



brandeins.de  
27. Jahrgang

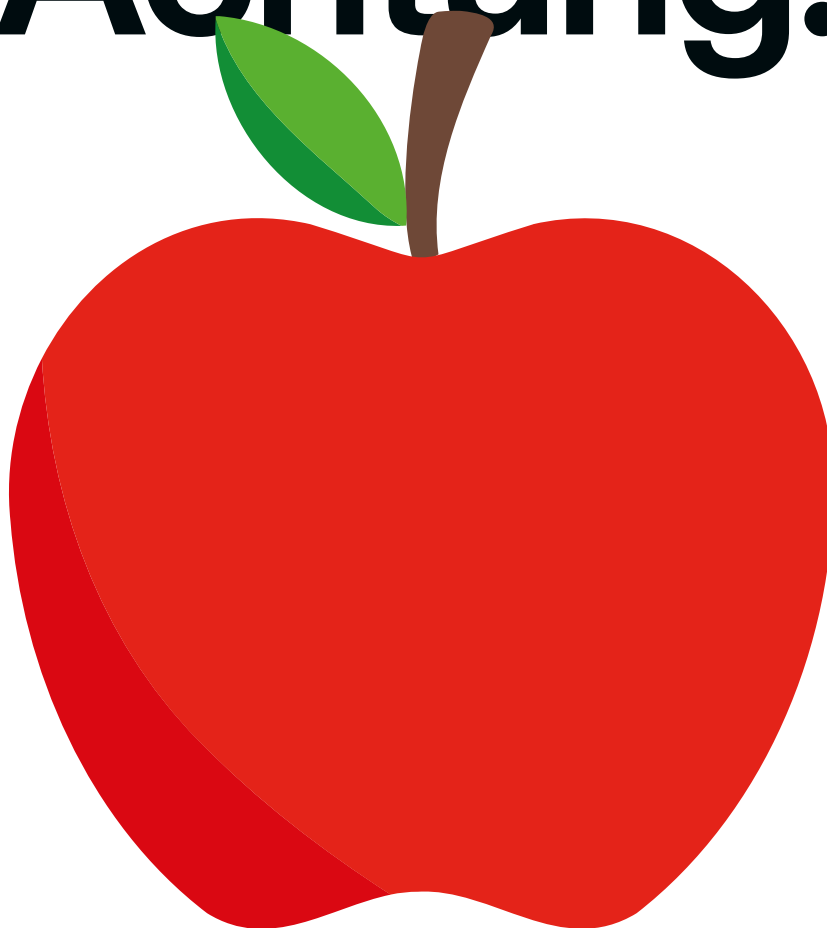
Heft 12/01  
Dez./Jan. 2025/26

12 Euro  
C 50777

# brandeins

*Das geht!*

# Achtung:



# Geschenk!

*Vom Geben und Nehmen*

A full-page advertisement featuring a man with wavy brown hair and a light beard, looking directly at the camera. He is wearing a dark blue blazer over a dark green button-down shirt. His right hand is partially visible, wearing a silver-toned rectangular watch with a blue dial and a dark leather strap. The background is a city skyline at sunset, with warm orange and yellow light illuminating the sky and the silhouettes of buildings. The text "BEGINNEN SIE IHRE EIGENE TRADITION" is centered over the man's chest in a white, bold, sans-serif font.

BEGINNEN SIE IHRE  
EIGENE TRADITION



PATEK PHILIPPE  
GENEVE

DIE CUBITUS KOLLEKTION



EINE PATEK PHILIPPE GEHÖRT EINEM NIE GANZ ALLEIN.  
MAN ERFREUT SICH EIN LEBEN LANG AN IHR, ABER EIGENTLICH  
BEWAHRT MAN SIE SCHON FÜR DIE NÄCHSTE GENERATION.

- Ich schenke gern, aber ich bekomme nicht so gern etwas geschenkt. Früher dachte ich, das sei ein Zeichen von Großzügigkeit. Nach der Arbeit an dieser Ausgabe fürchte ich, dass ich einfach lieber im Plus bin – denn jedes Geschenk macht eine Rechnung auf.

Das ist zumindest die These des französischen Soziologen Marcel Mauss, der sich Anfang des 20. Jahrhunderts in das Thema versenkt und mit seinem Essay über die Gabe ein bis heute gültiges Grundlagenwerk geliefert hat. Wichtigste Erkenntnis: Selbstlos sind Geschenke nie.

Bei den Gratisangeboten der Techriesen wäre uns das vermutlich auch ohne Theorie aufgefallen. Aber was könnte der Hintergedanke bei Geschenken für Mutter und Kind zur Geburt sein? Und warum sind schwedische Eltern zufrieden, wenn ihre Sprösslinge beim Nachbarn nichts zu essen kriegen?

Sie werden sehen: Geschenke sagen eine Menge über Kultur, Wirtschaft – und Politik. So kann der Hamburger Kultursenator Carsten Brosda begründen, warum es keine Wahlgeschenke gibt und was die Präsente an Donald Trump über den Zustand der amerikanischen Demokratie aussagen.

Aber es gibt auch Geschenke, bei denen eine Bilanz nicht so leicht aufzumachen ist. Die Muttermilchbanken in Brasilien können existieren, weil Mütter bereit sind, überschüssige Milch abzugeben. Warum funktioniert dort, was anderswo scheitert? Und bei der Genossenschaft Kulturland ist die Tauschlogik noch komplizierter: Die einen geben Geld, die anderen bekommen dafür Land und geben Arbeitskraft. Was beide Seiten davon haben? Bessere Produkte. Und Hoffnung.

In der Wirtschaft ist der Trick, die Kunden mit Gratisangeboten zu locken, meist schlicht. Etwas komplexer waren die Pläne von Hannah Kromminga, die auf einem Portal nicht genutzte Kleidung verschenken wollte – doch das war falsch gedacht, wie sich bald zeigte. Erstaunlich sind die Erfahrungen des Dönerbudenbetreibers Tarik Kara, der von der Werbeagentur Dojo ein ungewöhnliches Geschenk bekam. Selbstlos war es sicher nicht. Aber ist das, wenn am Ende beide Seiten profitieren, nicht egal?

Kommt auf die Summe an. Wenn es um Millionen oder gar Milliarden geht, scheint es nicht so wichtig zu sein, wer was gewinnt, sondern dass der andere weniger bekommt. Erbstreitigkeiten taugen nicht nur als Vorlage für Spielfilme und Fernsehserien, sie beschäftigen auch alle Arten von Beratern und immer wieder auch die Wissenschaft. Eine der Erkenntnisse: Als Geschenk empfinden Erben den Nachlass der Familie eher nicht.

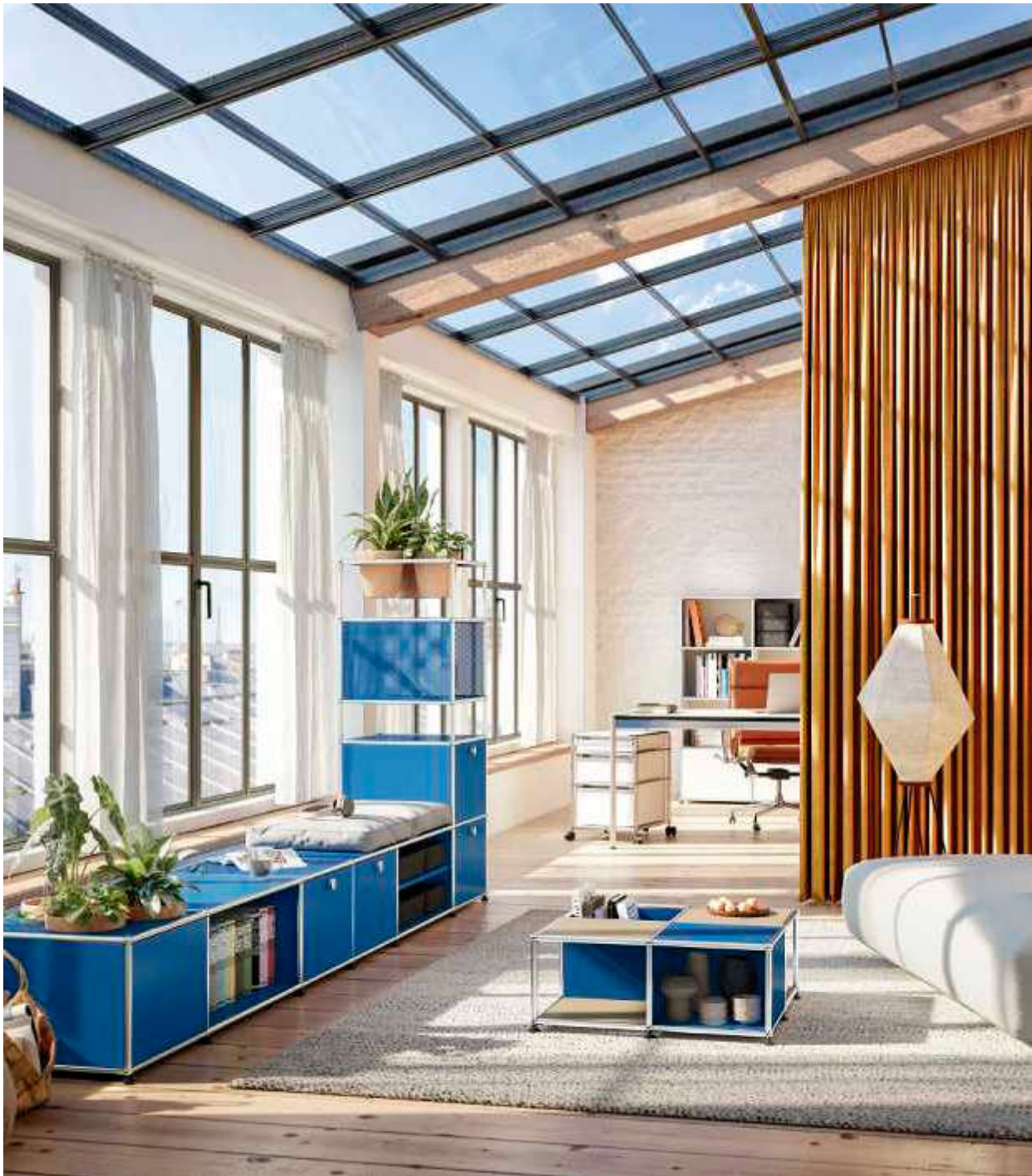
Am Ende der intensiven Beschäftigung mit dem Thema habe ich auch etwas über mich gelernt: Ich rechne nicht. Ich freue mich einfach, wenn sich andere freuen. Damit bin ich immer im Plus. ■



Gabriele Fischer, Chefredakteurin  
gabriele\_fischer@brandeins.de

Redaktion brandeins,  
Friesenweg 4 (Haus 1–3), 22763 Hamburg





Zeitlose Möbel nach Maß, Schweizer Qualität.  
USM entwickelt sich mit Ihnen – über Generationen.

[usm.com](http://usm.com)

Besuchen Sie unsere autorisierten  
Handelspartner oder unsere USM Showrooms:  
Bern, Hamburg, London, München, New York,  
Paris, Schanghai, Tokio

## INHALT

# Darf man einer geschenkten Oper in die Bilanz schauen? – S. 32

Kennen Sie Marcel Mauss?  
Sollten Sie.  
– S. 74

# Was richtet Gratis-Werbung bei einem Berliner Döner-Imbiss an? – S. 24

## Einstieg

Editorial — Seite 4  
Mikroökonomie: eine Sozialarbeiterin in  
Kolumbien — Seite 8  
Die Welt in Zahlen — Seite 10  
Business Bullshit: kurbeln ohne Ende — Seite 12  
Das geht: CO<sub>2</sub> entziehen, Nickel gewinnen — Seite 14

## Schwerpunkt: Geschenke

So funktioniert die Gratisökonomie — Seite 18  
Eine Dönerbude geht durch die Decke — Seite 24  
Hamburgs Kultursenator über Wahlgeschenke — Seite 32  
Geschenke in Zahlen — Seite 36  
Nie selbstlos: die Geschichte des Gebens — Seite 38  
Vorbildlich: Muttermilchbanken in Brasilien — Seite 46  
Wieso Erben vielen Reichen wenig Freude macht — Seite 54  
Zwölf persönliche Geschenktips — Seite 60  
Schöne Bescherung: die Story einer Firmenerbin — Seite 64  
Stephan Jansen über Gegenseitigkeit — Seite 74  
Darum versorgen Privatleute Bauern mit Land — Seite 76  
Die Firma Gifted sucht ihr Geschäftsmodell — Seite 82  
Vielsagend: Präsente zur Geburt — Seite 88

## Geld und Leben

Porträt: der Safthersteller Voelkel — Seite 94  
Geldgeschäfte im Verborgenen: Hawala — Seite 102  
Blick in die Bilanz der Oetker Collection KG — Seite 112  
Was wäre, wenn die Schule später begänne? — Seite 114  
Prototyp: sicher durch den Behördendschungel — Seite 117  
Leichte Sprache: Synergetik für Dummies — Seite 119  
brandeins Service und Impressum — Seite 120  
Gewinnspiel — Seite 121  
Test: Haben Sie das Zeug zum Leader? — Seite 122

WORIN IST BRASILIEN ALLEN ANDEREN LÄNDERN  
VORAUS? – S. 46

**Warum ist es nicht zu empfehlen,  
Chinesen mit vier Unterhosen zu beehren? – S. 38**

Lässt sich unternehmerischer Erfolg mit Gemeinwohl verbinden? – S. 94

das Geld wachse auf Bäumen? – S. 54

Warum glauben reiche Erben, Wie funktioniert Banking ohne Banken? – S. 102

Wieso boomt  
die Gratis-  
ökonomie?  
– S. 18

Wollen Sie wissen,  
warum unser Kollege Fröhlich am liebsten Gutscheine verschenkt?  
– S. 60

## MIKROÖKONOMIE

Die kleinste  
wirtschaftliche Einheit:  
der Mensch

# Eine Sozialarbeiterin in Kolumbien

Text und Fotografie: Emile Stricker



Alexandra Castrillón Laverde, 60, hat Sozialarbeit an der Päpstlichen Universität Bolivariana in Medellín studiert. Mehr als 35 Jahre war sie als Honorarkraft für soziale Institutionen, Regierungsbehörden und NGOs tätig. Seit vier Jahren ist sie bei Proyectarte angestellt. Das Sozialunternehmen hilft Jugendlichen, die in Bandenkriegen gekämpft haben, bei der Reintegration in die Gesellschaft. Laverde wohnt auf dem Land in der Nähe der für Straßengangs und Drogenhandel bekannten Großstadt Medellín und hat eine in Australien lebende Tochter.

### Verdienst, Grundkosten, Altersvorsorge (monatlich und gerundet)

Laverde verdient in etwa 1.850 Euro brutto. Die Sozialversicherungsbeiträge belaufen sich auf 630 Euro. Nach Abzug des Grundfreibetrages muss sie

auf ihr Gehalt keine Steuern zahlen. Eine private Gesundheitszusatzversicherung kostet sie 60 Euro. Weil sie lange selbstständig war und nur einen Anspruch auf eine niedrige gesetzliche Rente erworben hat, zahlt sie zusätzlich zu den Pflichtbeiträgen 490 Euro in eine private Altersvorsorge ein. Die Miete für ihr Haus auf dem Land kostet 230 Euro. Die Nebenkosten betragen 50 Euro. Für Lebensmittel gibt sie 85 Euro aus, für Verkehrsmittel 95 Euro und für Freizeitaktivitäten 50 Euro. Ihre Mutter und ihre ältere Schwester unterstützt sie mit 110 Euro.

### Was bedeutet Ihnen Arbeit?

Durch sie kann ich mein Wissen und Talent in den Dienst der Menschen stellen. So habe ich das Gefühl, die Entwicklung der Gesellschaft mitzugestalten.

### Was ist das Wichtigste in Ihrem Leben?

Unser Land leidet unter den Auswirkungen von Gewalt, Ungleichheit und den psychischen Folgen. Deshalb mache ich auf diese Missstände aufmerksam. Und ich setze mich für Respekt und Menschlichkeit ein.

### Was täten Sie, wenn Sie sich ein Jahr lang nicht um Ihren Lebensunterhalt kümmern müssten?

Ich würde bei indigenen Gemeinschaften leben – auf der Suche nach Orten, an denen Natur und Gemeinschaft im Mittelpunkt stehen.

### Was tun Sie, wenn Sie sich etwas Besonderes gönnen wollen?

Dann kümmere ich mich um die Hühner, unterhalte mich mit meinen Nachbarn und verbringe Zeit mit Freunden.

### Was erwarten Sie von der Zukunft, und was tun Sie dafür?

Ich bereite mich auf meinen Ruhestand in drei Jahren vor. Danach möchte ich ehrenamtlich tätig sein und weiterhin Jugendlichen helfen. ■

### Kolumbien

Einwohner .....	52,9 Millionen
Währung .....	Pesos (COP); 1 Euro = 4.485 COP
Gesetzlicher monatlicher Mindestlohn .....	317 Euro
Monatliches Durchschnittseinkommen pro Kopf .....	502 Euro
Human Development Index .....	Platz 83 (von 193 Staaten)

### Aktuelle Preisbeispiele in Euro (zum Vergleich: Deutschland)

500 Gramm Brot .....	1,50 (1,69)
1 Liter Vollmilch .....	0,90 (1,29)
12 Eier .....	1,75 (3,20)
1 Literflasche Coca-Cola .....	1,40 (1,30)
1 Pfund Kaffee .....	10 (11)



A man with a beard, wearing a blue shirt and a bright yellow safety vest, stands in the foreground looking upwards. Behind him is a large pile of sorted plastic waste (PET bottles, etc.) at a recycling facility. In the background, industrial structures and a tall chimney are visible under a clear sky. The overall theme is recycling and sustainable production.

**SCHWARZ**



Aus Plastikabfall neue Produkte machen,  
statt Ressourcenverschwendung zuzusehen.

# Voraushandeln

[www.voraushandeln.schwarz](http://www.voraushandeln.schwarz)



## DIE WELT IN ZAHLEN

Text: Katja Ploch

Durchschnittliche monatliche Altersrente in Deutschland im Jahr 2024, in Euro,	
... für Männer	1.405
... für Frauen	955
Zahl der Rentnerinnen und Rentner, die weniger als 1.000 Euro Altersrente erhielten	> 8.000.000
Höhe der Grundsicherung (inkl. Zahlungen für etwa Unterkunft und Heizung) Ende 2024, in Euro	1.011

Weltweite Produktion an Lithium, vor allem für Batterien in E-Autos, im Jahr 2024, in Millionen Tonnen	0,24
Geschätztes Vorkommen an Lithium, das in der Altmark in Sachsen vermutet wird, in Millionen Tonnen	8
Geschätzter weltweiter Bedarf an Lithium im Jahr 2028, in Millionen Tonnen	1,6

Zahl der Mitarbeiter des KI-Büros der EU-Kommission, das die Cybersicherheit der 27 EU-Länder fördern soll,	
... bei der Gründung im Juni 2024	60
... bis Ende 2025 (geplant)	160

Stunden, die Menschen vor 6.000 Jahren Holz sammeln mussten, um durch ein Feuer eine Stunde Licht zu erhalten	58
Stunden, die wir heute für eine Stunde elektrisches Licht arbeiten müssen	0,00027



Zeit, die Apple (gegründet 1976) gebraucht hat, um einen Börsenwert von 100 Milliarden Dollar zu erreichen, in Jahren	31
Zeit, die Nvidia (gegründet 1993) gebraucht hat, um einen Börsenwert von 100 Milliarden Dollar zu erreichen, in Jahren	24
Zeit, die Facebook (gegründet 2004) gebraucht hat, um einen Börsenwert von 100 Milliarden Dollar zu erreichen, in Jahren	8
Zeit, die die Blockchain-Plattform Solana (gestartet 2020) gebraucht hat, um einen Börsenwert von 100 Milliarden Dollar zu erreichen, in Jahren	4,5
Anteil der Erwachsenen in Deutschland, die angeben, innerhalb eines Jahres ihrer Partnerin oder ihrem Partner mindestens einen Einkauf zu verheimlichen, in Prozent	60
Art der heimlichen Einkäufe, in Prozent, von	
... Medikamenten	14
... Fast Food	15
... Erotikartikeln	37

Quellen: »Der Spiegel«; »t3n«, Vedantu.com, EnBW; Europäische Kommission, Tagesspiegel Background; Andrew Leigh (2025): Die kürzeste Geschichte der Wirtschaft; X.com @BitwiseInvest; Galaxus

Weitere spannende Vergleiche finden Sie in **Besser leben in Zahlen**. In ihrem neuen Buch gehen Anabelle Körbel und Katja



Ploch der Frage nach: Was müsste für eine bessere Welt getan werden? Erhältlich über den QR-Code und im Handel.



A man in a dark blue tank top, green boxing shorts, and red boxing gloves stands in an elevator. He has a bloody nose and a sad expression. He is holding a gold trophy. The elevator walls are covered in graffiti. To the left, there is a control panel with a red digital display showing '0' and two buttons with up and down arrows.

**Da sieht aber einer  
ziemlich zerstört aus.**  
(Wir meinen natürlich den Aufzug.)



## Der Wohnbau-Aufzug ist da.

Wohnbau-Aufzüge sind eine neue Kategorie von Aufzügen. Speziell für die Anforderungen des Wohnbaus entwickelt:

- Sehr widerstandsfähig mit oForever Walls®
- Einzigartig leise dank oSnooze System®
- 100 % barrierefrei schon in der Basisversion

[osma.de](https://osma.de)



**osma**  
Der Wohnbau-Aufzug.



# Und ewig lockt die Kurbel

Der Wirtschaftsjargon gibt sich gern modern.  
Umso erstaunlicher,  
dass eine anachronistische Wendung  
partout nicht aussterben will.

Text: Jens Bergmann  
Illustration: Ika Künzel

Mehr zum Thema Business Bullshit finden Sie in dem gleichnamigen Buch von Jens Bergmann, das im Dudenverlag erschienen ist. Das Buch können Sie in unserem Shop unter [b1.de/businessbullshit](http://b1.de/businessbullshit) bestellen.

- Jetzt ist es endlich raus. Die Bundesregierung teilte in ihrem Newsletter vom 26. September mit, wohin die Reise geht: „Wirtschaft ankurbeln, Arbeitsplätze sichern, Wohlstand erhalten.“ Damit ist prinzipiell auch der Deutsche Gewerkschaftsbund einverstanden, der seine Mitglieder via Facebook um „Dein Like für Maßnahmen“ bat, „die wirklich die Wirtschaft ankurbeln, ohne die Beschäftigten auszuquetschen wie Zitronen!“ Und der Zentralverband des Deutschen Handwerks setzt – mit etwas anderem Akzent – ebenfalls aufs Drehmoment: „Wirtschaft ankurbeln, statt Betriebe weiter zu belasten!“

Landauf, landab wird ohne Sinn und Verstand das Kurbeln beschworen. Dabei gibt es bereits seit 1912 elektrische Anlasser; außer Oldtimern muss kein Auto mehr auf diese Art gestartet werden, erst recht kein E-Mobil. Zu denken geben könnte zudem, dass die Nationalsozialisten eine große Vorliebe für solch mechanistische Metaphern hatten, wie Victor Klemperer in seinem Werk über die Sprache des Dritten Reiches („LTI“, Lingua Tertii Imperii) herausarbeitete: ankurbeln, aufziehen, spuren, gleichschalten.

Der Beliebtheit der Wendung in Wirtschaft, Politik und Publizistik tat das aber bis heute keinen Abbruch. Die Vorstellung, man könne allein mit Muskelkraft und einfachstem Werkzeug die Konjunktur auf Hochtouren bringen, ist offenbar unwiderstehlich.

Was allerdings keiner der Kurbel-Fetischisten bedenkt: Diese Technik ist hochgefährlich. In der frühen Zeit der Automobilisierung erlitten viele Chauffeure schwere Verletzungen, wenn der Motor beim Ankurbeln zu früh zündete, die Kurbel zurückschlug und allerlei Knochen brach. Gut, dass sie nicht mehr gebraucht wird. ■





Yachtausbau in den Bergen: HÖLLER



Kundenberatung bei Finstral



Anlieferungshalle der Kellerei Bozen

## Innovationsgeheimnis Südtirol: Wo Hightech auf Weitsicht trifft

Südtirol ist längst mehr als ein Sehnsuchtsort für Touristen. Als Wirtschaftsstandort überzeugt die Region mit hoher Lebensqualität und einem bemerkenswerten Innovationsgeist. Denn hier treffen Handwerk und Hightech, Tradition und Transformation aufeinander. Eine **brand eins Innovations Tour**, in Zusammenarbeit mit der **IDM Südtirol**, ging der Frage nach, was diesen Standort so besonders macht. Die Teilnehmer besuchten in zwei Tagen führende Unternehmen, Labore und Innovationszentren – und entdeckten ein Erfolgsmodell, das auf vier klaren Prinzipien beruht:

### 1. Konsequente Spezialisierung

Kompromisslose Nische statt reines Wachstum: **HÖLLER creating interiors**, einst eine gewöhnliche Schreinerei, fertigt heute luxuriöse Innenausbauten für Yachten und Residenzen weltweit. **MICROTEC** wurde zum globalen Marktführer, weil das Unternehmen Laser-, KI- und Röntgentechnologien nutzt, um die Holzausbeute in Sägewerken zu maximieren. Innovation heißt hier: die eigene Stärke so präzise zu schärfen, dass sie unverwechselbar wird.

### 2. Gezielte Vernetzung

Der **NOI Techpark** in Bozen ist ein wachsendes Innovationsviertel und vernetzt Wirtschaft, Forschung, Universitäten, Start-ups und Interessenverbände gezielt miteinander. Hier entstehen neue Geschäftsmodelle für *Green, Alpine, Food* und *Digital Technologies*. Mit **Alpha Innovation** hat die Region sogar eine eigene Methode entwickelt, um Innovationsprozesse systematisch voranzutreiben. Diese institutionalisierte Form der Vernetzung sorgt dafür, dass Wissenstransfer und technologische Entwicklung kontinuierlich und planbar stattfinden.

### 3. Langer Atem

Ein großer Teil der Südtiroler Wirtschaft besteht aus familiengeführten Unternehmen, die über Generationen hinweg agieren und in Dekaden statt Quartalen denken. Das Fensterunternehmen **Finstral** steht beispielhaft dafür. Über Jahrzehnte

entwickelte es das Produkt vom funktionalen Bauteil zum Designelement weiter und beschäftigt heute rund 1.600 Mitarbeitende in 14 Werken. Langfristige Perspektiven und stabile Eigentümerstrukturen ermöglichen Investitionen in Qualität, Forschung und Mitarbeiterentwicklung – Faktoren, die kurzfristig kaum zu reproduzieren sind. Ihr Motto: „Alles aus einer Hand. Denn nur wer ein Produkt von Anfang bis Ende denkt, kann es umfassend weiterentwickeln.“

### 4. Genuss als Innovationstreiber

Selbst die berühmte Südtiroler Gastlichkeit erfindet sich immer wieder neu. Die **Kellerei Bozen** bewegt ihren Wein schonend mithilfe der Schwerkraft statt durch Pumpen. Das **ConTanima** im **Hotel Laurin** steht für außergewöhnlichen und nachhaltigen Genuss, und das **Health Retreat Bad Schörgau** kombiniert Fermentation mit feiner Küche – für bekömmliche und zugleich luxuriöse kulinarische Erlebnisse. Die Verbindung von Forschung, Technik und regionaler Identität macht Genuss in Südtirol zu einem eigenständigen Innovationsfeld.

#### Mehr Informationen:

Südtirol: [de.suedtirol.biz](http://de.suedtirol.biz)  
NOI Techpark: [noi.bz.it](http://noi.bz.it)  
Höller: [hoeller.com](http://hoeller.com)  
Microtec: [microtec.com](http://microtec.com)  
Finstral: [finstral.com](http://finstral.com)  
Kellerei Bozen: [kellereibozen.com](http://kellereibozen.com)  
Parkhotel Laurin: [laurin.it](http://laurin.it)  
Health Retreat Bad Schörgau: [bad-schoergau.com](http://bad-schoergau.com)

Innovationen für Holz: MICROTEC

Südtiroler Gastlichkeit


[b1.de/suedtirol\\_kollektion](http://b1.de/suedtirol_kollektion)


# Die Natur als Fabrik

Eine Firma will Kohlendioxid aus der Atmosphäre ziehen – und nebenbei einen gefragten Rohstoff gewinnen.

Text:  
Jessica Braun

Grafik:  
Hahn+Zimmermann

• Die Klimakrise stellt uns vor immense Herausforderungen. Selbst mit einer ambitionierten Klimapolitik wäre immer noch zu viel CO<sub>2</sub> in der Atmosphäre. Eric Matzner – Gründer des Start-ups Metalplant – will dafür eine Lösung gefunden haben.

Der selbst ernannte Biohacker hat dazu bereits 2019 das Start-up Vesta (früher: Project Vesta) gegründet, aus dem er sich heute zurückgezogen hat und mit dem er eine Methode entwickelte, um mit natürlichen Prozessen CO<sub>2</sub> aus der Atmosphäre zu nehmen.

Diese folgen einem Schema, das komplizierter klingt, als es ist (siehe Grafik rechts). Wenn das Mineralgestein Olivin mit Regen in Kontakt kommt, bindet es Kohlenstoffdioxid und verwittert allmählich. Der Teil, in dem das CO<sub>2</sub> gespeichert ist, wird über die Zeit davongespült, fließt ins Meer und lagert sich dort als Sediment ab. Ein genialer Selbstreinigungsprozess der Natur – nur leider viel zu langsam. Da kommt Matzner ins Spiel.

Der Gründer nutzt dafür ein Verfahren, das schon seit den Neunzigerjahren bekannt ist und mit dem sich die Sache erheblich beschleunigen lässt: Enhanced Rock Weathering, die beschleunigte Verwitterung. Anstatt einen großen Block Olivin in die Landschaft zu legen und abzuwarten, wird das Gestein zu Pulver gemahlen. Damit vergrößert sich die Oberfläche, und es kann viel mehr CO<sub>2</sub> in viel kürzerer Zeit aufnehmen. Problem gelöst? Nicht ganz.

Denn bei der Verwitterung entsteht nicht nur das gewünschte Sediment, sondern auch Nickel – und der ist giftig. Ihn einfach als Kollateralschaden im Boden zu belassen, ist keine Opti-

on. Da kommt Matzners zweite Idee zum Tragen: Phytomining. Dabei wird über dem Gesteinsmehl, das auf brachliegenden Äckern ausgebracht wird, ein ganz bestimmtes Kraut gepflanzt, das Nickel aus dem Boden zieht. So wird erst das CO<sub>2</sub> gebunden und dann der giftige Nickel aufgegangen. Jetzt ist das Problem gelöst. Klingt größtenteils wahnwitzig? Ist es auch. Doch das Gründerteam hat es in sich.

Drei Jahre lang arbeitete Metalplant im Geheimen, ausgestattet mit 3,7 Millionen Dollar. Einen Teil davon brachten die Gründer Eric Matzner, Laura Wasserson und Sahit Muja ein. Matzner hat bereits Erfahrung mit dem Verfahren, Muja ist ein albanischer Bergbau-Magnat mit weltweit 500 Firmen im Portfolio, und Wasserson gilt als Lieferkettenexpertin.

Der Großteil des Startkapitals stammt vom in der Schweiz ansässigen Venture-Capital-Unternehmen Carbon Removal Partners. Weitere Investments kommen etwa von Carbon Drawdown Initiative, Climate Capital und Air Miners SPV. Die scheinen an den verwegenen Plan zu glauben.

Das liegt sicher auch am schillernen Gründer, der überzeugt davon ist, dass er die Schwächen des Systems zu seiner Stärke machen kann.

Aus dem Problemfall Nickel etwa hat er eine Ressource gemacht. Verbrennt man nämlich das Kraut – auf den albanischen Testäckern der Firma ist es ein heimisches Gewächs namens *Odontarrhena chalcidica* –, kann man den Nickel aus der Asche extrahieren und weiter nutzen. Zum Beispiel für die E-Mobilität.

Moderne Batterien für Elektroautos enthalten bis zu 80 Prozent



„Mit einer Tonne davon können wir etwa 700 Kilogramm Kohlendioxid aus der Atmosphäre binden.“



Krautbauer Eric Matzner bindet mit seiner Firma Kohlenstoffdioxid aus der Atmosphäre – und gewinnt daraus grünen Nickel

Nickel. Dessen Abbau richtet große Schäden in der Umwelt an, etwa die Zerstörung des Regenwalds in Indonesien, einem der größten Nickelproduzenten. Matzners Nickel hätte dieses Problem nicht. Und ganz nebenbei entsäuert der Vorgang auch überdüngte Felder.

Olivin ist hier besonders geeignet, da dieses auf allen Kontinenten vor-

kommt. „Mit einer Tonne davon können wir etwa 700 Kilogramm Kohlendioxid aus der Atmosphäre binden“, sagt Matzner.

Finanzieren soll sich das 2021 gegründete Unternehmen auch über den Verkauf des grünen Nickels. Laut Matzner kommt auf 200 Tonnen gebundenes  $\text{CO}_2$  eine Tonne Nickel. „Für Autofirmen oder Stahlproduzenten, die

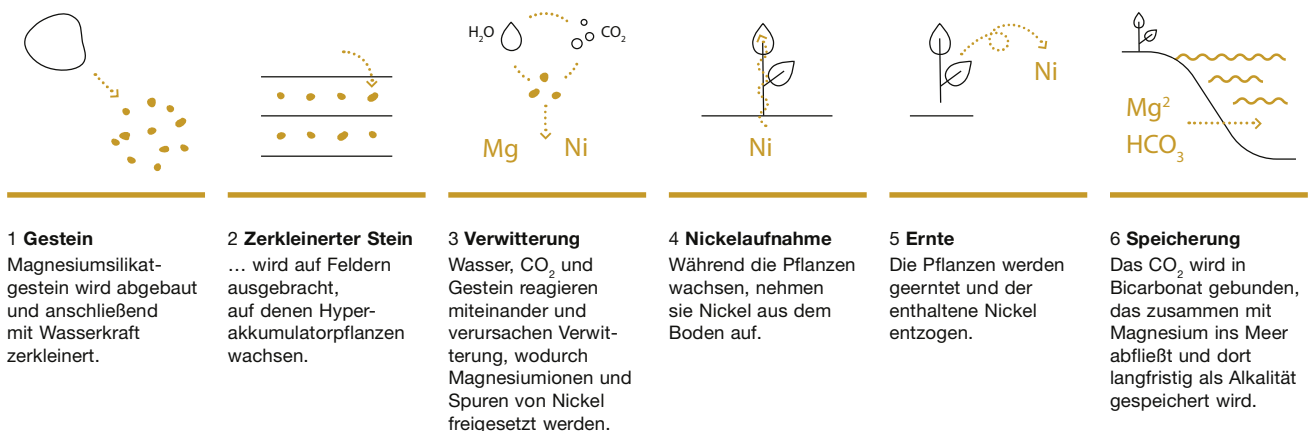
nachhaltig arbeiten wollen, ist unser Nickel eine echte Alternative zu dem aus Indonesien.“ Doch dafür ist weit mehr als ein Acker in Albanien nötig.

In großen Mengen brächte das Verfahren jedoch Risiken mit sich, sagt der niederländische Biogeochemiker Antony van der Ent: „Man müsste dann riesige Steinbrüche anlegen, mit den damit verbundenen Effekten auf die Umwelt. Und selbst wenn das Gestein aus bestehenden Bergwerken stammt, kann es auf dem Ackerland für ökologische Probleme sorgen.“

Metalplant will das lösen, indem es Felder und Steinbrüche sucht, die nahe beieinanderliegen. Co-Gründer Muja denkt schon mal groß und träumt von 200 Milliarden Dollar Umsatz dank der  $\text{CO}_2$ -Reduktion und der Mineraliengewinnung. Derzeit arbeiten zehn bis zwanzig Personen an den Standorten in Albanien und in den USA.

Von 2025 an will Metalplant seine  $\text{CO}_2$ -Entnahme kommerziell anbieten. Zahlende Kunden könnten so die Emissionen ihrer Firma kleinrechnen. Und obendrauf wüchse grüner Nickel aus dem Boden. ■

#### Enhanced Rock Weathering und Phytomining



A large, vibrant red ribbon bow is centered on the left side of the image. The bow is made of a thick, glossy ribbon that forms a classic bow shape with two large loops and two long, pointed tails. The background is a solid, light beige color. The text is positioned to the right of the bow.

# **Wir haben zwar keine Kerzen im Angebot.**

**Dafür jede Menge Licht.**

Verschenken Sie 6 oder 12 Monate  
brandeins – und erhellen Sie Köpfe.

## Das brand eins Weihnachtsabo:

- Gratis-Ausgabe für die Bescherung
- Abostart: 02/2026 (die erste Ausgabe nach Weihnachten)
- 5 bzw. 10 x brand eins (Print & Digital inkl. PDF)
- Zugriff auf unser gesamtes Online-Archiv
- Schwerpunkt als Audio

**Jetzt bestellen  
und an Weihnachten verschenken.**



[b1.de/weihnachten](https://b1.de/weihnachten)





# Die Verführung

Text:  
Christoph Koch

Illustration:  
Joni Marriott

*„Morgen Freibier!“*

*– Beliebt Kneipenschild  
(natürlich aus Metall und fest verschraubt)*

Die Digitalisierung  
hat zu einer  
Vielzahl an Gratisangeboten  
geführt.

Doch wirklich  
zu verschenken hat  
nach wie vor  
niemand etwas.

- Stellen Sie sich vor, Sie haben ein Paar Joggingsschuhe gefunden, mit denen Sie wirklich zufrieden sind. Sie teilen Ihre Begeisterung auf Social Media: Knieschmerzen restlos verschwunden, echt toll, uneingeschränkte Empfehlung! Niemand käme auf die Idee, man könne die Schuhe kostenlos bekommen.

Anders ist es zum Beispiel bei dem Teilen von Zeitungsartikeln, die sich hinter einer Bezahlschranke befinden. Hier kommt es sehr häufig vor, dass in den Kommentaren darunter nicht der Inhalt des Artikels diskutiert wird, sondern die Tatsache, dass man – pffft! – dafür bezahlen soll. Schockierend, dass dieser Content etwas kostet.

Vor allem bei digitalen Gütern hat sich eine Gratismentalität breitgemacht – mit weitreichenden Folgen.

## 1. Die Macht der Null

Profis nutzen den menschlichen Drang, umsonst an Dinge zu kommen, seit jeher für ihre Geschäfte. „Wir sehen in der Forschung immer wieder, dass null ein Preis mit eigenen Spielregeln ist“, sagt Karen Gedenk, Professorin für Marketing und Pricing an der Universität Hamburg. „Menschen reagieren darauf nicht rational.“ Ein klassisches Beispiel dafür sei die sogenannte Multi-Item-Promotion. Angenommen, ein Geschäft verkauft ein Paar Socken üblicherweise für fünf Euro. Nun möchte es drei Paar für zehn Euro anbieten. „Das ist letztlich nichts anderes als ein 33-prozentiger Rabatt auf den Dreierpack“, sagt Gedenk. „Aber wenn das Geschäft das Angebot als ‚2 Paar kaufen – 1 Paar geschenkt‘ vermarktet, läuft der Verkauf nachweislich besser.“ Auch Slogans wie „Kauf 3, zahl 2!“ wirken ►



# Google Maps, Spotify, Wikipedia, Facebook, Youtube, Instagram, Chefkoch, Reddit, GMX – so gut wie alle Portale in die weite Onlinewelt öffnen sich erst mal kostenlos.

demnach nicht annähernd so gut wie das Versprechen, dass es etwas umsonst gibt.

In einer Studie von 2007 zeigte ein Team um den Verhaltensökonom Dan Ariely, dass Menschen so gut wie alle anderen Entscheidungskriterien ausblenden, wenn sie etwas gratis bekommen können. Die Forscherinnen und Forscher boten Probanden in verschiedenen hypothetischen Szenarien an, entweder eine teure oder eine billige Praline zu kaufen. Die Luxuspraline kostete 27 Cent, die gewöhnliche zwei Cent. 40 Prozent der Befragten entschieden sich für die erstere. Auch als beide Preise um jeweils einen Cent gesenkt wurden, also auf 26 und einen Cent, blieben 40 Prozent bei der teureren Wahl. Erst als noch mal um einen Cent reduziert wurde, kippte das Ergebnis komplett. Beim Preisverhältnis 25 Cent versus null Cent wählten nur noch zehn Prozent die teure Variante, und 90 Prozent wollten die Gratispraline. Nichts bringt die Leute so sehr auf den Geschmack wie die Aussicht auf ein Geschenk.

