

Vielleicht ist diese Wirtschaftskrise eine zweite Chance zu einem nachhaltigen Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft? Wissenschaftler wie R. Andreas Kraemer, Direktor des Ecologic Institute in Berlin, zweifeln. Die nächste Krise kommt, weil eine der grundlegenden Ursachen der letzten Krise, der ökolo-

### Mittelstand & Familienunternehmen



gisch nicht nachhaltige Lebensstil, in den USA und anderen Ländern, nicht angegangen wird. Dabei würde der Wandel lukrative neue Märkte eröffnen, fand Zukunftsforscher Klaus Burmeister in einer Studie für das Expertenforum Mittelstand heraus. Firmen wie Tecnar oder Schoeller profitieren schon.

## Die neue Dreifaltigkeit

Das Zusammenspiel von Ökologie, Ökonomie und Sozialem schafft neue Märkte. Wie die Unternehmen Tecnar und Schoeller davon profitieren

Von Elisabeth Dostert

**München** – Es war nicht immer leicht für Helmut Nägele und Jürgen Pfitzer. Aber die Männer sind nun einmal besetzt von ihrer Idee: Vor fast 20 Jahren, damals noch als Mitarbeiter eines Fraunhofer-Instituts, haben sie sich auf die Suche nach einem Ersatz für Erdöl gemacht – und sie haben ihn gefunden. Die Rede ist von Lignin, einem nachwachsenden Rohstoff. Er steckt in jedem Baum, in jedem Strohalm und in jedem Busch. Er sorgt dafür, dass die Zellwände verholzen. Im Juni 1998 haben Nägele und Pfitzer die Firma Tecnar gegründet. „Wir sind nach wie vor auf dem richtigen Weg, das spüren wir stärker denn je“, sagt Pfitzer: „Erdöl ist endlich.“ Aus dem fossilen Energieträger werden nicht nur Treibstoffe wie

## Expertenforum Mittelstand

www.expertenforum-mittelstand.de

Benzin oder Diesel hergestellt. Erdöl ist Grundlage von Lacken, Farben, Arzneien, Reinigungsmitteln, Düngern und Kunststoffen. „Egal ob die Erdölvorräte noch 30 oder 100 Jahre reichen, auf Dauer führt ein erdölfreies Produkt kein Weg vorbei. Lignin ist der Stoff, der es ersetzen kann“, sagt Pfitzer: „Aus Lignin lässt sich sogar Treibstoff entwickeln.“

Tecnar ist nicht allein. Immer mehr Unternehmen – Erfinder, Mittelständler und Konzerne – sind auf der Suche nach neuen Märkten und Produkten. Der demografische Wandel, Urbanisierung, Globalisierung, Digitalisierung, Klimawandel und die Endlichkeit vieler Rohstoffe – nicht nur die von Erdöl – zwingen dazu. Neue Märkte entstehen, alte wandeln sich. 14 nachhaltige Zukunftsmärkte hat das Kölner Beratungsunternehmen „z\_punkt“ in einer Studie für das Expertenforum Mittelstand ausgemacht: dezentrale Energieversorgung, erneuerbare Energien, Green IT, nachhaltige Wasserwirtschaft, neue Antriebstechnologien und Kraftstoffe, effiziente Fahrzeugtechnologien, neue Bildungsmärkte, seniorengerechte Produkte und Infrastrukturen, individuelle Gesundheitsprävention, Gesundheitskonzepte für Entwicklungsländer, Green Buildings, Versorgungsinfrastrukturen für Megacities, Social Commerce, also eine Art interaktiver Konsum mit einem Mitspracherecht des Verbrauchers, sowie nachhaltige Produktions- und Kreislaufwirtschaft.

„Es sind Märkte mit hohem ökologischem, ökonomischem und sozialem Potenzial. Die neue Dreifaltigkeit“, sagt z\_punkt-Gründer Klaus Burmeister. Innerhalb der westlichen Gesellschaften vollzieht sich seit Jahren ein elementarer Wandel des Konsumverhaltens. An die Stelle eines materiell orientierten Kaufverhaltens rückt zunehmend ein nachhaltiger Aspekt ausgerichtetes Lebensstil: Die eigene Gesundheit, soziale Verantwortung und Umweltschutz bestimmen die Kaufentscheidungen des neuen Konsumenten. „Die ökologische Bewegung der 80er Jahre ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen, so wie die Grünen.“ Aber sie sei weniger ideologisch geprägt als damals in den Gründungsjahren der Umweltpartei.

