für mein späteres humanitäres Engagement. Ich hatte zwar mein Medizinexamen in der Tasche aber noch keine Ahnung von der Praxis vor Ort. Aber die Abenteuerlust steckte in den Knochen und wir jungen unerfahrenen Ärzte hatten so ein erfüllendes „Albert-Schweizer-Gefühl“.

Diese Zeit – das war 1975 – war ein unwahrscheinlich bleibender Eindruck. Es wurde mir da bewusst, dass in diesen Ländern Arzt zu sein wirklich Sinn macht, und dies hat meinen persönlichen Lebensentwurf bestimmt.

Ich habe meine Ausbildung zum plastisch-rekonstruktiven Chirurgen im Bewusstsein gemacht, dass diese Kenntnis für ein Arbeiten in solchen Ländern optimal ist. Schon während der Ausbildung habe ich immer wieder vorübergehend in den Flüchtlingslagern von Kambodscha und in den Slums von Bangkok gearbeitet. In den 90er Jahren bin ich dann auf Interplast gestoßen, weil diese Organisation Ärzte für Operationsteams suchte, die in den Flüchtlingslagern von Peshawar arbeiten sollten. In den pakistanischen Flüchtlingslagern lebten drei Millionen Flüchtlinge ohne kompetente medizinische Versorgung. Da gab es viele Kriegsverletzungen durch Minen, besonders bei unschuldigen Kindern. Interplast stellte Teams zusammen, die immer zwei bis drei Wochen dort arbeiteten und dann wieder wohlbehalten in ihr sicheres Zuhause flogen.

Eine solche Arbeit hat immer eine medizinische und eine ethische Dimension. An erster Stelle helfen wir. Dennoch sind wir in unserem Tun begrenzt. Es gibt kein Zurück mehr in einen heilen Zustand, in die Ausgangssituation. Nichts ist mehr wie vorher. Es bleiben die äußeren, aber auch die inneren Narben zurück, die zu unserem Leben dazu gehören. Die inneren Narben bleiben länger und tun auch dann noch weh, wenn die äußeren schon längst verheilt sind. Der Schmerz und diese Erfahrung sind aber nicht nur Bestandteil des Lebens bei meinen Patienten, sondern sind auch Teil meines Lebens geworden. Wie auch das Glück, die Dankbarkeit, die Wiederherstellung und Heilung, die man nur selten erreichen kann. Wir Wiederherstellungschirurgen leben von den Menschen, die zerstören. Ein Paradoxon, welches meine Seele zerreißt.

Am Anfang war das Motiv für diese Arbeit Interesse, Selbstverwirklichung, ja – auch Abenteuer. Diese Motive habe ich in all den Jahren befriedigt. Heute geht es mir nicht mehr darum. Ich habe in den letzten Jahren die positive Erfahrung gemacht, dass ich viel mehr bewirken kann, wenn ich Ärzte vor Ort ausbilde. Und darum geht es mir und Interplast heute! Wir haben jetzt den Anspruch in einer überschaubaren Zeit so und so viele Ärzte