## 2. Transaktionslogiken

Die Null boomt besonders im Netz. Google Maps, Spotify, Wikipedia, Facebook, Youtube, Instagram, Chefkoch, Reddit, GMX – so gut wie alle Portale in die weite Onlinewelt öffnen sich kostenlos. In den App-Stores von Apple und Google muss man lange scrollen, bis die ersten kostenpflichtigen Apps auftauchen. Und auch die neuen KI-Anbieter OpenAI, Perplexity oder Anthropic verlangen erst mal kein Geld für die Nutzung ihrer Produkte.

Haben im Internet also alle etwas zu verschenken? Keineswegs. In der digitalen Welt sind nur andere Transaktionsmodelle möglich. Wer vermeintlich kostenlos mit GMX mail, bezahlt mit seiner Aufmerksamkeit für die eingeblendete Werbung. Wikipedia finanziert sich durch Spenden. Bei Google Maps und den meisten anderen Diensten des Techkonzerns bezahlt man mit seinen Daten. Diese wiederum werden nicht verkauft, wie es umgangssprachlich oft heißt. Sondern, viel lukrativer: Die Daten dienen dem Verkauf individualisierter Werbung. Inzwischen sind 90 Prozent aller Anzeigen im Netz auf verhaltensbasierte Profile zugeschnitten (siehe brandeins 02/2023: „Im Spinnennetz“; b1.de/spinnennetz).

Bei Spotify, Chefkoch oder ChatGPT folgt die Transaktion noch einer anderen Logik: Gratis ist dort nur die Basisvariante. Wer die Dienste intensiver nutzen will, muss auf eine kostenpflichtige Premiumvariante umsteigen (siehe brandeins 06/2017: „Was nix kostet, wird was wert“; b1.de/gratis). Die ermöglicht es beispielsweise bei Spotify, Musik in höherer Audioqualität zu hören und offline zu speichern. Bei Chefkoch enthält die Premiumversion unter anderem Rezepte von Profiköchen und die Möglichkeit, welche auf Basis vorhandener Zutaten zu finden. Bei ChatGPT zahlt man für die unbegrenzte Nutzung der neuesten Modelle, einen Audiomodus oder schnellere Bild-erzeugung. Oft gehen Werbung und Freemium Hand in Hand: Die Gratisversionen, etwa von GMX oder Spotify, finanzieren sich mit Reklame. Will der Kunde keine sehen, muss er bezahlen.

„Gerade im Software- und Onlinebereich ist das Freemium-Modell nach wie vor sehr stark“, sagt die Preis-Expertin Gedenk. Denn Freemium mache Kunden den Einstieg leichter. Wer nicht weiß, ob die Fitness-App, die Chefkoch-Rezepte oder dieser neumodische KI-Kram wirklich das Richtige sind, kann das alles erst mal kostenlos testen.

„Psychologisch gesehen kommt der sogenannte Endowment-Effekt dazu“, erklärt Karen Gedenk. „Es fällt uns überproportional schwer, etwas wieder herzugeben. Wenn beispielsweise der kostenlose Probemonat einer Freemium-App endet, hat sie uns eventuell schon am Haken.“

## 3. Aufmerksamkeit is king

Die physische Welt schien lange Zeit gegen die Gratismentalität immun. Klar, es gab schon immer Kulis als Werbegeschenke, und man darf am Käsestand ein Stückchen vom Leerdamer kosten. Aber allen Deutschen die erste Hälfte eines Krimis in den Briefkasten zu stecken – in der Hoffnung, dass die Spannung groß genug ist, damit die Leute die zweite Hälfte kaufen – wäre einfach zu teuer. Digitale Güter verschenken sich deutlich billiger. Bei extrem großen Abrufzahlen muss der Anbieter eventuell ein wenig in zusätzliche Serverkapazitäten investieren. Davon abgesehen kann er sich über das sogenannte Null-Grenzkosten-Modell freuen. In einer digitalisierten Wirtschaft lassen sich Güter und ▶

**Leipzig:**

# Ein Ort für Begegnungen, die bleiben

Die besonderen Augenblicke, die eine Veranstaltung zu einem Erlebnis machen? Sie stehen selten auf dem Zeitplan und ergeben sich meist spontan, sei es in der Kaffeepause zwischen Keynotes und Sessions oder beim gemeinsamen Abendprogramm. In Leipzig finden Veranstalter rund um Tagungen und Business Events vielfältige Inspiration, um ganz bewusst Raum für Begegnungen zu schaffen, die lange in Erinnerung bleiben.

Neben allen Vorzügen eines attraktiven Tagungsstandortes ist Leipzig eine Stadt, die immer wieder überrascht und begeistert. Urbane Moderne und Ideen für eine smarte Zukunft wachsen auf dem Fundament einer beeindruckenden Geschichte. Gäste aus aller Welt besuchen die Orte, an denen einst Bach komponierte, Luther debattierte und Goethe Inspiration fand. Sie folgen den Spuren der Friedlichen Revolution und genießen das besondere Leipziger Lebensgefühl.

Inmitten einer Musikstadt von Welt-rang, zwischen Gründerzeitfassaden und zeitgenössisch interpretierter Industriearchitektur sowie an Hotspots von Kunst und Kulinarik finden Veranstalter in Leipzig Räume, die die Kreativität anregen, gewohnte Pers-

pektiven verändern und starke Impulse geben. Dank der kurzen Wege bleibt Zeit für das, was wirklich zählt: gemeinsame Erlebnisse, persönliche Begegnungen und genau die Augenblicke, die das i-Tüpfelchen einer gelungenen Veranstaltung sind. Damit nehmen Tagungsteilnehmer aus Leipzig sehr viel mehr als nur neues Wissen mit.

Auch Tagungsplaner erleben in Leipzig echte Willkommenskultur. Von Anfang an dürfen sie sich auf die partnerschaftliche Unterstützung des Leipzig Convention Networks verlassen. Unkompliziert kommen sie mit Locations und Hotels, Serviceagenturen, lokalen PCOs und Mobilitätspartnern ins Gespräch. Das Leipzig Convention Bureau steht als persönlicher Wegweiser zur Seite, hilft bei den ersten Fragen weiter, gibt hilfreiche Tipps und vermittelt die richtigen Kontakte.

So bringt Leipzig mit Charme, Haltung und Gastfreundschaft Menschen zusammen und schafft Begegnungen, die nicht zu kaufen und ein wertvolles Geschenk sind.

[www.leipzig-convention.com](http://www.leipzig-convention.com)

**LEIPZIG!**  
CONVENTION  
NETWORK

**EVENT!ZIG**

**LIKE!ZIG**

**TALK!ZIG**



Foto: Philipp Kirschner

## Die Gratiskultur hat sich längst so tief in den Alltag eingeschrieben, dass sie kaum noch auffällt.

Dienstleistungen – sei es ein Webinar, ein E-Book oder ein Song – nach ihrer ersten Erstellung nahezu kostenlos vervielfältigen und verbreiten.

Doch selbst in den Regalen eines stationären Supermarkts finden sich inzwischen Gratisangebote. „Testen Sie GRATIS unseren neuen veganen Brotaufstrich!“ heißt es dann. Kaufen, Kassenbon hochladen, das Geld erstattet bekommen – so funktioniert das Modell in den meisten Fällen. „Während es bei Freemium meist darum geht, Unsicherheit auf Kundenseite zu reduzieren, ist das bei einem Joghurt für zwei Euro oder einem Aufstrich für drei eher nicht der Fall“, sagt Gedenk. „Hier würde ich sagen, dass es eher um die zusätzliche Aufmerksamkeit geht, die Marken mit solchen Aktionen erzielen können, um sich von der Produktfülle im Supermarkt abzuheben.“ Außerdem verhindern derartige Angebote, dass jemand an 100 Gratispackungen vom Brotaufstrich kommt. Denn Geschenke können gierig machen.

Meistens verhindert die soziale Kontrolle, dass jemand sämtliche Käsespießchen vom Probierteller wegmampft oder sich den kostenlosen Orangensaft in der Flughafenlounge literweise in einen mitgebrachten Container abfüllt. Online entfällt die soziale Kontrolle jedoch – der Grund für die seltenen Fälle, in denen Digitalfirmen sich vom beliebten Freemium-Modell verabschiedet haben. So stellten beispielsweise Anbieter von Online-Rechenleistung fest, dass manche Menschen Hunderte von Gratis-Accounts anlegten – mutmaßlich, um Kryptowährungen zu schürfen oder Filesharing im großen Stil zu betreiben. „Nach 18 Monaten Katz-und-Maus-Spiel haben wir uns entschieden, unser Modell umzugestalten“, schrieb die US-Firma Railway daher vor zwei Jahren. „Wir werden ab sofort keine kostenlose Rechenpower mehr anbieten.“ Der allgemeine Trend aber sieht weiterhin so aus: Immer mehr Firmen bieten Freemium-Modelle oder kostenlose Testphasen an.

### 4. Die Verlierer der Gratismentalität

„Für die Unternehmen ist es oft am profitabelsten, wenn sie verschiedene Optionen und Preisstufen anbieten“, sagt Karen Gedenk, die Professorin für Marketing und Pricing. „Und die Kunden haben inzwischen auch verstanden, dass sie gratis häufig nur ein abgespecktes oder ein werbefinanziertes Angebot bekommen. Nervt sie die Werbung oder

wollen sie mehr Funktionen, müssen sie eben bezahlen.“

Es scheint auch mit der Persönlichkeit zusammenzuhängen, ob man freiwillig für digitale Produkte bezahlt oder nicht. Das legt zumindest die Studie eines deutsch-französischen Forschungsteams nahe. Dem oft irrationalen Sog der Nulltarife steht demnach die sogenannte Preis-Qualitäts-Relation entgegen. Sie besagt, dass ein höherer Preis häufig auch mit einer höheren Qualität in Verbindung gebracht wird – und Gratisangeboten deshalb mit einem gewissen

Misstrauen begegnet wird. Welche der beiden Kräfte überwiegt, sei oft individuell verschieden.

Nach und nach setzte sich durch, dass Menschen auch für digitale Dienste Geld bezahlen, so Gedenk. Aber das gelte nicht für alle Branchen und nicht für alle Produkte. Medien-, Kunst- und Kulturschaffende etwa täten sich mit kostenpflichtigen digitalen Angeboten schwer. „Kostenlose Inhalte anzubieten ist Teil des ursprünglichen Zwecks des Internets“, so lautet beispielsweise eine Aussage, der bei einer Umfrage der Landesanstalt für Medien NRW rund drei Viertel der Befragten zustimmten. Diese Haltung trägt dazu bei, dass derzeit viele kleinere Verlage, Künstlerinnen, Journalisten, Fotografinnen, Illustratoren und Autorinnen mehr denn je um ihre Existenz kämpfen.

### 5. Fazit: für Sie hier kostenlos

Die Gratiskultur hat sich längst so tief in den Alltag eingeschrieben, dass sie kaum noch auffällt. Dadurch wird es schwieriger, ein Gefühl dafür zu bewahren, was Dinge eigentlich wert sind – Socken genauso wie Software, Musik, Journalismus. Die vermeintlichen Gratisschnäppchen bringen ein weiteres Problem mit sich: Als Kunde bekommt man kaum mit, wenn sich ihr wahrer Preis klammheimlich erhöht. Ein Beispiel? Wer vor zehn Jahren Instagram nutzte, musste für 1.000 echte Posts aus seinem Netzwerk etwa ein bis zwei Werbeeinblendungen ertragen. Inzwischen hat sich der Anteil der Werbung im Feed mehr als verhundertfacht, bei den sogenannten Reels sind mittlerweile mehr als ein Fünftel aller Inhalte Werbung.

Immer noch ein guter Deal? ■

Falls Ihnen »Entschädigungseinrichtung  
deutscher Banken« zu umständlich klingt,  
nennen Sie uns einfach:

# RÜCKLAGEN- R€TTER



Wir machen sicher sicherer.  
[edb-banken.de](http://edb-banken.de)



Entschädigungseinrichtung  
deutscher Banken











*Kam ganz groß raus: Mustafa's Gemüse Kebab*

Eine frisch gegründete Werbeagentur  
brauchte Referenzen,  
der Dönerladen vor ihrer Tür Kunden.

Das ist der Beginn  
eines Marketing-Wunders.

Text: Katrin Groth

Fotografie: Felix Brüggemann

- Mittags, halb eins in Deutschland:  
Vor einer Dönerbude in Berlin stehen  
Menschen in einer Schlange und war-  
ten. Dreiviertelstunde, eine Stunde,  
anderthalb. Sprachfetzen in Englisch  
und Französisch mischen sich mit  
Spanisch, Dänisch, Deutsch. Vor der  
Ladenfront knutscht ein Pärchen, da-  
hinter schmieren die Dönerverkäufer  
Soße aufs Fladenbrot, säbeln Fleisch  
vom Spieß, und lachen.

Eilig hat es hier niemand.

Vorsichtig hebt ein Kunde den in  
Folie gewickelten Dürüm, eine Art  
Wrap, vom Tresen, wiegt das Gewicht  
mit der Hand, nickt anerkennend.

„Sag das mal deinem Chef, dass du  
in der Pause kurz bei Mustafa warst  
:D :D :D“, schrieb jemand im Internet.  
„Kein Berliner steht da an, 99 % nur  
Touristen“, ein anderer.



Mustafa's Gemüse Kebap ist so was wie das Berghain unter den Dönerläden. Alle wollen hin. Und das, weil vor knapp 20 Jahren zwei Werber zu viel Zeit, zu wenige Kunden und eine Idee hatten. Dominic Czaja und Joachim Bosse, die Gründer der Agentur Dojo, schenken der Dönerbude Website, Logo und Werbespot.\*

Heute zählen Spotify und Tinder, die Sparda-Bank und Aldi Süd zu Dojos Kunden. Für Easyjet ließ die Agentur „Inländer raus“ auf orangefarbene Plakate drucken, den Lieferdienst Wolt bewarb sie mit: „Ohne Vielfalt gäb's hier nur Kartoffeln.“ Provokation mit Haltung und 5,5 Millionen Euro Jahresumsatz.

„Make relevant shit or make shit relevant“ läuft in Laufschrift über Dojos Website. 50 Leute arbeiten für die Berliner Agentur, die sich selbst die Punica-Oase in der Werbe-Wüste nennt.

Es begann mit zwei hungrigen Studenten an einem dunklen, kalten Herbstabend im Jahr 2005 in Berlin-Kreuzberg. Dominic Czaja und Joachim Bosse blieben an einer Bude stehen, früher gab es hier Currywurst, jetzt stand „Gemüse Kebap“ dran. Ohne Plan, was das sein sollte, bestellten sie Dürüm. Czaja mit Hähnchenfleisch, Bosse ohne, er ist Vegetarier.

Damals gab es kaum vegetarische Döner.



*Tarik Kara, der Inhaber, im Jahr 2018 vor seinem alten Imbiss*

7 Euro 40, sagte Tarik Kara. Für beide. Er stand allein in der Bude am U-Bahnhof Mehringdamm, drapierte Salat, Gemüse und Fleisch, wickelte die Dürüm. Seit drei Wochen gehörte ihm der Imbiss, er arbeitete Tag und Nacht. Das Geschäft war mühsam. Die Kundschaft war rar, die Zeit zum Quatschen lang. So kamen sie ins Gespräch.

Czaja und Bosse studierten Kommunikationsmanagement. Ein paar Wochen später sollen sie in der Uni eine internationale Marke vorstellen. Stärken, Schwächen, eine sogenannte SWOT-Analyse.

Es war der Abend vor der Abgabe, als sie wieder bei Kara anrückten. Sie wollten seine Dönerbude vorstellen. Ihre Präsentation pimpten sie mit einem Video: links der Fleischspieß, rechts Kara, der mit roter Schürze und weißem Fischerhut hinter der Salattheke hantierte, ein Küchentuch über der Schulter, und sagte: „Wir wollen das so machen, weil wir den Menschen wirklich auch was Schönes verkaufen möchten und was Gutes tun wollen, und uns selber auch.“

## Ein Dönerphilosoph

Die anderen in ihrem Seminar stellten Audi oder Apple vor. „Wir wollten den Beweis antreten, dass alle ►

*Dominic Czaja, heute der alleinige Geschäftsführer der Berliner Werbeagentur Dojo*





Die Agentur hat ihren Sitz in einer Kirche

„Wir haben versucht ihm zu erklären, dass man Döner nicht nur im Real Life verkauft, sondern auch über eine emotionale Ebene.“

Marken nach demselben Prinzip funktionieren“, sagt Czaja, inzwischen 42.

Des Döners USP? Frittiertes Gemüse. Und Karas Lust am Ausprobieren. Er packte auch mal Minze oder Fetakäse in den Döner, mixte seine Soßen selbst. Für ihre Präsentation bekamen Bosse und Czaja die Note 1,0.

Ihre Agentur gründeten sie Mitte 2006. Dojo, für Dominic und Joachim. Weil sie einen Auftrag brauchten, schufen sie sich einen: eine Website für Mustafa's Gemüse Kebap. Kara wusste erst nicht so recht, Marketing interessierte ihn nicht, Geld hatte er auch keins. „Ich bin Dönerverkäufer, ich muss die besten Döner machen.“ Aber dann sagte er zu den Jungs: Macht mal. Er vertraute ihnen.

„Wir haben versucht ihm zu erklären, dass man Döner nicht nur im Real Life verkauft, sondern auch über eine emotionale Ebene“, sagt Czaja.

Die Website wird ein Wimmelbild: Dönerbude, Straßenszene, fliegende Döner. „Salat komplett?“, fragt der virtuelle Verkäufer, er hat Karas Stimme. Eine Paprika-Familie spaziert über den Gehweg. Ein Mann schmatzt, ein hupender Hochzeitskonvoi rollt vorbei, Hühner gackern. Am Straßenschild baumelt ein Sack Kartoffeln.

Klickt man auf die Lautsprecher an der Dönerbude, klappt eine Diskokugel vom Dach, indische Klänge, Panjabi MC. Dazu führt ein Döner in Lackschuhen einen Moonwalk auf.

Im Internet-Archiv bimmelt und blinkt die Seite noch. Czaja schiebt die Maus über den Bildschirm zu einem Mann mit Hut und Gitarre. „Hier habe ich mich selbst eingebaut.“ Der virtuelle Czaja singt mit rauchiger Stimme: „Döner, du hast mich auf den Knien, Döner, mit Hühnchenfleisch und vegetarisch auch.“ Klingeld klimpert im Hut. „Das war zeitgemäß,

programmiertechnisch auf Flash-Basis, damals wirklich Top-Notch“, sagt Czaja. Eine 1-a-Referenz.

Vermutlich entdeckte ein Blogger die Seite ein paar Monate später, denn von da an stiegen die Aufrufe auf bis zu Hunderttausende täglich. Auf einmal hatte Dojo „viral“ im Portfolio.

Leute schrieben ins virtuelle Gästebuch: Wenn ich in Berlin bin, komme ich auf jeden Fall vorbei.

Czaja sitzt im Obergeschoss der Heilig-Kreuz-Kirche, Dojos Büro, und friemelt an einem aufgerollten USB-Kabel herum. Sein Schreibtisch ist bis auf Notizbuch und Bildschirm leer, einziger Farbklecks: eine kleine rosafarbene Figur von Patrick, dem Seestern, Spongebobs bestem Freund.

Auf die Gemüsedöner-Website meldeten sich andere Dönerimbisse, Pommes- und Burgerläden. So viele, dass Dojo irgendwann einen Reiter ins Kontaktformular einfügte: „Ich hätte gerne eine Seite wie Mustafa's“. „All die Anfragen konnten wir direkt in den Papierkorb schieben“, sagt Czaja und lacht. Das Agentur-Business nahm langsam Fahrt auf.

Mit der Popularität im Netz wurde es vor Karas Dönerbude voller. Erste Schlingelchen entstanden. Eine Berliner Lokalzeitung tauchte auf, sie hätten in der »New York Times« über seinen Döner gelesen. Kara staunte. „Gefühlt standen die Journalisten Schlange“, sagt er, der Spaß hat am Erzählen, über sich und seinen Döner.

Im Hinterhof seines Dönerladens zündet sich Kara, 53, eine Zigarette an. Er trägt Steppjacke und Wildlederschuhe, in Bart und Haare mischen sich graue Strähnen. Die Schlangen vorm Laden, jeden Tag, selbstverständlich sei das nicht, sagt er. Auch nach 20 Jahren nicht. Er nimmt einen Zug von seiner Zigarette.



Seine Frau hat ihm eine volle Packung auf den Tisch gelegt. 29 Jahre sind die beiden verheiratet, ihre Söhne waren noch klein, als Kara mit dem Gemüsedöner anfang. Heute stehen sie mit im Laden, genauso wie seine Frau und die Schwiegertochter. Family Business.

Es sei schwer, gute Leute zu finden, sagt Kara, der früher jeden Döner kontrollierte, ehe er über den Tresen ging. Heute steht er nur noch zwei- oder dreimal die Woche im Laden.

Seine Geschichte ist die eines Aufsteigers. Seine Eltern kamen 1973 als Gastarbeiter von der türkischen Schwarzmeerküste, holten fünf Jahre später ihren Sohn nach. Nach der Schule arbeitete Kara in Küchen, machte aber keine Ausbildung. Er fühlte sich zerrissen zwischen Deutschland und der Türkei. „Wenn du als kleines Kind hierherkommst, bist du verloren irgendwie“, sagt Kara, der lange Selbstzweifel und Ängste mit sich rumschleppte.

Mit Anfang 20 verkaufte er seinen ersten Döner. 1993 übernahm sein Onkel einen Dönerimbiss im brandenburgischen Eberswalde. In Karas Kopf ratterte es, das geht doch besser, ich kann das. 2005 kaufte er schließlich die Bude in Berlin am Mehringdamm, die er jahrelang vom Wohn-

zimmerfenster aus angeschmachtet hatte. Hier kann er selbst bestimmen.

Als billige Arbeitskräfte fürs westdeutsche Fließband waren Menschen aus der Türkei seit den Sechzigern angeworben worden. Dann kam die Ölkrise. Rezession, Firmenpleiten, Entlassungen. Ein eigenes Geschäft wird für viele Migranten zur einzigen Möglichkeit, Geld zu verdienen.

Heute ist der Döner aus Deutschland nicht mehr wegzudenken. Mehr als 18.000 Imbisse von ihnen soll es hierzulande geben. Laut dem Verein türkischer Dönerhersteller in Europa setzen diese jährlich 2,4 Milliarden Euro um. Döner ist der Deutschen liebste Fast Food.

Seit vier Monaten ist Mustafa's Gemüse Kebab keine Bude mehr, sondern ein kleines Lokal. Noch in derselben Straße, nur auf der anderen Straßenseite. 150 statt 15 Quadratmeter. Kara beschäftigt 16 Menschen, 13 in Vollzeit. Monatlich reichen sie rund 4 Tonnen Hühnerfleisch und etwa 1,5 Tonnen Gemüse über den Tresen. Damit machte der Laden 2024 einen Umsatz von 1,5 Millionen Euro.

Früher schaute Tarik Kara anders auf seinen Imbiss. Der beste Döner, der Dienst am Kunden, nur das zählte. „Ich dachte immer, ich muss ein guter Dönerverkäufer sein, ▶

**raisin**

## Bis zu 29.344 € weniger versteuern?

Mit dem ETF Rürup clever fürs Alter  
vorsorgen. Noch bis 12.12.2025 abschließen  
und Steuervorteil für 2025 sichern!

### Finanztip

Empfehlung 

**Rürup-  
Fondssparplan** mit ETF  
(ISIN: LU1781541179)

4/2023

Anlagen in Wertpapiere unterliegen  
Wertschwankungen. Risikohinweise  
unter [raisin.com/de-de/risikohinweise](https://raisin.com/de-de/risikohinweise).  
Die steuerliche Behandlung hängt von  
Ihren persönlichen Verhältnissen ab.





So sah der Werbespot im Jahr 2011 aus

## Dojos Werbespielwiese

Dazu kopierten sie einen Spot des Babybreiherstellers Hipp. Die Kamera schwenkt über idyllische Felder, auf denen Menschen Karotten und Zwiebeln ernten. Wo sich Kinder mit Babybrei bekleckern, löffelt eine Frau Soße auf ihren Döner, beißt hinein. Unterlegt mit Musik, die einlullt. Wie bei Hipp ist ein Tisch voll mit Gemüse drapiert. Aber statt dem Anzug tragenden Claus Hipp spricht Kara, Fischerhut auf dem Kopf. Das Beste aus der Natur, das Beste für den Döner, sagt er. „Davor stehe ich mit meinem Namen.“

800.000-mal wurde der Spot auf Youtube aufgerufen.

„Natürlich haben die Leute schnell entlarvt, dass wir Karotten aus dem Weizenfeld gezogen haben“, sagt Czaja in seinem Kirchenoffice. Kalkulierte Provokation bei minimalem Budget. Dojos Anwalt hatte abgeraten, die Zuschauer aber johlten und klatschten, als Dojo den Spot im Kreuzberger Yorck-Kino zeigte.

Und dann kam ein Brief von Claus Hipp. Czaja öffnete, mit zitternden Händen.

„Liebe Mustafa’s, (...) Wenn Ihre Döner so gut sind wie die Werbung, über die ich herzlich gelacht habe, dann komme ich bei meinem nächsten Berlin-Besuch gerne vorbei. Mit herzlichen Grüßen, Euer Claus Hipp.“

Keine Anzeige, kein Mimimi. Mustafa’s sei dadurch in der Wahrnehmung als Marke zwei, drei Level höher geklettert, sagt Czaja. Er wurde zum Kultimbiss.

Das Marketing war für Dojo und Mustafa’s ein Win-win. Vielleicht sogar ein Win-win-win: „Man kann darüber streiten, welchen Mehrwert Werbung hat, aber viele Leute haben

ein Lächeln aufs Gesicht gezaubert bekommen, und das ist ja schon ein gesellschaftlicher Beitrag“, sagt Czaja.

Dann kam für Kara der Moment zurückzuschicken. Sollte es je eine zweite Bude geben, dann mit Czaja und Bosse, hatte er ihnen versprochen. 2017 eröffneten sie am Münchner Stachus, die beiden Werber waren offizielle Gesellschafter, standen zur Eröffnung mit am Spieß. Doch Corona killte den Imbiss.

Das Schenken blieb für die Werbeagentur keine einmalige Sache. Mit einer Stiftung unterstützt Dojo einen Verein, der junge Menschen mit Zuwanderungsgeschichte für Kreativ- und Tech-Berufe fit macht, und eine Bildungsplattform für Kinder. Seit zwölf Jahren auch die Kälte- und Obdachlosenhilfe. Schlafplätze im Winter, Wohnungen für Housing First.\*\*

Die Agentur hat dazu eine Sozialsteuer eingeführt. Drei Prozent zahlen die Auftraggeber auf jede beauftragte Leistung, die Einnahmen fließen in soziale Projekte.

Ohne Mustafa’s Gemüse Kebap wäre Dojos Geschichte sicher anders verlaufen. „Wir wären nicht, wer wir sind“, sagt Czaja. Die Website, das Logo, der Werbespot, die Aufmerksamkeit. „Es war das beste Investment, das wir machen konnten.“ Er führt die Agentur mittlerweile allein. Geld gab es von Kara nie. Aber lebenslang Döner aufs Haus. ■

alles andere ist nicht so wichtig“, sagt er. Werbung, um Aufmerksamkeit und Umsatz zu generieren? Fand er unnötig.

Fast wirkt es, als wollte Kara Czaja und Bosse eine Freude machen, als er 2011 zustimmt, einen Werbespot für den Gemüsedöner zu drehen.

\* Lesen Sie auch „Tiktok in Worten“ in der brandeins Ausgabe 09/2025: [b1.de/bosse](https://b1.de/bosse)

\*\* Was Finnland gegen Wohnungslosigkeit unternimmt, erfahren Sie in unserem Artikel „Erst die Lösung, dann das Problem“ in brandeins 04/2020: [b1.de/wohnungslos](https://b1.de/wohnungslos)

brand eins Peergroups

# Die Peergroup wird mir ~~Impulse geben.~~ WEH TUN

Trauen Sie sich ins radikalste Format für Führungskräfte?

**Exklusivität:** Ausgewählter Kreis von max. 12 Führungskräften aus versch. Branchen

**Case-Study:** Alle Teilnehmenden bringen eine berufliche Herausforderung mit

**Neue Perspektiven:** Führungskräfte spiegeln sich gegenseitig radikal ehrlich und schonungslos offen

**Geschützter Raum:** 4 x 2 Tage bei brand eins in Hamburg über ein Jahr verteilt



Jetzt bewerben!

[brand eins.de/peergroups](https://brand eins.de/peergroups)

# „Der Sinn des Ganzen fehlt“

Ein Gespräch mit dem  
Hamburger Kultursenator  
Carsten Brosda  
über Geschenke in  
der Politik, Zukunftsbilder  
und Opfergaben.

Interview:  
Jens Bergmann und Gabriele Fischer

*brandeins: Herr Brosda, anders als die meisten Kulturpolitiker konnten Sie Ihren Etat steigern. Und bekommen obendrein von dem Milliardär Klaus-Michael Kühne ein Opernhaus geschenkt. Müssen wir Sie uns als einen glücklichen Politiker vorstellen?*

Carsten Brosda: Ich glaube nicht, dass politische Prozesse dazu da sind, Politiker glücklich zu machen. Richtig ist, dass die Bedingungen für Kulturpolitik in Hamburg dank der derzeitigen Haushaltslage besser sind als anderswo. Das ist jedoch eine Momentaufnahme und kann sich schnell ändern.

Was das Geschenk von Herrn Kühne angeht: Ob wir es kriegen, steht noch nicht fest, denn die Hamburgische Bürgerschaft, also das Parlament, muss entscheiden, ob wir es annehmen. Und auch die Kühne-Stiftung entscheidet abschließend, wenn sie weiß, wie teuer das Geschenk wird.

*Es gibt Streit darüber, ob es sich überhaupt um ein Geschenk handelt, da*



**Carsten Brosda, Jahrgang 1974,**

ist einer der wenigen prominenten Intellektuellen in der SPD. Nach dem Studium der Journalistik und Politikwissenschaft begann er im Jahr 2000 seine Karriere als Pressereferent der Partei. Er ist seit 2017 Kultursenator in Hamburg und seit 2020 Präsident des Deutschen Bühnenvereins.

Brosda hat ein Faible für populäre Kultur, besonders wenn sie mit seiner Heimatstadt Gelsenkirchen und dem Ruhrgebiet zu tun hat. Er ist Fan von Schalke 04, zu seinen Lieblingsfilmen, aus denen er auswendig zitieren kann, zählt die Ruhrpott-Komödie „Bang Boom Bang“.





*die Stadt eine erhebliche Summe für den Prestigebau beisteuern muss.*

Es ist jedenfalls kein klassisches Präsent wie etwa ein Gemälde, das man bekommt und an die Wand hängt oder im Keller versteckt, sondern Ergebnis eines zweijährigen Verhandlungsprozesses. Ursprünglich kam Herr Kühne mit einem mehrere immobilienwirtschaftliche Volten umfassenden Deal auf den Ersten Bürgermeister Peter Tschentscher und mich zu. Damals konnten wir die Schenkungsabsicht noch nicht so richtig erkennen. Aber worauf wir uns mittlerweile verständigt haben, wäre ein substanzielles Geschenk.

*Woraus besteht es?*

Herr Kühne baut auf eigene Kosten ein Opernhaus. Wir stellen das Grundstück am Baakenhöft in der Hafencity zur Verfügung, das aber städtisches Eigentum bleibt. Nach Abschluss des Bauvorhabens geht auch das Opernhaus in städtisches Eigentum über. Hamburg beteiligt sich mit einmalig 147,5 Millionen Euro an dem Projekt. Dieser Betrag ist gedeckelt und ist ein Beitrag für die Mehrkosten unter anderem für das sogenannte Warftgeschoss, das man dort aufgrund des Hochwasserschutzes braucht. Wir beteiligen uns also lediglich an dem Mehraufwand im Vergleich zu einem anderen, weniger anspruchsvollen Bauplatz.

*Es sollen aber noch weitere 104 Millionen Euro Steuergeld fließen.*

Das sind die geschätzten Kosten, um die Freiflächen rund um die Oper herzurichten und das Grundstück überhaupt in einen bebauungsfähigen Zustand zu versetzen. Dort stehen unter anderem ein aufgelassener Kakao-speicher und ein provisorisches Kreuzfahrtterminal, die dort nicht dauerhaft bleiben sollen. Die Summe würde also ohnehin fällig, sobald wir das Grundstück nutzen wollen: ob auf der Fläche eine Oper entsteht, ein anderes Gebäude oder ein öffentlicher Park. Unterm Strich bekommt Hamburg also ein Opernhaus für 147,5 Millionen Euro – dank des bemerkenswerten Engagements eines Mäzens.

*Geschenke sind nie uneigennützig. Welche Motive treiben Klaus-Michael Kühne an? Will er, der seinen Unternehmens- und Wohnsitz steuergünstig in der Schweiz hat, seiner Heimatstadt Hamburg etwas zurückgeben und seinen Namen dort verewigen?*

Ich glaube, es gibt gar keinen solchen doppelten Boden. Konkret war es so, dass Kent Nagano, der damalige Generalmusikdirektor der Hamburger Staatsoper, Klaus-Michael Kühne dazu angeregt hat, ein neues Opernhaus zu bauen, weil die Akustik und die Arbeitsbedingungen des derzeitigen seiner Meinung nach nicht dem heutigen Niveau entsprächen. Und da Kühne ein Freund der Musik im Allgemeinen und der Oper im Speziellen ist und er das Haus schon länger unterstützt, hat er Gefallen an der Idee gefunden. Das neue Gebäude wird übrigens nicht nach ihm benannt, sondern nach wie vor Hamburgische Staatsoper heißen. Diese Schenkung ist sehr groß und reiht sich durchaus ein in die Tradition der Bürgerstadt Hamburg.

*Inwiefern?*

Anders als in Residenzstädten, wo Könige oder Herzöge Kulturinstitutionen zur eigenen Belustigung und zu der des Volks gründeten, fühlten und fühlen sich in Hamburg die Bürgerinnen und Bürger selbst dafür zuständig. So wurden sowohl das Deutsche Schauspielhaus oder die Laeiszhalle als auch die Kunsthalle auf Initiative von Privatleuten gegründet und maßgeblich von ihnen finanziert.

*Die mittlerweile weltberühmte Elbphilharmonie geht ebenfalls auf eine private Initiative zurück. Sie kam die Steuerzahler mit rund 866 Millionen Euro – elfmal so viel wie geplant – aber sehr teuer. Haben Sie daraus gelernt, damit sich das Geschenk des Herrn Kühne nicht als vergiftet erweisen kann?*

Wir haben nach der letztlich glücklichen Vollendung der Elbphilharmonie Lehren gezogen, damit öffentliche ►

Bauvorhaben zukünftig im Kostenrahmen bleiben. Im konkreten Fall haben wir uns bei den Verhandlungen mit Klaus-Michael Kühne viel Zeit genommen, um sehr viele Eventualitäten vertraglich zu klären. Das heißt nicht, dass auf der Strecke – möglicher Baubeginn wäre 2030, die Fertigstellung idealerweise 2034 – nichts Unvorhergesehenes passieren kann. Aber wir haben die Risiken minimiert, bis hin zu der Frage: Was passiert, wenn der Mäzen sagt, „Ich vollende den halb fertigen Bau nicht – sieh zu, was du damit machst!“?

*So wie beim Antikriegsdenkmal von Alfred Hrdlicka am Dammtorbahnhof, das ein Torso geblieben ist.*

Träte ein solcher Fall beim Opernbau ein, müsste das Grundstück von der Kühne-Stiftung geräumt werden, und die Stadt bekäme alle bis dahin angefallenen Kosten erstattet. Zuvor gilt: Der Hamburger Beitrag zum neuen Opernhaus von 147,5 Millionen Euro wird erst fällig, wenn die Stiftung abschließend entschieden hat, das volle Kostenrisiko für den Bau zu übernehmen – und auch dann nicht auf einen Schlag. Die Arrondierung des Grundstücks beginnt auch erst dann.

*Wir sind gespannt, ob es dazu kommt. Generell beglückt aber eher die Politik die Bürger, nicht umgekehrt – Stichwort Wahlgeschenke.*

Ich tue mich mit dem Begriff schwer, weil es Wahlgeschenke im klassischen Sinne – ich gebe dir dies oder das, im Gegenzug stimmst du für mich – hierzulande nicht mehr gibt. Das letzte Präsent dieser Art, das mir bekannt ist, ist fast 70 Jahre alt. Damals, im Frühjahr 1957, boxte Adenauer eine Reform durch den Deutschen Bundestag, die Rentnerinnen und Rentner viel

besserstellte. Das war ein Geschenk, das der Union bei der Wahl im Herbst zur absoluten Mehrheit verhalf.

*Die von der CSU durchgesetzte Mütterrente und die Reduzierung der Mehrwertsteuer für die Gastronomen waren keine Wahlgeschenke?*

Das sind Wahlkampfversprechen und damit – selbst wenn ich sie in der Sache nicht klug finde – das Normalste der Welt. Denn bekanntlich gilt: Du wirst nicht gewählt für das, was du gemacht hast, sondern für das, was du zu tun gedenkst.

*In diesem Fall für eine ganz bestimmte Klientel.*

Man kann der CSU unterstellen, dass sie bestimmte Teile der Wählerschaft beeinflussen wollte. Generell erscheinen mir solche handfesten Angebote allerdings auch eine Reaktion darauf zu sein, dass die Erwartungen der Bürgerinnen und der Bürger an die Politik immer kurzfristiger werden, die Wirkungen politischer Entscheidungen jedoch immer langfristiger.

Bei Adenauers Rentenreform gab es noch einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Handeln und Wirkung. Heutige Reformen wirken sich oft erst in einer Generation aus. Daher wird in der Politik in jüngerer Zeit meistens nur noch über die nächsten zwei, drei Schritte gesprochen und nicht mehr über das Zielbild, weshalb wir oft dann nicht mehr begreifen, warum eigentlich was getan wird. Der Sinn des Ganzen fehlt.

*Was ist die Alternative zu kurzfristigen Versprechungen und Gaben?*

Kurz gesagt brauchen wir in Deutschland einen neuen Kristallisationspunkt von Zuversicht. Und vor allem Ideen für eine bessere Zukunft.

*Das klingt nach SPD-Grundsatzprogramm. Am neuen arbeiten Sie mit. Wird es die Partei nach vorn bringen?*  
Das hoffe ich. Wie erfolgreich wir damit bei den Wählerinnen und Wählern sein werden, wird man sehen. Aber ich finde es schon entscheidend, dass wir politisch um Zukunftsbilder ringen – und dann um Zustimmung zu ihnen werben.

*Zurück zu den profanen Gaben: Bekommen Sie als Kultursenator besonders kreative Geschenke?*

Eher selten. Ich habe viel mit Intellektuellen zu tun, und die verschenken gern Bücher – die sie selbst geschrieben haben, was vielleicht die schönste Form der Kreativität ist.

*Geschenke an Politiker scheinen heutzutage bedeutsamer als früher zu sein. So bekam Donald Trump von Katar einen Jumbojet und vom Bundeskanzler Merz die Geburtsurkunde seines in der Pfalz zur Welt gekommenen Großvaters geschenkt.*

Das sind Opfergaben für einen furchtbaren Narzissten, dem man anscheinend am besten beikommt, indem man ihm etwas mitbringt, das ihm gefällt, und ihn damit milde stimmt. Dass das funktioniert und notwendig zu sein scheint, ist ein Symptom für den Niedergang der amerikanischen Demokratie und die Machtverhältnisse. Donald Trump setzt gern noch einen drauf, indem er kurz entschlossen ins Merchandising-Regal im Weißen Haus greift und seinem Gast, der sich so viel Mühe mit dem Präsent für den Präsidenten gemacht hat, eine rote Wahlkampfkappe in die Hand drückt. Ich bin sehr froh, dass ich nicht in die Verlegenheit kommen werde, mit einem Gastgeschenk bei ihm vorstellig werden zu müssen. ■

brandeins × **UNTER  
NEHMER  
TUM**



# LEADERSHIFT

Die brandeins Konferenz für junge Führungskräfte



## Wer etwas bewegen will, muss in Führung gehen!

Muss man dafür ein Naturtalent sein?  
Auf keinen Fall! Führung kann man  
lernen – auf der **LEADERSHIFT**.