Während die Wirtschaftskrise Anfang der 90er Jahre der Ökologie wieder Grenzen setzte, habe die jüngste Krise den Druck zum Wandel verschärft. „Die Sehnsucht der Menschen nach nachhaltigen Wirtschaftsformen und neuen Maßstäben für Wachstum und Wohlstand ist so ausgeprägt wie nie zuvor. Sie lässt sich nicht mehr bremsen“, sagt Burmeister: „Aber nicht alle Märkte besitzen das gleiche Potenzial und sie entwickeln sich nicht im gleichen Tempo.“

Wirtschaftlich lukrativ ist das Thema Energie. Das belegt auch die Vielzahl der Unternehmen und Verbände, die sich auf diesem Feld tummeln. In einer Studie, für die 1200 Firmen befragt wurden, beziffert das Bundesumweltministerium allein die Zahl der Beschäftigten in der Branche Erneuerbare Energie auf 340 000 im vergangenen Jahr. Damit hat sie sich binnen fünf Jahren verdoppelt.

Postfossile Ressourcen wie Wind, Sonne, Wasser, Biomasse und Geothermie ge-



Alles im Angebot.

Illustration: h1-daxl.de

winnen durch den Klimawandel an Bedeutung, so Burmeister. Das Thema Energie verdeutliche auch, dass sich kaum ein Markt isoliert betrachten lasse. Die Energie komme künftig nicht mehr nur über die großen zentralen Netze der Versorger, sondern auch aus kleinen, privaten Blockheizkraftwerken, Solar- oder Biogasanlagen in der Nähe. Gut gedämmte Häuser und Werkstätten, effiziente Hausgeräte und Maschinen, sparsame Rechenzentren und Computer sorgten dafür, dass weniger Energie verbraucht werde. Kostbare Rohstoffe würden effektiver eingesetzt, wiedergewonnen und was wirklich übrig bleibt, thermisch verwertet. Die Möglichkeiten in Burmeisters Szenario sind grenzenlos. Wenn man lange genug in der Geschichte wühlt, scheint manche Idee nicht ganz neu. Sie geriet nur in Vergessenheit.

Der Weg ist manchmal beschwerlich, vor allem für Menschen wie Nägele und Pfitzer, die früh aufgebrochen sind. „Im ersten Geschäftsjahr haben wir keinen Cent umgesetzt“, erzählt Pfitzer: „Im dritten waren es gerade mal 40 000 Euro. Da hätten wir leichter Bratwurst verkauft. Wir sind nicht in Urlaub gefahren, um uns einen Hubwagen für die Paletten kaufen zu können.“ Es klingt nicht eine Sekunde wehleidig. Ihr Granulat mit dem Namen Arboform kann Holz und Kunststoff ersetzen. Die Suche nach Abnehmern war anfänglich mühsam. Tecnar war nicht überall willkommen. Pfitzer erinnert sich, wie er vor vielen Jahren einen Hersteller von Holzblasinstrumenten besucht hat. Der habe ihn in seine Werkstatt geführt und gesagt: „Wenn ich künftig Ihr Produkt einsetzen, müsste ich alle meine Schreiner entlassen, und ich hätte nicht mehr nur eine Handvoll, sondern 100 Wettbewerber. Jeder Spritzgusshersteller könnte das besser als ich.“

Mittlerweile läuft das Geschäft, und es gibt unzählige Rezepturen von Arboform. In der Autoindustrie wird der Stoff in der Produktion von Keramikbremsen eingesetzt. Die Hersteller von Solaranlagen setzen es als Stapelhilfe beim

Transport ihrer Paneele ein. „Die Verpackung kann in der Baugrube entsorgt werden, denn anders als Kunststoff verrottet Arboform schnell und ohne giftige Rückstände“, sagt Pfitzer: „So schließt sich der Kreis.“ Der japanische Technologiekonzern Fujitsu hat eine Computertastatur auf den Markt gebracht mit einer Handballenaufgabe aus Arboform. Auch die Deutschen haben schon einmal eine komplette Tastatur konstruiert und betrachtet es als Ritterschlag, dass sie ein 40-Milliarden-Euro-Konzern als Lieferant auswählt hat.