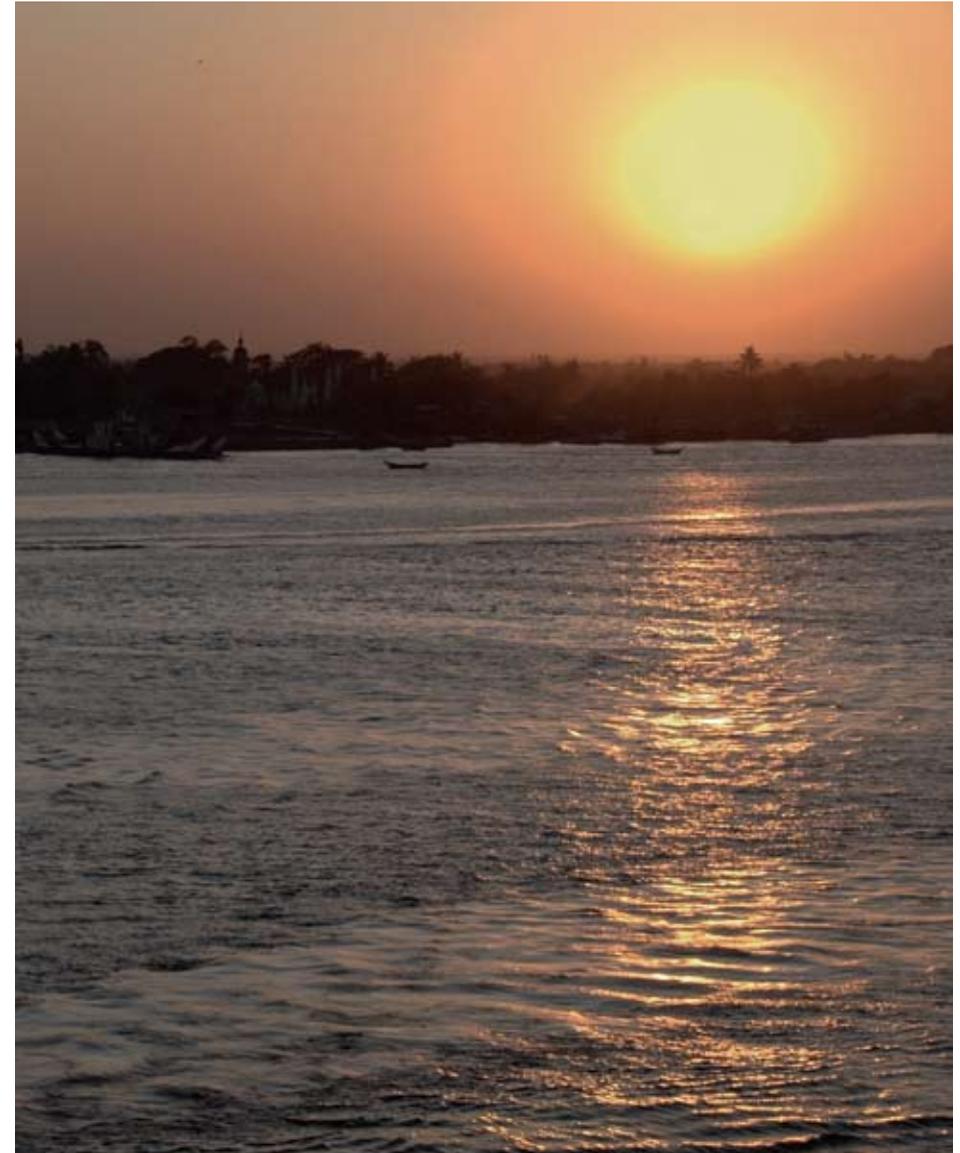


Foto: Andreas Lukoschik

ausgebildet zu haben, Krankenhäuser gebaut und Operationsräume eingerichtet zu haben. Eigentlich ist diese Entwicklung vernünftig und logisch: Ein Arzt, der dort das ganze Jahr über arbeitet, erreicht viel mehr an Hilfe als ich, wenn ich mit meinem Team einmal im Jahr drei Wochen dort bin. Selbst wenn wir ohne Pause arbeiten würden. Das habe ich in dem Claim zusammengefasst: „Das Ende des barmherzigen Samaritertums!“ Die Dritte Welt hat durch das Internet Anschluss an die globalen

Informationsnetze und da sind Samariter einfach nicht mehr zeitgemäß, sondern Hilfe zur Selbsthilfe. Wir wollen den Ärzten dort unser Wissen und unsere Techniken weitergeben und ihnen helfen, das alles zu lernen. Wir haben bei Interplast inzwischen 13 Sektionen und machen pro Jahr 43 Einsätze. Dabei konzentriert sich jede Sektion auf ihre Projekte. Wir Münchner haben den Fokus auf Burma.

? Warum?

! Ich war 1980 zum ersten Mal in Burma und war begeistert und ergriffen von der Kultur und den Menschen. Mir war sofort klar, das ist mein Land. Hier fühlt sich meine Seele zuhause. Ich habe dann in München 1995 zwei burmesische Ärzte kennengelernt, die hier zu Forschungszwecken waren. Ich habe sie auf Ihrer Rückreise nach Burma begleitet, durch sie Kontakt mit dem Gesundheitsministerium bekommen und so den ersten Interplast-Einsatz 1997 durchgeführt. Diese beiden Ärzte sind heute Freunde und wir erleben alle Einsätze in ihrem Land gemeinsam. Wir operieren in Burma, hauptsächlich Kinder mit angeborenen Missbildungen, wie Lippen-Kiefer-Gaumen-Spalten, Verbrennungsfolgen und Tumore. Wir haben in Burma fünf Krankenhäuser aufgebaut und inzwischen mehr als ein Dutzend Ärzte ausgebildet, die nach europäischen Qualitätsmaßstäben in Burma operieren. Das ist ein schöner Erfolg.