**11. September 2026**  
**Hamburger Oberhafen**



Mehr erfahren



[b1.de/leadershift](https://b1.de/leadershift)

# Geschenke in Zahlen

Text:  
Anabelle Körbel

Illustration:  
Sebastian Schneider



Geschätzter Wert des Luxusflugzeugs Boeing 747-8, das die katarische Regierung Donald Trump im Mai 2025 geschenkt hat, in Dollar ..... **400.000.000**  
Geschätzte Kosten für die Modernisierung und den sicheren Umbau der Maschine für den US-Präsidenten zur neuen Air Force One, in Dollar .... **bis zu 1.000.000.000**

Durchschnittliche Höhe der steuerpflichtigen Erbschaften und Schenkungen im Jahr 2022, in Euro pro Einwohner,  
... in Hamburg ..... **1.424**  
... in westdeutschen Bundesländern ..... **812**  
... in ostdeutschen Bundesländern ..... **91**  
... in Sachsen-Anhalt ..... **65**

Anteil der Menschen in Deutschland, in Prozent, die 2024 angaben,  
... an Weihnachten einen Gutschein zu verschenken ... **33**  
... selbst schon einen oder mehrere erhaltene Gutscheine verfallen lassen zu haben ..... **40**

Jahr, in dem die TV-Sendergruppe ProSieben Sat 1 mehrheitlich die Anteile der Erlebnisgutscheinfirma Jochen Schweizer übernahm und mit der eigenen Beteiligung Mydays zusammenführte ..... **2017**  
Jahr, in dem ProSieben Sat 1 eine Geldstrafe von 3,9 Millionen Euro für Jochen Schweizer und Mydays zahlen musste\* ..... **2024**  
Jahr, in dem ProSieben Sat 1 die verbliebenen Anteile von Jochen Schweizer kaufte und die Firma vollständig übernahm ..... **2025**

\*Mydays und Jochen Schweizer hatten bis 2023 Erlebnisgutscheine ab 250 Euro ohne die dafür erforderlichen Lizenzen der Bafin vertrieben.

Kosten für eine American Express Platinum Card, pro Jahr in Euro ..... **720**  
Geschenktes Startguthaben für Einkäufe bei ausgewählten Partnern nach Vertragsabschluss, in Euro ..... **340**  
Mindestumsatz innerhalb von sechs Monaten, um das Startguthaben zu aktivieren, in Euro ..... **10.000**



Geschätzte Steuergelder, die dem deutschen Staat durch Cum-Ex- und Cum-Cum-Geschäfte bislang entgangen sind, in Milliarden Euro ..... 40

Jahr, von dem an Cum-Ex-Geschäfte rechtlich erschwert wurden ..... 2011

Jahr, von dem an Cum-Cum-Geschäfte rechtlich erschwert wurden ..... 2016

Höhe der entgangenen Cum-Cum- und -Ex-Steuergelder, die der deutsche Staat bis Ende 2023 zurückgefordert hatte, in Milliarden Euro\*\* ..... 3,3

\*\*Vereinfacht gesagt wurden Kapitalertragssteuern mehrmals erstattet, die nur einmal gezahlt wurden (Cum-Ex), oder Steueranrechnungen oder -erstattungen gewährt, auf die kein Anrecht bestand (Cum-Cum). Ab 2026 dürfen Banken, Versicherungen und Fonds Cum-Cum-Dokumente aus den Jahren 2016 und 2017 vernichten.

Summe aller gesetzlichen Leistungen für Familien in Deutschland (etwa Elterngeld), die für den Haushalt 2025 geplant sind, in Milliarden Euro ..... 13

Geschätzte Kosten für das Ehegattensplitting pro Jahr, in Milliarden Euro ..... 22

Steuerersparnis durch das Ehegattensplitting bei einem zu versteuernden Haushaltseinkommen von 60.000 Euro, in Euro,

... wenn beide Partner gleich viel verdienen ..... 0

... wenn eine Person 80 Prozent, die andere 20 Prozent des Einkommens verdient ..... 1.382

... wenn eine Person kein Einkommen hat ..... 5.808

Anteil der heterosexuellen Paare hierzulande, in Prozent,

... bei denen beide etwa gleich viel verdienen ..... 33

... bei denen der Mann mehr verdient als die Frau ..... 57

Jahr, in dem die Idee der Freiheitsstatue als Geschenk Frankreichs an die USA entstand ..... 1865

Jahr, in dem die Bauarbeiten am Sockel der Freiheitsstatue – den die USA selbst bezahlen sollte – wegen finanzieller Engpässe fast eingestellt wurde ..... 1885

Jahr, in dem die Freiheitsstatue nach Spendenaktionen in beiden Ländern fertiggestellt werden konnte ..... 1886

Spenden, die gemeinnützige Organisationen in den USA im Jahr 2024 erhielten, nach Kategorie, in Milliarden Dollar,

... Umwelt und Tierwohl ..... 22

... Gesundheit ..... 61

... Bildung ..... 88

... Religion ..... 147

Jahr, in dem das Europaparlament eine Obergrenze für Parteispenden in allen EU-Ländern forderte ..... 2025

Zahl der EU-Länder, die bereits eine Obergrenze für Parteispenden haben ..... 19 von 27

Höhe der Obergrenze in Deutschland, in Euro ..... 0\*\*\*

Höhe, ab der eine Parteispende in Deutschland umgehend dem Bundestag gemeldet und veröffentlicht werden muss, in Euro ..... 35.000

Summe all dieser Großspenden im Jahr 2025 (Stand: 6. November) an Parteien des aktuellen Bundestags, in Millionen Euro, an

... die CDU ..... 5

... die AfD ..... 5

... die SPD ..... 2

... Die Grünen ..... 1

... die CSU ..... 1

... Die Linke ..... 0,3

\*\*\* In Deutschland dürfen juristische und natürliche Personen unbegrenzt an Parteien spenden. Die EU-Obergrenze soll verhindern, dass Großspenden den politischen Wettbewerb verzerren und das demokratische Prinzip untergraben, dass jede Stimme gleich viel zählen sollte.

Preis im November 2025, in Euro, ... für einen veganen Adventskalender für Hunde ..... 69,90

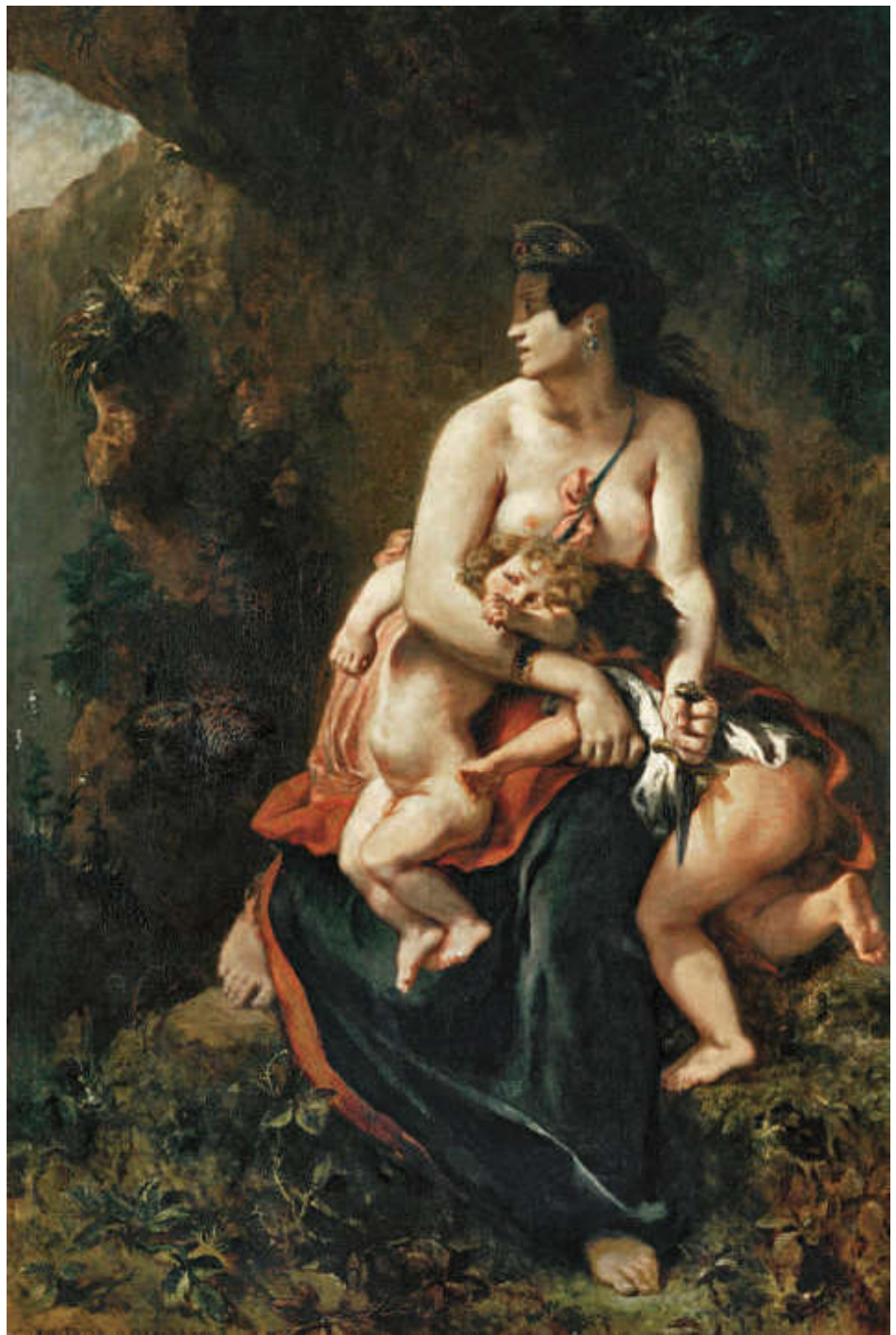
... für den teuersten Schokoladen-Adventskalender im Lindt-Onlineshop ..... 189,99

... für einen Adventskalender für Pferd und Reiter .. 199,95

... für den Adventskalender des Einrichtungshauses Westwing ..... 249,00

Quellen: »The New York Times«, Tagesschau, MDR, Yougov, ZDF, Prosieben Sat 1, American Express, ZDF, Deutscher Bundestag, Finanzwende e. V., »Die Zeit«, Statistisches Bundesamt, Allbright Stiftung, Wikipedia, Americamp, Giving USA, Lobbycontrol, Donation.watch, Lindt, Vegdog, Étalon Vert, Westwing

... Mutter,  
wir danken  
dir!



*Das vergiftete Geschenk: Medea tötet ihre Kinder, Ölgemälde von Eugène Delacroix*

Geschenke ohne Hintersinn gibt es nicht.  
Doch auch wenn ein Präsent nie selbstlos ist – die Gründe dafür  
unterscheiden sich immens.

Eine kleine Kulturgeschichte des Schenkens.

Text:  
Holger Fröhlich

## REZIPROZITÄT

### die Mauss'sche Pflicht des Erwiderns

#### *Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft*

(Deutsches Sprichwort)

Schon unsere steinzeitlichen Vorfahren sollen ihre Nachbarinnen umworben haben, indem sie ihnen polierte Zähne toter Tiere überreichten. Kam bestimmt bombig an. Es dauerte dann noch ein paar Hunderttausend Jahre, bis sich der französische Soziologe, Ethnologe und Religionswissenschaftler Marcel Mauss des Themas erstmals mit wissenschaftlichem Ernst annahm. Sein 1925 veröffentlichter Essay über die Gabe fußt auf Studien archaischer Gesellschaften und brachte die ernüchternde Erkenntnis: Schenken ist nie selbstlos. Vielmehr besteht es aus drei Elementen, die allesamt verpflichtend sind. Geben, Empfangen, Erwidern.

Mauss sagt: Wer denkt, dass mit dem Überreichen eines Wurstkorb die Transaktion vollendet ist, der irrt. Das gibt dem Geber große Macht. Schließlich ist er es, der einen Dreiklang anstimmt, den der Nehmer mitsingen muss. Der Beschenkte kann zwar den Wurstkorb ablehnen oder auf die Revanche verzichten, doch auch damit erfüllt er die kommunikative Funktion von Empfang und Erwidern – eben indem er sein Gegenüber gleich zweimal düpiert. Die Regeln des Schenkens, die sich Mauss zwar nicht ausgedacht, aber treffend formuliert hat, sind zwingend. Wer sie verletzt, riskiert seinen sozialen Status. Mindestens. An den Mauss'schen Erkenntnissen haben sich seitdem viele abgearbeitet, am zugrunde liegenden Prinzip hat sich jedoch nichts geändert.

In seinem Essay stützt sich Mauss unter anderem auf seine Interpretation der polynesischen Vorstellung, dass jedes Geschenk die Seele (Hau) seines Gebers in sich trägt und letztlich zu ihm zurückstrebt. Wer eine Gabe weiterchenkt und dafür eine Gegenleistung erhält, muss diese an den Urschenker zurückreichen. Sonst droht Ungemach. Denn das Hau will stets nach Hause. Wenn Sie von Ihrer Chefin eine goldene Uhr zur 25-jährigen Betriebszugehörigkeit bekommen, das schöne Stück einige Jahre später dem tüchtigen Schwiegersohn unter den Weihnachtsbaum legen und dieser sie wiederum mit dem Volkshochschulkurs „iPhone-Führerschein für Silversurfer, Teil II“ beehrt, dann müssten Sie nun also – dem Gesetz des Hau folgend – Ihre

einstige Chefin besuchen, um ihr den Lehrgang als Seelenrückgabe zu überreichen.

Der Kula-Ring der Trobriand-Inseln, die zu Papua-Neuguinea gehören, weist ein ähnliches Muster auf. Bei dem rituellen Gabentausch zirkulieren zweierlei Kostbarkeiten zwischen den Oberhäuptern der kreisförmig angeordneten Südseeinseln. Halsketten aus roten Muschelplättchen wandern im Uhrzeigersinn, Armreifen aus weißen Muschelingen wandern gegen den Uhrzeigersinn. Niemand darf die Dinge zu lange für sich behalten, bevor er sie in der vorgeschriebenen Richtung weitergibt. Dabei wirft er die Gabe dem Beschenkten in übertriebener Bescheidenheit vor die Füße, während ein anderer die Schnecken trompete bläst. Heute verzichten wir beim Schenken meist aufs Schneckenhorn, empfinden aber das Gleiche: eine Kraft, die den Empfänger zum Erwidern drängt.

Das kann auch überfordern. Und erklären, warum Schweden 2019 von Unicef zum familienfreundlichsten Land gekürt wurde, obwohl dort Kinder, die sich zur Essenszeit im Hause eines Schulfreunds aufhalten, oft nicht mit der Familie am Tisch Platz nehmen dürfen. Das mag herzlos klingen, lässt sich jedoch herleiten aus jener Zeit, da die Menschen ihre Kinder nur mit Not über den Winter brachten. Wurde es knapp, schickte man die Blagen zu Verwandten. Damit wurde der Nachwuchs ernährt, die Eltern aber fielen tief in die Schuld der Wohltäter.

Wer nun im Schweden unserer Tage fremden Kindern das Essen verwehrt, tut das auch, um deren Familie nicht zu beleidigen. Denn wer dem kleinen Michel von nebenan eine Portion Köttbullar zum Mittag gibt, der sagt, dass Michels Eltern ihren Spross nicht aus eigenen Kräften ernähren können. Und wer in protestantischen Kulturen arm ist, der wird wohl das Missfallen des Herrn erregt haben – ein schwerer Vorwurf für einen kleinen Snack. Das Vermeiden von Verpflichtungen wird so zur höflichen Geste und zum modernen Widerstand gegen die uralte Last der Reziprozität. ►



*Große Geste mit großer Wirkung:  
Angehöriger der Nuu-chah-nulth mit  
Wolfsmaske*

## STATUS UND VERSCHWENDUNG der Potlatch als Wohlstandswettkampf

*Gimme, gimme more, gimme more,  
gimme, gimme more* (Britney Spears)

Wer versucht, das Gegenseitigkeitsprinzip auf die Spitze zu treiben, der landet beim Potlatch. Dieses Schenkritual, das von den First Nations der amerikanischen Nordwestküste wie den Kwakwaka'wakw oder Haida seit Jahrhunderten praktiziert wird, lässt selbst eine indische Milliardärs-hochzeit dürrftig aussehen. Ziel des Festes, bei dem oft Titel und Privilegien an Angehörige übertragen werden, ist die Ordnung des sozialen Gefüges. Das Mittel ist die größtmögliche Verschwendung. Je mehr Reichtum ein Oberhaupt auffährt, desto höher die Stellung seiner Familie.

Bisweilen verschenkten die Nachfahren eines angesehenen Chiefs die komplette Erbschaft im Rahmen eines einzigen Potlatch an andere Stammesführer. Dabei geht es weniger ums Umschiffen der Erbschaftssteuer als um die Ehre des Toten. Wer seinen Mauss gelesen hat, weiß, dass

diese Gaben nicht umsonst sind. Je großzügiger die Gabe, desto höher der Status des Gebers. Je schneller und üppiger die Erwiderung, desto größer die Ehre des Empfängers – oder seine Schmach, wenn er dazu nicht fähig ist.

Noch wirkungsvoller ist das Zerstören der Kostbarkeiten. Besonders beliebt: Kanus verbrennen, Kupferschilder zerbrechen und Geldstücke ins Meer werfen. Ein großes Konjunkturprogramm für die heimischen Gewerke, könnte man meinen. Die Haida sagen dazu: den Reichtum töten. Obwohl die Rituale heute weniger opulent sind und die Lebensgrundlage vieler indigenen Völker vernichtet wurde, kosten Potlatches immer noch bis zu 100.000 Dollar. Deshalb richtet auch kaum ein Ältester mehr als zwei davon im Leben aus.

Der kanadischen Regierung erschien das Brauchtum übrigens so unanständig, dass sie es 1885 unter Strafe stellte und Hunderte Kultgegenstände konfiszierte, die sie dann für ein gesalzenes Eintrittsgeld in der Kirche ausstellte. Das Verbot wurde 66 Jahre später aufgehoben, viele Erbstücke sind aber bis heute in der Hand privater – und sicherlich hoch anständiger – Sammler.

Vom Potlatch inspiriert, entwickelte der US-amerikanische Ökonom Thorstein Veblen seine Theorie der feinen Leute. Die besagt, dass bei einigen Gütern die Nachfrage steigt, weil deren Preis erhöht wird. Es mag überraschen, aber eine Louis-Vuitton-Capucines-Handtasche kostet in der Herstellung gar keine Tausende Euro – geht aber trotzdem weg wie geschnitten Brot. Dieser Geltungskonsum ist eine Art des modernen Potlatches: Ich gebe Unsummen dafür aus, um meinen Wohlstand mit Luxusware zu zeigen (Geben), man nimmt mich wahr (Empfangen), mein Status steigt (Erwidern).

Dieses Prinzip findet sich auch in der spätrömischen Dekadenz, etwa beim sprichwörtlich gewordenen Feldherrn Lucullus, dessen Bankette selten weniger kosteten als ein Landgut. Oder bei Aulus Vitellius, der von April bis Dezember 69 Kurzzeitkaiser war und zu dessen Kreationen ein Gericht aus Pfauenhirn, Flamingozunge, Papageienfisch und Muränenmilch zählte. Die Tatsache, dass sich das Rezept in dieser Form nicht erhalten hat, lässt vermuten, dass es sich dabei weniger um ein lukullisches Highlight handelte als um einen stummen Schrei nach Anerkennung.



## RELIGION UND RITUAL

### heilige Gaben und die Transformation des Schenkens

#### *Geben ist seliger denn Nehmen*

(Neues Testament)

Reziprozität hier, Reziprozität da, aber was ist mit Almosen, Spenden und sonstig Mildtätigem? Sind das nicht Geschenke ohne Hintersinn? Nein. Dass die erwartete Erwidmung in der Zukunft liegt, mag dazu verleiten, sie auszublenden. Besonders erfolgreich ist darin das Christentum, das die Erwidmung (Seelenheil) besonders weit in die Zukunft legt (Jenseits).

In der römischen Antike war man da ehrlicher. Das Verhältnis zu den Göttern war beschrieben mit „do ut des“ (ich gebe, damit du gibst) – und zwar pronto. Die Logik des spirituellen Quidproquo: Warum sollte ich den

*Erziehung, Luther-Style:  
Krampus mit unartigen Kindern*



Göttern ein teures Lamm opfern, wenn die sich nicht mal um meine Steuern kümmern? Der antike Opferkult war keine selbstlose Gabe, sondern eine Vertragsbeziehung.

Beim römischen Saturnalienfest zur vollbrachten Winteraussaat nutzte man Geschenke hingegen, um Standesunterschiede scheinbar aufzuheben. Da beschenkten die Herren die Sklaven und bewirteten sie mit gutem Essen sowie sehr viel Wein. Nach überstandem Kater allerdings fügten sich Herr und Sklave wieder in ihre zugeordneten Rollen. Die Umkehr diente so der Stabilisierung des Herrschaftsverhältnisses, das nur bestehen kann, wenn es von beiden Seiten akzeptiert wird.

Die christliche Kirche verlegte den römischen Schenktag auf den 6. Dezember. Zu Ehren des heiligen Nikolaus. Welchem auch immer. Denn der Ehrentag geht aufgrund einer Panne im 10. Jahrhundert auf gleich zwei Nikoläuse zurück. Damals übersah der Geschichtsschreiber Simeon Metaphrastes, dass es sich bei Nikolaus, dem Bischof von Myra, und Nikolaus, dem Bischof von Pinora, verstorben in Myra, um zwei Personen handelte. So verschmolz er die beiden Würdenträger zu einem und goss sie in einen jahrhundertelangen Strom von Folge-missverständnissen, an dessen Ufern Legenden sprossen.

Die weitreichendste beschreibt, wie der Nikolaus von Myra einen Mann traf, der in finanzielle Not geraten war und dessen Töchtern daher nur noch der Weg in die Prostitution offenstand. Das rührte den Bischof, der in den Folgenächten zum Hause des Verarmten schlich und Goldstücke durchs offene Fenster warf – zielsicher in die Stiefel. Daraus wuchsen kleine Rituale der Mildtätigkeit, die im späteren Mittelalter zu dreiwöchigen ▶

# Räum me ent schei den mit.

Wir realisieren immersive Installationen für Museen, Ausstellungen und Markenräume – in denen Inhalte wirken.



**SICMA**  
audio. visual. experience.



*Einem geschenkten Gaul schaut man besser ins Maul:  
Trojanisches Pferd am Set des Films „Der Untergang von Troja“*

Sauf- und Prügelfesten ausarteten und schließlich vom Spaßverderber Martin Luther und seinem Schweizer Kollegen Zwingli eingehegt wurden.

Während dieser Zeit wandelte sich das Gabenfest zur Tugendprüfung für die Kinder, die bei Nichtbetragen von Knecht Ruprecht, dem Krampus oder einer anderen Albtraumgestalt vermöbelt wurden. Der Reformator Luther, der zwar die Züchtigungen schätzte, dem aber der heiligenverehrende Trubel ein „kyndisch ding“ war, brachte dagegen das Christkind in Stellung. Auch bei diesem Fest um den 24. Dezember erhielten die Kinder Geschenke, wenn sie artig waren. Damals noch ohne Weihnachtsmann, der kam später.

## TÄUSCHUNG UND PROVOKATION

### die dunkle Seite des Schenkens

*Ich fürchte die Griechen, auch wenn sie  
Geschenke bringen* (Laokoon)

Dass Geschenke eine bittere Note haben können, weiß jedes Kind, das von den Eltern „Das große Diktate-Buch“ zum Geburtstag bekommt. Oder alle Partner, für die unterm

Tannenbaum „Die Kunst der Verführung – für Dummies“ liegt. Die Mutter des vergifteten Geschenks bleibt aber jenes hölzerne Pferd, das die Griechen vor die Tore Trojas schleppten. Die Beschenkten zogen die antike Riesenpiñata arglos in ihre Stadt und wurden prompt von den hellenischen Soldaten gemeuchelt, die im Inneren des Tieres lauerten.

Bis heute steht das Danaergeschenk sinnbildlich für die gemeinste Form des Geschenks. Jene, die auf den zweiten Mauss'schen Imperativ (Annehmen) baut, aber den ersten (Geben) nur vortäuscht, um Vertrauen zu erheischen.

Die griechischen Sagen sind voll von solch gefährlichen Präsenten. So wie die der Königstochter Medea, die laut Euripides der neuen Geliebten ihres untreu gewordenen Gatten Iason ein vergiftetes Kleid schenkte, an der die Nebenbuhlerin starb. Sowie versehentlich auch deren Vater, der dummerweise König von Korinth war, weshalb Medea wiederum ihre eigenen Kinder tötete, um sie vor der Rache der Korinther zu schützen. Waren andere Zeiten damals, muss man dabei gewesen sein.

Auch wenn mittlerweile beim Schenken seltener gemordet wird, bleibt es ein scharfes Schwert. Denn die Botschaft wird bereits durch den Akt der Übergabe gesetzt. Man kann zwar das Geschenk, nicht jedoch dessen Botschaft ablehnen. Wer seiner mittellosen Cousine einen Hermelinmantel zum Namenstag schenkt, zeigt ihr, dass sie arm ist, ob sie ihn trägt oder nicht. Und wer dem thailändischen König Maha Vajiralongkorn (Vermögen: rund 37 Milliarden Euro) beim Staatsempfang nicht mehr als ein gebrauchtes Kartenspiel mitbrachte, sendete ebenfalls ein verheerendes Signal. Oft überdauern solche Botschaften länger als ein flüchtiges Wort, da sie in der Gabe materialisiert sind.

Man hüte sich da besonders vor kulturellen Fehlritten. Lange galt die Gabe von Messern und Scheren hierzulande als unheilvoll, da sie das Band der Freundschaft durchtrennen. Als Gegenmittel half das Geben einer Münze, die aus dem Unglück einen Handel machte.

Will man hingegen einem Chinesen schmeicheln, sollte man ihm keinen Viererpack Unterhosen mitbringen. Denn auf Mandarin klingt das Wort „vier“ wie „sterben“. Zudem sollte das Präsent so lange vehement abgelehnt werden, bis der Geber glaubhaft die Wertlosigkeit der Sache beteuert hat. Uhren oder Taschentücher sind auch tabu.

Und wer in Japan das Präsent mit einer Hand oder in Ghana nur mit der linken übergibt, in Russland ein Bouquet mit Blumen in gerader Anzahl oder in Frankreich durchsetzt mit Chrysanthemen überreicht, wer sein Paket weiß (China), grün (Thailand) oder lila (Südamerika) verpackt, der ►

# brandeins edition

Ab dem  
20. Dezember  
im Handel

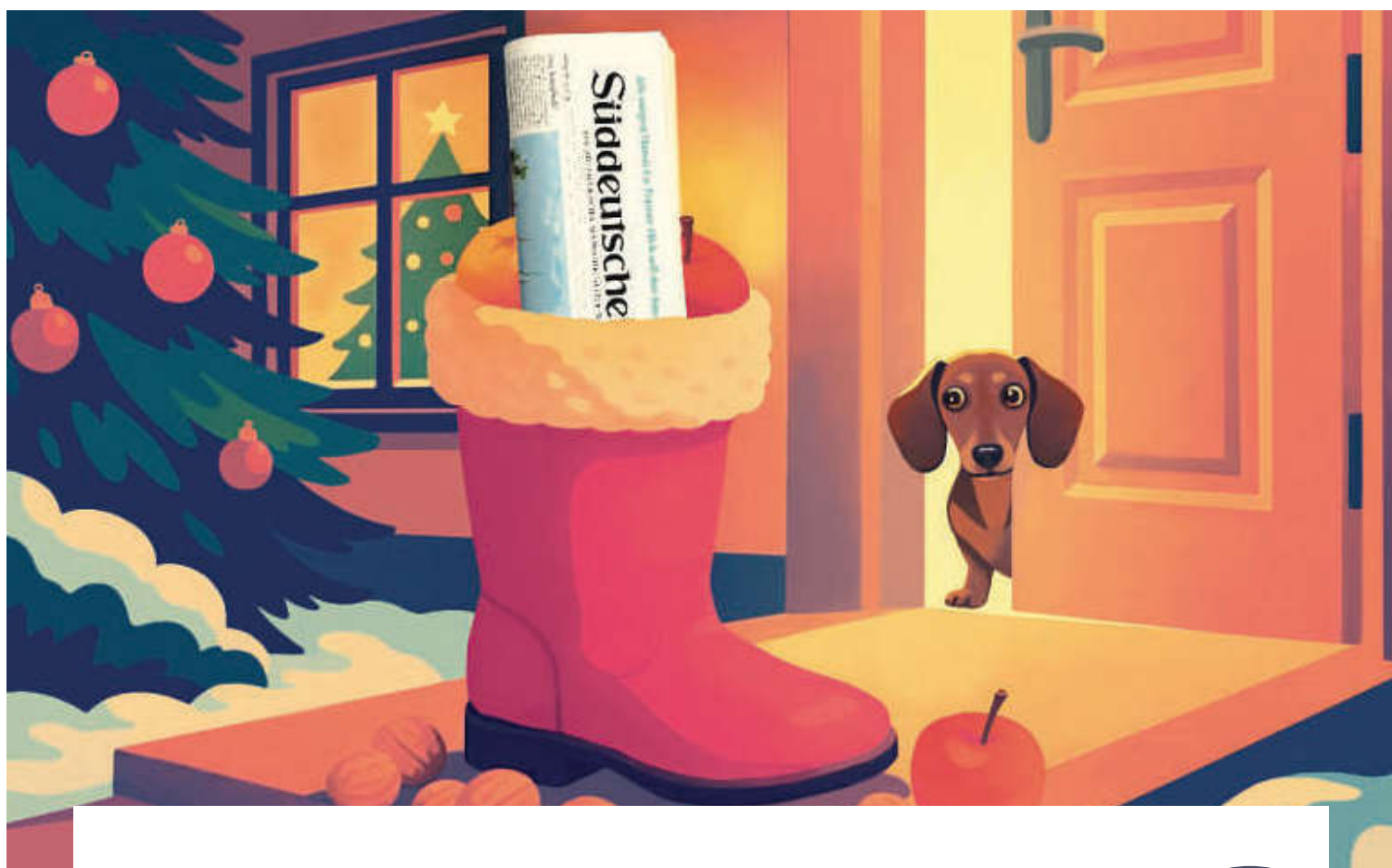
## *Ein Heft über begründete Zuversicht*

In unserem neuen Sonderheft stellen wir beispielhafte Initiativen, smarte Ideen und erfolgreiche Innovationen vor. Eine ganze Ausgabe mit den besten Geschichten von brandeins über Menschen, die handeln, statt zu klagen, und über Unternehmen, die beweisen, dass Wandel möglich ist. Ein Magazin für alle, die nach vorn schauen.



Wollen Sie beim nächsten ~~Heft~~ exklusiver Partner sein?

Positionieren Sie sich in einem Umfeld voller positiver Wirkung, Innovation und Verantwortung. Ihre Marke wird die einzige Werbestimme in einem Heft voller guter Nachrichten und kluger Lösungen sein. Hier mehr erfahren: [b1.de/sonderausgabe](https://b1.de/sonderausgabe)



# Jeden Tag was Gutes vor der Tür

Täglich Qualitätsjournalismus selbst genießen oder verschenken. Mit den Festtagsangeboten der SZ.

**20 Ausgaben SZ** Montag bis Samstag **20 €**

**20 Ausgaben SZ** Freitag und Samstag **25 €**



Jetzt selber lesen oder verschenken:

[sz.de/winter-brandeins](https://sz.de/winter-brandeins) 📢 089 / 21 83 99 27 📞

\* Die ersten 100 Bestellungen erhalten ein Pasta-Paket der Feinkostkette Eataly. Nur solange der Vorrat reicht. Eine Aktion der Süddeutsche Zeitung GmbH, Hultschiner Str. 8, 81677 München.

Ihr Geschenk  
Pasta-Paket  
von Eataly\*



Süddeutsche Zeitung



könnte den Gastgebern ebenso gut eine tote Maus in Zellophan mitbringen. Die Welt ist ein einziger großer Fettnapf.

## KOOPERATION UND GRATISÖKONOMIE

### effiziente Unwirksamkeit

*Ich scheiß dich so was von zu  
mit meinem Geld* (Fabrikant Haffenloher in „Kir Royal“)

Sei es nur die Schokolade von der Tanke: Geschenke werden als wertvoller erachtet, wenn sie eingepackt sind. Das sagt die Statistik. Und die sagt auch: Männer machen Frauen teurere Geschenke. Was allerdings weniger an der Wertschätzung als an materiellen Umständen und an Machtverhältnissen liegt. Der französische Soziologe und Romantik-Killer Pierre Bourdieu sieht im Schenken daher strategisches Handeln – ein Herrschaftsinstrument, um andere zu dominieren oder Loyalität herzustellen.

Aus ökonomischer und spieltheoretischer Sicht sind Geschenke vertrauensbildende Signale in unsicheren Beziehungen. Große Investitionen zu Beginn einer Beziehung binden Partner langfristig. Das sagt nicht nur Hollywood, sondern auch die Forschung. Wenn Ihnen bei Douglas ein Hermès-Pröbchen, beim Metzger ein Stück Brühwurst oder am Straßenstand der CDU ein Kugelschreiber zugesteckt wird, dann soll das sagen: Vertrau uns, geh nicht zur Konkurrenz! Oder zur SPD.

In „Gift Giving and the Evolution of Cooperation“ beschreiben die Wirtschaftswissenschaftler Lorne Carmichael und Bentley MacLeod, dass das Lockgeschenk den Geber mehr kosten sollte, als es dem Nehmer Nutzen bringt. Ein durch und durch ineffizientes Geschenk, könnte man vermuten. Doch der Clou liegt in der Erwiderung. Dem Empfänger wird suggeriert, dass es der Schenker ernst mit ihm meint, denn sonst hätte er nicht diese Kosten auf sich genommen. Und dann klickt der Rückschenk-Reflex rein. Das mündet nicht selten in eine innige Geschäftsbeziehung.

Die Kundenbindung durch Lockangebote reicht bis ins englische Mittelalter zurück, wo Gastwirte kleine

Drinks spendierten, um die Kundschaft auf den Geschmack zu bringen. Mit Erfolg, wie die Geschichte zeigt. Den Durchbruch erlangte das Prinzip durch den US-Erfinder und Unternehmer Benjamin T. Babbitt. Der vertrieb Mitte des 19. Jahrhunderts seine Seifenstücke unter anderem, indem er die ersten gratis ausgab. Vorgeblich, damit sich die Kunden ihre eigene Meinung bilden konnten. Tatsächlich, weil er erkannt hatte, dass sich die Investition vielfach bezahlt macht, da die Leute faul und markentreu sind.

Kostenlose Angebote können allerdings auch nach hinten losgehen. Das mussten viele Medienhäuser erfahren, die ihre Inhalte gratis ins Internet stellten – was ihnen zwar Reichweite, aber kaum Geld brachte und der Kundschaft signalisierte, dass gute Texte kostenlos zu haben wären. Der Journalismus gehört damit zu den seltenen Exemplaren, die sich mit dem eigenen Geschenk selbst vergiftet haben. Eine moderne Tragödie.

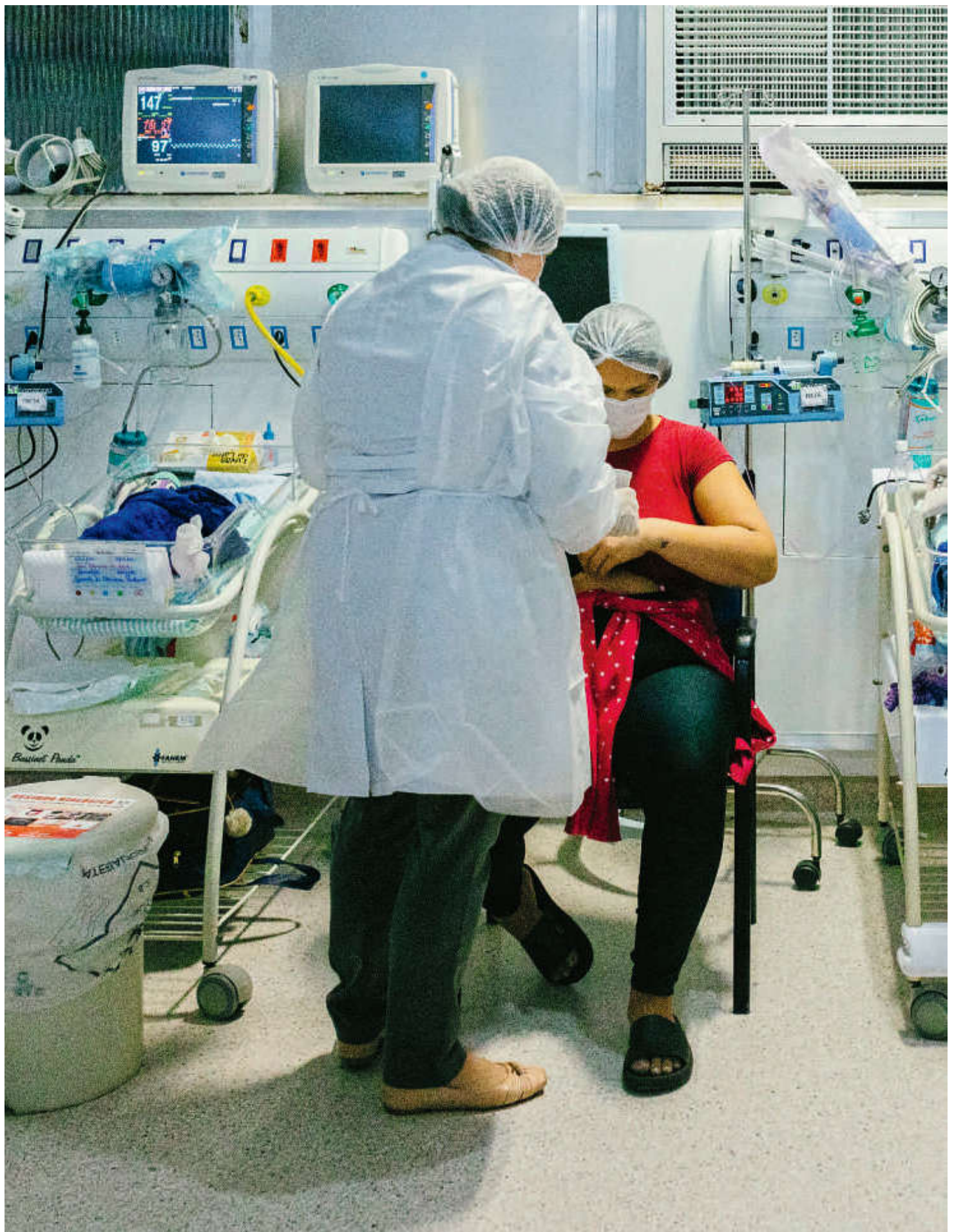
Ganz anders Social-Media-Giganten und Suchmaschinen. Die haben ihren Weg in der Gratis- und Freemium-Ökonomie gefunden, indem sie ihren Milliarden schnapp mit den Daten ihrer Kunden machen (siehe Seite 18). Ein unsichtbarer Tausch, bei dem sich die Frage stellt, wer hier überhaupt wen beschenkt.