### Sind Sie grün?

Die Marktforscher von z\_punkt haben in einer Studie für das Expertenforum Mittelstand insgesamt 14 Zukunftsmärkte ausgemacht. Welche sind für Sie wichtig? Grüne Gebäude oder erneuerbare Energien? Eine dezentrale Energieversorgung oder der sparsame Umgang mit Wasser? Stimmen Sie ab unter: [www.sueddeutsche.de/umfrage](http://www.sueddeutsche.de/umfrage) [www.expertenforum-mittelstand.de](http://www.expertenforum-mittelstand.de)

Die Einsatzmöglichkeiten sind noch lange nicht ausgeschöpft. Der Rohstoff, das Lignin, ist im Überfluss vorhanden. „Jedes Jahr werden 20 Milliarden Tonnen Lignin neu gebildet, einfach weil Pflanzen wachsen und verholzen“, sagt Pfitzer: „Dafür muss noch nicht einmal ein Baum gefällt werden.“ Bei der Herstellung von Papier und Zellstoff fallen weltweit jährlich 60 Millionen Tonnen Lignin an, sagt er: „80 Prozent davon werden einfach verbrannt.“ Bestenfalls werden daraus thermische Energie gewonnen, also schlecht verwertet, denn der Heizwert von Lignin sei weitaus schlechter als der von Heizöl. „Jetzt lohnt es sich, Bäume zu pflanzen.“ Sie binden CO<sub>2</sub>. Pfitzer triumphiert: „Es ist doch toll, wenn die Pflanze, die gut fürs Klima ist, auch Rohstofflieferant ist. Besser geht's nicht.“

„Wenn sie heute mit Nachhaltigkeit kommen, stehen in den Unternehmen alle Türen offen“, sagt Martin Schoeller, der gemeinsam mit seinem Bruder Christoph die gleichnamige Münchner Gruppe für Logistik, Verpackung und Umwelttechnologien führt mit zusammen gut einer Milliarde Euro Umsatz und 5500 Beschäftigten. Die frühen 80er Jahre haben Martin Schoeller geprägt. Er war damals Mitte 20. Die erste große grüne Welle schwappte übers Land. „Damals galten Unternehmer als etwas ganz Schlimmes“, erzählt Schoeller: „Das hat mir schon zu denken gegeben.“ Die Grünen seien jung und fundamentalistisch gewesen, aber nicht die ersten und einzigen, die auf einen ökologischen Wandel von Gesellschaft und Wirtschaft drängten. Schon in seinem 1972 veröffentlichten Bericht habe der Club of Rome die Grenzen des Wachstums aufgezeichnet. 1987 wurde Klaus Töpfer Bundesumweltminister, erst der zweite in der Geschichte des Landes. Auf eine gewisse Art und Weise haben ihm die Schoellers eine ihrer erfolgreichsten Geschäftsidee zu verdanken: die grüne Mehrweg-Klappkiste.

Töpfer drängte die Hersteller zu Mehrwegsystemen. „Die schoben dann die Verantwortung auf den Handel“, erzählt Schoeller. Die Brüder reisten nach Mülheim zur Tengelmann-Eigentümerfamilie Haub, um sie für ihre Idee zu gewinnen. „Die Hersteller von Kartonagen haben damals mächtig Druck gemacht, weil sie um ihre Pfründe fürchteten.“, erinnert sich Schoeller. Das war Anfang der 90er Jahre. Wenig später gründete er die Gruppe Ifo. Die Firma arbeitet nach einem einfachen Systems. Sie liefert die von einer anderen Schoeller-Tochter hergestellten Mehrwegkisten und Paletten an Erzeuger, die damit ihr Obst und Gemüse zum Lebensmittelhändler transportieren. Der zahlt Miete und Transport als der von Heizöl. „Jetzt lohnt es sich, Bäume zu pflanzen.“ Sie binden CO<sub>2</sub>. Pfitzer triumphiert: „Es ist doch toll, wenn die Pflanze, die gut fürs Klima ist, auch Rohstofflieferant ist. Besser geht's nicht.“

Anfang. Die Aufgabe ist noch lange nicht erledigt, denn Obst und Gemüse machen nur zehn Prozent des Handelswarensstroms aus. Weitere zehn Prozent entfallen auf Getränke.“

„Es braucht manchmal Zeit, bis sich gute Idee durchsetzen. Und die Stimmung in der Gesellschaft muss passen“, sagt Zukunftsforscher Burmeister: „Die Konsumenten müssen nachhaltige Produkte verlangen und Handel und Industrie müssen entsprechende Produkte auch entwickeln und vermarkten.“ Aber die hatten, genau wie viele Konsumenten, Ende der 90er und Anfang des neuen Jahrtausends eher das schnelle Geld im Blick. Umweltschutz geriet aus und die Börse ganz groß in Mode. Die Schoellers brachten Ifo an die Börse, sind aber bis heute mit ein paar Prozent beteiligt.