Es fehlen uns derzeit noch zwei Provinzen im Land, in denen wir unsere Interplastmission auch noch verwirklichen wollen. Wir müssen dort aber erst einmal sehen, wie die Krankenhaussituation ist, wo Not am Mann ist und wie wir da helfen können. Das Schöne – und mir auch Wichtige – an der Arbeit in Burma ist, dass wir immer die Gastrolle einnehmen, unsere Kollegen als Partner und Freunde ansehen und in diesem Miteinander Positives bewirken und Nachhaltigkeit erzeugen.

? Sie waren gerade zu der Zeit des großen Wirbelsturms in Burma. Wie haben Sie diese Tage erlebt?

! Wir hatten in Zentralburma unseren Operationseinsatz beendet und befanden uns am 2.5.2008 in Yangon, um nach Hause zu fliegen. In der Nacht vor dem Abflug – zwischen zwei und drei Uhr – wurden wir in unserem Hotel von dem Zyklon voll erfasst. Es war für uns alle ein erschreckend gewaltsames Erlebnis: Die Kraft der Natur verwüstete die Stadt regelrecht. Riesige Regenbäume, deren Stämme einen Durchmesser von zwei Metern hatten, wurden mit ihren flachen Wurzeln einfach umgekippt und zerbarsten wie Streichhölzer. Telegraphenmasten und Lichtmasten lagen am Tag danach reihenweise über der Straße, so dass an Verkehr gar nicht zu denken war. Der Flughafen von Yangon war für drei Tage gesperrt und so saßen wir fest und waren

frustriert, nicht helfen zu können. Ein Permit für das Delta des Irrawaddy zu erlangen, wo der Sturm am stärksten gewütet hatte, war unmöglich.

Mit diesem hilflosen Gefühl sind wir dann mit drei Tagen Verspätung nach München gereist und wurden am Flughafen von einer Medienlawine überrollt. Journalisten, Medienvertreter, News-Händler – oder wie sie sich sonst nennen mögen – lauerten uns in den darauf folgenden Tagen auf und stürzten sich auf unser Team, weil wir ja frische Ware auf den Marktplatz der Sensationen brachten. Etwas hilflos und noch paralysiert von den Eindrücken des Erlebten fanden wir uns vor Kameras und Mikrofonen wieder. Was ich später in den Medien von mir sah und hörte, hatte mit dem Erlebten in Burma oft nichts zu tun. Unsere Aussagen waren drastisch auf medienwirksame Schlagworte wie „Militärdiktatur“, „Korruption“ und die fehlenden Warnungen der Katastrophe reduziert. Was übrigens so nicht stimmt. Das Militär hat die Bevölkerung einen Tag vorher darauf hingewiesen, dass sich ein größerer Zyklon auf die Küste von Yangon zubewegt. Das wurde von allen Medien bisher immer bestritten. Wir selbst sind allein von drei verschiedenen Seiten informiert worden. Am Ende war Burma, oder vielmehr die „Junta“, gerade einmal zwei Wochen lang das Schlagzeilenfutter. Für die betroffenen Menschen mit Ihren Schicksalen blieben nur wenige Zeilen übrig.

? Nun wurde ja immer wieder über die Behinderung von Hilfsorganisationen bei ihrer Arbeit berichtet. Haben Sie das auch so erfahren?