Eigentlich wäre mal ein Dankeschön an die User seitens der Techriesen fällig. Es muss ja nicht einmal ernst gemeint sein. Denn wie der Soziologe Helmuth Berking erklärt: Das Zeigen von Dankbarkeit ist ein Ritus, der zum Schenken zwingend dazugehört, der aber nicht unbedingt ehrlich empfunden werden muss. Wichtig ist nur, dass er ausgeführt wird. Ein Klavier, ein Klavier – Mutter, wir danken dir. ■

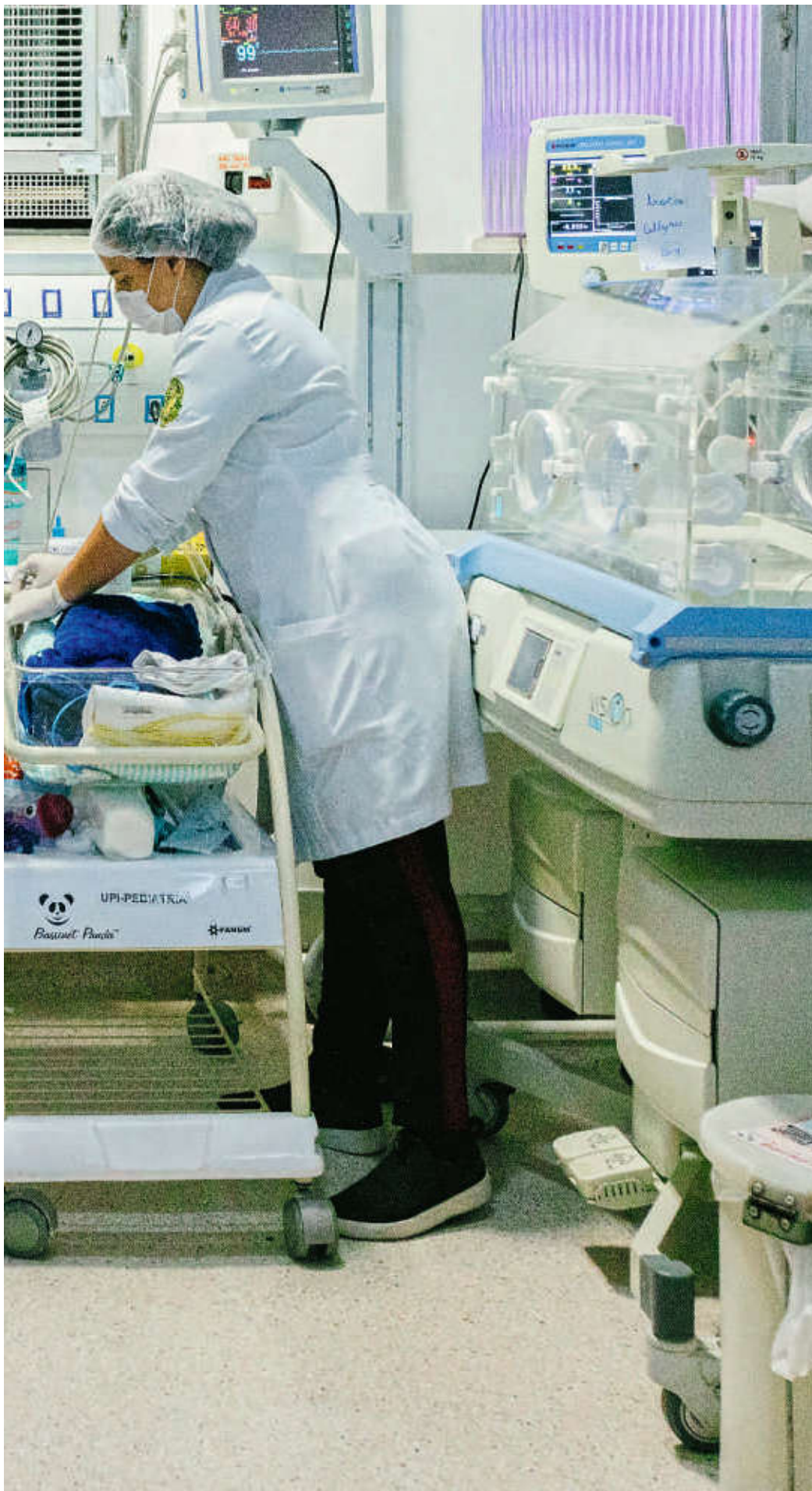
*Wollte sich den Zugang zur Münchener Schickeria mit Geldgeschenken erkaufen:  
Mario Adorf als Generaldirektor „Heini“ Haffenloher in der Serie „Kir Royal“*











# Die Milch macht's

Um die Kindersterblichkeit zu senken, begann Brasilien in den Achtzigerjahren, ein System an Muttermilchbanken aufzubauen.

Heute dient es weltweit als Vorbild.

Text:  
Niklas Franzen

Fotografie:  
Kristin Bethge

*Zwischen Brutkästen und Wärmebettchen wird im Instituto Fernandes Figueira steril gespendet*



*Danielle Aparecida da Silva hält einen Schatz in Händen: gespendete Muttermilch*

- Ein kalter Nebel steigt auf, als Danielle Aparecida da Silva die Tür des Gefrierschranks öffnet. Sie greift nach einem Schraubglas, darin: eine gelblich-weiße Flüssigkeit, gefroren. Es ist Muttermilch. „Sie kam gestern von einer Spenderin“, murmelt da Silva hinter ihrer Schutzmaske. Sie prüft die Nummer auf dem Deckel. Behutsam stellt sie das Glas zurück, wie einen kostbaren Schatz. Und das ist es ja auch.

Die 52-Jährige leitet Brasiliens älteste Muttermilchbank im Instituto Fernandes Figueira in Rio de Janeiro, einem öffentlichen Krankenhaus für Frauen und Kinder. 1943 gründeten hier zwei Ärzte die erste Muttermilchbank des Landes. Gegenüber, auf der anderen Straßenseite, glitzert der Botafogo-Strand. Schwitzende Jogger, Kokosnussverkäufer, Sicht auf den Zuckerhut. Drinnen geht es um Milliliter, Fettgehalt und die Gesundheit eines Landes.

Brasilien verfügt über ein einzigartiges Muttermilchnetzwerk. 240.000 Babys werden jährlich mit Milch versorgt, die von Müttern mit Milchüberschuss gespendet werden. Es gibt 238 Muttermilchbanken – in keinem Land sind es mehr im Verhältnis zur Bevölkerungszahl. Die Weltgesundheitsorganisation WHO nimmt es als Referenzmodell, viele Länder kopieren den „brasilianischen Weg“.

Die Weitergabe von Muttermilch ist beinahe so alt wie die Menschheit selbst. Schon in den Schriften der alten Ägypter finden sich Beschreibungen von Frauen, die ihre Milch abgeben. In Teilen der europäischen Oberschicht war es über Jahrhunderte üblich, Babys Ammen anzuvertrauen, die oft zum festen Teil des Hausgesindes wurden. Ende des 19. Jahrhunderts stand Europa dann vor zwei drängenden Problemen: einer hohen Säuglingssterblichkeit und einer sinkenden Geburtenrate. Erste Studien zeigten bald, dass gestillte Kinder seltener starben. 1908 gründeten ein Gynäkologe und ein Kinderarzt in Wien die „Zentrale für Frauenmilchversorgung“, die Mutter aller Muttermilchbanken.

Damit sind meist Räume in Krankenhäusern gemeint, in denen Spenderinnenmilch verarbeitet und gelagert wird. Sie wird auf den Stationen an Neugeborene verteilt, deren Mütter keine oder zu wenig Milch haben. Aber auch an Frühgeborene, kranke Säuglinge und ausgesetzte Kinder.

Muttermilch enthält antimikrobielle und entzündungshemmende Wirkstoffe. Studien aus den USA belegen, dass sie Darmerkrankungen oder Neugeborenensepsis reduziert. Die WHO empfiehlt, Spenderinnenmilch industriell hergestellter Säuglingsnahrung vorzuziehen. „Ein Kind, das gestillt wurde, erkrankt seltener an Diabetes, Ohren- und Lungeninfektionen“, sagt da Silva. „Es zeigt eine bessere neuronale Entwicklung.“

Sie öffnet die Tür zu einem Raum, der wie ein Chemielabor aussieht, „das Herz unserer Milchbank“. Die gespendete Muttermilch wird hier keimfrei aufgetaut, klassifiziert nach Alter der Muttermilch wie Erst- oder Übergangsmilch, dann wird der Säuregehalt analysiert und zuletzt der Fett- und Nährstoffgehalt bestimmt. Danach wird sie bei 62,5 Grad Celsius für 30 Minuten ►







*Vater der Muttermilchbanken: João Aprigio Guerra de Almeida*

pasteurisiert, um Bakterien zu vernichten. Mikrobiologisch getestet wird die Milch schockgefrostet. Die Mitarbeiter erfassen alle Daten, so kann für Frühgeborene die passende Spende wie Erstmilch ausgewählt werden.

Die Geschichte von Brasiliens Milchbanken ist auch die eines Staates, der gezielt in Gesundheit investiert. Das Programm ist fest im öffentlichen Gesundheitssystem SUS verankert und wird wissenschaftlich begleitet. Brasilien wirbt heute offensiv dafür, Spenderinnen gelten als Heldinnen des Alltags. Doch das war nicht immer so.

## Aus der Not wurde eine Tugend

Anfang der Achtzigerjahre hatte das Land eine alarmierend hohe Kindersterblichkeit. Damals existierten gerade einmal fünf Muttermilchbanken, alle in Städten. Offiziell war zwar von Spenden die Rede, doch viele arme Mütter sahen sich gezwungen, ihre Milch an die Banken zu verkaufen. Oft so viel, dass für die eigenen Kinder kaum etwas übrig blieb.

Im Jahr 1985 besuchte ein junger Chemiker namens João Aprigio Guerra de Almeida zu Forschungszwecken die Milchbank in Rio de Janeiro. „Ich war schockiert von

dem, was ich dort sah“, erzählt der heute 68-Jährige. Die Ausstattung war völlig veraltet, die Qualitätskontrollen waren mangelhaft und die Betriebskosten viel zu hoch.

Nach seinem Besuch schrieb de Almeida einen Brief an den Gesundheitsminister. Darin berichtete er von seinen Eindrücken. Zwei Monate später lag ein Umschlag in seinem Briefkasten: eine Einladung in die Hauptstadt Brasília zu einem Treffen mit anderen Fachleuten. Einige Wochen später saß de Almeida im Gesundheitsministeriums zusammen mit namhaften Forschern. Der junge Wissenschaftler meldete sich und erklärte, was man anders machen müsse. Man hörte ihm aufmerksam zu. Die Regierung entschied, die Muttermilchbanken komplett umzugestalten. Und der junge Chemiker sollte das Projekt leiten.

In jenen Jahren wandelte sich Brasilien von einer rechten Militärdiktatur zu einer Demokratie. Eine progressive Verfassung entstand, Kritik an Missständen war wieder möglich. In dieser Zeit des Umbruchs, sagt de Almeida, „haben wir das Muttermilch-System auf den Kopf gestellt“. Zuerst sorgte er dafür, den Verkauf von Muttermilch zu verbieten, und führte hohe Qualitätsstandards ein. Und er reduzierte die Kosten.

Aus der Not eine Tugend zu machen – dafür gibt es in Brasilien sogar ein eigenes Wort: Jeitinho. Es beschreibt die Kunst, Probleme unkonventionell zu meistern. Bis dahin wurden in den Milchbanken teure Pasteurisiermaschinen genutzt, 25.000 Dollar das Stück, alle importiert. Fortan setzte man auf eigene Technik: ein thermostatisches Wasserbad aus einem Labor für Lebensmittelanalytik, das nur etwa 1.500 Dollar kostete. Auch bei der Lagerung wurde gespart. Sterilisierte Gläser, ursprünglich für Mayonnaise oder für Instantkaffee gedacht, ersetzten die importierten Laborgläser, die zuvor 89 Prozent der Betriebskosten verursacht hatten.

Doch kurz nachdem de Almeida die Arbeit aufgenommen hatte, machten erste Berichte über eine neue Krankheit die Runde: Aids. Bald wurde bekannt, dass das HI-Virus auch über Muttermilch übertragbar ist. Das Vertrauen in Milchbanken wurde erschüttert, in anderen Ländern wurde die Arbeit fast eingestellt. „Doch wir blieben ruhig“, sagt de Almeida. „Wir konnten schnell nachweisen, dass das Virus durch Pasteurisierung zuverlässig inaktiviert wird.“

1988 wurde das brasilianische Prozedere zum Umgang mit dem HIV-Risiko in der Muttermilch von der WHO als sicher anerkannt. Während in vielen anderen Ländern Milchbanken geschlossen wurden, entstanden überall in Brasilien neue Einrichtungen. Auch weil der gesellschaft-



liche Nutzen dank guter Öffentlichkeitsarbeit zunehmend verstanden wurde. Stars aus den beliebten Vorabendserien riefen junge Mütter zum Spenden auf, kostenlose Hotlines wurden eingerichtet, über die man sich unkompliziert registrieren konnte – ein Erfolgsrezept bis heute.

„Hier“, sagt Gabriela Paixão und hält ihr Handy hoch. „Eine Nachricht von der Milchbank. Sie fragen, ob ich nächste Woche wieder spenden kann.“ Paixão, 36, sitzt in einem Straßencafé im wohlhabenden Stadtteil Flamengo. Es ist heiß, vor ihr steht ein bunter Fruchtsaftcocktail. Sie ist Mutter von zwei Söhnen – und Spenderin. Sie sei einmal für eine Untersuchung im Krankenhaus gewesen, erzählt sie. „Dort habe ich Mütter mit Frühchen gesehen, winzige, zarte Babys. Das hat mich tief bewegt.“ Die Frauen waren dort, um Spendermilch zu bekommen. Paixão nahm einen Flyer mit, las ihn auf dem Heimweg und fasste einen Entschluss: Sie würde spenden.

*Spenderinnen können ihre Milch entweder zu Hause abpumpen – oder auf Station*



Spenderinnen müssen gesund sein, sie dürfen keine Medikamente einnehmen, keinen Alkohol trinken, nicht rauchen. Paixão hatte alle nötigen medizinischen Tests bereits während der Schwangerschaft gemacht, durfte ihre Milch also abgeben. Zehn Tage nach der Geburt ihres zweiten Sohnes spendete sie zum ersten Mal.

Paixão erklärt, wie sie das bei sich zu Hause bewerkstelligt. „Zuerst die Haare zusammenbinden, eine Maske aufsetzen, dann gründlich die Hände bis zum Unterarm waschen.“ Auch die Brust wird gewaschen – mit Wasser und Seife – und anschließend mit einem sauberen Handtuch oder Einmalpapier getrocknet. Dann setzt sie sich hin und beginnt mit dem Abpumpen. Ist sie fertig, verschließt sie das Fläschchen sorgfältig, beschriftet es: Name, Spendernummer, Datum, Uhrzeit. Dann sofort ins Gefrierfach.

Dass das brasilianische Modell so gut funktioniert, liegt auch an der Hausabholung. In vielen Städten holen Motorradkurier die Milch ab, in einigen übernehmen das früher manchmal Feuerwehrleute, Polizisten oder Postboten. Heute beschäftigen die meisten Milchbanken ihre eigenen Boten. Bei Gabriela Paixão klingelt er montags beim Pförtner. Sie bringt die tiefgefrorene Milch nach unten, der Fahrer verstaut sie in einer Kühlbox – und düst davon. „Ohne die Abholung hätte ich es wahrscheinlich nicht geschafft“, sagt sie.

Zwischen 1990 und 2015 konnte Brasilien die Kindersterblichkeit um 73 Prozent senken. Laut Gesundheitsministerium ist das auch dem Einsatz von Muttermilch zu verdanken. 2001 wurde die Initiative für ihren Beitrag zur Reduktion der Säuglingssterblichkeit mit dem Sasakawa Health Prize der WHO ausgezeichnet. ▶

## WAS DAS LEBEN ZUM KLINGEN BRINGT



Hardcover: 256 Seiten · 24,00 € (D) · Auch als E-Book erhältlich

Musik hat die Macht, uns im tiefsten Inneren zu berühren. Als universelle Sprache verbindet sie Menschen auf der ganzen Welt, doch sie kann noch viel mehr. Ullrich Fichtner, vielfach ausgezeichnete Journalist und Musikliebhaber, geht der transformativen Kraft von Musik auf den Grund: Sie macht uns nicht nur glücklicher, sondern steigert auch unsere Gesundheit, unsere Intelligenz und Sozialkompetenz. Ein wahrer Lesegenuss, der zeigt, wie wir die Macht der Musik nicht nur genießen, sondern auch nutzen können – das ganze Leben lang.



*Links: Ein Kurier bringt Gläser zu einer Muttermilchspenderin. Gefüllt transportiert er sie später in einer Kühlbox zum Krankenhaus zurück. Rechts: Leiterin da Silva*

Die Milchbanken seien mehr als bloße Lagerstätten für Milch, sagt Danielle Aparecida da Silva. „Wir wollen die Mütter in allen Lebensbereichen unterstützen.“ Sie zeigt einen Raum, in dem Frauen im Stuhlkreis sitzen, einige halten Stoffbrüste in den Händen. Hier läuft eine Stillberatung. Zwei Stockwerke höher liegen die Frühgeborenen in Brutkästen, winzig, dünn und mit rötlicher Haut. Eine Krankenschwester füttert gerade eines mit Spendermilch.

Heute gibt es in allen 26 Bundesstaaten Brasiliens Milchbanken. Der Aufwand lohnt sich, denn das Netzwerk spart enorme Summen ein: Wenn Babys mit Muttermilch versorgt werden, stärkt das nicht nur die Gesundheit. „Wer Krankheiten verhindert, spart in der Zukunft“, sagt da Silva. Studien belegen das.

Da Silva ist regelmäßig im Ausland unterwegs. Mit brasilianischer Unterstützung konnten bereits in 23 Ländern Lateinamerikas und Afrikas sowie in Spanien und Portugal ähnliche Programme aufgebaut werden. Sogar Experten aus den USA reisten an, um sich Tipps zu holen. „Unser Modell basiert auf drei Säulen: technische Präzision, niedrige Unterhaltskosten und die Fähigkeit, sich an Gegebenheiten

anzupassen“, sagt da Silva. Auf den Kapverdischen Inseln etwa konnte die Kindersterblichkeit schon wenige Monate nach Einführung einer Milchbank gesenkt werden. Auch in Europa und den USA erleben Muttermilchbanken ein Comeback.

## Die Milch weckt Begehrlichkeiten

Aber in den USA gibt es auch Unternehmen, die damit ein Geschäft machen. Rund ein Dutzend private Milchbanken verkaufen dort Muttermilch für drei bis fünf Dollar pro 30 Milliliter, Frühchenmilch sogar für bis zu 180 Dollar. Finanzportale prognostizieren ein „anhaltend starkes Wachstum“ dieser Branche. In vielen Nationen, darunter Deutschland, ist der Handel mit Muttermilch allerdings verboten – nicht nur, weil diese Möglichkeit Mütter in schwieriger finanzieller Lage dazu verführen könnte, alle Milch zu verkaufen. Auch die European Milk Bank Association positioniert sich auf ihrer Website klar gegen einen kommerziellen Handel. João Aprigio Guerra de Almeida, Erfinder des brasilianischen Modells, sagt, es müsse eine



staatliche Aufgabe bleiben: Private Initiativen verfolgten das Ziel, Gewinne zu erzielen – bei öffentlichen Programmen stehe dagegen die Gesundheit im Vordergrund.

Muttermilch sei wichtig für die ganze Gesellschaft, betont er. In Brasilien habe man das verstanden. ■

#### **Die erste Muttermilch-sammelstelle**

Deutschlands entstand im Jahr 1919 auf Initiative der Kinderärztin Marie-Elise Kayser in dem Krankenhaus Magdeburg-Altstadt. Kayser legte damit den Grundstein für ein System, das in den folgenden Jahrzehnten an vielen Kliniken Nachahmung fand. Während die DDR an den Milchbanken festhielt und deren Ausbau auch staatlich förderte, wurden die Einrichtungen in der BRD in den Siebzigerjahren nach und nach geschlossen – vor allem wegen veränderter medizinischer Einschätzungen und der Verbreitung industrieller Säuglingsnahrung.

Nach Jahrzehnten des Rückgangs erleben Frauenmilchbanken in den vergangenen Jahren auch in in den alten Bundesländern eine Renaissance. Heute versorgen laut dem gemeinnützigen Verein Frauenmilchbank-Initiative e.V. rund 55 solche Einrichtungen an deutschen Kliniken Frühgeborene und kranke Neugeborene mit gespendeter Muttermilch. In Deutschland gibt es jedoch mehr als 200 Geburtszentren, in denen auch Frühgeborene versorgt werden. Die Mehrheit hat also bislang keinen Zugang zu diagnostisch und steril aufbereiteter Spenderinnenmilch.

**1 AUSGABE GRATIS TESTEN!\***



**Cicero, das Magazin für politische Kultur:** Journalismus ohne Scheuklappen. Jeden Monat ein realistischer Blick auf Deutschland und die Welt. Inhalte für Menschen, die sich ihre eigene Meinung bilden.

**CICERO.DE/PROBE**

**TELEFON: 03861 53 39 703**

**\*Nutzen Sie jetzt das Cicero Kennenlern-Angebot und sichern Sie sich eine Cicero-Ausgabe gratis!** Die Lieferung der Abo-Ausgabe ist versandkostenfrei. Sie haben ein gesetzl. Widerrufsrecht. Im Anschluss erhalten Sie Cicero im Jahresabo zum Preis von 150,00€. Nach der Mindestlaufzeit jederzeit kündbar. Die Belehrung können Sie unter [shop.cicero.de/agb](https://shop.cicero.de/agb) abrufen. Verantwortlicher und Kontakt: Res Publica Verlags GmbH, Fasanenstr. 7-8, 10623 Berlin, Amtsgericht Charlottenburg, HRB 174539 B.

# Das bleibt in der Familie!



*Viel Geld, viel Streit – hier in der TV-Serie „Succession“*

Abbildung: © 2022 Home Box Office, Inc. All rights reserved. HBO® and all related programs are the property of Home Box Office, Inc.

Die größten Geschenke in unserer Gesellschaft bekommen erstaunlich wenig Aufmerksamkeit, weil sie nur innerhalb der reichsten 0,1 Prozent zirkulieren. Mit Erbschaften und Schenkungen erhalten Unternehmerfamilien ihr Vermögen – allerdings nicht unbedingt den Familienfrieden.

Text: Julia Lauter

- In einem lichtdurchfluteten Raum mit schönster Aussicht auf den Stuttgarter Süden steht eine lange hölzerne Tafel. An diesem Tisch, mit Platz für mehrere Generationen einer Familie, werden uralte Händel, lebenslange Konkurrenz und mehrgenerationale Zerwürfnisse verhandelt. Und es geht um viel Geld: Kirsten Baus' Arbeit ist es, vermögenden Familien dabei zu helfen, ihren Reichtum über Generationen hinweg zu sichern – ohne sich dabei zu zerfleischen.

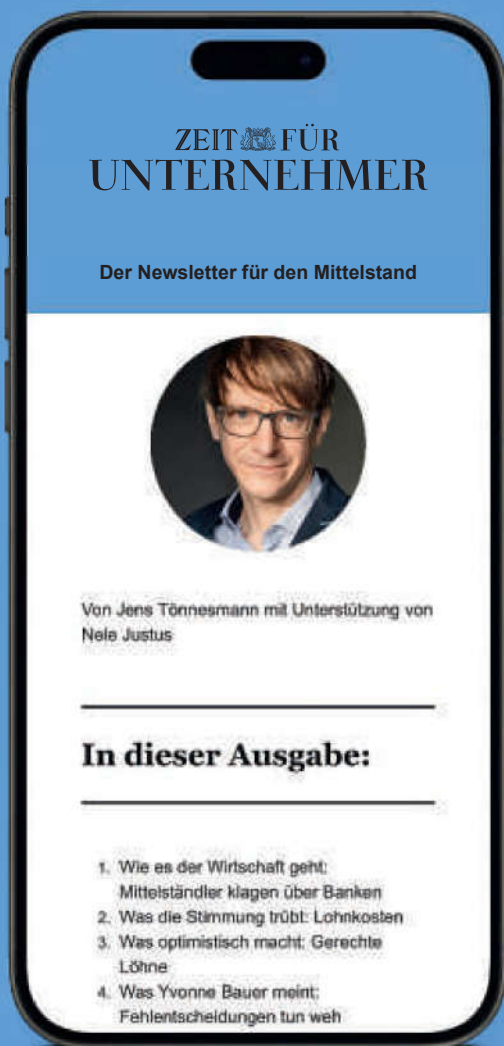
Was Boulevardmagazine füllt und Baus beschäftigt, ist ein volkswirtschaftlich relevantes Phänomen: Während man sich in der Mittelschicht über das gute Geschirr oder das Reihenendhaus entzweit, streiten die Superreichen um Macht und Geschenke mit neun Nullen. Ein Erbe gilt in diesen Kreisen vermeintlich als Anspruch, dessen als ungerecht empfundene Verteilung oder gar Schmälerung durch eine Steuer einem Diebstahl gleichkommt.

Das Unglück von Kirsten Baus' Klienten folgt dabei oft ähnlichen Mustern. Geschwister bekämpfen sich über Jahrzehnte, wie in der Familie Herz, wo im Jahr 2003 schließlich zwei von ihnen mit insgesamt vier Milliarden Euro aus dem Unternehmen herausgekauft wurden – obwohl deren Tchibo Holding damals insgesamt nur rund zehn Milliarden Euro wert war. Es wird über Generationen über die Nachfolge gestritten, wie beim Kekshersteller Bahlsen, wo die Brüder im Zwist das Unternehmen aufteilten und ein Bruder für Süßes, der andere für Salziges zuständig ist. Oder Armeen von Anwälten ringen jahrzehntelang darum, den millionenschweren Nachlass zu regeln – und das ausgerechnet in der Familie Faßbender, der Deutschlands größter Rechtsschutzversicherer Arag gehört.

Immer geht es um viel Geld, um Macht – und um Wege, das Vermögen der Familie vor Zugriffen des Staates zu bewahren. Tatsächlich zahlen Menschen mit Erbschaften und Schenkungen von mehr als 20 Millionen Euro häufig geringere Abgaben als der Durchschnittsbürger. Viele Unternehmenserbinnen und -erben bleiben sogar völlig steuerfrei, wie Marcel Fratzscher, Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung darlegt. „Es gibt kaum ein Land auf der Welt, das Arbeit stärker und Vermögen – inklusive Erbschaften und Schenkungen – geringer besteuert als Deutschland“, so der Ökonom. Und obwohl über eine Reform der Erbschaftsteuer regelmäßig leidenschaftlich gestritten wird, wird sie bisher politisch nicht forciert.

Zu verstehen, wie vermögende Familien ihren Reichtum über Generationen hinweg zusammenhalten, beschäftigte lange Zeit nur die Gazetten (aus Empörungslust) und die Berater-Branche (aus Geschäftssinn). Doch seit Kurzem ►

# Der Mittelstands-Newsletter für Unternehmer:innen mit Weitblick



← **Jeden  
Monat**

Im Newsletter »ZEIT für Unternehmer« fokussiert sich die ZEIT-Wirtschaftsredaktion auf den Mittelstand, das große Herz der deutschen Wirtschaft. Lesen Sie einmal im Monat Community-Nachrichten mit den neusten Entwicklungen, und lassen Sie sich von den Impulsen anderer Unternehmer:innen inspirieren.

**Jetzt kostenlos abonnieren:**  
**[www.zeitfuerunternehmer.de](http://www.zeitfuerunternehmer.de)**





interessiert sich auch die Forschung für den Zusammenhang zwischen Vermögen und Familien: Welchen Einfluss haben die familiären Beziehungen? Wie verstärken sie die Vermögensungleichheit? Und warum lassen sich reiche Familien immer öfter nicht nur beim Vermögen, sondern auch zwischenmenschlich beraten?

In den USA sind sogenannte Familienstrategien Anfang der 2000er-Jahre schon verbreitet. Kirsten Baus, die selbst aus einer Unternehmerfamilie stammt, aber vom Vater aus der Führung der Firma kompromittiert wurde, greift die Idee auf, passt sie an die hiesigen Verhältnisse an, gründet 2002 das Institut für Familienstrategie und wird zu einer der ersten Adressen für diese Art der Beratung in Deutschland. Das Konzept, sagt Baus, sei es, mit allen Beteiligten Regeln zu erarbeiten, um Konflikte zu minimieren und die Zusammenarbeit über Generationen hinaus stabil und so die Familie als berechenbaren Partner für das Unternehmen zu erhalten.

Diese Unterstützung ist gefragt, weil es immer schwieriger wird, Familie und Vermögen unter einen Hut zu bringen. Unternehmensverkäufe werden üblicher, identitätsstiftende Unternehmen seltener, Vermögens-Portfolios komplizierter. Außerdem wächst mit jeder Generation die Zahl der Anspruchsberechtigten, und das Ideal vom männlichen Alleinherrscher beginnt auch in den konservativsten Unternehmerfamilien zu bröckeln.

## Die Erbschaftswelle

Weil Beziehungsprobleme der Reichen über viele Milliarden Euro entscheiden können, ist ihr Einfluss auf Wirtschaft, Politik und Gesellschaft enorm. Das ist auch der Grund, warum sich Forscherinnen wie Franziska Wiest dafür interessieren. Die Soziologin vom Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung hat in den vergangenen Jahren mehr als 30 der reichsten Familien interviewt, die mit ihrem jeweiligen Vermögen von mindestens 100 Millionen Euro rund 0,01 Prozent der deutschen Bevölkerung ausmachen. „In kaum einer westlichen Industrienation ist die Vermögensungleichheit größer als in Deutschland“, sagt Wiest, und wie die vermögenden Familien hierzulande organisiert seien, wie sie streiten und sich versöhnen, habe direkt damit zu tun.

Rund 90 Prozent der Firmen sind familiengeführt, sie erzielen laut der Stiftung Familienunternehmen 46 Prozent

„Menschen  
sind  
sterblich,  
ihr Geld  
ist es nicht.“

der Umsätze und stellen 58 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland. Unter ihnen sind internationale Konzerne wie BMW, Miele, Continental, Volkswagen, Bosch, Heraeus, Aldi, Bertelsmann, Merck, oder Schwarz. Hinter dem Erhalt und der Vermehrung von Vermögen in Deutschland steckt also oft ein Netz aus Partnerschaften, Ehen und familiärer Verbundenheit.

Wiests Interviews sind ein Datenschatz, der Einblicke in dieses Netz gibt, in die soziale Ordnung der öffentlichkeits-scheuen Superreichen in Deutschland. Wiest arbeitet in der Forschungsgruppe „Vermögen und soziale Ungleichheit“ und darf wie schon die Familienstrategin Kirsten Baus aus den Gesprächen nicht zitieren, die Erkenntnisse nur anonymisiert veröffentlichen. Sonst hätte sie keinen Zugang zur Vermögenselite bekommen.

Deren Bedeutung sei dabei lange Zeit unterschätzt worden, sagt die Soziologin: „Familien spielen eine zentrale Rolle dabei, Kapital zu akkumulieren, denn Menschen sind sterblich, aber ihr Geld ist es nicht.“ Wenn man das Vermögen in der Familie klug weiterreicht, entsteht eine Kontinuität, die das Leben des Einzelnen überdauert und eine bestimmte Größe von Vermögen überhaupt erst möglich macht.

Die ökonomische Bedeutung dieses Kapitals wächst rasant: Bis zu 400 Milliarden Euro pro Jahr sollen in Deutschland künftig vererbt und verschenkt werden, schätzt das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung. Und auch wenn die Mehrheit der Deutschen nichts oder nur wenig erbt, ist auch die Mittelschicht der Ansicht: „Alles bleibt in der Familie.“ Das eigene Geschenk an die Kinder und Enkel gilt als natürlich und wird nicht mit der wachsenden Ungleichheit in der Gesellschaft in Verbindung gebracht. Das sei in der Mittelschicht nicht anders als bei den reichsten 0,1 Prozent der deutschen Bevölkerung, sagt Wiest.

Als Geschenk, stellt die Soziologin klar, gelte das Vermögen in der Wahrnehmung der Erben nicht. Es gehe bei der Weitergabe des Reichtums im Kern nicht darum, Kinder und Enkel glücklich zu machen, sondern um den Erhalt von Familienvermögen. Die Beschenkten seien nur das Vehikel, um diese Werte von Generation zu Generation weiterzureichen. „Unser Zuhause war ein abgeschottetes Aufzuchtzentrum für hochintelligente Nachfolger“, erzählte ein Gesprächspartner der Forscherin. Die Beziehung zwischen den zwei Brüdern und potenziellen Nachfolgern, heute um die 70, sei von Anfang an von einem heftigen Wettbewerb ►

# 30 JAHRE REPORTER OHNE GRENZEN



Wladimir Putin  
Russischer Präsident  
seit 20 Jahren.



Viktor Orbán  
Ungarischer Minister-  
präsident seit 18 Jahren.



Recep Tayyip Erdoğan  
Türkischer Präsident  
seit 10 Jahren.

## KEIN GRUND ZU FEIERN!

Despoten in aller Welt schrecken nicht davor zurück, durch Zensur, Haft, Folter und sogar Mord kritische Journalistinnen und Reporter zum Schweigen zu bringen. Nur noch in wenigen Ländern weltweit ist es um die Pressefreiheit gut bestellt. Seit 30 Jahren verteidigt Reporter ohne Grenzen die Pressefreiheit – und damit die Demokratie. Unterstützen Sie uns dabei!

### Spendenkonto:

**Reporter ohne Grenzen e. V. IBAN: DE26 1009 0000 5667 7770 80**

**BIC: BEVODEBB**

**[www.reporter-ohne-grenzen.de/spenden](http://www.reporter-ohne-grenzen.de/spenden)**



und einem „absoluten Mangel an gegenseitiger Zuneigung“ geprägt gewesen. Für die Brüder, so erklärten sie es Wiest, sei die Vermehrung des Vermögens (rund 200 Millionen Euro), verbunden mit der Verpflichtung, das Unternehmen weiterzuführen, der Grund für das Scheitern ihrer Beziehung gewesen.

Ein Extremfall, aber vermutlich keine Ausnahme: Der öffentlich ausgetragene Streit der Familie Murdoch (geschätztes Vermögen: 24 Milliarden Dollar), bei dem es um die Kontrolle über das internationale Medienimperium des Clans ging, wurde mit „Succession“ sogar verfilmt: 39 Episoden in vier Staffeln darüber, wie ein Patriarch seine Kinder gegeneinander ausspielt – um sie von der Macht fernzuhalten. Fiktion, aber so nah an der Wirklichkeit, dass der im wirklichen Familienzwist unterlegene Sohn James Murdoch öffentlich äußerte, er habe schon die erste Episode abbrechen müssen, zu schmerzhaft real sei sie gewesen (Er konnte seine Tränen später mit 1,1 Milliarden Dollar Abfindung vom Vater Rupert Murdoch trocknen).

## Eine Verfassung für die Familie

Die meisten ihrer Gesprächspartner hätten das Erbe als belastend erlebt, sagt Wiest. Reich zu werden sei für die Erben schließlich kein Ziel – sie wüchsen bereits auf mit der Vorstellung, „das Geld auf Bäumen wachse“, wie es eine ihrer Gesprächspartnerinnen beschreibt. Der Reichtum komme nicht als Präsent in ihr Leben, sondern sei immer schon da. Das Vermögen ist Teil ihrer Identität – aber eben eine, die mit viel Konkurrenz, Druck und Erwartung einhergeht. „Wer sich vom Vermögen abwendet, der wendet sich auch von der Familie ab – beides ist in diesen Familien untrennbar miteinander verbunden“, sagt Wiest.

Menschen, die auf ihren Anteil vom Kuchen verzichteten, wie die BASF-Erbin Marlene Engelhorn, werden in diesen Kreisen nicht unbedingt als Vorbild gesehen. Engelhorn hat 25 ihrer gut 27 geerbten Millionen Euro gespendet und ließ sich bei der Verteilung von 50 repräsentativ ausgewählten Bürgerinnen und Bürger beraten.

Die Konflikte der vermögenden Familien seien oft schon in der ersten Generation angelegt, sagt die Beraterin Kirsten Baus. Gründer erziehen ihre Kinder zu solitären Tennisspielern, obwohl sie Volleyballspieler bräuchten, also Teamplayer. Häufig ringe die zweite Generation dann mit Ge-

## „Wer sich vom Vermögen abwendet, wendet sich auch von der Familie ab.“

schwisterrivalitäten, statt an einem Strang zu ziehen. Und ab der dritten Generation droht der Familie die Entfremdung und dem Vermögen die Zersplitterung, „im schlimmsten Fall der Krieg aller gegen alle“.

Solche Konflikte aufzulösen könne mitunter Jahre dauern. Der Soziologin Franziska Wiest schilderte eine Familie einen zehnjährigen Strategie-Prozess, mit

bis zu vier Workshops pro Jahr, an dem der ganze Clan teilnahm. „Wir erzählten uns gegenseitig Geschichten aus unterschiedlichen Perspektiven. Wir sahen, hörten, begriffen, lernten und ließen viele Dinge zum ersten Mal los“, so beschreibt eine Teilnehmerin eine Zeremonie zum Gedenken an den Verlust des Unternehmens: Die Mitglieder dieser Familie hielten nachts auf einem Landgut, umgeben von Kerzen und mit weißen Luftballons in den Händen, eine Trauerfeier für das vor Jahrzehnten verkaufte Unternehmen ab (Ihr Vermögen hatte sich seit dem Verkauf verdreifacht).

Kirsten Baus lächelt bei dieser Schilderung. Ihre Beratung, sagt sie, sei etwas nüchterner: keine Luftballons, keine Kerzen. Manchmal seien Klienten enttäuscht, dass Baus nicht mal einen Methodenkoffer dabei habe. „Einfach an einem Tisch sitzen und sprechen“, sagt sie, das genüge. Und sei oft schon schwer genug.

Dabei entstehen in den meisten Fällen Familienverfassungen mit Grundsätzen zur gemeinsamen Vermögensverwaltung. Dokumente, die die komplexen Beziehungen und die Zukunftsvision festschreiben – und dabei reichlich kompliziert werden können. Die Mitglieder des Haniel-Clans etwa sollen einen 80-seitigen Kodex haben, der vorsieht, dass kein Familienmitglied für das Unternehmen arbeiten darf, nicht mal als Praktikant. Die Leibingers, denen die Firma Trumpf gehört, sollen eine Verfassung haben, die neben Nachfolge und dem Verkauf von Anteilen auch das kirchliche und soziale Engagement, den Umgang mit Mitmenschen sowie das Leistungsprofil für alle, die im Familienbetrieb mitarbeiten wollen, regelt.

Für Franziska Wiest, die ihre Arbeit über die soziale Ordnung in vermögenden Familien bald veröffentlicht, haben solche mühevoll erstellten Regelwerke eine interessante Nebenwirkung: „Das dabei entstehende Gemeinschaftsgefühl verdrängt das Hadern und mögliche Zweifel, ob es eigentlich legitim ist, so viel zu bekommen.“ ■

# Das macht Freude!

## Zwölf Tipps aus der brand eins Redaktion für Geschenke, die sich bereits bewährt haben.

Fotografie: Jens Umbach

1 Jens Bergmann

### Wink mit dem Wischmopp

Als junger Mensch lebte ich in einer kleinen Wohnung in einem Hinterhof auf St. Pauli. Mein Nachbar gegenüber hieß Lopez und war, obwohl kein Schwabe, sondern Portugiese, fixiert auf das Thema Treppenhausreinigung, für die bedauerlicherweise wir Mieter zuständig waren.

Herr Lopez und ich hatten sehr viele anregende Gespräche über das Thema – bis er mich eines Tages mit einem Vileda-Wischmopp samt Eimer überraschte. Ein pädagogisches Geschenk at its best, das mir viele Jahre gute Dienste leistete. Und eine demonstrative Geste, die mir für immer in Erinnerung bleiben wird. Daher auf diesem Wege noch einmal: herzlichen Dank, lieber Herr Lopez!

2 Katja Ploch

### Doppeltes Glück

Vor ein paar Jahren fragte eine Freundin aus unserer Clique, ob wir ihren 50. Geburtstag mit ihr in einem kleinen Dorf im Allgäu feiern wollten. Wie immer sprach so einiges dagegen:

die weite Reise, zu opfernde Urlaubstage, mein eigener Geburtstag, der in diese Zeit fiel. Ich sagte trotzdem zu, und es wurde eine unvergessliche Woche, auch weil mir die Freunde zu meinem Geburtstag einen Wunsch erfüllten: eine Bergwanderung bei Sonnenschein zu einer urigen Hütte mit zünftiger Brotzeit und grandiosem Alpenpanorama. Seitdem verschenke ich am liebsten, was beiden eine Freude macht, mir genauso wie der oder dem Beschenkten: gemeinsame Zeit.