Das heute wieder jeder über Ökologie rede, sei maßgeblich Al Gore, Friedensnobelpreisträger und Vize des ehemaligen US-Präsidenten Bill Clinton, zu verdanken, sagt Schoeller. „Gore ist es gelungen, die Komplexität des Klimawandels auf einen einzigen Nenner zu bringen: CO<sub>2</sub>.“ Und anders als früher dürfe Umweltschutz heute auch etwas kosten, weil er gut fürs Image ist. „Für uns ist Umweltschutz eine langfristige Trend, mit dem sich Geld verdienen lässt. Das es nicht schlechter“, sagt Schoeller.

Mehr denn je denkt der Mann in Kreisläufen, und viele sind noch lange nicht geschlossen. Er hat neue Ideen. Die eine – das Recycling von PET-Flaschen – lag nahe, weil Schoeller schon seit Jahrzehnten Mehrwegkisten für die Getränkeindustrie produziert. Die andere Idee – erneuerbare Energien – war eher ein Abfallprodukt. Beide Sparten steuern zusammen nicht einmal 50 Millionen Euro zum Gruppenumsatz bei. Vor vier Jahren hat Schoeller in der Nähe von Limburg sein erstes Recycling-Werk für PET-Flaschen eröffnet, „da können die Getränke-Konzerne sehen, wie es geht“. Die alten PET-Flaschen werden in mehreren Schritten zu Granulat verarbeitet, aus dem dann wieder PET-Flaschen hergestellt werden. „Fast 300 Milliarden PET-Flaschen werden weltweit verbraucht. 100 solcher Fabriken wären nötig, um nur zehn Prozent davon zu recyceln“, rechnet Schoeller vor.

Die Technik für das Recycling hat die kleine Firma OHL entwickelt, die Schoeller 2005 aus der Insolvenz herauskaufte. „Ursprünglich wollten wir die Sparte Komponenten für die Energieerzeugung

„Es braucht manchmal Zeit, bis sich gute Ideen durchsetzen, und die Stimmung muss passen.“

verkaufen“, erzählt Schoeller. Aber dann hat er sie behalten und sie liefert die Technik für das zweite neue Geschäftsfeld: Renewables, erneuerbare Energien. Die neue Sparte entwickelt schlüsselfertige Solarparks und liefert Komponenten für Solarwärmekraftwerke wie das im spanischen Andasol. Schoeller ist auch assoziiertes Mitglied der DII GmbH, der Planungsgesellschaft für das Wüstenstrom-Vorhaben Desertec.

Die Brüder Schoeller wären nicht die ersten in der Familie, die ihr Glück mit erneuerbaren Energien machen. Ihr Urgroßvater Oskar von Miller, Gründer des Deutschen Museums, trieb in Bayern den Ausbau von Wasserkraftwerken voran und den Aufbau des nationalen Verbund-Strömnetzes. In ihrer Broschüre für die neue Sparte werben die Schoellers mit ihrem Vorhaben. Auf der zweiten Seite ist ein Schwarz-Weiß-Foto abgedruckt. Es zeigt zwei alte Männer in Korbstühlen Anfang der 30er Jahre des 20. Jahrhunderts. Der eine ist der US-Erfinder Thomas Alva Edison, der andere Oskar von Miller. Über dem Foto steht ein Zitat von Edison: „Ich habe mein Geld in die Sonne und Solarenergie gesteckt. Was für eine Energiequelle! Ich hoffe, wir müssen nicht warten, bis Öl und Kohle ausgehen, bevor wir das anpacken.“ Millers Antwort ist nicht überliefert. Edisons Hoffnung hat sich jedenfalls nicht erfüllt. „Es braucht viel Kraft, um den Widerstand alter Systeme zu überwinden“, so Schoeller: „Das sieht man am Widerstand der Autoindustrie gegen Elektromobilität. Neues kostet Kraft. Aber am Ende kommt es doch.“

### Forum

## Falsche Maßstäbe

Die Krise hat ökologische Ursachen

Von R. Andreas Kraemer

In künftigen Schulbüchern wird diese Weltwirtschaftskrise einen wichtigen Platz einnehmen als die erste, die durch Knappheit natürlicher Rohstoffe, vor allem bei Öl und Gas, ausgelöst wurde. Aller Erfahrung nach werden die Lehren daraus nicht gezogen, und eine ganz ähnliche Krise dürfte sich in drei bis fünf Jahren wie ein böses Echo ausmachen. Natürlich waren mangelnde Regulierung