! Ich bin kurze Zeit nach der Katastrophe mit 250.000€ Spendengeldern wieder nach Burma geflogen, um Hilfsprojekte im Delta zu unterstützen. Wer je bei einer großen Katastrophe im Einsatz war weiß, wie wichtig die effektive Logistik bei einem solchen Einsatz ist. So erscheint es nur verständlich, dass nicht jeder Hilfsverein Einlass erhielt. Wie soll man auch eine solch große Schar von NGOs, zur Zeit über 120 logistisch betreuen und sie in ein gesellschaftliches System einbauen, das sie überhaupt nicht kennen. Wenn ich in so einer Situation zu entscheiden hätte, würde ich nur bekannte Organisationen in das Land lassen, die schon Erfahrungen mitbringen und in Katastrophenbewältigung ausgebildet sind. Zum

Beispiel MSF Holland, die seit Jahren in Burma in Projekten gegen AIDS, Malaria und Tuberkulose arbeiten. Die hatten schon in der ersten Woche über 200 einheimische Mitarbeiter ins Delta geschickt. Überhaupt alle registrierten NGOs, die bereits vor dem Sturm im Land gearbeitet hatten, konnten ähnlich verfahren.

? Sie hatten und haben ja sehr gute Beziehungen zu Helfern in Burma. Was haben Sie von ihnen erfahren können?

! Eine junge Frau aus Burma, Kalayar Moe Schreiber, die mit ihrem Mann Gerald in München das Reiseunternehmen „Myanmar Discovery Tours“ leitet und für unsere Einsätze von Interplast seit acht Jahren die Logistik vor Ort durchführt, hat in den Tagen nach der Katastrophe in München alles stehen und liegen gelassen, um in der Heimat zu helfen. Sie hatte sehr kurz nach der Katastrophe ein dreißigköpfiges Team von Ärzten und freiwilligen Helfern organisiert und ist damit ins Delta gezogen, also dahin wo der Wirbelsturm die schlimmsten Verwüstungen angerichtet hatte. Ein Frachtschiff war ihr Basislager. Das Schiff war mit lebensnotwendigen Hilfsgütern und Medikamenten beladen. Mit einem Megafon rief sie den Menschen am Ufer zu, fragte nach, ob sie Hilfe brauchten. Viele Zyklon-Opfer waren sehr glücklich, dass Hilfe von außen kam, sie selbst hatten ja alles verloren. Oft mussten die Waren umgeladen werden auf kleinere Schiffe. Anders waren viele Dörfer gar nicht zu erreichen. Nur mit der Flut kam man durch die Nebenarme und vor der Ebbe musste die Mannschaft dann wieder zurück. Mehr als sechs Stunden Zeit bleiben einem da nicht.

Die Fischer im Irrawaddy-Delta brauchen neue Boote und Netze. Kalayars Team konnte hier nur das Nötigste verteilen. Sie hörte zu, notierte, was gebraucht wurde, und wird wiederkommen. „Ich bin zufrieden mit dem, was wir bis jetzt getan haben“, sagte sie zu mir. „Aber ich wünsche mir, dass wir mehr machen können.“ Gut 6000 Deltabewohner haben Kalayar und ihre Helfer bisher versorgen können. Sie hofft auf weitere Unterstützung und darauf, dass die Überlebenden der Katastrophe von Burma nicht in Vergessenheit geraten.

? Ist das Wichtigste in Burma schon getan oder kann – ja muss – man noch helfen?

! Meine deprimierendste Erfahrung ist nicht unbedingt die Folge des Zyklons, sondern die Bedingungen, unter denen die Menschen schon vor dem Zyklon im Delta leben mussten. Und diese Bedingungen sind jetzt natürlich noch viel schlimmer geworden. Allein die Fortbewegung über Land ist auf matschig aufgeweichten Wegen sehr schwer und ein Transport von Gütern nur über Wasser möglich. Die Menschen leben in den einfachen Strohhütten ohne Mobiliar und sind auf Reis oder wenig Gemüse angewiesen. Der Eiweißbedarf kann zwar durch Taschenkrebs und Fische zum Teil gedeckt werden – doch müssen dafür Netze und Angeln vorhanden sein. Allerdings sind die meisten zerstört oder weggeschwemmt worden. Das, was immer wieder durchkam bei Gesprächen mit der Bevölkerung, war: „Wir haben Hunger!, Gebt uns was zu essen! Die Fischernetze sind zerstört! Wir sind in erster Linie auf Nahrung angewiesen, unsere einfachen Behausungen bauen wir irgendwie schon wieder selber auf.“ Deshalb sind jetzt Mittel angesagt, mit denen die Menschen sich dort unten selbst helfen können. Geld für Holz, Angeln, Netze, Boote und Saatgut. Im Deltabereich wird der Reis nämlich ausgesät und nicht wie sonst als Stecklinge gesetzt. Das hat einen riesigen Vorteil. Die angekündigte Versalzung der Reisfelder bestand in den ersten Wochen, aber durch den ständig herunterprasselnden Tropenregen ist die Versalzung schnell wieder ausgewaschen worden, so dass einige Felder schon wieder eine Ernte erwarten lassen. Die Burmesen brauchen deshalb reichlich Saatgut, so dass die Bauern mit den Traktoren relativ schnell ihre Reisfelder beackern und die neue Saat aussähen können. Dennoch wird die Hilfe weitergehen müssen. Wer deshalb spenden will, findet die Adressen von Interplast im Kasten auf dieser Seite. Und wer diesen Menschen hilft, dem sei von Herzen gedankt.