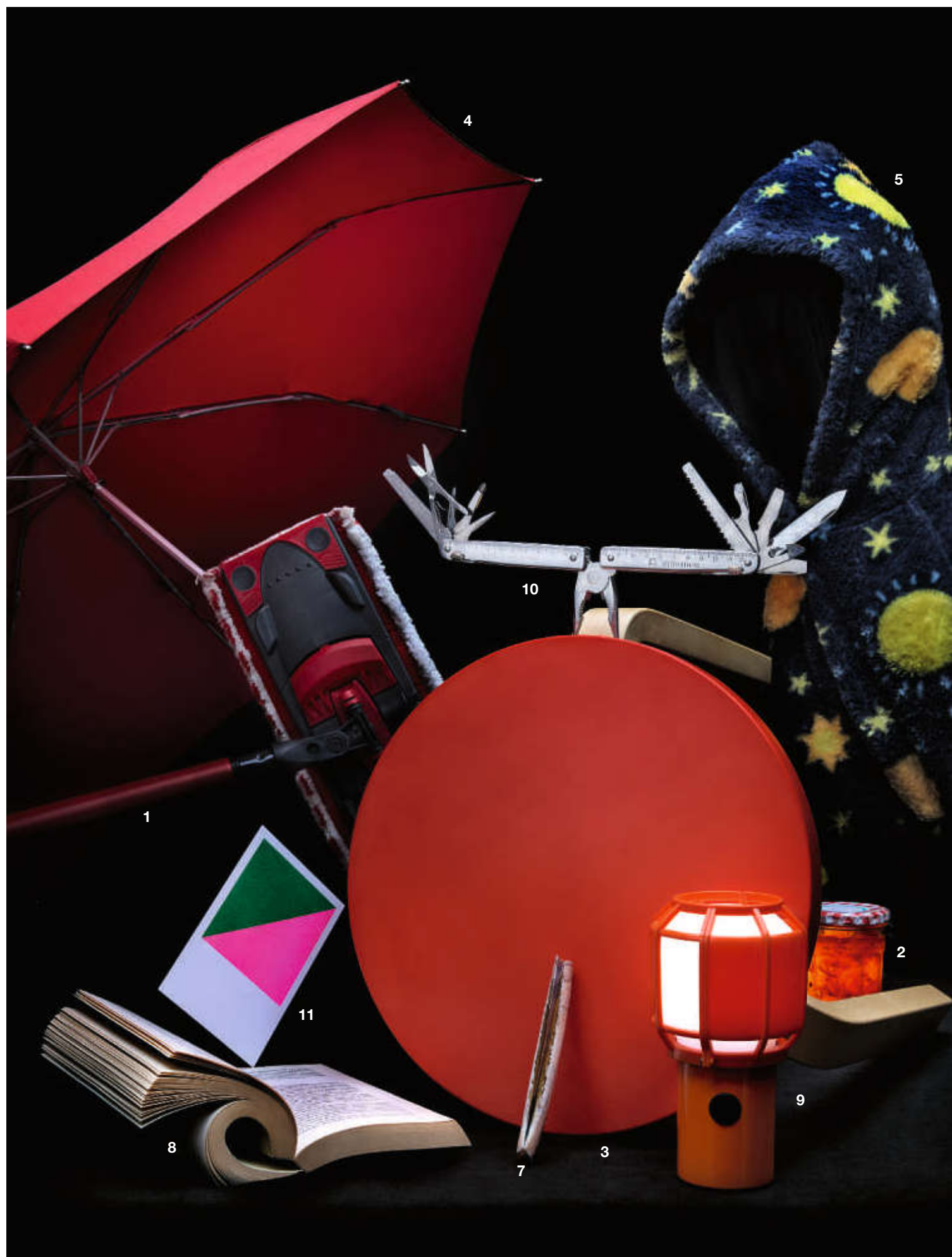
Mein Tipp für Reisemuffel: Bitter-orangenmarmelade kochen. Zusammen etwas zu machen verbindet mehr, als nur rumzusitzen und zu klönen.

3 Mischa Täubner

### Ein Hocker, der Fakten schafft

Der von der finnischen Design-Legende Alvar Aalto in den Dreißigerjahren entworfene Stool 60 wird für seine zeitlose Eleganz gefeiert. Hervorgehoben wird zudem seine vielseitige Verwendbarkeit – als Ersatzstuhl, ►





Blumenständer oder Nachttisch. Auf eine kaum bekannte Funktion machte mich mein Frisör aufmerksam: Als er seine Wohnung aufpeppen wollte, sich aber mit seiner Frau über das Wie nicht einigen konnte, war dieses kleine Mobiliar der Gamechanger. Mein Frisör mag es gern knalliger. Darum schenkte er seiner Frau den Hocker in der Ausführung mit orangefarbener Sitzfläche und gab so auf subtile Weise den Stil der neuen Einrichtung vor.

PS: Ich habe daraufhin den Hocker meiner Frau zum Geburtstag geschenkt, auch in Orange. Kam gut an.

---

4 Gabriele Fischer

### Für Spaziergängerinnen

Meine Laune ist nicht sonderlich vom Wetter abhängig. Aber nass bis auf die Knochen ist außerhalb von Schwimmbädern nichts für mich. Deshalb suche ich, sobald es tröpfelt, nach einem Geschäft, das Regenschirme zu verkaufen verspricht. Und deshalb besitze ich um die zehn Billigschirme (einer ist auf dem Foto vorn zu sehen), die sich auf Büro, Auto und Wohnung verteilen, aber nie da sind, wo ich sie brauche. Da sie außerdem dem Wind nicht wirklich gewachsen sind, bin ich für Regenschirm-Tests empfänglich – und genau den hatte das »SZ Magazin« kürzlich für mich. Dabei lernte ich, dass der Knirps, der Klassiker unter den kompakten Taschenschirmen, bei der Testerin Bianca Garron, Stadtführerin in Augsburg, mit acht von zehn Punkten nicht ganz überzeugen konnte. Testsieger war der mehr als doppelt so teure Davek Commuter mit glasfaserverstärktem Rahmensystem. Er sieht so aus, als wolle er ein ständiger Begleiter werden, auch wenn sich (noch) gar kein Regen ankündigt. Ich

habe mich spontan verliebt, und man soll ja verschenken, was man selbst gern hätte.

---

5 Sophie Burfeind

### Für Frostbeulen

Der deutsche Winter kann sehr lang sein. In dieser Zeit ist mir ständig kalt. An den Händen, an den Füßen, an der Nasenspitze. Meinen Haushalt teile ich zudem mit einem Mann, für den es, sobald ein Raum meine Wohlfühltemperatur erreicht, „heiß wie in der Hölle“ ist. Also schenkte er mir eine Kuscheldecke zum Anziehen: ein zeltartiger Überwurf mit Kapuze und großen Taschen. Manche Anziehdecken sind mit Alpakas oder Erdbeeren bedruckt oder haben Haizähne an der Kapuze. Mein Exemplar ist dunkelblau, mit Monden und Sternen.

Ein geniales Geschenk. So eine Kuscheldecke zum Anziehen (oder „XXL-Plüsch-Hoodie“) vertreibt die Kälte, löst Beziehungskonflikte und senkt Heizkosten. Sie ist das Maximum an Flauschigkeit. Ich will meine nie mehr hergeben. Nur traue ich mich nicht, das Haus damit zu verlassen.

---

6 Victoria Strathon

### Unbezahlbar

Nichts verbindet mehr als eine gemeinsame Erinnerung. Ich verschenke deshalb gerne gemeinsame Auszeiten, bei denen man nicht weiß, wie sie ausgehen. Ein Schlemmer-Picknick im Trethboot zum Beispiel, ein Schnapsbrennseminar im Harz oder einen Wanderritt durch die Mongolei. Die Erinnerung daran wird unbezahlbar sein, ganz unabhängig davon, ob die Auszeit gelingt (Idealfall) oder zum

Reinfall wird (im Nachhinein der beste Gesprächsstoff).

---

7 Jörg Steinmann

### Same procedure as last year

Am Tag vorher noch in die Stadt rennen, für die Liebste aus Verzweiflung ein überteuertes Schmuckstück oder das neueste Buch von Eckart von Hirschhausen kaufen? Nicht mit mir. Meine Frau bekommt immer das gleiche Geschenk.

Das geht gar nicht, denken Sie? Ich mache es trotzdem. Natürlich darf es nicht irgendwas sein. Stets ein und dasselbe Parfüm zum Beispiel funktioniert nicht, das mündet spätestens beim dritten Mal in eine Ehekrise. Ich schenke meiner Frau in jedem Jahr eine gemeinsame Zeit auf Borkum, nur die Reisezeit ist immer eine andere. Denn auf dieser Insel ist es nicht nur schön und erholsam: Wir haben uns dort kennengelernt und später auch geheiratet – auf dem Feuerschiff, das als schwimmendes Standesamt dient. So habe ich eine Tradition erschaffen, die an den Beginn unserer Beziehung erinnert. Meine Frau liebt es, ich auch – und das stressige Geschenkesuchen bleibt mir erspart.

---

8 Anabelle Körbel

### Ein Buch, das aus der Art schlägt

Ich habe ein Problem mit Sachbüchern. Nicht mit dem Kaufen: Meine Regale sind voll von „das sollte man doch mal...“ und „das wäre ja mal interessant“. Sondern mit dem Lesen. Geht es nicht gerade um eine Recherche, fehlt mir dazu meistens die Muße – obwohl ich sonst sehr gerne lese.

Deshalb finden viele schlaue klingende Bücher in meinem Regal ihre letzte Ruhestätte – von Klassikern wie „Schnelles Denken, langsames Denken“ bis zum „Zeitalter des Überwachungskapitalismus“.

Eines, dem dieses Schicksal erspart blieb: „Im Grunde gut“ vom niederländischen Autor Rutger Bregman. Das ideale Geschenk für Leute wie mich, die gern Sachbücher läsen, sich dazu aber nicht aufraffen können. Weil der Historiker keine Fakten runterbetet, sondern Geschichten erzählt. Und eine tröstende, gar weihnachtliche Botschaft hat: Der Mensch ist viel besser, als wir denken. ✨

---

**9 Stefan Ostermeier**  
**Ein Wegbegleiter in dunklen Zeiten**

In den vergangenen Jahren häuft es sich, dass meine mittlerweile erwachsenen Söhne mir partout ein Licht aufstecken wollen: in Form von Geschenken wie einer riesigen Kerze, einer langen Lichterkette oder auch einer mit einem Teelicht betriebenen Lava-lampe. In dunklen Zeiten wie diesen durchaus eine schöne Geste. Das Geschenk, das ich aus dieser Lichterserie am meisten nutze, ist die knallorange Tischleuchte mit dem Namen Chispa von Marset. Schönes Design, robust, dimmbar, akkubetrieben, und man kann sie auch noch aufhängen. Bei mir leuchtet sie jeden Abend auf dem Nachttisch, wenn ich vor dem Schlafen noch lese. Ich nehme sie sogar auf Reisen mit – und hatte dadurch selbst im total verregneten Irland immer klare Sicht.

**10 Anna Kranzusch**  
**Für die Baustellen im Leben**

Als ich kurz nach dem Abitur im Jahr 1999 zu Hause auszog, bekam ich ein kleines Geschenk mit auf den Weg: das multifunktionale Swiss Tool X Plus Ratchet von Victorinox. Ein Werkzeugkoffer für die Hosentasche mit 38 verschiedenen Funktionen. Was ich damals noch ein bisschen merkwürdig fand, hat sich im Laufe der Jahre als das nützlichste Geschenk überhaupt herausgestellt. Denn egal, wo – ob im Studium, bei Reisen oder in der Kita meiner Kinder: Überall musste irgendwann mal irgendwas ganz schnell geschnitten, gesägt, gebohrt oder geschraubt werden. Auch bei brandeins kam es vor, schon in meiner ersten Woche dort Anfang 2012. Ich sollte helfen, Fotos für die Ausstellung „Wo Wirtschaft spielt“ im Stilwerk Hamburg aufzuhängen. Wie so oft fehlte es am richtigen Werkzeug. Bis ich zur Freude aller Beteiligten meinen Alleskönner aus der Tasche zog.

---

**11 Inga Seevers**  
**Das scheinbar Nebensächliche**

Meine Kollegin Ivanna und ich kümmern uns bei brandeins um die Geschenke. Es geht bei den meisten Anlässen um kleine Aufmerksamkeit: ein Buch, Blumen, Wein, alles Mögliche. Beim runden Geburtstag gibt's größere Geschenke: ein Wochenende am Wasser, einen Gutschein für den Lieblings-Klamottenladen oder gute Kopfhörer. Dafür sammeln wir in der Firma Geld ein, jeder gibt so viel er will. Eine richtig schöne Geste, finde ich. Den Schreibtisch des Geburtstagskinds schmücken wir natürlich auch. Am wichtigsten aber – und darum ist

das auch mein Tipp für das Weihnachtsfest – finde ich eine schöne Karte mit ein paar persönlichen Sätzen. Das wird unterschätzt. Dabei freuen sich die Beschenkten darüber ganz besonders. Beim Lesen der Karte sind sie für einen kurzen Moment still, dann strahlt das ganze Gesicht. So sehen Menschen aus, die sich wertgeschätzt fühlen.

---

**12 Holger Fröhlich**  
**Ein Gutschein, der nie eingelöst wird**

Anlassbezogenes Schenken ist eine Unsitte. Wenn ich in einem tschechischen Dampflokomotivenmuseum ein Exponat sehe, das wie die Faust aufs Auge den Geschmack meiner dreijährigen Nichte trifft, dann kaufe ich es ihr. Damit bis zum Namenstag von Joy-Gisela oder dem heiligen Nikolaus von Myra zu warten, erscheint mir albern.

Wenn es doch mal nicht anders geht, hier mein Tipp für alle Schenke-Grinchs: Gutscheine. Diese werden, geschickt gewählt, nie eingelöst und können alsbald kostenneutral wiederverwendet werden. Wie wäre es mit einem „Dampfbad mit Tradition“ in einem abgehängten Stadtviertel? Oder mit der Besichtigung einer Bananenreiferei in Neu-Ulm?

Der Trick besteht darin, keinen fertigen Gutschein zu kaufen, sondern eine bezaubernd handgemalte Karte zu überreichen, die selbst der Gutschein ist. Bezahlt wird erst beim Einlösen. Also hoffentlich nie. ■







A black and white portrait of a woman with long, dark hair, looking slightly to the left. The lighting is dramatic, with strong highlights on her face and hair against a dark background. The text "Passend gemacht" is overlaid in the bottom left corner.

Passend gemacht

# Viktoria Schütz wollte nie in das kleine Unternehmen ihrer Eltern. Dann hat sie es geerbt – und so umgebaut, dass sie damit leben kann. Nebeneffekt: Das Team bei Deguma hat nun auch mehr Freiheiten.

• In Geisa, einem adretten Städtchen in Thüringen, macht eine kleine Maschinenbaufirma von sich reden. Bei Deguma-Schütz proben sie hier, am Rande der Rhön, die New Work. Mit Team-events, agilen Methoden, Viertagewoche. Vor sechs Jahren fängt es an. Damals hat Viktoria Schütz vom Vater die Firma übernommen. Dabei wollte sie die nicht mal geschenkt haben.

Die mittlerweile 46 Beschäftigten der kleinen GmbH überholen große Maschinen aus der Kautschuk und Gummi verarbeitenden Industrie, automatisieren sie, verkaufen gebrauchte Anlagen und bauen auch neue.

Bis ihre Mutter Barbara 2017 starb, unerwartet schnell, dachte die heute 41-Jährige kein bisschen daran, den Familienbetrieb zu übernehmen und ins ehemalige DDR-Sperrgebiet zu ziehen, das ans ehemalige hessische Zonenrandgebiet angrenzt. Malerisch, aber strukturschwach. Deguma-Schütz, 1990 in Hessen gegründet, war 1995 nach Geisa umgezogen. Schütz' Eltern hatten hier die neue Werkhalle gebaut. Dafür gab es Fördermittel im neuen Bundesland Thüringen, für den erhofften Aufschwung Ost.

Die Mutter war bis zu ihrem Tod Chefin über Bücher und Finanzen, ihre 26 Prozent Firmenanteile vererbte sie an die damals 32-jährige Tochter, eine studierte Ökonomin und Marketing-Fachfrau. Viktoria Schütz sagt, sie habe damals „überall sein und alles Mögliche machen wollen“, ein echter Digital Nomad werden oder eine E-Commerce-Firma gründen. „Aber ich wollte eines ganz sicher nicht: zu Hause die Nachfolge antreten.“

Warum sie es dennoch tat, hat viel damit zu tun, wie sie es tat. Schütz hat das Erbe nicht einfach angenommen. Sie hat es so umgebaut, dass es in ihr Leben und zu ihren Vorstellungen von Unternehmertum passt. Dazu gehört zum Beispiel, dass ihr Team in Entscheidungen eingebunden ist

Text:  
Dorit Kowitz

Porträts:  
Marzena Skubatz

und nicht mehr davon überrascht wird. Wie jetzt, als es darum ging, die vor einiger Zeit eingeführte Viertagewoche eine Zeit lang auszusetzen: „Dass wir bis zu zwölf Wochen im Jahr wieder auf fünf Arbeitstage gehen können, steht in der Betriebsvereinbarung“, sagt Regina Klein, 42, die Assistentin der Geschäftsführung. „Es war klar, dass es dazu kommen kann. Wir haben viel zu tun“, sagt Fabian Vorn-dran, 28, der Elektroniker für Automatisierungstechnik. „Was gut ist für die Firma, ist gut für uns“, sagt Daniela Vögler, 46, vom Vertrieb. „Es zeigt, dass es läuft.“

An diesem Oktobertag wird Daniela Dingfelder, die zweite Geschäftsführerin, ihren Leuten die aktuelle Lage im sogenannten Koordinationsdialog erläutern. Der Grund, aktuell wieder an fünf Tagen zu arbeiten, sei ein guter. Die GmbH habe volle Bücher und Termindruck. Besonders ein Auftrag aus Österreich duldet keinen Aufschub. Für den Kunden muss ein Walzwerk zur Gummistoffherstellung erneuert werden.

Sie können es gebrauchen. Bisher sind die Bilanzen eher durchgewachsen: 4,4 Millionen Euro Umsatz im Jahr 2024 und voraussichtlich nur 4,3 Millionen 2025. Im Jahr 2026 soll es sacht aufwärtsgehen. Daniela Dingfelder rechnet mit 5,3 Millionen Euro, und dafür ist jeder Auftrag wichtig.

## Die Chefin schaltet sich aus Berlin zu

Viktoria Schütz wird sich per Video-Call in den Koordinationsdialog zuschalten, wie gewohnt. Sie leitet das kleine Familienunternehmen weitgehend von Berlin aus. Nur eine Woche im Monat ist sie vor Ort in der Provinz.

Den Lebensmittelpunkt in ihrer Wahlheimat zu belassen und in die eigene Firma nur zu pendeln, mag eine Petitesse sein angesichts des großen Umbaus, den Schütz seit 2018



*Viktoria Schütz (vorige Seite) hat zusammen mit Daniela Dingfelder (o. r.) das Maschinenbauunternehmen Deguma auf den Kopf gestellt*

betrieben hat. Doch nicht in ihre Heimat zurückziehen zu müssen, gab womöglich den Ausschlag dafür, das Erbe überhaupt anzutreten.

Eigentlich wollte sie vor acht Jahren in Berlin ein hippestes Produkt auf den Online-Markt bringen. In der Familienfirma mischte sie zwar bereits seit 2013 mit, aber mehr aus Pflichtgefühl. Sie kümmerte sich auf Bitten der Eltern ums Marketing. Sie kannte den Laden von innen. Und nur allzu gut. Das Arbeitsverhältnis zum Vater sei kompliziert gewesen, sagt sie. Er habe Entscheidungen einsam getroffen, seinen Betrieb hierarchisch geführt, wie so viele Mittelständler.

Regina Klein, ihre Assistentin und als Industriekauffrau schon seit 1997 im Betrieb, sagt, dass früher gemacht wurde, was der Chef sagte. „Das stellte niemand infrage.“ Auch wenn das in den Augen der Mitarbeiter fragwürdig war.

In der hohen, sehr aufgeräumten Werkhalle am Rande der Kleinstadt scheinen die guten alten Zeiten fortzuleben. Im leichten Schmierölgeruch stehen da Walzwerke in verschiedenen Größen, die aussehen wie riesige Nudelmaschinen, teils mit sauber geschrubelter, aber 30 Jahre alter Patina, teils mit glänzendem neuem Lack. Daneben Extruder,

die ein wenig an Fleischwölfe erinnern. Neue Schaltschränke warten auf Anschluss. Aus ihnen hängen büschelweise hellgraue Kabel heraus wie wirre Kunst. Die Facharbeiter klemmen sie zum Beispiel an Heißluftkanäle, die hier auch neu ausgerüstet werden. In ihnen wird ein Kautschukgemisch durch Hitze vulkanisiert und zum Gummierwerkstoff. Die Kunden der Deguma brauchen all diese Maschinen, um beispielsweise Dichtungen für Autotüren herzustellen.

Seit der Eröffnung des Testaments, sagt Schütz, „hatte ich plötzlich ein sehr großes Verantwortungsgefühl“. „Eigentlich war es überlebensgroß.“ Erdrückend. Wie sollte sie dem alten Business jenen jungen Start-up-Geist einhauchen, der sie anderswo so begeistert hatte?

Was sie aber aus ihren Erfahrungen im Business Development anderer Firmen wusste: dass sie ein paar Sachen klären musste – für sich und mit dem Vater, der nun mit mehr als 70 Jahren allein Chef in Geisa war. Es brauchte einen klaren Cut.

Schütz, auffallend groß, das kastanienbraune Haar lang und glatt, hat ein Konferenzzimmer im „Maschinen- ▶





Produktion bei Deguma

raum“ gebucht. Das ist ein großer Coworking-Space in Berlin-Mitte. Der Heizungsbauer Viessmann und andere Mittelständler aus ganz Deutschland unterhalten in dem Gewerbehof vom Anfang des vergangenen Jahrhunderts ihre Hauptstadt-Repräsentanzen. Es geht nicht nur um Lobbyismus. Fiege, Greuter, Knauf, Rowe, Würth, Kroschke, Stihl und wie sie alle heißen, haben sich in dem Gebäude ein Start-up-, Digitalisierungs- und Inkubator-Hub eingerichtet, um am Puls der Zeit sein. Hier ist Schütz in ihrem Element.

## Der Vater musste abtreten

Nach dem Abitur hat sie in einem sozialen Jahr in Bolivien und Brasilien mit benachteiligten Kindern und Gewaltopfern gearbeitet. Während ihres Studiums in Bremen, Global Management mit dem Fokus auf Schwellenländern, organisierte sie sich ein Praktikum in Schanghai beim deutschen Betonpumpenhersteller Putzmeister. Sie lernte dort, Produktionsprozesse im Maschinenbau zu verbessern. In Eberswalde machte sie einen Master in Marketingmanagement und wurde angefixt vom Spirit beim Limonadenhersteller Bionade, wo sie in dieser Zeit Erfahrungen sammelte.

Dass sie die Deguma auf eine andere Art führen kann als der Vater, war für Schütz die wichtigste Bedingung bei der Übernahme. Und dazu musste ihr Vater in den Ruhestand. „Sonst hätte ich es nicht gemacht.“ Den als impulsiv empfundenen Führungsstil beschloss sie, durch einen eigenen, neuen zu ersetzen.

Schütz hatte damals das Buch „Reinventing Organizations“ aus dem Jahr 2015 verschlungen. Der Autor Frédéric

Laloux beschreibt Führung darin als evolutionären Prozess, um hierarchische Firmen in selbstorganisierte, flexible Organisationen zu verwandeln. „Das wollte ich auch, und zwar alles“, sagt sie und lacht. Heute weiß sie, dass nicht alles für alle gleich gut funktioniert.

Bevor es 2018 in die entscheidende Sitzung beim Steuerberater ging, bei der die Nachfolge geregelt werden sollte, holte sich Schütz die Unternehmensberaterin und Wirtschaftsjuristin Daniela Dingfelder an die Seite, die sie bereits kannte. Die heute 44-Jährige hatte sich in der Region um Fulda auf Firmenübergänge und Interimsgeschäftsführungen spezialisiert.

Ihr Vater, erinnert sich Schütz, fühlte sich überfordert. Er reagierte empört, dass die Tochter ihm die Pistole auf die Brust setzte: du oder ich. Doch er stellte sich ihr nicht in den Weg, und die Wogen glätteten sich. Inzwischen hält sie die Mehrheit an der Firma. Und Daniela Dingfelder sagt, sie freue sich jedes Mal, wenn der Senior „auf einen Kaffee kommt, um nach dem Rechten zu sehen“.

Im Betrieb aber offenbarten sich viele betriebswirtschaftlich heikle Baustellen. Schütz erzählt von einem vom Vater angeschobenen neuen Vorhaben, fortan auf Kundenanfrage auch Neumaschinen für die Kautschukverarbeitung zu konstruieren. Darin war schon ordentlich investiert worden. Aber es gab noch keinen Plan, wer das Vorhaben wie umsetzen sollte im laufenden Betrieb. „Wir mussten dafür komplett andere Prozesse aufsetzen und ein ganz neues Geschäftsmodell entwickeln“, sagt Viktoria Schütz.

In der Belegschaft, damals etwas mehr als 30 Leute, habe Verunsicherung geherrscht. Es fehlten Fachkräfte. Und Mitarbeiter, die eben noch Sprüche hörten wie „Du wirst hier nicht fürs Denken bezahlt!“, sollten nun genau das: die Meinung sagen, ihr Wissen geltend machen, eigenständig handeln. War das der richtige Zeitpunkt, um Entscheidungen in die Teams zu verlagern? Und mit neuen Formen der Zusammenarbeit zu experimentieren? „Ja“, sagt Schütz. „Der Leidensdruck war damals aufgrund vorher mangelnder Führung groß.“

Daniela Dingfelder und sie organisierten Workshops, um die neuen agilen Methoden zu trainieren, veranstalteten Teamevents, verkürzten Kommunikationswege, führten regelmäßige Meetings ein. Der Online-Auftritt, der Vertrieb, die Personalsuche – alles wurde modernisiert. Und 2019 stieg Dingfelder als Co-Geschäftsführerin ein. Anders als Schütz

zog die gebürtige Hamburgerin nach Geisa, baute hier ein Haus. Eigentlich, sagt sie, habe sie „es geliebt, in neue Projekte einzusteigen und wieder zu gehen“ nach einer Transformation, ob im Ausland oder in Hessen. Aber mit Deguma habe sich das verändert. „Irgendwie habe ich mein Herz an das Unternehmen verloren.“

Das allerdings immer wieder aus dem Takt geraten kann. Corona mit den dramatischen Lieferengpässen und Umsatzrückgängen war kaum vorbei, da fiel der Produktionsleiter für lange Zeit aus. Dingfelder übernahm seine Aufgaben und habe dafür „regelrecht technischen Unterricht“ bei ihren Kolleginnen und Kollegen genommen. „Ich habe viel, viel Zeit unten in der Halle verbracht. Aber wenn ich Inbetriebnehmer sein will, muss ich wissen, was das bedeutet.“

Könnte Viktoria Schütz ihre Firma ohne sie aus Berlin führen? „Nein“, sagt Dingfelder klar. „Das sehen wir auch beide so. Es muss jemand vor Ort und ansprechbar sein.“ Die Frauen konferieren wöchentlich online und haben sich die Aufgaben aufgeteilt. Dingfelder ist für das operative Geschäft zuständig sowie Vertrieb und Finanzen, Schütz für Marketing, Employer Branding, Strategie und politische Beteiligung. Zurzeit wird die Arbeitsvorbereitung digitalisiert. Beide kümmern sich ums Personal.

## Fehler machen ist okay

Bisher hat niemand öffentlich angezweifelt, dass die Frauen geeignet sind, an der Spitze eines Maschinenbauunternehmens zu stehen. Dafür ist etwas anderes passiert: Fast die Hälfte der nun gewachsenen Belegschaft sind auch Frauen. ▶

# Das Wissen der Besten

Jetzt  
neu im  
Handel



## Unter anderem mit diesen Themen:

### Führungsstärke

Sind Gründer die besseren Chefs?

### Arbeitsrecht

Wenn schon raus, dann wenigstens reich

### Fallstudie

Prompten oder denken?

Die 44-jährige Ingenieurin Silvia Wehner kam vor vier Jahren als Verantwortliche für das Qualitätsmanagement ins Team. Sie hat drei Kinder im Schulalter. „Aber das hier“, sagt sie, „ist die erste Stelle, bei der mein Wunsch nach Teilzeit wirklich akzeptiert wurde und eine Erhöhung der Stunden nicht ständig zur Diskussion stand.“ Ihre Bedürfnisse würden akzeptiert. Und, genauso wichtig, in Coachings und Workshops würden sie mit den neuen Methoden vertraut gemacht.

Dass er heute im Team entscheiden könne, was wann wie gemacht werde, habe ihm und vielen anderen in der Belegschaft einen „positiven Schub“ gegeben, sagt der Ingenieur Torsten Schack. Er ist einer von zwei Konstrukteuren in Geisa und schon seit 2010, nach seinem Studium in Schmalkalden, bei Deguma.

Der 44-Jährige spricht bedächtig, aber mit leisem Humor. Die neu eingeführten Formen der Zusammenarbeit durch die beiden Chefinnen, sagt er, „bedeuten jetzt nicht, dass hier jeden Tag überall vor lauter Freundlichkeit Blüten sprießen und lieblich Schmetterlinge durch die Gegend flattern, sobald man die Halle betritt“. Der Ton könne trotzdem mal rau sein. „Gehört halt dazu.“ Aber er habe gelernt, dass Fehler zu machen okay sei, solange man sie benenne, behebe und so dokumentiere, dass sie sich nicht wiederholen. „Denn wenn wir bei der Konstruktion was falsch machen, kann es richtig teuer werden.“ Der entscheidende Unterschied zu früher: „Wenn ich mit meinem Latein am Ende bin, gehe ich ins Team.“ Keine Scheu mehr, um Hilfe zu bitten aus Sorge, sich zu blamieren.

## Stets weiter an der Arbeit arbeiten

Manche New-Work-Methoden wurden in seinen Augen überdreht und zu Recht wieder abgeschafft. Wie die vielen Meetings. „Da ging viel Zeit drauf“, sagt Schack.

Ausprobieren, anpassen, verwerfen und auch mal scheitern: An der Arbeit zu arbeiten ist für Schütz ein nicht endender Prozess. Zu dem gehöre die Erkenntnis, „dass wir nicht alles diskutieren können, sondern manchmal doch Entscheidungen von oben treffen müssen“.

Es sind durchaus mutige. Die Corona-Folgen im Rücken und die Wirtschaftskrise vor der Brust beschlossen die beiden Frauen, in einem Forschungsprojekt der TU Ilmenau ab März 2023 die Viertagewoche bei vollem Lohnausgleich zu testen. Und das Modell nach einer einjährigen Probezeit zu beibehalten. „Denn was wir uns davon erhofft hatten, ist eingetreten“, sagt Schütz: weniger Krankentage,

eine höhere Zufriedenheit, eine gestiegene Produktivität. „Die Work-Life-Balance hat sich messbar verbessert.“

Die Umstellung fiel jedoch nicht allen leicht. Regina Klein, die Assistentin der Chefinnen, Mutter dreier Kinder, hat eine 24-Stunden-Stelle. In den ersten Monaten hatte sie Mühe, ihre Aufgaben auf nun vier statt fünf Tage zu verteilen, und das in weniger Stunden. Dadurch war sie jeden Freitag „wie vor den Kopf geschlagen. Richtig krank. Ich kam nicht mehr hoch.“ Sie war überspannt, aus Sorge, etwas Wichtiges übersehen zu haben. Vor allem Coachings durch Mitarbeiter der TU und Feedback-Runden im Team halfen ihr, besser mit der neuen Arbeitsweise zurechtzukommen.

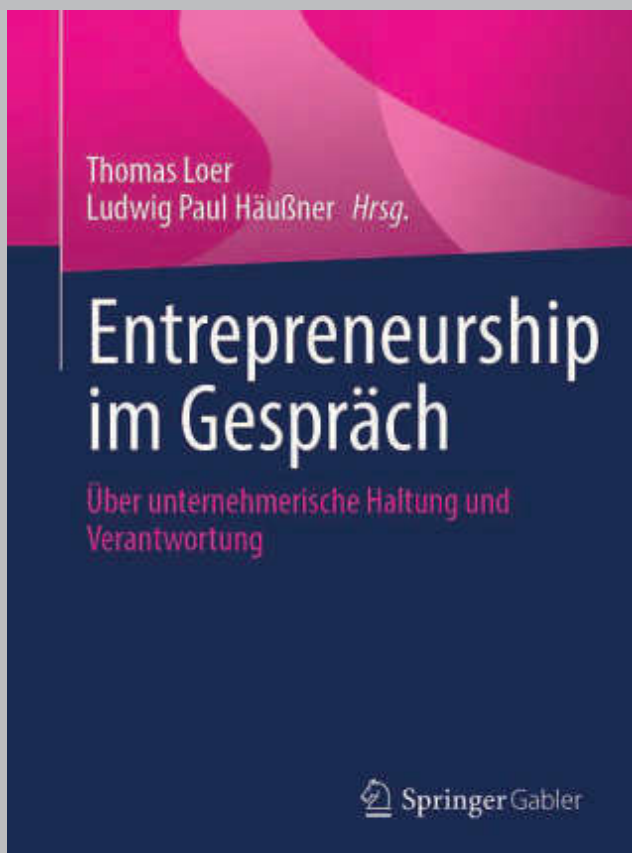
Um neue Fachkräfte in die Provinz im Osten zu locken, ist das Angebot von 34 Stunden verteilt auf vier Tage ein Anreiz. Zum Beispiel für Fabian Vorndran. Der Elektroniker will berufsbegleitend seinen Techniker machen. An zwei Abenden die Woche und jeden Samstag ginge es dann auf die Schulbank. „Ohne Viertagewoche würde ich mir vermutlich nicht zutrauen, das durchzuhalten“, sagt er.

Das Arbeitszeitmodell wird bei Deguma ständig evaluiert und angepasst. Da war zum Beispiel die Sache mit den Feiertagen. Plötzlich hatten viele Wochen nur noch drei Arbeitstage, für Brückentage musste niemand mehr Urlaub nehmen. Das konnte die Firma nicht stemmen. Der Deal: Wenn ein Feiertag in der Woche liegt, ist damit die Viertagewoche bereits gewährleistet.

Der Umbau des Familienunternehmens hat Viktoria Schütz nicht nur den Ernst-Abbe-Preis eingebracht, eine Auszeichnung des Landes Thüringen für innovative Unternehmen. Sie hat aus ihren Erfahrungen zudem ein zweites Standbein gemacht und bietet der mittelständischen Industrie ihr Wissen als Beraterin an. Im Maschinenraum plant sie Coachings und schreibt eine Kolumne für die Special-Interest-Site Produktion.de.

Whistleblower-Gesetz, Kündigungsschutz, Nachweispflichten – die Themen gehen ihr nicht aus. Deshalb nahm sie ein Ehrenamt beim Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) an. Schütz ist dieses Jahr in den Vorstand des Ausschusses „Mittelstand und Familienunternehmen“ gewählt worden. Es ist Lobbyarbeit aus einer für die Branche ungewöhnlichen Perspektive. Denn Schütz stehe mit Deguma für vieles, was es zu wenig gebe im Verband, sagt Fabian Wehnert, Abteilungsleiter Mittelstand und Familienunternehmen im BDI. „Im Osten, jung, Frau. Und das im Maschinenbau. Davon haben wir nicht zu viele.“ ■





Ein inspirierendes Buch über unternehmerische Verantwortung im Sinne von Götz W. Werner. Es zeigt auf, wie Selbstbestimmung, Bildung und Gemeinwohl durch unternehmerisches Denken gefördert werden – für eine zukunftsfähige Gesellschaft.

Unternehmertum neu denken.

Infos zum Buch:  
2025. Etwa 170 Seiten, 12 Abbildungen  
ISBN 978-3-658-49582-4  
Preis Softcover Book 49.99 €



Märkte verändern sich, Strategien auch. Starke Marken bleiben. Wir helfen Ihnen dabei, Ihre Marke zu entwickeln und erfolgreich zu steuern. Datenbasiert und mit psychologischer Expertise. Unsere Brand Growth Box: ein Impuls. Jetzt kostenfrei bestellen.

2026 braucht Fokus.

Studio Linus Luka Bahun GmbH  
Markenberatung | Markencodes | Markenmanagement  
Jetzt Brand Growth Box kostenfrei bestellen:  
[linuslukabahun.de/b1](https://linuslukabahun.de/b1)





Wenn Schnee unter deinen Skiern glitzert und klare Bergluft deine Sinne weckt, beginnt Erholung ganz von selbst. In Wagrain-Kleinarl verschmelzen Bewegung und Natur, Energie und Leichtigkeit – für ein Wintergefühl, das Körper und Seele aufatmen lässt.

## Lass deinen Urlaub machen

Wagrain-Kleinarl Tourismus  
[wagrain-kleinarl.at/regeneration](http://wagrain-kleinarl.at/regeneration)



## Witten MBA – Leadership & Management

Wenn du  
Verantwortung  
für die Zukunft  
übernehmen  
willst.

KI-Kompetenz  
und Nachhaltig-  
keitszertifikat  
inklusive

Der MBA für Leadership & Management, der weiter denkt und tiefer wirkt. Persönlichkeitsentwicklung, Management Know-how, Perspektivenvielfalt und philosophischer Tiefgang kommen hier zusammen, wie es nur in Witten möglich ist. Nächster Start: Oktober 2026

## WITTEN MBA. Berufsbegleitend

Nächste Info-Session: 16. Dezember 2025. Jetzt anmelden!  
Informationen zum Studiengang unter: [uni-wh.de/witten-mba](http://uni-wh.de/witten-mba)  
Jetzt kennenlernen und bewerben.



WITTEN  
MBA



detektor.fm

# brandeins PODCAST

Wirtschaft anders denken.

Der brand eins Podcast: Jede Woche ein Geschenk, jede Woche persönliche Gespräche mit den spannendsten Menschen der brand eins Welt. In diesem Monat unter anderem mit Martin Drust vom FC St. Pauli.

Jetzt den Podcast anhören!

Alle Folgen finden Sie unter  
detektor.fm/serien/brand-eins-podcast.  
Oder in Ihrer Lieblingspodcast-App!

brandeins



Zeit ist das wertvollste Geschenk. Unsere Anlegerfamilie schenkt sie sich seit 19 Jahren selbst – indem sie ihre Kapitalanlage uns anvertraut. Wir kümmern uns um den Ertrag, während sie das Leben genießen.

Schenken Sie sich Zeit

Hauser & Friends AG  
www.hauser-friends.de

Vereinbaren Sie unverbindlich ein Gespräch mit uns  
unter +49 (0)781 13193894  
oder info@hauser-friends.de

*Hauser & Friends*





# Auf Gegenseitigkeit

Was Geschenke über uns und die Wirtschaft erzählen.

„Geben ist seliger denn Nehmen.“  
Neues Testament

- Wir Menschen sind die einzigen Lebewesen, die Geschenke machen und gleichzeitig Buch darüber führen, nicht nur in der Wirtschaft. Gaben, Geschenke, Tausche, Kuhhandel oder – gerade wieder prominenter – Deals: alles Transaktionstypen mit expliziten und impliziten Verpflichtungen, Verschuldungen, Verausgabungen.

Schenken ist also kompliziert, daher fünf Ansätze für einen neuen Austausch.

## 1. Beschenke dich selbst! Das geht selten schief

Geschenke waren früher vor allem dann wertvoll und wertschätzend, wenn der Beschenkte wirklich etwas brauchte – und die Schenkende eigentlich auch. Die Nachkriegsdeutschen kennen auch Geschenke als Fürsorge: Im Jahr 1946 wurde das bekannte Carepaket von der Cooperative for American Remittances to Europe (CARE) erstmals versandt. Die moderne Variante sind Geschenkkörbe mit allerlei Delikatessen, die oft vor allem der Schenkende schätzt.

Um die Jahrtausendwende hatten viele schon alles, das Schrottlichteln war längst erfunden, und die Gefahr von Peinlichkeiten nahm zu, weil das Geschenk zu viel über den Schenkenden und über sein Verhältnis zum Be-

schenkten erzählte. Damals lieferten die beiden US-Berater B. Joseph Pine II und James H. Gilmore die passende Theorie zum Verschenken von Erlebnissen und von Events. Und viele Beschenkte waren beim späteren Finden des uneingelösten Erlebnisdokuments froh, weil sie das alles wohl gar nicht erlebt haben mussten.

Der aktuelle Zeitgeist präferiert das Zeit-Geschenk, also das Versprechen, die Zeit des Schenkenden mit der des Beschenkten zu teilen. Das kann mal lebenswert, mal übergriffig sein. Man sollte die Wirkung daher kennen.

Denn die Gesten sind so wichtig wie das Geschenk als solches. Und weil diese Form der Kommunikation leicht schiefgehen kann, ist im Hyperindividualismus die sicherste Werbempfehlung: Beschenke dich selbst. Verwöhnprodukte im Marketingdeutsch. Gönnung, wie wir sagen, wenn jemand für sich selbst über die Stränge schlägt.