R. Andreas Kraemer ist Direktor des Ecologic Institute. Foto: oh

der Banken, Spekulation auf Immobilienmärkten und falsche Beratung für naive Häuselbauer mit schuld, und die Krise wäre früher oder später sowieso gekommen. Grundlegende Ursache aber ist der ökologisch nicht nachhaltige Lebensstil in Teilen der USA, und nicht nur dort. Häuser, die zu groß und damit zu teuer zu klimatisieren sind, die zu weit weg von Arbeit, Schule und Einkaufszentren liegen und lange Fahrten erzwingen, und Autos mit enormem Spritverbrauch sind nicht einfach Symbole eines suburbanen Lebensstils, sondern auch entscheidend in den Wirtschaftskrisen.

Die Entstehungsgeschichte dieser Finanzkrise, aus der dann eine Handels- und Wirtschaftskrise wurde, hätte zu einer Sensibilisierung von Politik führen können. Im Grunde sind die Schlussfolgerungen ja einfach: Energie sollte sparsam und effizient eingesetzt werden, heimische und erneuerbare Energien ausgebaut und die Abhängigkeit von importierten fossilen Energieträgern abgebaut werden. Weil die Öl-Dollars und -Euros zu großen Teilen auch noch in schwache, instabile Staaten fließen, hätte die Krise den Blick auch auf die sicherheitspolitischen Folgekosten der fehlgeleiteten Energiepolitik und den Sicherheitsbonus durch heimische erneuerbare Energien rücken können.

In der realen Welt hat die Krise den Ausbau erneuerbarer Energien verlangsamt und veraltete Konzepte aus den 50er bis 70er Jahren wie alte Geister zum Leben erweckt. Das gilt für die Verkehrspolitik, Stichwort Abwrackprämie, genauso wie die Energiewirtschaft, mit dem auch sicherheitspolitisch irrwitzigen Wiedereinstieg in die Atomkraft. Wer nicht verstanden hat, muss den Stoff wiederholen, so wie erst nach der Ölkrise von 1979 bis 1981 die Lehren der von 1973 bis 1974 beherzigt wurden. Darin liegt der Keim der Befürchtung, dass bald eine zweite Krise folgen wird.

Dabei gibt es seit Jahren immer bessere Maßzahlen für nachhaltige wirtschaftliche und soziale Entwicklung, wie auch für die Bewertung der Stellung und Leistung von Unternehmen und Staaten. Kennzahlen wie das Bruttosozial- und das Bruttoinlandsprodukt weisen regelmäßig in die falsche Richtung. Es sind Maßzahlen für den Verbrauch an Waren und Dienstleistungen; sie spiegeln gut wider, was wir jeden Tag wegwerfen. Sie messen weder, wie gut es den Menschen geht, noch in welchem Zustand sich unsere natürliche Umwelt, die gebaute Infrastruktur, die Gesundheit der Menschen, ihre soziale Sicherung oder ihre politischen Systeme sind. Maßzahlen wie der Human Development Index oder der Happiness Index greifen zwar die richtigen Themen auf, sind für die Politik bisher aber nicht wirklich nützlich.

Viel brauchbarer ist da schon der „Fußabdruck“. Er misst, wie groß die Fläche sein muss, die ein Mensch oder ein Land braucht, um seine Verbrauchsmuster aufrechtzuerhalten. Er zeigt, dass die Menschen auf der ganzen Welt heute so leben, als hätten sie zwei Erden zur Verfügung. Die Amerikaner und wir Europäer bräuchten noch mehr Planeten; unser Lebensstil raubt nicht nur den Armen der Welt, sondern auch unseren Kindern die Lebensgrundlage. Den Fußabdruck gibt es in Varianten mit Fokus auf Wasser, Klima, Grasland und anderes; es ist eine Familie von höchst aussagekräftigen Indikatoren.

Der Environmental Performance Index (EPI) ist nützlich für die Bewertung der Nachhaltigkeit von Staaten angesichts nicht nur des Lebensstils seiner Bewohner. Er berücksichtigt auch die Ausstattung eines Staates mit „Naturkapital“, also den natürlichen Lebensgrundlagen, und die Politik zu seinem Schutz und rationaler, nachhaltiger Bewirtschaftung.

**E-Mail:** familienunternehmen@sueddeutsche.de

**Internet:** [www.sueddeutsche.de/familienunternehmen](http://www.sueddeutsche.de/familienunternehmen)