N4 Nachmann Rechtsanwälte finden Dr. Heinrich Schoeneichs Hilfsprojekte bewundernswert.

 Interplast Germany e.V. Sektion München
Spendenkonto, Postbank München
Kto. Nr.: 10 666 800 BLZ: 700 100 80
IBAN: DE16700100800010666800 BIC: PBNKDEFF
www.interplast-munich.org

DR. MED. ECKART VON HIRSCHHAUSEN

Seite 84

Der bekannte Leberspezialist Dr. Eckart von Hirschhausen
(„die Leber wächst mit ihren Aufgaben“)
hat sich in seiner neuesten Arbeit dem Thema „Glück“ gewidmet
(Platz 1 der SPIEGEL-Bestsellerliste).

Die hier abgedruckten Sätze aus diesem Werk
möchte er den Lesern von N4 besonders ans Herz legen.

**Als ich das erste Mal folgenden Text hörte, dachte ich,
er sei nur für mich geschrieben worden. Wenn Sie ihn mögen, sind wir schon zwei:**

Umwege erhöhen die Ortskenntnis

Ich gehe die Straße entlang
Da ist ein tiefes Loch im Gehsteig
Ich falle hinein
Ich bin verloren ... Ich bin ohne Hoffnung
Es dauert endlos, wieder herauszukommen

Ich gehe dieselbe Straße entlang
Da ist ein tiefes Loch im Gehsteig
Ich tue so, als sähe ich es nicht
Ich falle wieder hinein
Ich kann nicht glauben, schon wieder am gleichen Ort zu sein
Aber es ist nicht meine Schuld
Immer noch dauert es sehr lange herauszukommen

Ich gehe dieselbe Straße entlang
Da ist ein tiefes Loch im Gehsteig
Ich sehe es
Ich falle immer noch hinein ... aus Gewohnheit
Meine Augen sind offen
Ich weiß, wo ich bin
Es ist meine eigene Schuld
Ich komme sofort heraus

Ich gehe dieselbe Straße entlang
Da ist ein tiefes Loch im Gehsteig
Ich gehe darum herum

Ich gehe eine andere Straße

Wem das Wasser bis zum Hals steht,
sollte den Kopf nicht hängen lassen.

„WER DIE QUAL HAT, HAT DIE WAHL.“

SHIT HAPPENS: MAL BIST DU DIE TAUBE, MAL DAS DENKMAL

Was wir als „Erfolg“ definieren, hängt maßgeblich von unserem Lebensalter ab – und sollte gelegentlich angepasst und aktualisiert werden. Der Zyklus des Lebens ist ein Zirkelschluss: Erfolg ist mit einem Jahr, nicht in die Hose zu machen. Mit 25 Sex zu haben. Mit 50 viel Geld. Mit 75 noch Sex zu haben und mit 90 – nicht in die Hose zu machen.

„WILLST DU RECHT BEHALTEN ODER GLÜCKLICH SEIN?“

„Gute Freunde erkennt man daran,
dass sie immer da sind,
wenn sie uns brauchen.“

WER JAMMERT, DER IST NIE ALLEIN.

 GLÜCK KOMMT SELTEN ALLEIN
Dr. med. Eckart von Hirschhausen
Hardcover
ISBN: 978 3 499 62355 4
18,90 Euro
Rowohlt Verlag GmbH