## 2. Ideenmangel ist ein Wachstumsmarkt

Flughafenlounges mit dem Angebot ehemaliger Begehrlichkeiten, die längst Standardluxus sind. Vollständig identische Souvenirgeschäfte in vom Öbertourismus dominierten Innenstädten. Geschenkbücherecken in Buchhandlungen, die zu nichts verführen. All das sind kapitalistische Kuriositäten – nicht

nur für Konsumsoziologen, sondern auch für Therapeutinnen.

Der Umsatz mit Werbeartikeln in Deutschland entwickelte sich in den vergangenen 20 Jahren insgesamt positiv, von rund 2,8 Milliarden Euro im Jahr 2004 auf nunmehr 3,3 Milliarden Euro. Der globale Markt für die klassischen privaten Geschenkartikel war 2024 um die 14 Milliarden Dollar schwer – mit geschätzten Wachstumsraten in den kommenden Jahren von vier bis knapp neun Prozent.

Offenbar beruhen diese Märkte vor allem auf Faulheit, Ideenmangel und Hilflosigkeit in sozialen Interaktionen – sie werden wohl bleiben und wachsen können.

## 3. Schenken ist Kultur. Oder das Gegenteil

Vor gut 100 Jahren begann die Theoriegeschichte der Gabe mit einem anfangs stark kritisierten und oft auch missverstandenen Essay des französischen Soziologen Marcel Mauss (siehe auch Seite 38).

Viele französische Ethnologen, Soziologen und Philosophen folgten: Georges Bataille (Opfergaben und -gewalt), Claude Lévi-Strauss (von der Asymmetrie familiärer Gaben bis zum Frauentausch), Jacques Derrida (rückkehrlos-reine Gabe und Gastfreundschaft) oder Michel Serres (Analysen über Tausch und Täuscher, Parasiten und Schmarotzer).

Die Kulturen des Gebens und Nehmens können zum Verständnis von Weltgesellschaften einerseits und den direkten menschlichen Beziehungen andererseits beitragen. Vieles ist mittlerweile Reisebuchwissen. In vielen asiatischen Kulturen (vor allem in Japan, China, Südkorea oder Thailand) übergibt man Geschenke mit beiden Händen, der Beschenkte öffnet sie in der Regel nicht im Beisein des Schenkenden. Das dient der Gesichtswahrung: Auspacken und Enttäu- schung liegen eng beieinander – und die wechselseitige Beobachtung kann Beziehungen verändern. In Indien wird daher oft als sichere Nummer Essen oder die Süßigkeit Mysore Pak verschenkt. Unmittelbare Dankes- bezeugungen werden wie in vielen Kulturen meist nicht erwartet.

In Deutschland wird das Geschenk gern beiläufig in die Hand gedrückt, mit dem ebenso beiläufigen Kommen- tar: „Nur eine Kleinigkeit, die euch hoffentlich freut.“ Oft ein Wein, den man selbst direkt austrinkt. Aber alles verbunden mit der Erwartung des direkten Auspackens und Bedankens.

Während es bei uns durchaus üblich ist, Geschenke, die dem eigenen Geschmack nicht entsprechen, einfach weiterzureichen, ist dies in anderen Kulturen undenkbar: Ein Geschenk gilt dort als Symbol nicht austausch- barer sozialer Bindung.

## 4. Diplomatische Geschenke stehen bis heute im Zoo

Eine besondere Spielart ist der diplo- matische Gabentausch, der bis weit in die Antike zurückgeht und in der frü- hen Neuzeit von den europäischen Fürstenhöfen systematischer entwi- ckelt wurde. Loyalität, Respekt, Re-

präsentation, Machtdemonstration oder auch Befriedungsgesten gehören in dieses feine diplomatische Portfolio. Auch die Archivierung, Zurschaustel- lung oder Weiterreichung sind wichti- ge Zeichen der Zusammenarbeit.

Orte wie die Pfaueninsel in der Ha- vel bei Berlin stehen dafür: Exotische Tiere als diplomatische Geschenke wurden im frühen 19. Jahrhundert von Friedrich Wilhelm III. in einer Menagerie gehalten – inspiriert vom Jardin des Plantes in Paris. So waren Hawaigänse, Rentiere, Lamas, Affen, Löwen, Kängurus und eben auch die Pfauen in Preußen auf einer Insel ver- eint. Langlebige, lebendige Geschenke stehen für eine besondere Bindung.

Doch nach der Bindung kommt die Fesselung: Schon Marcel Mauss hat darauf verwiesen. Das ist die kurze Geschichte der Korruption. Und die längere und komplexere Geschichte des Steuerrechts bei Schenkungen, Spenden, Sponsoring und der Gemein- nützigkeit im Gewerblichen, die Spen- denquittungen beschert.

## 5. Der moderne Gabentausch befördert Innovationen

Marktwirtschaft ist Geben und Neh- men. Gaben und Geschenke werden dagegen idealtypisch ohne die Er- wartung einer Gegenleistung ausge- tauscht. In unsicheren Zeiten bekommt eine dritte Spielart der Transaktion mehr Gewicht: die Reziprozität.

Dabei gibt eine Seite zuerst – ohne im Moment der Gabe zu wissen, was sie genau, von wem, zu welchem Zeit- punkt als Gegenleistung erhalten wird. Immer im Vertrauen darauf, dass sie genau dann, wenn sie es wirklich braucht, genau das, was sie sonst nicht (auf Märkten oder geschenkt) bekom- men würde, von genau demjenigen erhält, den man zwar nicht unbedingt kennt, aber der es kann.

Der Soziologe George C. Homans analysiert diese Zusammenhänge in seiner Social Exchange Theory. Span- nend sind die Beispiele von Unterneh- men, die über Plattformen für gemein- same Innovationsprozesse mit anderen Wissen teilen; Wirtschaftsförderungs- gesellschaften, die kollaborativen Projekten eine Anschubfinanzierung gewähren, oder auch kommunale Un- ternehmenscluster wie die Ökoprofit- Initiative, die Lernnetzwerke zwischen Unternehmen zur Nachhaltigkeit auf- bauen, etwa in Hannover, Leipzig oder München.

Reziproke Austauschlogiken sind anders als das, was man vom ge- wöhnlichen Austausch kennt: Es sind vertrauensbasierte, aber auch abge- sicherte Logiken des Gebens, in der Krisenbewältigung genauso wie in den Innovationsprozessen. Die Rezipro- zität wirkt offen, zugewandt, wohl- meinend und zugleich strategisch, absichernd und optimierend.

Es ist eine neue Form des Schen- kens, bei der alle gewinnen. ■



### Stephan A. Jansen

ist Professor für Management, Innovation und Finanzierung an der Karlsruhochschule Karlsruhe, Mitgründer der brand eins Agentur für Konstruktive Wirtschaft (AKW) sowie Co-Autor des Buches „Die Arbeit – Wie wir sie mit KI neu erfinden“.



# Land gewinnen

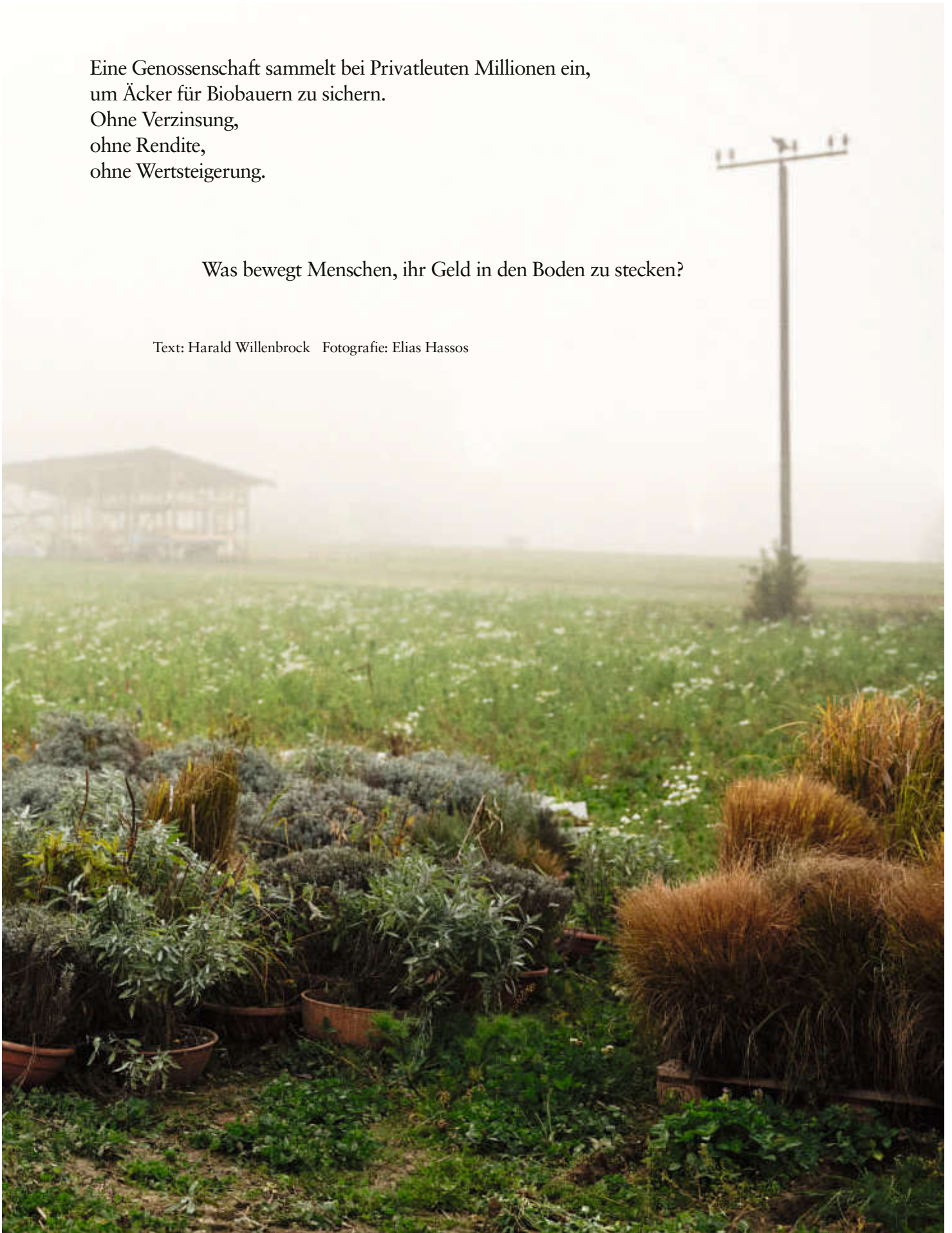




Eine Genossenschaft sammelt bei Privatleuten Millionen ein,  
um Äcker für Biobauern zu sichern.  
Ohne Verzinsung,  
ohne Rendite,  
ohne Wertsteigerung.

Was bewegt Menschen, ihr Geld in den Boden zu stecken?

Text: Harald Willenbrock    Fotografie: Elias Hassos



- Aldi, Merkle, Viessmann – wer heute übers Land fährt, begegnet allorten Großgrundbesitz, hinter dem klangvolle Namen stehen. Auf der Suche nach solider Geldanlage, befeuert von niedrigem Zins und viel verfügbarem Kapital, haben sich in den vergangenen Jahren Family-Offices, Stiftungen und Holdings landauf, landab Zehntausende Hektar Äcker und Weiden gesichert. Gleichzeitig gehen in Deutschland jeden Tag durchschnittlich 60 Hektar landwirtschaftliche oder naturnahe Flächen verloren, für Bauland, Gewerbe oder Infrastruktur. Die Folge: Die Preise für Agrarland schießen mancherorts schneller in die Höhe als eine gut gedüngte Mais-Monokultur.

In den vergangenen zehn Jahren stiegen die Kaufpreise im früheren Bundesgebiet im Schnitt um 200, in Ostdeutschland um fast 350 Prozent.

Erschwerend kommt für die Landwirte hinzu, dass fast zwei Drittel der bewirtschafteten Flächen in Deutschland lediglich für zwei bis zehn Jahre verpachtet sind. Dann wird neu verhandelt – und nicht selten ein fast doppelt so hoher Pachtzins für dasselbe Ackerland verlangt. Die Pacht steigt mit den Bodenpreisen: 97.727 Euro pro Hektar Land, wie sie in Nordrhein-Westfalen verlangt werden, kann ein Bauer mit seiner Arbeit unmöglich refinanzieren.

So kaufen Investoren vielen Bauern den Boden unter ihren Füßen weg. Hierzulande schließen jedes Jahr rund 3.000 Agrarbetriebe für immer. Junge Landwirte finden nach ihrer Ausbildung kein bezahlbares Land mehr, mit dem sie einen Hof begründen könnten.

Es gibt aber Menschen, die dieser Misere nicht tatenlos zusehen. Die Kommunikationsdesignerin Danie Ehrchen und der Zimmerer Markus Hasel etwa sichern mit ihren Ersparnissen Land für Biobauern. Dahinter steht Kulturland, eine 2014 gegründete Genossenschaft mit Sitz im wendländischen Hitzacker. Ihre fast 3.000 Mitglieder haben bislang rund 16 Millionen Euro aufgebracht. Mit diesem Geld hat die Genossenschaft 757 Hektar – das entspricht rund 1.000 Fußballfeldern – gekauft und an Öko-Landwirte verpachtet.

Doch es ist ein ungleicher Kampf. Kulturland konkurriert mit großen Agrarholdings, die mittlerweile elf Prozent der Äcker und Wiesen Deutschlands besitzen. Diese Konzerne betreiben neben der Landwirtschaft oft noch weitere Geschäfte wie Lebensmittelhandel oder Energieerzeugung. Sie kassieren für ihre riesigen Flächen EU-Subventionen, betreiben im großen Stil Solarparks oder Biogasanlagen und spekulieren auf weiter steigende Bodenpreise.

In Mecklenburg-Vorpommern besitzen solche Großunternehmen bereits 19 Prozent der landwirtschaftlich ge-

nutzten Flächen, in Thüringen sind es sogar 37 Prozent. Verblüfft konstatiert das Landwirtschaftsmagazin »Agrar heute«: „Die reichsten Bauern in Deutschland sind überhaupt keine Bauern.“

Dabei dürften laut Grundstückverkehrsgesetz eigentlich nur landwirtschaftliche Betriebe Agrarflächen erwerben. Ein beliebtes Schlupfloch, mit dem sich diese Regel umgehen lässt, sind sogenannte Share-Deals. Dank ihnen können kapitalkräftige Stiftungen, Versicherungen oder Unternehmer Anteile an landwirtschaftlichen Betrieben erwerben – ohne dass sich deren Rechtsform ändert.

Jüngst kam es zu einem großen Deal dieser Art: Die Gustav-Zech-Stiftung in Liechtenstein verkaufte ihre Tochter Deutsche Agrar Holding mit rund 20.000 Hektar an bewirtschafteter Fläche in Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern für angeblich 300 Millionen Euro an die australische Firma Igneo Infrastructure Partners, die wiederum der Mitsubishi UFJ Trust and Banking Corporation in Japan gehört.

Die Kulturland-Genossenschaft stemmt sich dieser Entwicklung entgegen und sichert den 50 Höfen, für die sie bisher Ländereien erworben hat, die Existenz. „Bei Pachtverträgen von wenigen Jahren lohnt es sich für keinen Bauern, Hecken zu pflanzen, Humus aufzubauen und ins Land zu investieren“, sagt der Kulturland-Vorstand Stephan Illi, ein Agraringenieur, der zuvor sieben Jahre lang den Demeter-Ökoverband geleitet hat. Die Genossenschaft verpachtet den Biobauern ihr Land grundsätzlich für 30 Jahre und zu moderaten Preisen.

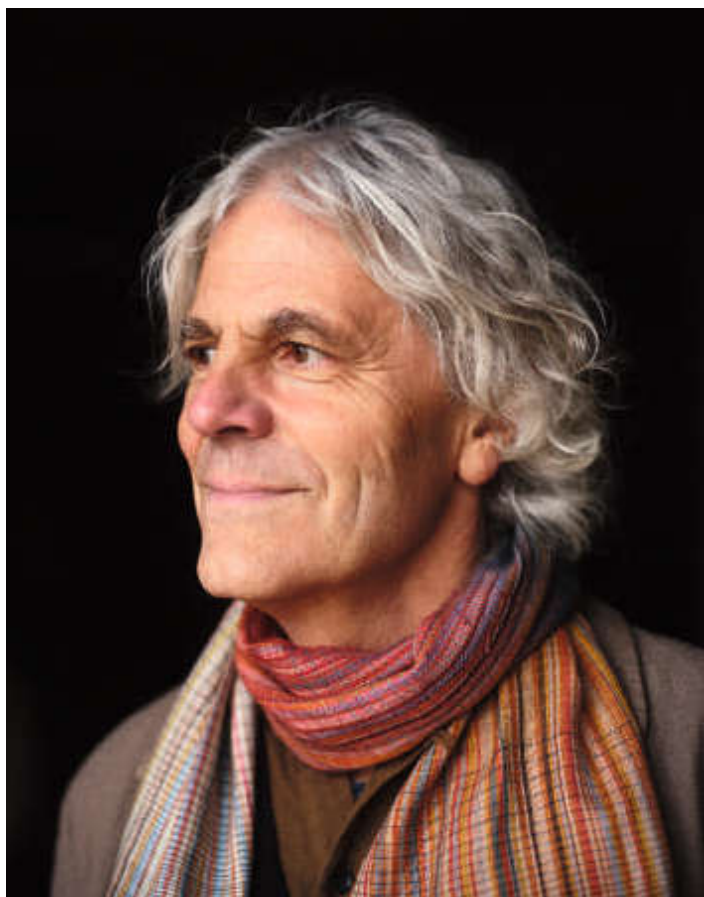
Für die Genossinnen und Genossen sind ihre im Schnitt 4.500 Euro Genossenschaftskapital ein Verlustgeschäft. Auf ihr Kapital, das mindestens fünf Jahre gebunden ist, erhalten sie weder Zinsen noch Ausschüttungen. Wer seine Anteile nach fünf Jahren verkaufen will, erhält lediglich den Nominalwert zurückerstattet.

Warum macht man das? Und was bringt es? Hier fünf Antworten:

## 1. Stolze Kühe

*Die Regionalentwicklerin **Babette Scurrrell**, 66, ist mit 4.000 Euro am Hof Stolze Kuh in Brandenburg beteiligt. Auf insgesamt 70 Hektar werden 40 Kühe alter Rassen artgerechte Weise gehalten. Den Hof konnten die Betreibenden vor vier Jahren erwerben, weil Genossinnen wie Scurrrell bislang 274.000 Euro von den 564.500 Euro Projektkosten aufgebracht haben.*





Vorige Seiten: der Naturgarten Schönege im Herbstnebel.  
Oben: Stephan Illi, Vorstand der Kulturland-Genossenschaft

Babette Scurrall sagt: „Anja Hradetzky und ihr Partner leben mit ihrem Hof eine Landwirtschaft, wie wir sie brauchen. Und zwar vor Ort, wo man ihnen bei der Arbeit zusehen und ihren Nutzen für die Natur spüren kann.“

Schmecken lässt sich diese Qualität übrigens auch, denn Stolze Kuh liefert jeden Monat Rindfleisch und Wurst von Stolzenhagen in Brandenburg zu uns nach Berlin. Früher gab es auch noch Milch, Joghurt und Käse. Aber nach harten Anfangsjahren mit Landwirtschaft, Verarbeitung, Vermarktung, mit Kindern und gesellschaftlichem Engagement in der Region wurde es für die zwei Gründer einfach zu viel.

Währenddessen gehen der Verlust an fruchtbarer Erde, das Artensterben und die Klimakrise munter weiter. Kulturland sehe ich in dieser Zeit als ein Labor, das alternative Modelle schützt und weiterentwickelt.

Früher oder später, wenn die Klimakatastrophe immer stärker auch in der Lebensmittelversorgung spürbar sein wird, lassen sich die in diesem Labor entwickelten Ansätze für eine klimaresiliente Landwirtschaft sofort skalieren. Wir werden sie brauchen.“

## 2. Symbiotische Landwirtschaft

Die Kommunikationsdesignerin **Danie Ehrchen**, 52, lebt rund 20 Autominuten vom Heuerhof Elbergen entfernt. Der 2020 gegründete Demeterbetrieb im niedersächsischen Emsland betreibt Acker- und Gemüsebau und hält Bio-Legehennen. Kulturland hat für den Hof für 495.000 Euro eine 3,8 Hektar große Fläche gekauft, die von Genossinnen und Genossen bislang mit 164.500 Euro finanziert wurde.

„Es gibt diese Spätwinterwochen, in denen die Felder ruhen, die Vorräte sich lichten und wir Obst und Gemüse aus anderen Regionen kaufen müssen. Den größten Teil des Jahres aber kommen bei uns Salat und Kräuter, Strauch- und Sojabohnen, Palm-, Rosen- und Weißkohl, 60 Sorten Tomaten und etliches mehr aus eigener Ernte auf den Tisch. Wir tun etwas, was früher ganz selbstverständlich war: Wir leben von dem, was Felder und Klima unserer Region hergeben. Dabei packen 70 sogenannte Erntehelfer bei allem an, was auf dem Hof zu tun ist, und teilen sich, was ihrer Hände Arbeit hergibt. Als Designerin besteht mein Beitrag darin, mich um den Außenauftritt des Hofes zu kümmern. Andere helfen bei der Landarbeit auf den Äckern.“

Dieses Modell ist in vielerlei Hinsicht wegweisend. Eine Gemeinschaft Gleichgesinnter schafft etwas Sinnvolles. Auf dem Heuerhof wird nach Demeter-Prinzipien gewirtschaftet, also auf Fruchtfolge und Diversität geachtet. Schon jetzt kann man beobachten, wie die Böden lockerer und durchlässiger werden und auch Starkregen besser versickert.

Allerdings ist Bodenfruchtbarkeit etwas, das sich erst über viele Jahre aufbaut. Deshalb sind langfristige Pachtverträge, wie Kulturland sie den Bauern einräumt, so wichtig. Auf dem Heuerhof haben wir jetzt einen Verein gegründet, mit dem wir die sogenannte Agroforstwirtschaft erproben werden. Bäume, Sträucher und Nutzpflanzen wachsen zusammen auf einer Parzelle, stabilisieren wie gute Nachbarn den Wasserhaushalt, schützen den Boden vor Erosion und stärken die Artenvielfalt. Logisch, dass eine solche Symbiose Jahre braucht, um ihre Wirkung zu entfalten.“

## 3. Acker für die Zukunft

**Agnes Graf**, 61, ist bei Kulturland als Genossin und als ehrenamtliche Aufsichtsrätin tätig. Nebenbei engagiert sich die Cybersecurity-Unternehmerin bei der Bioboden-Initiative, die nach einem ähnlichen Modell wie die Genossenschaft arbeitet (siehe brandeins 06/2022: „Bauernland in Investorenhand“; b1.del/bioboden). Der Lohmannshof ▶





*Erst Kundin, dann Retterin: Annette Martin hat die neue Heimat des Naturgartens Schönege (rechts) mitfinanziert*

*ist ein Biolandbetrieb im Bremer Umland, der auf 126 Hektar vor allem Feldgemüse und Kartoffeln anbaut.*

„Zukunftsacker? Der Begriff mag seltsam klingen bei einem Traditionsunternehmen, das seit sagenhaften 14 Generationen von ein und derselben Familie bewirtschaftet wird. Aber beim Lohmannshof im niedersächsischen Dorf Westen geht es tatsächlich um Zukunft. Nicht nur um die des Hofes, sondern um die unserer Landwirtschaft generell.

Ich wohne auf einem Resthof, nicht weit vom Lohmannshof entfernt. Als Hobby-Imkerin erlebe ich hier die Folgen von Klimawandel und Insektensterben hautnah. Und als Landbewohnerin beobachte ich mit Sorge die Share-Deals, mit denen Großunternehmen schrittweise Höfe und deren Ländereien erwerben.

Ackerland aber gehört in Bauernhand, und zwar insbesondere in die Hände jener, die ihre Flächen kleinteilig bewirtschaften und damit die Artenvielfalt schützen. Als in der Nähe des Lohmannshofes 7,5 Hektar Land zum Verkauf standen, haben zwei Freunde und ich daher spontan 400.000 Euro vorgestreckt, um mit Kulturland die Fläche zu sichern. Dort will der Lohmannshof Formen der Landwirtschaft erproben, die mit dem Klimawandel klarkommen – deshalb der Name Zukunftsacker.

Der Plan lautet, jetzt Genossinnen und Genossen zu werben, die mit ihren Anteilen schrittweise unseren Kredit ablösen. Kulturland könnte unser Kapital dann für weitere Landkäufe einsetzen. Die Chancen dafür stehen nicht schlecht, denn der Lohmannshof ist durch sein Biokisten-

Business, seinen Hofladen und seine Stände auf Bremer Wochenmärkten bestens vernetzt. Gleich am ersten Abend der Werbekampagne, die mit einem Konzert auf dem Hof begann, kamen 9.000 Euro zusammen.“

#### 4. Ein ideelles Tauschgeschäft

*Zimmerer Markus Hasel, 51, hat durch seine ungewöhnliche Art, seine handwerklichen Leistungen abzurechnen, bislang mehr als 9.000 Euro für Kulturland eingeworben. Mit dem Geld kauft die Genossenschaft für den Hof Berenberg Felder und Wiesen in der Nähe des Bodensees.*

„Eigentlich ist es ganz einfach: Unsere Landwirte ernähren uns, indem sie unsere Lebensmittel produzieren. Ich finde, wir sollten ihnen helfen, dies auf gesunde Weise und auch in Deutschland tun zu können, wo die Böden zum Teil unerschwinglich geworden sind. Zum Hof Berenberg in unserer Nachbarschaft beispielsweise, den ein befreundetes Pärchen übernommen hat, um ihn nach Demeter-Kriterien zu bewirtschaften, gehören auch zehn Hektar Land. Kaufpreis: 550.000 Euro. Für Jungbauern unbezahlbar.

Kulturland versucht, diese gute halbe Million zusammenzubekommen, um die Böden zu kaufen und an den Hof Berenberg verpachten zu können. Ich helfe dabei indirekt durch meine Arbeitskraft. Als selbstständiger Zimmerer schlage ich allen meinen Bauherren und -frauen einen Deal vor: Fünf Euro pro Zimmerer-Stunde überweisen sie an die Kulturland-Genossenschaft, fünf weitere Euro zweige ich

selbst für Genossenschaftsanteile ab. Bislang hat mein Jeder-leistet-seinen-Beitrag-Modell jedem Auftraggeber zugesagt.

Für mich ist es auch ein Wagnis: Ich verzichte auf einen Teil meines Einkommens und kann demnach weniger fürs Alter zurücklegen. Ich baue darauf, dass es eines Tages für mich irgendwo einen Hof geben wird, auf dem ich Essen, Gesellschaft, Unterkunft und eine sinnhafte Betätigung erhalte. Damit es solche Höfe morgen noch bei uns gibt, müssen wir sie heute unterstützen. So gesehen ist es eigentlich kein weltfremdes Experiment, sondern ein ideelles Tauschgeschäft.“

## 5. Zusammenhalt produzieren

**Annette Martin**, 56, lebt mit ihrer Familie im bayerischen Freising, 20 Autominuten von der Biogärtnerei Schönegege entfernt, an der sie mit 500 Euro beteiligt ist. Als vor einigen Jahren am alten Standort die Pachtverträge ausliefen, stand der Gartenbetrieb vor dem Aus – hätte die Kulturland-Genossenschaft nicht eine neue Hofstelle mit zwölf Hektar Land erworben. Von den 1,93 Millionen Euro Kaufpreis haben 184 Genossinnen und Genossen bislang 1,66 Millionen aufgebracht.

„Wenn ich an den Naturgarten Schönegege denke, denke ich immer wieder auch an Jakob, wie er die Enten füttert. Auf einen Außenstehenden mögen die Bewegungen meines Sohnes ungenau gewirkt haben, aber den Enten war das egal: Sie kamen sofort angewatschelt und futterten gierig die Körner, die Jakob ihnen hingestreut hatte. Sie gaben ihm das seltene Gefühl: Hier hat mein Tun einen Sinn.“

Mein Sohn Jakob ist schwerst mehrfachbehindert, er hat also besondere Bedürfnisse. Um sie zu erfüllen, braucht es besondere Orte. Der Naturgarten Schönegege im Hopfenland Hallertau ist so einer. Der Bio-Gemüsebaubetrieb betreibt soziale Landwirtschaft, das heißt: Er produziert nicht nur biologisch angebautes Gemüse und Kräuter, sondern als Nebenprodukt eine großartige Gemeinschaft. Städter können dort rund um die Uhr selbst ihre Lebensmittel pflücken oder ausbuddeln. Die Kinder können mit den Ziegen, Schafen, Hühnern und Meerschweinchen spielen, bei Hoffesten feiern alle zusammen. Und für die Kleinsten gibt es einen Hofkindergarten.

Damals, als wir auf einen Tipp von Freunden hin mit Jakob auf den Hof kamen, haben die Betreiber zusammen mit ein paar Eltern gleich ein Betreuungsangebot auf die Beine gestellt, das Jakob drei Jahre lang wahrnehmen konnte. Und nicht nur an ihm habe ich beobachtet, wie gut es Städtern tut, mit dem Land und denen, die es bewirtschaften, in Kontakt zu kommen: Die Erde riechen, Pflanzen eingraben, Gemüse ernten, die Jahreszeiten erleben oder einen Acker umgraben ist etwas ganz anderes, als Natur nur online oder im Fernsehen wahrzunehmen.

Für die Landwirte ist es wichtig, mit den Abnehmern ihrer Produkte im Gespräch zu sein. Als sie in Schwierigkeiten gerieten, weil sie ihre alten Flächen verloren, haben sich sofort Dutzende Menschen zusammengefunden, um sie beim Erwerb neuer zu unterstützen. Die soziale Landwirtschaft produziert Zusammenhalt. Und in Schönegege hat auch der Hof von ihm profitiert.“ ■

TRADE FAIR & CONFERENCE  
FEBRUARY 11 – 13, 2025  
ESSEN | GERMANY

THE PLACE TO BE  
IN ENERGY

[www.e-world-essen.com](http://www.e-world-essen.com)



**E-world**  
energy & water

UNITE + CONNECT

ORGANIZED BY

con|energy

MESSE  
ESSEN

# Schrankleichen

Ein Start-up verschenkt,  
was keiner kauft, und  
will damit Rendite machen.

Das ist gar nicht  
so einfach.

Aber Investoren fliegen  
darauf.





- Hannah Kromminga, 38, sitzt in ihrem Berliner Wohnzimmer. Es ist ihr Büro. Rechts von ihr auf den Kissen liegt ein Stapel Bücher, die ihr Leben beeinflusst haben. „Post-capitalism“, „Making Globalization Work“, „The Price of Civilization“. Links von ihr sitzt Michael Gegg, 37. Er programmiert Krommingas App.

Die App heißt Gifted. Klingt cooler als geschnkkt.

Kromminga findet, dass Gifted ziemlich genau sagt, um was es geht: Sachen verschenken, speziell Klamotten, die niemand kaufen will oder die nicht mehr benötigt werden. Normalerweise werden solche Textilien geschreddert, verbrannt oder sonst wie entsorgt. Nicht gerade umweltfreundlich. 230 Millionen ungetragene Kleidungsstücke landen allein in Deutschland jedes Jahr auf dem Müll, sagt Kromminga, bis zu 45 Milliarden sind es weltweit. Gegg nickt. Eine gigantische Verschwendung. Dagegen muss man doch was tun, sagt Kromminga.

Sie trägt an diesem Tag eine schwarze Jeans und ein schwarzes Oberteil, Gegg hat rote Socken an und ein T-Shirt mit blauen Querstreifen. Könnte im Prinzip alles geschenkt sein. Man sieht den Klamotten, die Gifted gratis weitergibt, nicht an, was sie zuvor waren: Schrankleichen, gerettet vor der Schreddermaschine.

Mit Ungetragenem aus dem Kleiderschrank hat es im Jahr 2022 angefangen. Damals gründeten die beiden in Berlin mit Gifted eine App, die Leute mit zu vielen Klamotten und Leute mit zu wenigen Klamotten im Umkreis von zehn Kilometern miteinander verbindet. Letztere können sich die Kleidung kostenlos bei dem Spender abholen. „Schenk-Ökonomie plus soziale Kontakte“, sagt Kromminga, „gute Idee.“ Funktionierte nur leider nicht.

Das Hauptproblem war, dass kaum jemand verstand, warum er seine Pullis, Blusen und Blazer verschenken sollte, wenn er dafür zum Beispiel auf der Secondhandplattform

Vinted mit dem gleichen Aufwand (das Produkt einfach in der App hochladen) gutes Geld kassieren konnte. Daraus folgte Problem Nummer zwei: Es meldeten sich nicht genug Leute an, um „die Idee zum Fliegen zu kriegen“, sagt Kromminga. „Dafür braucht man mindestens 50.000, besser 100.000 Teilnehmende.“ Gifted hat 15.000. Vinted hat mehr als 50 Millionen.

Nett, aber nicht zu Ende gedacht war auch die Idee mit dem persönlichen Abholen zwecks sozialer Kontakte. Eine Frau verschenkte binnen weniger Monate 200 Teile. Man kann sich vorstellen, wie der Klingelterror der Abholer nervte. Als Gifted auf Postversand umstellte, war es schon zu spät.

Ziemlich blöd war außerdem, dass man mit diesem Geschäftsprinzip kaum Geld verdienen konnte. Zwar verlangte Kromminga ▶

*Wollen Schenken zum Geschäft machen: Hannah Kromminga und Michael Gegg*



# Radikal besonnen gegen radikale Kräfte.

Die Versuchung, aus allem Schlagzeilen zu machen, ist immer groß. Diesem Impuls zu widerstehen gehört zum Selbstverständnis der Frankfurter Allgemeinen. Sie wirft stets einen rationalen Blick auf das Weltgeschehen und bietet realistische Einschätzungen. Damit unterstützt sie auf der Basis von Fakten die selbstbestimmte Meinungsbildung ihrer Leser. — Freiheit beginnt im Kopf.

von den Beschenkten eine Monatsgebühr von 9,99 Euro, wenn sie innerhalb von vier Wochen mehr als sechs Kleidungsstücke abholen, aber das vermeiden die meisten. Wer will schon für Geschenke bezahlen?

Irgendwann im Jahr 2023 saßen die beiden Gründer mit ihrer guten Idee in Berlin auf dem Sofa und grämten sich. Kromminga zumindest wollte nicht nur Gutes tun, sondern außerdem gut Geld damit verdienen. Das liege in ihrer Natur, sagt sie. Es sei die von Eroberern. Sie stamme wohl aus einem uralten Wikingereschlecht. Der Familienstammbaum reiche zurück bis ins frühe Mittelalter, als die Nordmänner ihre ostfriesische Heimat überfielen. Dieses Erbe mache sie zu einer Unternehmerin.

Damit begann sie schon mit vier Jahren im Hotel Deutsches Haus ihrer Großmutter Renate („mein Vorbild“) auf der Ostfrieseninsel Langeoog. Schürzchen an, lächeln, Frühstück servieren. Nach dem Abitur studierte sie an der Cass Business School in London – „um die Welt besser zu verstehen“ und um zu denen zu gehören, „die das Zepter in der Hand haben“. Besonders faszinierte sie das Thema Schenk-Ökonomie. „Schenken ist die einfachste und effektivste Transaktion der Welt“, sagt sie. Einer gibt, einer nimmt.

## Finanzieller Puffer

Außerdem hat das Schenken ein super Image. Schon Jesus sagte angeblich: „Geben ist seliger als Nehmen.“ Gut für den Geber, schlecht für den Nehmer. Allerdings nur auf den ersten Blick. Auf den zweiten Blick ist Schenken nicht ganz so edel, sondern nach Ansicht von Soziologen nur eine Art Tauschhandel. Umsonst ist nichts in dieser Welt.

Vielleicht clever, dass Kromminga nach ihrer Dissertation (Thema: „The Business Case for Enterprise Social Networking“) im Jahr 2012 ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse einsetzte, um ein kleines Vermögen zu machen, bevor sie sich um das Schenken kümmerte. Sie hatte damals im Sales-Business angeheuert, „weil man da am meisten



verdient“. Jetzt besitzt sie ein Apartment im gentrifizierten Londoner Stadtteil Hackney. Kostete 382.000 Pfund, etwa 430.000 Euro, und wächst trotz Brexit ständig im Wert. „Da hab ich was im Hintergrund, wo man sich zurückfallen lassen kann“, sagt sie.

Bisher hatte sie für das Zurückfallen jedoch keine Zeit. GiftD war zwar gut gemeint, aber nicht gut genug gemacht. Eine grundsätzliche Neuausrichtung musste her. Und die kam kurz vor Weihnachten 2023 fast von ganz allein. Die amerikanische Sportartikelfirma Fabletics fragte an, ob GiftD nicht ihre Rückläufer, ihre B-Ware und ihre PR-Samples verschenken wolle. Nicht an irgendwen, sondern an Mikro- und an Nano-Influencerinnen mit kleinen, aber feinen Reichweiten von 1.000 bis 10.000 Followern.

Cooler Idee, fand Kromminga, „wir steigen um auf B2B“. Ein Win-win-Modell. Die Modefirmen werden ihre überflüssigen Textilien los, ohne sie umweltschädlich zu vernichten. Die In-

fluencerinnen bekommen die Teile geschenkt und posten sie auf Instagram oder Tiktok für genau die Zielgruppe, die sich dafür interessiert. Und GiftD? Kasiert Provisionen von den Auftraggebern. Einen Extra-Bonus für die Influencerinnen gibt es auch: Die erfolgreichsten der Filmchen werden von den Fashionunternehmen mit Sonderzahlungen an die Social-Media-Plattformen auf hohe Reichweiten gepusht. Dafür gibt es dann zusätzlich Geld.

Das klingt alles sehr gut. „GiftD erlaubt uns, PR-Musterprodukte sinnvoll weiterzugeben und neue Zielgruppen zu erreichen, ohne unser reguläres Geschäft zu stören“, sagte Daniel Klarkowski von Fabletics.

Aber 2024 war trotzdem ein schweres Jahr. Kromminga hatte einen mentalen Durchhänger, weil die Influencer-Deals mit der Schenk-Ökonomie nicht mehr so viel zu tun hatten. Wer als Privatperson auf GiftD etwas verschenken will, kann es noch immer tun. Doch was bringt das? „Die Leute verschenken zwar ihre Secondhandklamotten und schicken sie damit in die Kreislaufwirtschaft. Aber dann rennen sie trotzdem los und kaufen sich neue Sachen.“ Nachhaltig ist das nicht. „Im Gegenteil“, sagt Krom- ▶



# €URO – DAS MAGAZIN FÜR WIRTSCHAFT UND GELD

## Im Probeabo testen



Die besten  
Anlage-  
Systeme  
der Welt



Steuern –  
kein Euro  
zuviel für das  
Finanzamt



Finanziell frei:  
2. Einkommen  
mit Dividenden  
und Zinsen



Wirtschafts-  
politik: Klartext-  
Analysen zu  
Deutschland &  
der Welt

**Jetzt  
bestellen!**  
**3 digitale Ausgaben  
für 17,50 €**  
**statt 26,70 €**



[www.boersenmedien.de/  
euro-testen](http://www.boersenmedien.de/euro-testen)

minga. Was mit einem hehren Wunsch begann, entpuppte sich als Beschleuniger für Wegwerfmode.

Ihr Geschäftspartner Gegg hatte andere Probleme. Erstens lief die App noch nicht rund, und die Kunden beschwerten sich über Fehlermeldungen. Zweitens musste er geeignete Influencerinnen finden, bevor es losgehen konnte. „Wer ist gut, passt zur jeweiligen Marke und hat auch noch Lust, dafür Content zu erstellen?“ Das erwies sich als schwieriger als gedacht.

Inzwischen läuft das Geschäft besser. 1.000 Influencerinnen sind gelistet. 20 Marken stehen auf der Gifted-Plattform. Neben Fabletics auch Liebeskind, Reverse Supply, Montebe-lo, Rock on & Namasté, Kora Mikino Periodenunterwäsche und Kleiderei. Die meisten Firmen zahlen projektbezogen. Eine Kampagne kostet in der Branche rund 1.000 Euro. Nur eine Firma hat einen Jahresvertrag abgeschlossen. Ob das schon die in der App angekündigte „gifting revolution“ ist?

## Viel Geld von Investoren

Über Umsätze nuschelt Hannah Kromminga nur sehr verschämt. Dieses Jahr sind es vermutlich nicht viel mehr als 20.000 Euro. Gifted hat trotzdem im Oktober 2024 von Investoren wie Thies Network, Quantum Reality und Ultra 535.000 Euro eingesammelt. Zwar können Kromminga und Gegg sich damit die Gehälter bezahlen, ihre fünf Mitarbeiter honorieren und ins Wachstum investieren. Aber umsonst gab es die Summe natürlich nicht. Die Investoren wollen Rendite sehen. Eine von ihnen, Eva Büchner, sagte damals in einem Interview: „Die Mischung aus einer großartigen Gründerin, einem tollen Team und der Exitstrategie haben mich zusammen mit der ungewöhnlichen Idee letztendlich von Gifted überzeugt.“

Das war vergangenes Jahr. Jetzt muss Kromminga die Investoren überzeugen. Sie hat versprochen, Ende 2026 einen Umsatz von mindestens 100.000 Euro, gern aber 250.000 Euro zu erreichen und in acht bis zehn Jahren fit für den Exit zu sein.

Das sind stolze Ziele, doch eine Wikingerfrau kann das nicht schrecken. In etwa einem Jahr soll neues Kapital eingesammelt werden. Das neue europäische Vernichtungsverbot (Ökodesignverordnung Art. 25 Abs. 1 Unterabsatz 1) könnte dabei helfen. Es verbietet das Schreddern von unverkauften Verbraucherprodukten vom 19. Juli 2026 an. Bis dahin muss also neues Geld her und ein Erfolg in Sicht sein. Einen ruhmlosen Start-up-Tod will Gifted nicht sterben. ■

## Gifted

Zahl der Privatkunden: 15.000

Zahl der Influencer: 1.000

Zahl der Marken: 20

Zahl der Marken, die Gebühren bezahlen: 5

Zahl der Marken, die einen Jahresvertrag haben: 1

Zahl der Mitarbeiter: 8

davon KI-Agenten: 3

Umsatz im Jahr 2025, geschätzt, in Euro: 20.000

## Schenk-Ökonomie

bezeichnet eine Form des Austauschs ohne unmittelbare monetäre Gegenleistung. Eine Gegenleistung kann später erfolgen, etwa in Form von Dank, Loyalität oder einem Gegengeschenk. Der Begriff wurde von dem französischen Soziologen und Ethnologen Marcel Mauss in seiner Studie „Essai sur le don“ (1923/24) erstmals eingeführt.

## Secondhand-Ökonomie

**Vinted.** C2C-Marktplatz, Marktführer in Europa. Man bietet dort Kleidung an und verkauft an Interessenten. Die Plattform übernimmt die Zahlungsabwicklung und verlangt von den Käufern Gebühren.

**Sellpy.** Full-Service-Anbieter. Man sendet Artikel an das Unternehmen, das sich um Fotografie, Listing, Versand kümmert. Die Verkäufer bekommen einen Anteil am Verkaufspreis, die Firma lebt von der Differenz.

**Momox.** Kauft gebrauchte Artikel an und verkauft sie zu einem höheren Preis wieder.

**Depop.** Marktplatz für Streetwear und Vintage. Die Firma nimmt Transaktionsgebühren.

**Vestiaire Collective.** Marktplatz für hochwertige Mode und Schmuck. Die Firma lebt von Servicegebühren und Provisionen.

**Shack.** Schweizer App für Auktionen. Man kann mit ihr Dinge von Anbietern aus der Umgebung ersteigern – seit Kurzem auch in Deutschland. Käufer zahlen Gebühren.

**Mädchenflohmarkt.** Onlineshop für Damenmode. Die Firma lebt von Servicegebühren und Provisionen.

**Kleinanzeigen.de.** Größte Gebrauchtwarenplattform in Deutschland. Die Firma nimmt Provisionen und Listing-Gebühren.



Von  
Edelmetall

bis  
Heavy Metal



Illustration: Rich Kid (KI-generiert mit Midjourney)



## Zur Geburt eines Kindes gibt es Geschenke. Aber heute sollte es auf jeden Fall mehr sein als ein Blumenstrauß.

Text:

Dorit Kowitz

Bildidee:

Silke Baltruschat

- Zwischen den Anfängen dieser Kultur und der Ankunft von Kulture Kiari Cephus liegen 2.017 Jahre. Damals in der Antike, etwa ein bis zwei Jahre nachdem Jesus von Nazareth befruchtungsfrei geboren worden sein soll und Bibelexegeten zufolge bereits das Laufaltnalter erreicht hatte, kamen die Heiligen Drei Könige und brachten Geschenke vorbei. Gold, Weihrauch und Myrrhe galten per se als kostbar und wurden im Nachhinein noch mit Bedeutung aufgeladen. Dass die antiseptische Wirkung der Myrrhe den Weisen aus dem Morgenland bekannt war und der Weihrauch den Gestank in Ziehvater Josefs Stall wegparfümieren sollte, ist nur so eine Idee.

Als Kulture Kiari Cephus, geboren in Atlanta im Bundesstaat Georgia, die vermutlich herkömmlich gezeugte Tochter des ehemaligen US-amerikanischen Musikerpaars Cardi B. und Offset, im Juli 2019 ihren ersten Geburtstag feierte, waren die Geschenke: teuer. Das Baby bekam von seiner Mutter eine Diamantkette für mindestens 100.000 Dollar (die Angaben schwanken) sowie eine Party im Wert von 400.000 Dollar geschmissen.

Wie lange der Säugling aufbleiben durfte, ist nicht bekannt, wohl aber, dass von seinen Eltern versucht wurde, das Collier kindgerecht gestalten zu lassen – nämlich mit handgeschmiedeten Figuren der Netflix-Trickfilmserie „Word Party“. Ob das alles mehr Bedeutung hatte, als dass die jungen Eltern nicht wussten, wohin mit ihrer Kohle, ist zwei Kinder und eine Trennung später nicht aus den Klatschmedien überliefert.

Sicher ist, dass die Geburt eines Kindes seit jeher, weltweit und über alle Kulturen hinweg, Geschenke

provoziert. Dafür gibt es zwei Hauptadressaten: das Neugeborene und seine Mutter, sofern Letztere nicht nur geliebt war. Was mit den Präsenten bezweckt wird, außer der Freude über das neue Leben Ausdruck zu verleihen, hat sich einerseits stark gewandelt und ist andererseits gleich geblieben. Die Grundmotive kann man zusammenfassen mit Erleichterung und Belohnung, Schutz und Protz. Das lässt sich gut anhand der Gaben Gold, Geld und Silber betrachten, die in vielen Religionen und Kulturen verbreitet sind und Wohlstand demonstrieren und verheißten sollen.

Nicht nur in Griechenland werden Babys bis heute Goldstücke in die Wiege gelegt, um ihnen für die Zukunft Reichtum zu sichern. In China ist es Bares, das man in roten Kuverts überreicht. Und Friedrich Merz, Bundeskanzler, CDU-Mann und ehemaliger Aufsichtsratsvorsitzender von Blackrock Deutschland, dem Ableger der weltweit größten Vermögensverwaltung, setzt auf die Spargbüchse für Fortgeschrittene. Für jedes seiner sieben Enkelkinder zahle er von der Geburt an bis zum 18. Lebensjahr monatlich 100 Euro auf ein Kapitalmarktkonto zum Erwerb von Aktien ein, sagte er in einer Talkshow.

Heute muss niemand mehr ein armes Hascherl bleiben, der nicht mit dem silbernen Löffel im Munde geboren wurde. Man braucht nur Verwandte, die Paten oder den Vater des Kindes zu erweichen, einen solchen Löffel nach der Niederkunft zu spendieren.

Spätestens seit Ende des 19. Jahrhunderts ist der einstige Ausweis für einen hochwohlgeborenen Stand – in Abgrenzung zum Holzlöffel der Bauern oder dem Blechlöffel der Arbeiterklasse – auch kleinstädtischen ►

Kreisen zugänglich. Seitdem nämlich hat unter anderem die Schmuckwarenhaukette Tiffany & Co. Baby- oder Taufflößel im Angebot, ab 200 Euro, aus Sterlingsilber. Die halten auch beim Zahnen.

Wenn heute ein Baby als Rich Kid herausstechen, es auf dem Gabentisch am Wöchnerinnenbett oder bei der Taufe aber nach Old Money aussehen soll, können die Sponsoren etwa eine silberne Babytasse mit einem Piepmatz in Tiffany-Türkis erwerben. Zu haben ab 1.000 Euro.

## Ohringe für Neugeborene

Gold, das Melchior, der „König des Lichts“, Jesus angeblich darbrachte, um dessen prophezeiten königlichen Status zu manifestieren, wird Neugeborenen in einigen Regionen Indiens in Form eines Ohrings verpasst. Das soll sie vor Krankheiten und bösen Geistern schützen. Fraglich, ob das auch der Grund dafür ist, dass in Spanien neugeborene Mädchen „sofort Ohringe reingewamst kriegen“, wie es eine in Barcelona lebende Deutsche „voller Mitleid“ berichtet. Dort fragen Geburtskrankenhäuser routiniert ab, ob das Stechen gleich miterledigt werden darf.

Eine Erklärung für diesen postnatalen Schönheitseingriff besteht darin, dass Mädchen so als Mädchen kenntlich gemacht werden sollen. Ein Gender-Piercing, sozusagen. Das Geschlecht klischeehaft zu betonen, geht aber auch ohne Schmerzen. R&B-Sängerin Beyoncé und Rapper Jay-Z bedachten ihre Tochter zum ersten Geburtstag mit einer Barbie voller Diamanten, die 80.000 Dollar gekostet haben soll.

In Japan geht man es bescheidener an und erwirbt lieber in einem Shinto-

Schrein oder buddhistischen Tempel ein O-Mamori für die Schwangere, den Säugling oder die junge Mutter vom priesterlichen Personal. O-Mamori sind Glücksbringer, meist in Form kleiner, bestickter Stoffbeutel, die man sich umbindet. Im Inneren befindet sich ein Plättchen oder Schriftstück mit einem Gebet oder Segen. Der Schutz hält ungefähr ein Jahr lang an, danach bringt man das Ding für gewöhnlich zum Schrein oder Tempel zurück. Einen solchen Talisman gibt es übrigens auch bei Amazon zu haben, ab einem Euro.

In Afghanistan soll der Brauch verbreitet sein, Neugeborenen ein besticktes festes Stirnband oder Mützchen anzuziehen, das sie bis zum rituellen Geburtsfest vierzig Tage lang tragen. Dieser Brauch soll auch die Bildung einer großen Stirn fördern, weil man dies am Hindukusch mit Würde und Intelligenz in Verbindung bringt.

Traditionen wie diese zeugen von der Angst, das zarte junge Leben könnte verloren gehen, bevor seine Seele willkommen geheißen wurde und der Gott oder die Götter ihm gewogen sind. In Afghanistan sterben heute noch immer 53 von 1.000 Kindern im ersten Lebensjahr.

Vor 150 Jahren war es in Deutschland noch jedes vierte Kind. Die Müttersterblichkeit wiederum lag, je nach Region, bei bis zu 500 von 100.000 Lebendgeburten. In vielen Ländern Afrikas ist das noch immer so. Fürstliche Wöchnerinnen vergangener Jahrhunderte, die es geschafft hatten, zu überleben und womöglich noch mit einem Sohn die Erbfolge zu sichern, wurden nicht umsonst mit Geschmeide und Sommerschlösschen bedacht.

Das hat sich mit dem Aufkommen des Bürgertums egalisiert. Der jungen

Beyoncé bekam 2012 nach der Geburt ihrer Tochter einen blauen Saphirring im Wert von 35.000 Dollar, Nicole Kidman von ihrem Mann ein Kreuz mit Smaragden und Brillanten im Wert von 120.000 Dollar und Jennifer Lopez nach der Geburt ihrer Zwillinge im Jahr 2008 Ohringe im Wert von rund 2,6 Millionen Dollar vom Kindsvater.

Mutter echten Schmuck umzulegen als Dankeschön dafür, dass sie Leben geschenkt und das überlebt hat, ist weltweit üblich geworden, über alle Schichten hinweg.

Aber es gibt natürlich Klassenunterschiede. Beyoncé bekam im Jahr 2012 nach der Geburt ihrer Tochter einen blauen Saphirring im Wert von 35.000 Dollar, Nicole Kidman von ihrem Mann ein Kreuz mit Smaragden und Brillanten im Wert von 120.000 Dollar und Jennifer Lopez nach der Geburt ihrer Zwillinge im Jahr 2008 Ohringe im Wert von rund 2,6 Millionen Dollar vom Kindsvater.

Recht jung ist die Mode, sich der Geburt der eigenen Kinder durch ein Tattoo zu versichern. Dazu lassen sich Mütter und Väter deren Namen, Geburtsdaten oder bunte Symbolbilder (Engel, Diddl-Maus) unter die Haut stechen. Angelina Jolie wählte die Koordinaten der Geburtsorte ihrer Kinder. Teuer ist die permanente Erinnerungsstütze durchaus: Die Preise für ein mittelgroßes Oberarmtattoo, einfarbig, beginnen in Deutschland im Schnitt bei 500 Euro.

## Press-Present für Mütter

Aus den USA kommen zwei Trends, die ähnlich wie schon der Valentinstag oder der Jungesellenabschied den Konsum rund um Liebe und Familiengründung anheizen. Zum einen ist das die Babyshower, eine Party der werdenden Mütter, die meistens kurz vor der Geburt anberaumt wird, um sich mit möglichst vielen, eher lebenspraktischen Geschenken von Familie und Freunden überhäufen zu lassen (daher: Dusche). Und zum anderen gibt es noch das Press-Present, also die Gabe nach dem erfolgreichen Herauspresen der Leibesfrucht.

Eine amerikanische Künstlerin von der Ostküste berichtet, dass es ein zweifelhaftes Vergnügen sei, auf eine Babyshower eingeladen zu sein. Denn der Druck, möglichst teure Geschenke zu machen, sei immens geworden und werde noch dadurch gesteigert, dass eine Schwangere die Geschenke vor allen Gästen auspacke und dabei den Namen der Schenkenden nenne.

Fällt eine Babyshower oder Willkommensparty üppig aus, kommt sie einer Leistungsschau der Industrie gleich, die rund ums Baby prospektiert. Abgesehen von Klassikern wie Strampeln, Rasseln oder Spucktüchern sind geruchsdichte Hightech-Windeleimer, mitwachsende Kinderwagen zum Preis gebrauchter Autos oder Überwachungssysteme für das Babybett möglich, die Herzschlag, Sauerstoffsättigung sowie die Temperaturen von Raum und Kind überwachen und die Daten per App auf das Mobiltelefon der Erzeuger im Zimmer nebenan melden.

Leider ist nicht bekannt, ob schon mal ein Helikopter an eine prominente Helikoptermutter verschenkt wurde, um ihre Presswehen zu belohnen. Aber große Technik darf es schon sein: Kylie Jenner, Beauty-Unternehmerin und Mitglied des Kardashian-Clans, erhielt 2018 nach der Geburt ihrer Tochter Stormi Webster einen schwarzen Ferrari im Wert von rund 1,4 Millionen Dollar.

Der Mann der Sängerin Pink wiederum baute seiner Frau ein Motorrad als Geschenk zur Geburt ihres Sohnes. „Some Girls like Diamonds“ schrieb sie dazu 2017 auf Instagram. Sie dagegen möge Heavy Metal. ■

# Wir machen Lust auf ARTE

Mit uns finden Sie Ihre persönlichen ARTE-Highlights

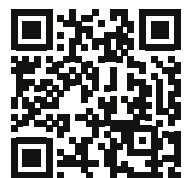


2 Ausgaben  
**GRATIS**  
testen

## JETZT SICHERN:

 [arte-magazin.de/gratis](https://arte-magazin.de/gratis)

 **040 / 3007 4000**





Auf den nächsten Seiten geht es um den Saffhersteller Voelkel, der mit Profit am Gemeinwohl arbeitet (S.94). Außerdem um ein informelles und illegales Zahlungsverfahren, das aber vielen Menschen nutzt (S. 102). Und um Einblicke in die verschwiegene Unternehmensgruppe Oetker (S. 112).

A large, stylized graphic of a red corner, resembling a folded piece of paper or a corner of a book cover. The word "Geld" is written in a large, black, serif font across the red area.

# Geld



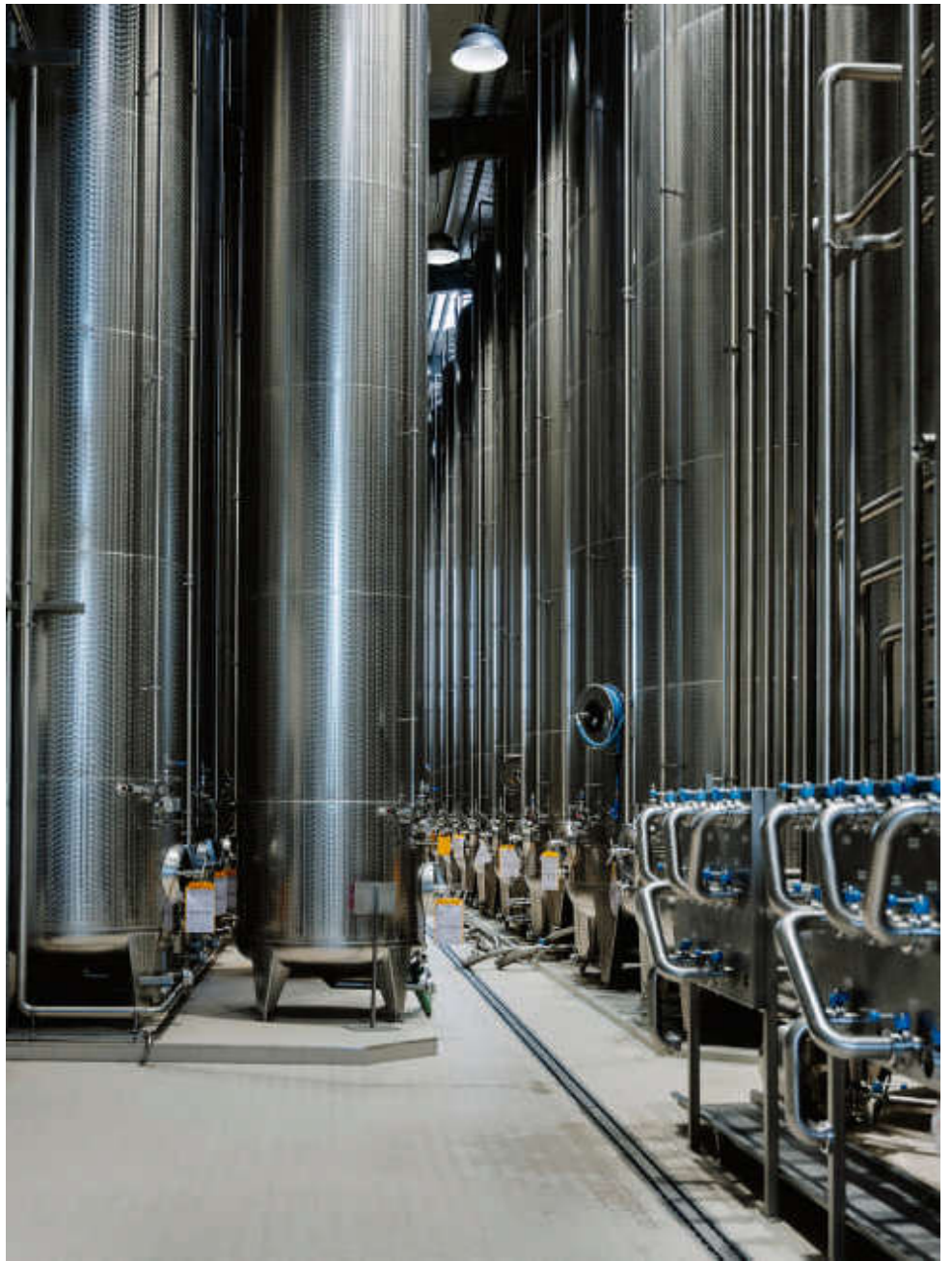
und Leben





Ein  
Saftladen  
mit  
Mission





*Ganz schön groß geworden, die Mosterei: Abfüllung, Rote Beten, die auf ihre Entsaftung warten, und das Tanklager*

Voelkel ist nicht dem Gewinn, sondern dem Gemeinwohl verpflichtet.  
Und genau deshalb erfolgreich.

Text: Harald Willenbrock  
Fotografie: Philipp Meuser

*„Eigentum verpflichtet.  
Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“*

Grundgesetz, Artikel 14 (2)



*Sucht dringend Leute: Jacob Voelkel, in der Geschäftsführung unter anderem für Produktion, Technik und Qualitätssicherung zuständig*

• Hidden Champion? Der Begriff füllt sich mit Leben, wenn einen die kleine Fähre am Ende der menschenleeren Landstraße einsammelt und als einzigen Passagier am gegenüberliegenden Elbufer absetzt. Aus dem Uferdickicht bäugt ein Reiher die Manöver des Fährmanns. Drüben steht man im Wendland, einer der einsamsten Ecken der Republik, von der kaum jemand wüsste, hätten sich hier nicht jahrzehntelang Polizisten und Atomkraftgegner um ein geplantes Endlager geprügelt.\*

Drei Kilometer weiter ist es vorbei mit der Beschaulichkeit. In Pevestorf, einem 180-Einwohner-Örtchen, stauen sich Sattelschlepper mit italienischen und polnischen Kennzeichen auf der Dorfstraße, rollen Treckergespanne mit Anhängern voller Weißkohl, Äpfel, Gurken und Roter Bete auf den Betriebshof der Mosterei Voelkel. Deren Verwaltungsgebäude, zu Büros umfunktionierte Wohnhäuser, Parkplätze, Lagerhallen mit haushohen Edelstahl tanks haben den Ortskern wie eine Flechte überwuchert. „Unser

Betrieb platzt aus allen Nähten“, sagt Jacob Voelkel, 39, der unter anderem für die Produktion zuständige Geschäftsführer. „Wir könnten sofort Dutzende Mitarbeiter einstellen, aber finden Sie die mal im Nirgendwo!“

Die Firma, 1936 an gleicher Stelle von den Urgroßeltern gegründet, beliefert heute Supermärkte, Bioläden und Handelsketten in mehr als 30 Ländern. 470 Beschäftigte entsaften im Dreischichtbetrieb Bio-Obst und -Gemüse und kommen dennoch mit der Produktion nicht hinterher. Der „Saftladen“, wie Jacob Voelkel ihn scherzhaft nennt, erwirtschaftete 2024 mit 140 Millionen Euro den höchsten Umsatz seiner Geschichte. „Seit auch noch die Influencer drauf gekommen sind, dass Rote Bete gut für den Muskelaufbau sei, geht bei uns die Luzi ab“, sagt Voelkel, der sich mit seinen Brüdern Jurek (Vertrieb und Marketing) und Boris (Einkauf) die Geschäftsführung teilt.\*\*

Voelkel scheint einer dieser Mittelständler zu sein, die in der Provinz vor sich hin expandieren: leise und beharrlich.



Doch wenn man Jacobs jüngerem Bruder Jurek zuhört, wird es laut und deutlich. „Unsere Umwelt ist viel abgefückter, als die Leute wahrhaben wollen“, sagt der 35-Jährige, der mit seiner Marketing- und Vertriebsabteilung im ehemaligen Wohnhaus der Familie untergekommen ist. „Das alte Höher-schneller-weiter-Mantra der Wirtschaft hat sich komplett erledigt.“ Dummerweise hätten das noch nicht alle verstanden. Jurek Voelkel redet sich in Rage, schimpft über den Rapper Capital Bra, weil der seinen millionenfach verkauften Eistee aus konventionellen statt aus Bio-Zutaten zusammengemixt habe.

Die Familienfirma Voelkel macht es anders. Ihr eigentlicher Zweck ist nicht die Produktion von Saft oder Profit, sondern die ökologische Transformation der Landwirtschaft. Die fördert das Unternehmen, indem es so viel Öko-Obst und -Gemüse wie möglich aufkauft, um es in Form von Getränken auf den Markt zu pumpen. Denn, so der Vertriebschef: „Jede Flasche Voelkel mehr, die in einem Restaurant, einer Küche oder einem Meetingraum auf den Tisch kommt, ist eine Entscheidung für mehr Insektenschutz, mehr lebendige Böden und gesündere Ernährung.“

Das alles könnte man getrost als Werbe- prosa abheften, gehörte die Bio-Botschaft nicht zu den Voelkels wie Karottensaft und Apfelmix. Margret und Karl Voelkel, die Urgroßeltern, zogen 1919 von Hannover nach Pevestorf, um eine Kommune mit biologisch- dynamischer Landwirtschaft aufzubauen. Nachdem sich der Acker, den ihnen die bau- ernschlauen Wendländer angedreht hatten, als ertragsarmer Sandhaufen entpuppte, verlegten sich die Aussteiger aus der Not heraus auf das Versaften von Fallobst. In den folgenden Jahr- zehnten wuchs ihre Mosterei zur Nummer eins unter den Biosaftherstellern. Und wurde 2011 in die Eigentümerschaft zweier Stiftungen überführt.

Die Idee kam von Stefan Voelkel. Der Enkel der Unternehmensgründer und Vater der drei aktuellen Geschäftsführer wollte seine Firma vor Übernahmen schützen und ihre Mission per Stiftungssatzung verewigen. Voelkel solle „Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine sinnvolle Beschäftigung“ und den Kunden „gesunde und naturbelassene Erzeugnisse in Demeter- und Bio-Qualität“ anbieten, heißt es

dort. Dritte Aufgabe des Unternehmens sei es, „Erzeugern im Bereich der ökologischen Landwirtschaft einen verlässlichen und fairen Handelspartner zu bieten und ihnen so zu ermöglichen, ihre Betriebe im Sinne des Natur- und Umweltschutzes zu führen“.

Mit anderen Worten: Wachstum ist in Pevestorf nur der Weg, nicht das Ziel; Profit ein Mittel, nicht der Zweck.

## Fürsorglich einkaufen

Von Voelkels Gewinnen profitieren keine Gesellschafter, sondern die Gesellschaft. Von den Überschüssen – im vergangenen Jahr waren das vier Millionen Euro – verteilt die Firma jedes Jahr zehn Prozent unter gemeinnützigen Organisationen. Beschäftigte erhalten im benachbarten Bioladen auf Voelkel-Kosten Rabatte. Am Stammsitz können Besucher und Anwohner auf einem vom Unternehmen ▶

*Redet gern Klartext: der Marketing- und Vertriebschef Jurek Voelkel*







*Pflegt die Beziehungen zu den Bauern: Boris Voelkel*

bezahlten Insektenlehrpfad über Streuobstwiesen wandern oder im „Lindenkrug“ ausspannen. Den Gasthof in der Dorfmitte hat die Familie nach jahrelangem Leerstand instand setzen und von einem Mitarbeiter bewirtschaften lassen, auf dass die Pevestorfer wieder im Ort ihre Hochzeiten feiern oder ein Feierabendbier trinken können.

Gleichzeitig verbietet ihre Mission ihnen manche Geschäfte. Die Anfrage einer Limonadenmarke nach einem ökologischen Energydrink etwa musste Jurek Voelkel ablehnen. „Tolle Idee, so ein ‚Red Bull in Bio‘. Hätte uns sicher viel Umsatz gebracht. Aber die nötigen Zutaten gibt’s nicht in Bio-Qualität, also dürfen wir’s nicht machen.“

All das kommt die Firma teuer zu stehen. Selbst nach ihrem Rekordjahr 2024 blieb nur eine bescheidene Umsatzrendite von 2,8 Prozent. Größter Kostenfaktor ist die Rohstoffbeschaffung bei rund 500 Landwirten, die sorgfältig ausgewählt und gut behandelt werden. Die Ingwerknollen für ihre rachenputzenden Ingwershots, von denen Voelkel heute mehr als jeder andere Hersteller in Deutschland verkauft, beschafft die Firma nicht über den Großhandel und die Hauptanbauländer China oder Indien, sondern von Kleinbauernkooperativen im peruanischen Hochland. Deren Umstellung auf Demeter-Methoden hat das Familienunternehmen gefördert und finanziert.

Zuständig für diese fürsorgliche Art des Einkaufs ist Boris Voelkel. Der älteste der Brüder, ein kräftiger Industriekaufmann und Wirtschaftspsychologe, erzählt, wie der Markt seiner Meinung nach „völlig frei dreht“. So sei im Alten Land, dem großen Obstanbaugebiet vor den Toren Hamburgs, vor 2022 die Ernte derart reichhaltig ausgefallen, dass die Preise kollabierten. „Selbst Apfelmus wollte niemand mehr haben! Zu sehen, wie die Bauern von den Einkäufern der Handelsketten abgewiesen wurden und auf ihren Ernten sitzen blieben, das hat mich wirklich fertig gemacht.“

Voelkel dagegen habe seinen Apfelbauern trotz Überangebots den vereinbarten Mindestpreis von 30 Cent pro Kilogramm gezahlt und, um die zusätzlichen Hektoliter Saft unterzubringen, eigens weitere Lagertanks gemietet. „Volles Risiko, hätte natürlich auch schiefgehen können“, sagt Boris Voelkel. Im darauffolgenden Jahr aber führten Nachtfröste während der Apfelblüte zu mageren Ernten. Plötzlich waren die Apfelsaftvorräte Gold wert.

„Das war natürlich Bombe für uns“, sagt der 41-Jährige. „Aber vor allem war es im Sinne unserer Unternehmensmission.“ Die bekam 2019 einen zusätzlichen Dreh, als der Seniorchef Stefan Voelkel Christian Felber für eine Vor-

tragsreihe ins Wendland holte. Der österreichische Publizist und Attac-Aktivist Felber hat die Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) entwickelt. Hinter dem Konzept steht die gar nicht so neue Idee, dass die Wirtschaft vor allem der Allgemeinheit zu dienen habe. Felber fordert, dass Unternehmen ihren sozialen und ökologischen Output ebenso bilanzieren sollen wie ihren finanziellen. Bislang haben das mehr als 1.440 zumeist kleine und mittlere Firmen getan, aber auch die Berliner Stadtwerke, die Münchener Sparda-Bank, die Hamburger Stadtreinigung mit ihren mehr als 4.000 Beschäftigten sowie einige kleinere Gemeinden.

Bei den Voelkels rannte Felber offene Hallentore ein – denn dort sah man sich ohnehin bereits auf diesem Weg. In den Jahren 2019 und 2020/21 erstellte die Firma erstmals Gemeinwohlbilanzen. Von den GWÖ-Auditoren wurde die Gemeinwohlleistung zuletzt mit 663 von 1.000 möglichen Punkten benotet – eine der besten Bewertungen, die ein Unternehmen dieser Größe je erreicht hat.

Nicht nur in Pevestorf fragt man sich allerdings, was Lob und Label der Firma einbringen. Auf diese Frage gibt es, wenn man sich im Betrieb umhört, ganz unterschiedliche Antworten:

„Gemeinwohl-Ökonomie?

Was ist das?

Nie gehört.“

(Leo Friedrichs, Industrieanlagenmechaniker-Azubi, 2. Lehrjahr)

„Die Gemeinwohlorientierung zeigt, dass das Unternehmen es mit der Nachhaltigkeit ernst meint. Ich habe nach genau so einem Arbeitgeber gesucht.“

(Anna Ohlfest, Marketingmitarbeiterin)

„Ich finde unsere Stiftungszugehörigkeit viel entscheidender als diese Gemeinwohlsache. Die Stiftung garantiert, dass das Geld in den Betrieb fließt und unsere Jobs sicher sind.“

(Sascha Köhn, Betriebsratsvorsitzender)

Fest steht, dass die Segnungen der Gemeinwohlorientierung bei den Beschäftigten nicht durchgängig ankommen. Auf der Arbeitgeber-Bewertungsplattform Kununu geben sie Voelkel unterdurchschnittliche 3,2 Punkte. Häufigster Kritikpunkt: mangelnde Kommunikation. ▶

# FEEL GOOD HOUSE MUSIC



**beats  
radio** 

Eine Audiobrand von Klassik Radio





*Klassischer niedersächsischer Stil: Voelkel-Bürogebäude*

Für die Außendarstellung ist Ole Müggenburg bei Voelkel zuständig. Er ist auch ehrenamtlicher Sprecher des Vereins Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland. Müggenburg hofft, dass diese Art der Bilanzierung eines Tages zum gesetzlich vorgeschriebenen Standard wird. „Dann müssten alle Unternehmen darlegen, was sie für die Gesellschaft leisten, und dann würde sich dieser Impact in einen Wettbewerbsvorteil verwandeln.“

Momentan geht der Trend allerdings mit Vollgas in die Gegenrichtung. Unternehmen wie Mercedes-Benz streichen Klimaziele aus ihren Management-Boniprogrammen, T-Mobile in den USA sämtliche Diversity-Programme, der Energiekonzern BP, der vor einigen Jahren noch vollmundig eine Zukunft „Beyond Petroleum“ versprach, dreht seine Ölhähne wieder voll auf. In den sozialen Medien ernten die Firmen dafür kräftig Beifall. Auf LinkedIn wird gerade ein Buch des britischen Werbetexters Nick Asbury gefeiert, eine Abrechnung mit der Nachhaltigkeitswelle der vergangenen Jahre. Sein Titel: „Zur Hölle mit Purpose“. Das Credo der Kritiker: Statt um höhere Ziele sollten sich Firmen um ihre eigentlichen Aufgaben kümmern – Arbeitsplätze schaffen, Märkte erobern, für Wachstum sorgen.

Der Witz ist: Voelkel tut genau das – nicht trotz, sondern wegen der Gemeinwohlorientierung. Zu erkennen ist das unter anderem daran, dass Voelkels Säfte, Limonaden und Haferdrinks es aus den Kieferholzregalen der Bioläden in die Sortimente bei Rewe, Kaufland oder Edeka schafften. „Je rauer die Zeiten, umso mehr wollen sich die Leute etwas Gutes tun“, sagt Jacob Voelkel. Die Partnerschaften mit Sportvereinen wie dem VfL Gummersbach und dem FC St. Pauli machen die Ökomarke in einer größeren Öffentlichkeit bekannt.

Nicht jede Idee zündete. So endete eine Kooperation mit dem zum Schwurbler abgedrifteten Vegankoch Attila Hildmann mit zwei Millionen eingestampften Dosen Brause. Dafür war jene mit der Deutschen Bahn ein Erfolg: Voelkels Tomatensäfte reisten 2025 in ICE-Bordbistros kreuz und quer durchs Land, begleitet von Werbesprüchen wie „Der Saft für Flugzeuge im Bauch“.

## Früchte werden Mangelware

Es brummt auch in der Mosterei. Der Umsatz wuchs allein 2024 um 20 Prozent. Wie kommt's? „Voelkel hat sich konsequent als Qualitätsmarktführer im Mainstreammarkt etabliert“, sagt Jochen Matzer, der mit seiner Hamburger Innovationsberatung viele Lebensmittelmarken betreut. Während der Umsatz mit Fruchtsäften insgesamt zurückgeht (zu viel Zucker, steigende Preise, zwölf Prozent Absatzminus im Jahr 2024), habe sich Voelkel vom Abwärtstrend abgesetzt – trotz des immer noch müßimäßigen Markenauftritts. „Bio assoziieren heute viele Kunden mit besonderer Sorgfalt und Produktqualität. Motto: Wo Bio draufsteht, ist Gesundes für mich drin.“ Das gelte erst recht für Functional Food wie Ingwershots, Kombucha-Drinks oder Fitness-Cocktails mit fermentierten Säften, die als „leicht konsumierbare, trinkbare Medizin“ gerne geschluckt würden. „Die hedonistische Gesundheits- und Longevity-Welle rollt gerade erst so richtig an“, glaubt Matzer. „Mit ihr wird Voelkel weiterwachsen.“

Liegt er richtig, wird die Nachfrage weiter steigen und der Einkauf für die Pevestorfer noch anspruchsvoller werden. Denn spätere Fröste, heftigere Niederschläge, längere Dürreperioden und aus dem Süden eingewanderte Parasiten bescheren vor allem den Obstbauern Missernten. Immer mehr stellen daher auf risikoärmeren Getreideanbau um oder ihre Trecker gleich für immer ab.

„Die unsichtbare Krallen des Marktes regelt eben doch nicht alles“, sagt der Chefeinkäufer Boris Voelkel.



Für ihn und viele seiner Kollegen aus der Lebensmittelbranche lautet die Frage nicht mehr, woher und zu welchem Preis, sondern ob sie überhaupt noch an Rohware kommen. So hat etwa Eckes-Granini den Fruchtgehalt seines „Granini Trinkgenuss Orange“ bereits halbiert. Ähnliche Knappheiten könnten großen Nussverarbeitern wie Mondelez, Lindt & Sprüngli oder Ferrero bevorstehen. Dessen Bestseller Nutella kostet heute bereits rund ein Viertel mehr als vor drei Jahren. Und der Preis könnte noch weiter steigen, nachdem die Kombination aus Starkregen, Dürren und der Haselnusswanze *Phylus coryli* in diesem Jahr europaweit die Ernten halbierte.

Auch in der wendländischen Mosterei spürt man die immer krasser werdenden Auswirkungen des Klimas. Im Frühsommer verwüstete die Schilf-Glasflügelzikade die Äcker eines wichtigen Rhabarberlieferanten, sodass Voelkel zeitweise die Rhabarberschorlenabfüllung drosseln musste. Sauerkirschen und Johannisbeeren wurden auf dem freien Markt zum Drei- bis Vierfachen des üblichen Preises gehandelt. Die Anbaupartner der Voelkels aber, denen die Familie jahrelang den vereinbarten Mindestpreis gezahlt hatte, lieferten ihre Ernten dennoch zum gewohnten Kurs ab.

Für Boris Voelkel hat die klassische Kaufmannsregel, der zufolge Gewinne im Einkauf erzielt werden, noch immer Gültigkeit. „Aber nicht mehr, indem man seine Produzenten im Preis drückt. Sondern indem man mit ihnen dauerhaft Wertschöpfungsketten bildet.“

Früher, erinnert er sich, sei seine Familie ob ihrer scheinbar naiven Mission ausgelacht worden. „Wir waren immer die Scheiß-Ökos, deren Saftladen früher oder später den Bach runtergeht.“ Heute machen stattdessen jedes Jahr Tausende konventioneller Bauernhöfe dicht. Und die verbliebenen Landwirte reden statt über die Voelkels mittlerweile vermehrt mit den Gemeinwohl-Unternehmern. Eine Frage, die häufig gestellt wird: Ob man den Saftladen nicht künftig auch beliefern könne. ■

\* Lesen Sie auch unser Wendland-Porträt „Strahlendes Erbe“ in der brandeins Ausgabe 05/2019: [b1.de/wendland](http://b1.de/wendland)

\*\* Der vierte Voelkel-Bruder arbeitet als Industriemechaniker in der Technikabteilung des Unternehmens.

# MUSIK ZUM ENTSPANNEN & GENIESSEN



Klassik Hits  
Filmmusik  
New Classics

klassik  
radio



# Schatten-Banking

Text:  
Paul Hildebrandt

Illustration:  
Ben Pearce



**Hawala ist eine ebenso archaische wie effiziente Methode, Geld zu überweisen. Sie hat gute und schlechte Seiten – und sie findet in aller Heimlichkeit statt.**

**Unser Autor ist in das System eingedrungen und hat recherchiert, wie es funktioniert. Und warum es durchaus schützenswert ist.**

- 18. Januar 2021. Es ist eine Routinekontrolle, als Polizisten am Frankfurter Flughafen einen blauen Koffer öffnen. Sie finden 53 Briefumschläge voller Bargeld, insgesamt eine halbe Million Euro. Auf jeden Umschlag ist ein Name gekritzelt. Die Besitzerin des Koffers ist eine 52-jährige Fußpflegerin aus Gießen. Was die Beamten noch nicht ahnen: Der blaue Koffer ist Teil eines illegalen globalen Bankennetzwerks.

Januar 2025, Amtsgericht Frankfurt. Die Fußpflegerin sitzt neben ihrem Mann auf einer Bank vor Gerichtssaal Nummer 7. In wenigen Minuten beginnt der letzte Termin ihres Prozesses. Die beiden stammen aus Eritrea und sind angeklagt, Teil einer kriminellen Vereinigung gewesen zu sein. Sie sollen allein im Jahr 2020 mehr als fünf Millionen Dollar aus Deutschland ins Ausland geschafft haben – als Beteiligte an Geldtransfers, die sich Hawala nennen.

Laut der Staatsanwaltschaft könnte dieses Geld Terrorismus, einen Bürgerkrieg oder Menschen-smuggel nach Europa mitfinanziert haben. So formuliert es die Anklage. Das ist die eine, die dunkle Seite von Hawala. Es gibt aber noch eine andere: Für Menschen mit Familie zum Beispiel in Eritrea oder Afghanistan ist diese Form des Bankings oft die einzige Möglichkeit, ihre Angehörigen zu unterstützen. Ein Zahlungsdienst, auf den sogar Hilfsorganisationen im Notfall zurückgreifen, um dringend benötigtes Geld in die Krisengebiete zu schicken.

Seit einigen Jahren gehen die deutschen Behörden hart gegen diese Praxis vor. Im Juni 2021 urteilte der Bundesgerichtshof: Wer dabei hilft, Geld per Hawala zu übermitteln, macht sich strafbar als Beteiligter an einer kriminellen Vereinigung, §129 Abs. 2 StGB. Mindeststrafe: zwei Jahre Gefängnis. Zwei Jahre Gefängnis für eine Fußpflegerin, die sagt, sie habe nur Hilfgelder in ein Krisengebiet schicken wollen. Ist das angemessen?

## **Ein jahrhundertealtes Geschäft**

Hawala und andere informelle Finanztransaktionssysteme werden seit mehr als tausend Jahren genutzt, in muslimischen Ländern, in Indien, in China. Das Prinzip ist überall ähnlich: Kunden zahlen ihr Geld bei einem Händler ein, der dafür eine kleine Gebühr verlangt. Anschließend schickt er eine Nachricht an seinen Kollegen im Ausland, der die gleiche Summe am gewünschten Ort wieder auszahlt und einen Teil der Gebühr erhält. Beide Händler führen ein Kassenbuch, die reale Währung verlässt den Ausgangsort zunächst nicht. Denn sobald wiederum Geld in die andere Richtung geschickt wird, gleichen sich die Konten der Hawala-Händler aus.

Innerhalb von Sekunden kann auf diese Weise Geld in die ganze Welt verschickt werden, einfach und effizient. Und für Behörden fast unsichtbar, denn es gibt praktisch keine Dokumentation. Und selbst wenn sie einen Hawala-Shop hochnehmen, können sie kaum ermitteln, wohin welche Summen verschickt wurden. Bis zu diesem Punkt entzieht sich diese Art von Finanztransfers der staatlichen Kontrolle.

Doch mittlerweile haben Hawala-Banker ein Bargeld-Balance-Problem: Meistens wird Geld aus wohlhabenderen Weltregionen in ärmere Länder geschickt. Zurück kommt praktisch nie etwas. Die Konten gleichen sich nicht aus, auf der einen Seite häuft sich das Bargeld an. Das ist der Moment, in dem die Hawala-Banker einen Gegenwert in ein anderes Land transportieren lassen müssen. Zum Beispiel in blauen Koffern voller Bargeld. Und das ist auch der Moment, in dem die Behörden zuschlagen können.

## Die einzige Verbindung nach Eritrea

Im Frühjahr 2024 beginnt in der Kleinstadt Zwolle in den Niederlanden ein Prozess, der international für Aufsehen sorgt. Angeklagt ist ein Mann aus Eritrea, der Tausende Flüchtlinge in der libyschen Wüste gefoltert haben soll, um Lösegeld von den Angehörigen zu erpressen.

Die Ermittler waren auf die Erpressungen aufmerksam geworden, weil von niederländischen Nummern regelmäßig in Libyen angerufen wurde. Als sie die Handys observierten, stellten sie fest, dass mehrere Millionen Euro Lösegeld per Hawala nach Libyen verschickt worden waren.

Für die niederländische Staatsanwaltschaft waren die Hawala-Banker die Komplizen der Menschenhändler in Libyen. Ihre Shops lagen allerdings nicht in versteckten Hinterhöfen, sondern vielmehr in unscheinbaren Einfamilienhäusern in Vororten von Utrecht oder Zwolle. Und die Angeklagten behaupteten, gar nichts von den Erpressungen gewusst zu haben.

Auch aus Deutschland wurde in den vergangenen Jahren viel Geld nach Libyen überwiesen. Insider berichten, dass es im Frankfurter Bahnhofsviertel eine Hawala-Stube im Hinterzimmer eines Waschalons geben soll. Auf Fotos, die eine dieser Personen schickt, sieht man Stapel von Geldscheinen auf wackeligen Holztischen.

Frankfurt im Frühjahr 2025. Der Waschsalon befindet sich nur wenige Minuten vom Hauptbahnhof entfernt. Ein paar Maschinen laufen, Kunden warten auf Plastikstühlen. Angrenzend befindet sich ein kleiner Lebensmittelladen mit äthiopischen und eritreischen Produkten: Bastkörbe, Gewürze, Mehl. Ein paar Leute drehen sich um, als man den Laden betritt. Durch eine halb geöffnete Tür ist ein Hinterzimmer zu sehen. Es könnte das von den Fotos sein.

Versucht man den Betreiber des Ladens nach Hawala zu fragen, weist er einem die Tür: „Keine Ahnung, wovon Sie reden.“

Es ist nicht leicht, mit Menschen ins Gespräch zu kommen, die Hawala nutzen. Zu groß die

Furcht vor Problemen mit den Behörden. Doch einige Menschen aus der eritreischen Community reden. Die meisten wollen ihren Namen nicht öffentlich nennen. Aber die Aktivistin Rut Bahta von United4Eritrea (ein Netzwerk, das sich für einen demokratischen Wechsel in Eritrea einsetzt) sagt, es gebe vermutlich niemanden mit Familie in Eritrea, der noch nie Hawala genutzt habe: „Es ist die einzige Möglichkeit, Angehörigen Geld zu schicken.“

In Eritrea, einem der ärmsten Länder der Welt, herrscht seit mehr als dreißig Jahren ein brutales Regime. Der Westen hat das Land mit Sanktionen belegt und vom internationalen Finanzmarkt abgeschnitten. Mehr als ein Drittel der Bevölkerung ist in den vergangenen 20 Jahren geflohen.

Rut Bahta sagt: „Auch wenn man weiß, dass das keine legalen Strukturen sind – es bleibt einem nichts anderes übrig.“ Dasselbe sagen auch andere Gesprächspartner über Hawala. Die Shops, über die sie ihr Geld verschicken, befinden sich versteckt in kleinen Lebensmittelläden, Kiosken oder Waschalons. Manchmal bringen sie das Geld auch zu Privatleuten. Hawala ist Vertrauenssache, oft kennen sich Händler und Kunden über Ecken.

Bahta sagt, sie habe zuletzt 2016 Geld per Hawala in den Sudan überwiesen. Damals meldete sich ein Neffe auf der Flucht nach Europa bei ihr. Von Bekannten ließ sie sich einen Hawala-Shop empfehlen, dort zahlte sie das Geld ein und erhielt einen Papierschnipsel mit einer Nummer. Diese gab sie ihrem Neffen in Khartum durch.

Wenig später meldete er sich telefonisch: Geld erhalten.

Laut der Bundesregierung sollen 2019 weltweit mehr als 200 Milliarden Dollar informell verschickt worden sein. Mit jeder Krise und jedem Menschen, der aus seiner Heimat flieht, wachsen diese Geldgeschäfte weiter.

Für die deutschen Behörden sind die Überweisungen ein Problem – nicht nur, weil die Hawala-Banker keine Steuern bezahlen. Weil das Geschäft so undurchsichtig ist, ist es attraktiv für Kriminelle. Wie viel Geld jährlich aus Deutschland fließt, dazu gibt es keine verlässlichen Schätzungen. ►





© Andreas Gursky / Courtesy Sprüth Magers / VG Bild-Kunst, Bonn 2025

# ANDREAS GURSKY

GUEST  
EDITION

**13./14. DEZEMBER**

Eine ganz besondere Ausgabe mit  
Fotografien von Andreas Gursky

**WELT** AM SONNTAG



## Finanzspritzen für die Taliban?

Im Mai 2024 kochte die Debatte über das Hawala-Banking hoch. Der »Spiegel« hatte recherchiert, dass mehr als drei Millionen Euro von der Deutschen Nothilfe für Afghanistan über ein Hawala-Netzwerk verschickt worden sein sollen. Dafür sollen mehr als 640.000 Euro an Gebühren gezahlt worden sein.

Eine Interviewanfrage beim Auswärtigen Amt. Zunächst erklärt man sich gesprächsbereit, dann sagt eine Sprecherin telefonisch ab. Keiner ihrer Mitarbeiter wolle öffentlich über dieses Thema sprechen, zu aufgeladen sei die Debatte. Doch Listen des Ministeriums zeigen: Bei den Hawala-Geldern für Afghanistan geht es um Medikamente und medizinische Ausrüstung. In einer Stellungnahme des Auswärtigen Amtes heißt es schließlich, man könne „nach Abwägung aller Risiken und erforderlicher Handlungsspielräume der Nutzung von Hawala-Banking durch Zuwendungsempfänger und Durchführungsorganisationen in besonderen Ausnahmefällen als Ultima Ratio zustimmen. Dies kann dann der Fall sein, wenn dies zur Rettung von Menschenleben oder zur Durchführung besonders wichtiger Hilfsprojekte zwingend erforderlich ist (...)“.

Nicht das Amt habe in diesem Fall die Zahlungen beauftragt, betont eine Sprecherin, sondern eine Partnerorganisation habe innerhalb von Afghanistan Geld per Hawala in Krisenregionen verschickt.

Das ist nicht ungewöhnlich. Nach der Machtübernahme der Taliban war Afghanistan zeitweise vom internationalen Finanzmarkt abgeschnitten. Hilfsgelder kamen auf legalem Wege nicht mehr ins Land. Die humanitäre Lage spitzte sich immer mehr zu. Eine, die damals weiterhin versuchte, Hilfe zu leisten, war Marga Flader vom Verein Afghanistan-Schulen.

Seit fast 30 Jahren engagiert sie sich für humanitäre Hilfe in Afghanistan, 1998 reiste sie zum ersten Mal ins Land. Um den Bauch bündelweise Dollar geschnallt, versteckt unter einem weiten Gewand. Geld ins Land zu überweisen war damals noch nicht möglich. Mit dem Einmarsch der internationalen Truppen besserte sich die Situation zunächst, aber dann kamen die Taliban zurück. In kürzester Zeit kollabierte das gesamte Bankensystem. „Dann war die Frage: Wie bringen wir Geld ins Land?“

Damals wie heute erhielt Fladers Verein auch Zuschüsse von der deutschen Regierung. Das Bundesministerium für Zusammenarbeit (BMZ) knüpft die Unterstützung an legale Geldtransfers. Keine Ausnahme trotz Dringlichkeit, sagt

Flader. Deshalb überwiesen Flader und ihre Kollegen das Geld legal nach Australien, dort übernahm ein lizenzierter Händler den Transfer nach Afghanistan. Gebühr: 4,5 Prozent. Ein teurer Umweg für eine kleine Hilfsorganisation.

Mittlerweile funktionieren einige der Banken in Afghanistan wieder. Allerdings prüfen europäische Bankaufsichtsbehörden jede Überweisung aus Deutschland nach Afghanistan: Für wen ist das Geld? Woher kommt es? Wird damit sicher kein Terrorismus finanziert? Das kann bis zu zwei Wochen dauern – viel Zeit, wenn Not herrscht. Und nur wer offizielle Projektverträge vorlegen kann, darf überhaupt Geld nach Afghanistan überweisen. Man benötigt einen Geldgeber wie das BMZ, eine staatliche Einrichtung. Sonst stellen sich die Banken quer. Flader sagt: „Für kleine Hilfsorganisationen oder Familien, die Geld verschicken wollen, bleibt Hawala oft die einzige echte Möglichkeit.“ Auch in Gesprächen mit Staatsanwälten oder Beschäftigten der Bafin streitet niemand ab, dass es in vielen Fällen keine Alternative zu Hawala-Diensten gibt.

Bis zu den Anschlägen vom 11. September 2001 hatten sich deutsche Behörden nicht für Hawala interessiert. Kurz darauf behauptete der damalige US-Präsident George W. Bush, die Terroristen hätten Geld über Hawala erhalten. Später stellte sich heraus: Das Geld war auf legalem Wege überwiesen worden. Doch da waren die Behörden bereits alarmiert, auch in Europa. Bis dahin gab es kaum Forschung, praktisch keine Ermittlungen und Rechtsprechung. Das änderte sich nun. Obwohl es dafür keine Belege gab, wurde Hawala fortan als Pfeiler des Terrorismus gesehen.

## Kleine Fische

Zurück in Frankfurt, Amtsgericht, erster Stock, Saal 7: der Prozess um den blauen Koffer der Fußpflegerin. Ihr mitangeklagter Mann floh Mitte der Neunzigerjahre nach Deutschland, als Eritrea um Unabhängigkeit von Äthiopien kämpfte. Er bekam Asyl und begann, in Altersheimen zu arbeiten. Später holte er Frau und Kind nach, in Deutschland bekamen sie ein zweites Kind.

Sie verdienen zusammen etwa 3.000 Euro netto im Monat, sagen sie. Das Geld habe gerade so gereicht: für Miete, Auto, die Ausbildung der Kinder. Weder die Staatsanwaltschaft noch die Richterin zweifeln das an.

Die beiden geben die unerlaubten Finanztransfers zu, aber das Geld sei für humanitäre Zwecke bestimmt gewesen. Das Urteil fällt milde aus: zwei Jahre auf Bewährung und eine niedrige Geldstrafe. Reden wollen sie nicht. ►

# **Deutschlands größter Fehler? Keine machen zu wollen.**

**[handelsblatt.com/neuesdenken](https://handelsblatt.com/neuesdenken)**

**Handelsblatt**

Substanz entscheidet.

Dafür spricht der zuständige Staatsanwalt, Richard Schwens. Dieser Fall ist nur einer von vielen, die in den vergangenen Monaten in Deutschland verhandelt wurden. Allein bei Schwens, der die Verfahren gegen Hawala-Netzwerke in Frankfurt leitet, liegen 20 Fälle auf dem Schreibtisch. Die Händler flogen immer dann auf, wenn sie Geld oder Wertgeschäfte wie Autos ins Ausland brachten, die vor Ort verkauft wurden, um Konten auszugleichen.

- Da gibt es den Angeklagten, der deutsche Autos als Teil eines Hawala-Deals nach Kamerun exportiert hat.
- Ein anderer schickte Koffer voller Geld zuerst nach Griechenland und von dort nach Dubai.
- Ein Mann soll Wein in den Kongo geschafft haben, um ihn dort verkaufen zu lassen und so den Gegenwert zu den Zahlungen aus Deutschland wiederherzustellen.

Schwens sagt: „Vielleicht wurde das Geld nur für humanitäre Zwecke genutzt. Es kann aber genauso gut sein, dass dieses Geld in Terror, in Menschenhandel, Steuerhinterziehung, Drogen fließt.“ Die Finanzaufsichtsbehörde Bafin schreibt, „aufgrund der (...) Intransparenz ist diese Transferform besonders attraktiv für die organisierte Kriminalität, Schleusungen sowie die Terrorismusfinanzierung“.

Aber wie groß ist das Problem wirklich? Die meisten, die Schwens wegen Hawala-Geschäften anklagt, sind Geringverdiener: Lebensmittelhändler, Altenpflegerinnen, Lieferdienstfahrer. Der Frankfurter Staatsanwalt kann keinen seiner Fälle nennen, in dem kriminelle Geschäfte oder Terrorismusfinanzierung nachgewiesen wurden. Auch die Bafin teilt mit, man könne nicht sagen, wie groß der Anteil an gefährlichen Hawala-Geschäften tatsächlich sei.

Federico Varese ist Professor für Kriminologie an der Universität Oxford und Experte für internationale organisierte Verbrechen. Er hat Dutzende Hawala-Gerichtsfälle in Europa untersucht: Zwar waren einige Shops in Menschen-smuggel verwickelt gewesen, bei manchen wurde auch Geld für den Drogenhandel verschickt. Aber „die Mehrheit der Kunden hat nichts mit Kriminalität zu tun – und schon gar nicht mit Terrorismus“, sagt er. Meist seien es Migranten gewesen, die Geld an Angehörige verschickten.

Das deckt sich mit einem anderen Hawala-Fall in Frankfurt: Polizeibeamte fanden bei einem Händler eine Liste mit 3.000 Namen – Kunden des vergangenen Jahres, mitsamt Handynummern und Adressen. Keiner von ihnen hatte mehr als wenige Hundert Euro verschickt. Keinem konnten kriminelle Geschäfte oder Terrorismusfinanzierung nachgewiesen werden. Der Kriminologe: „Ich glaube nicht, dass es eine gute Idee ist, das ganze System zu kriminalisieren.“

Natürlich ist es ein Problem, wenn Menschenhändler Lösegeld über Hawala-Transfers erhalten. Allerdings verschwindet mit den Hawala-Shops vermutlich nicht der Menschenhandel. Und wie erfolgreich kann ein Vorgehen gegen ein hochflexibles Netzwerk sein, das sich so schnell regeneriert? Wird ein Schatten-Banker festgenommen, übernimmt ein anderer den Job. Man braucht keine große Infrastruktur, bloß eine Telefonnummer im Ausland.

## Legalisieren statt kriminalisieren

Februar 2025, ein weiterer Hawala-Prozess in Frankfurt. Wieder ist ein Eritreer angeklagt, wieder wurde dieser am Flughafen erwischt, mit 825.000 Euro. Er gibt alles zu. Dann erwähnt die Richterin einen interessanten Punkt: 2013 hatte der Angeklagte ein Finanzgewerbe angemeldet, um Geld nach Eritrea zu schicken. Das wurde erst sogar bewilligt, dann schaltete sich die Bafin ein und stellte fest: Es handelt sich um Hawala. Dem Mann wurde die Genehmigung wieder entzogen. Er machte weiter, nun aber illegal.

In einer Antwort auf eine kleine Anfrage schrieb die Bundesregierung 2024: In den vergangenen dreieinhalb Jahren habe eine einzige Person versucht, ein Hawala-Geschäft bei der Bafin anzumelden – Antrag abgelehnt.

In Großbritannien ist man einen Schritt weiter. Im März 2025 begann die Steuerbehörde eine Kampagne mit Plakaten und Flyern. Man sieht einen Mann mit langem Bart, der sein Handy in die Kamera hält. Daneben steht: „Bist du ein Hawaladar? Registriere dich bei der Steuerbehörde und schütze dein Geschäft und deine Community vor Kriminellen.“ Es ist der Versuch, Hawala zu legalisieren. Denn obwohl Ermittler immer wieder Durchsuchungen und Festnahmen melden, scheint das Problem nicht geringer zu werden: Mehr als zwei Milliarden Pfund, schätzen britische Behörden, würden im Jahr per Hawala oder ähnliche Systeme ins Ausland überwiesen. Nun geht man einen anderen Weg. In einer Pressemitteilung heißt es: Informelle Finanztransaktionssysteme seien für viele Menschen essenziell, um Angehörige zu unterstützen. „Das sind wichtige Dienste, die wir vor krimineller Ausbeutung schützen wollen.“

Großbritannien will Hawala in die Legalität holen – und auf diese Weise auch die Gefahr der Unterstützung krimineller Geschäfte mindern. Mehr als tausend einstige Schatten-Banker sind mittlerweile registriert, mit Shops in London, Bristol oder in Liverpool. Überall dort, wo viele Menschen mit Migrationsgeschichte leben. Es ist so etwas wie ein Anfang. ■



# Kleinanzeigen

## Die CRAFT CMS Profis

Ob neue Projekte oder Übernahme kritischer Craft Systeme:  
Wir sind Ihr Partner  
für Beratung, Entwicklung & Umsetzung mit CRAFT CMS.  
– CRAFT Partner Agentur  
– Individuelle Anwendungen, Shops & Websites  
– Monitoring, Code-Reviews & Schulungen  
– Spezialisierte Projektübernahme, auch kritischer Projekte  
– Wir übernehmen Craft Systeme, wo andere scheitern  
CRAFT CMS ist open source, sicher, flexibel –  
Redakteure und Datenschützer lieben es.

*Mehr CRAFT?*  
*info@craft-unit.de, www.craft-unit.de*

## Immobilien günstiger kaufen

Vermieter werden mit Off-Market-Immobilien\*  
von einem der Marktführer in Deutschland:  
mit Verwaltungskonzept\*, Steuerturbo und  
ohne zusätzliche Maklercourtage\*.  
Und du zahlst meist weniger als 1/4 selbst.  
Informiere dich in einem unserer kostenfreien Online-Seminare.  
Mit Immobilienwissen zu echtem Passiv-Einkommen.

*\*Details, Termine und Anmeldung:  
brandeins.immobilien-einkommen.de*

Schalten Sie Kleinanzeigen  
in brandeins,  
ganz einfach, im Online-Kiosk:  
[brandeins.de/kleinanzeigen](http://brandeins.de/kleinanzeigen)

## Du bist, in was Du investierst

Wir realisieren Ihr Bauprojekt und erzielen  
klimafreundliche Renditen, die Sinn stiften

*www.openly.systems/bauland*  
*+41 79 623 88 15*

## TYPO3 mit Herz!

Bei uns sind Sie genau richtig,  
wenn Sie Unterstützung für Ihr TYPO3-Projekt benötigen.  
TYPO3 ist klasse, und unser Service ist es auch!  
Programmierung, Wartung, Migration, Hosting und mehr.  
Kommen Sie zu uns, probieren Sie uns einfach mal aus!  
Solide Lösungen mit starkem Service  
und erschwinglich obendrein.

*www.scheltwort-its.de, 0561-78 94 79-0*

## Simply always the very best.

### LEADERSHIP-SPARRING

Sie stehen im Mittelpunkt – Ihr Anliegen. Ihr Erfolg.  
Sie finden Lösungen, die Sie nach vorne bringen.  
Sie behalten die Führung, auch in Krisenzeiten.  
Für Unternehmer, Geschäftsführer, Interessierte.

*Sie haben Fragen? Ich habe die Antworten.  
Weitere Informationen und Termine unter:  
www.anja-spindler.de  
+49 (0)163 858 59 09, mail@anja-spindler.de*

## Nachfolge ohne Nachfolger

Viele Unternehmer haben alles aufgebaut und wollen jetzt kürzertreten. Raus aus dem Alltag. Mehr Flow, weniger Feuerlöschen. Ihr Unternehmen soll in guten Händen bleiben.

Der eine Nachfolger ist aber nicht in Sicht.

Statt komplett aussteigen zu müssen, helfe ich Unternehmern, ihre Organisation durch geteilte Führung operativ autark zu machen.

So konzentrieren Sie sich auf die Dinge, die Ihnen liegen und Freude schenken. Im Unternehmen und privat.

*mb@marcelbernard.de / www.marcelbernard.de*

## WEINGUT ALS GENUSS-INVEST

Weingut mit  
klarer betriebswirtschaftlicher Orientierung /  
guten Kennzahlen / hohem Qualitätsanspruch /  
nationalen und internationalen Auszeichnungen /  
südlich von Mainz / sucht einen Käufer.

*Infos: berger@dasteam.de*

## In 5 Tagen zum Berater (IHK)

Ein IHK-Zertifikat öffnet Türen zu Aufträgen, die sich rechnen.

In unserem Kompaktlehrgang bekommen Sie  
das Rüstzeug für professionelle Unternehmensberatung:  
strategisches Know-how, Beratungstools  
und Wirtschaftskompetenz.

Seit 2010 bewährt mit 100 % Weiterempfehlung.  
Förderbar über KOMPASS und Bildungsurlaub. Für alle,  
die strategisch in ihre Zukunft investieren wollen.

*Standorte: IHK Ulm, IHK Siegen & Online  
www.unternehmensberater-ihk.de  
info@kompakt-ihk.de*

## Automatisierung durch KI

Chatbots für Kundenanfragen,  
intelligente Dokumenten-Analysen,  
automatische Text-Erstellungen  
oder andere Aufgaben schon ab 2.500 Euro:

Wir programmieren Ihr neues digitales Helferlein  
für (fast) alle Fälle!

*Mehr Informationen unter  
meine-tabelle.de/ki-im-unternehmen/  
oder Tel. 0170 2740 462*

## Pain in the Ass gesucht?

Ihr Projekt läuft nicht wie gewünscht, und Sie vermissen den Drive bei den Verantwortlichen? Sie wollen lieber 80 % jetzt als 100 % irgendwann und haben keine Zeit, sich selbst um alles zu kümmern? Da kann ich helfen: Mit Herzblut und gesundem Menschenverstand bringe ich Ihr Projekt auf Trab und vor allem dahin, wo es hin soll – ans Ziel.

Mein Profil:

Viel Erfahrung und ein Ruf als sympathischer Pain in the Ass.  
Genau das, was Sie brauchen? Lassen Sie uns reden.

*0172 635 68 14  
michael.geissler@mg-pm.de*

## Dein Statement in Holz

Roll-ups, die bleiben.  
Aus nachhaltigem Holz,  
gefertigt mit Liebe und italienischem Feingefühl.  
Design trifft Verantwortung – ein echtes Statement.

*www.greenboarder.it | www.kdshop.it*

# Eine Oetker macht Kasse

Einblicke in einen  
verschwiegenen Großkonzern.

Text: Nikolaj Schmolcke

### Die Oetker Collection KG

geht auf den Bielefelder Apotheker August Oetker zurück. Er wurde Ende des 19. Jahrhunderts mit praktischen Backpulvertütchen bekannt und legte damit den Grundstein für Geschäfte von Puddingpulver bis zu Containerschiffen. Im Jahr 2021 wurde das Oetker-Universum nach langen Erbstreitigkeiten der acht Nachkommen in zwei Unternehmensgruppen aufgeteilt. Auf der einen Seite in die deutlich größere Dr. August Oetker KG mit einem Umsatz von 7,1 Milliarden Euro und den Marken Dr. Oetker (Pizza, Backzutaten), Coppenrath & Wiese (TK-Kuchen und -Brötchen) sowie die Radeberger-Gruppe mit mehr als 30 Biermarken. Auf der anderen Seite in die Geschwister Oetker KG, die den drei Ururenkeln Julia, Alfred und Ferdinand Oetker gehört. Nach dem Ausscheiden der Schwester – eine der 50 reichsten Frauen in Deutschland – führen die beiden Brüder die Geschäfte allein fort. Der Konzern mit mehr als 8.000 Beschäftigten <sup>2</sup> heißt seit Kurzem Oetker Collection KG und besteht aus den fünf Geschäftsbereichen „Sekt, Wein & Spirituosen“, „Nahrungsmittel“, „Spezialchemikalien“, „Luxushotels“ sowie „Weiteren Interessen“ wie Gewerbeimmobilien, Photovoltaikanlagen und einer Kunstsammlung.

### Nikolaj Schmolcke

hat mehr als hundert Jahresabschlüsse für verschiedene Unternehmen erstellt. Sein Buch „Offene Geheimnisse – Über die Leichtigkeit, Bilanzen zu lesen...“ ist bei Econ erschienen und hier zu bestellen: [b1.de/schmolcke\\_bilanzen](https://b1.de/schmolcke_bilanzen)

• Zum Jahresende knallen weltweit die Sektkorken – auch zur Freude der Oetker Collection KG, die mit Henkell Freixenet nicht nur der größte Schaumweinhersteller der Welt ist, sondern noch weitere alkoholische Marken im Portfolio hat. Dieses Geschäft trägt knapp die Hälfte zum Umsatz in Höhe von insgesamt mehr als 2,5 Milliarden Euro bei <sup>1</sup>.

Das Konglomerat ging im Jahr 2021 aus der Spaltung der Oetker-Gruppe hervor (siehe links). Gemeinsam ist allen Oetkers die Neigung zu vielfältigen Geschäften <sup>3</sup> und zur Rechtsform der KG, also persönlicher unbeschränkter Haftung. Solche Personengesellschaften müssen keine Abschlüsse veröffentlichen – es sei denn, sie überschreiten eine gewisse Größe. Weil das für die Oetker Collection zutrifft, gibt es einen Abschluss mit reduziertem Informationsgehalt ohne Gewinn- und Verlustrechnung. Dennoch verraten die Zahlen einiges.

So hat sich das Eigenkapital um mehr als 1,9 Milliarden Euro vermindert <sup>4</sup>. Das ist fast vollständig auf die Reduzierung der Rücklagen des Konzerns zurückzuführen <sup>5</sup>. In einer KG heißen die mit Stimmrechten verbundenen Gesellschaftsanteile Festkapital. Es ist um 56,3 Millionen Euro, also um ein Drittel gesunken <sup>6</sup>, weil Julia Oetker sich 2024 als dritte Gesellschafterin zurückgezogen hat. Sie erhält neben diesem Betrag auch noch ihren Anteil an den Rücklagen, der sich auf knapp 1,5 Milliarden Euro beziffern lässt <sup>7</sup>, was auch den deutlichen Rückgang der Finanzmittel erklären könnte <sup>8</sup>.

Rechnerisch müssten sich die aktuellen Rücklagen der im Unternehmen verbliebenen Brüder auf knapp 2,9 Milliarden Euro belaufen <sup>9</sup>. Tatsächlich betragen sie nur knapp 2,5 Milliarden Euro <sup>10</sup>, was auf einen Verlust in Höhe von mehr als 400 Millionen Euro hindeutet <sup>11</sup>.

Das machen andere Zahlen plausibel. Bei der Übernahme der Unternehmensgruppe im Jahr 2021 verrechneten die Oetkers den Kaufpreis mit dem Vermögen des Konglomerats – was zuvor unsichtbare stille Reserven in Höhe von 1,6 Milliarden Euro zum Vorschein brachte. Darüber hinaus stehen Geschäfts- oder Firmenwert in der Bilanz: als Hoffnung auf künftige Geschäfte auch Goodwill genannt. Der aktuelle Lagebericht beziffert Abschreibungen darauf sowie auf aufgelöste stille Reserven mit insgesamt 499 Millionen Euro <sup>12</sup>.

Damit ist der Verlust der Oetker Collection so allgemein beschrieben wie nur möglich. Und deshalb kann man nur spekulieren, ob dieses Minus Julia Oetker zum Rückzug bewogen und zu der weiteren Zellteilung der Dynastie beigetragen hat. ■



3

diversification matters to us

Bilanz

AKTIVA IN TSD. €	2024	2023
<b>UMLAUFVERMÖGEN</b>		
Finanzmittel		
Wertpapiere des Umlaufvermögens	20.193	1.495.156
Flüssige Mittel	487.886	416.222
	<b>508.079</b>	<b>1.911.378</b>
<b>PASSIVA IN TSD. €</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>EIGENKAPITAL</b>		
Festkapital	112.600	168.900
Rücklagen des Konzerns	2.456.694	4.338.505
Eigenkapitaldifferenz aus der Währungsumrechnung	18.065	10.339
Nicht beherrschende Anteile	219.065	228.862
	<b>2.806.424</b>	<b>4.746.606</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>4.845.007</b>	<b>6.793.855</b>
<b>Eigenkapitalquote</b>	<b>58%</b>	<b>70%</b>
Anteil Rücklagen Julia Oetker	0	-1.446.168
Rechnerischer Wert Rücklagen nach Austritt J. Oetker	2.892.337	
Differenz zu tatsächlichen Rücklagen	-435.643	

Delta

Marken  
(Auswahl)

HENKEL

FREIXENET

SÖHNLEIN

ROSE-ROSE

STREIBER & SÖHNLEIN

AUENBERGER

DER GUTE POTT

GORBATSCHOW

8

-1.403.299

6

-56.300 / -33%

5

-1.881.811

4

-1.940.182

7

-12%

Umsatz

	2024	2023
	in %	in %
<b>NETTOUMSATZ NACH GESCHÄFTSBEREICHEN (IN MIO. €)</b>	<b>2.551</b>	<b>2.493</b>
Sparkling Wine, Wine & Spirits	1.248	1.229
Bakery Food	714	681
Speciality Chemicals	432	439
Masterpiece Hotels	139	135
Other Interests	18	10

TABELLE 4: ANLAGE ZUR BILANZ GEMÄSS § 13 ABS. 3

d) Zahl der Beschäftigten (Köpfe im Jahresdurchschnitt)  
Umgerechnet auf Vollzeitbeschäftigungsverhältnisse beträgt die Zahl der Beschäftigten im Jahresdurchschnitt 8.046 (i. Vj. 8.038)

2024

2023

8.275

8.316

Aus dem Lagebericht

Im Zuge der Erstkonsolidierung im Jahr 2021 wurden entsprechend den handelsrechtlichen Vorschriften die Vermögensgegenstände der einbezogenen Tochtergesellschaften zum Zeitwert angesetzt. Eine Fortführung der Buchwerte war handelsrechtlich im Konzernabschluss nicht möglich. Dies führte zur Aufdeckung stiller Reserven in Höhe von 1.577 Mio. Euro. Der danach verbleibende aktivische Unterschiedsbetrag von 1.882 Mio. Euro wurde gemäß § 301 Abs. 3 HGB als Geschäfts- oder Firmenwert aktiviert und wird über eine Laufzeit von fünf Jahren abgeschrieben. Die Fortschreibungen der stillen Reserven und des Firmenwerts belasten das Jahresergebnis und damit das Eigenkapital des Berichtsjahres in Höhe von 499 Mio. Euro (Vorjahr 473 Mio. Euro).

IN TSD. €

**IMMATERIELLES ANLAGEVERMÖGEN**

Entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	- 87.715
Software	- 1.196
Konzessionen u. Ä.	- 86.519
Geschäfts- oder Firmenwert	- 379.202
Geschäfts- oder Firmenwert Jahresabschluss	- 2.578
Geschäfts- oder Firmenwert Konzernabschluss	- 376.624

Abschreibungen des Geschäftsjahres

12

# Was wäre, wenn ... ... die Schule in Deutschland eine Stunde später anfinge?

## Ein Szenario.

Text: Christoph Koch

Fotografie: Philotheus Nisch

• In Deutschland klingeln Wecker durchschnittlich um 6.48 Uhr. Spätestens um 8 Uhr läutet es in den Schulen zur ersten Stunde. Mehr als elf Millionen Schülerinnen und Schüler sitzen dann mehr oder weniger wach in ihren Klassenzimmern. Obwohl vor allem der Biorhythmus der Jugendlichen um diese Zeit noch nicht auf Aktivität eingestellt ist, das ist wissenschaftlich belegt. Was wäre, wenn die Schule für die Älteren eine Stunde später anfinge?

Zunächst einmal würden Millionen junger Menschen mehr schlafen. „Wir setzen Jugendliche durch den zu frühen Schulbeginn einem chronischen Schlafmangel aus und wundern uns, dass sie sich nicht konzentrieren können“, sagt Alfred Wiater, Kinder- und Jugendarzt und ehemaliger Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Schlafforschung und Schlafmedizin. Das gelte vor allem für Schüler ab der 9. Klasse.

In Kalifornien wurde bereits 2019 ein Gesetz verabschiedet, das öffentliche Highschools dazu verpflichtet, nicht vor 8.30 Uhr mit dem Unterricht zu beginnen. Florida folgte im Mai 2023. Andere Bundesstaaten wie New

Jersey, New York oder Massachusetts erwägen Ähnliches.

Laut aktuellen Empfehlungen benötigen Kinder und Jugendliche neun bis elf Stunden Schlaf. Tatsächlich schlafen junge Erwachsene aber unter der Woche im Durchschnitt weniger als sieben, ein Fünftel sogar weniger als sechs Stunden. Der Grund dafür? Die Biologie. Ob man Frühaufsteher (Lerche) oder Langschläfer (Eule) oder ein Zwischentyp ist, ist genetisch bedingt (siehe auch brand eins 08/2022: „Wie ungesund ist es, gegen die innere Uhr zu leben?“)\*.

Bei allen Typen kommt es mit der Pubertät zur Verschiebung in Richtung Spättyp – bei jungen Männern am ausgeprägtesten. „Gleichzeitig können Jugendliche länger wach bleiben, bevor der Schlafdruck zunimmt“, sagt Kinder- und Jugendarzt Wiater. „Das führt dazu, dass sie abends später müde werden und morgens länger schlafen müssten, um auf genügend Schlaf zu kommen.“ Einfach früher zu Bett zu gehen helfe also nicht. „Dann liegt man erst mal wach.“

Chronischer Schlafmangel hat gravierende gesundheitliche Folgen. Un-

mittelbar sind es Aufmerksamkeits- und Konzentrationsstörungen, eine eingeschränkte Leistungsfähigkeit. Langfristig steigt das Risiko für Adipositas und Diabetes. Viele internationale Studien belegten, dass spätere Schulanfangszeiten mit längerer Schlafdauer mit besseren allgemeinen Entwicklungsergebnissen und weniger negativer Stimmung verbunden seien, sagt Wiater. „Sie führen auch zu höheren Anwesenheits- und Abschlussquoten in den Schulen.“

Auch wirtschaftlich könnte sich ein späterer Schulbeginn lohnen. Für die USA ergab eine Modellrechnung, dass eine landesweite Verschiebung der Volkswirtschaft binnen zwei Jahren 8,6 Milliarden Dollar einbringen würde. Innerhalb von zehn Jahren wären es 83 Milliarden Dollar. Zwar entstünden zunächst Kosten, zum Beispiel für neue Busfahrpläne oder die Sportplatzbeleuchtung für Unterricht am späteren Nachmittag. Aber innerhalb von zwei Jahren könnte der Break-even erreicht werden. Denn Schülerinnen und Schüler, die morgens länger schlafen, machen bessere Schulabschlüsse, sind seltener arbeitslos und tragen zu einer höheren Wertschöpfung bei. Außerdem





verursachen sie weniger Kosten im Gesundheitssystem und haben weniger Verkehrsunfälle. Dieser Effekt wäre in Deutschland allerdings deutlich geringer, da viel weniger Jugendliche mit dem Auto zur Schule fahren.

Die praktischen Herausforderungen bei einem späteren Schulbeginn stellen sich dagegen überall. Wer passt auf die Kinder auf, wenn die Eltern früher aus dem Haus müssen? Wie muss sich

der öffentliche Nahverkehr umstellen? Alfred Wiater ist da unbesorgt: „Da es sich um ältere Kinder handelt, dürfte die morgendliche Betreuung kein Problem sein. Die Stoßzeiten im ÖPNV würden womöglich sogar entzerrt, wenn sich morgens nicht alle gleichzeitig in Bus oder Bahn drängeln.“ Und: „Studien zeigen, dass auch Lehrkräfte dem Ausschlafen viel Positives abgewinnen können.“

Vielleicht liegt die Lösung in einem bewährten Modell aus der Arbeitswelt: Gleitzeit. Einige Schulen in Deutschland experimentieren damit, darunter seit dem Jahr 2023 mehrere Berufsschulen in Niedersachsen: Bei ihrem Konzept legen die Schüler ab der 11. Klasse ihren Schulbeginn selbst fest. Es heißt „Cool-flex“: Die Schülerinnen und Schüler erledigen festgelegte Aufgaben wahlweise am Anfang oder am Ende eines Schultags, in der Anwesenheit von Lehrkräften.

An einer anderen Schule wurde die erste Stunde zur „bunten Stunde“: mit Gitarren- und Meditationsworkshops oder mit Nachhilfe. Die Langschläfer kommen erst zur zweiten Stunde. Nach zwei Testjahren wurde das Modell fest eingeführt, auch auf Wunsch der Lehrkräfte. Denn die schätzen die Flexibilität ebenfalls: „Heute hatte ich die Möglichkeit, später anzufangen“, sagte ein Lehrer dem Norddeutschen Rundfunk. „Das heißt, ich hatte mehr Zeit, meine Tochter in den Kindergarten zu bringen.“ ■

\*b1.de/innere\_uhr



## Konferenz

## 22. Europäischer Trendtag

Reclaiming Focus: How to Stand Out in a World of Constant Noise

WANN	WO	WIEVIEL
25.03.26	Rüschlikon, Zürich	ab CHF 960

Wir leben in einer Welt der Reizüberflutung. Algorithmen, Marken und KI buhlen mit personalisierten Inhalten um unsere Aufmerksamkeit. Unternehmen verstärken die Informationsflut und leiden zugleich unter ihrer Wirkung. Der GDI-Trendtag zeigt, wie Unternehmen, Marken und Entscheider\*innen wieder Wirkung statt Lärm erzeugen und mit zielgruppengerechten Inhalten herausstechen. Freuen Sie sich auf kuratierte Insights, inspirierende Keynotes und internationale Perspektiven.

Mehr Infos und Anmeldung unter:  
[gdi.ch/etd26](http://gdi.ch/etd26)

**GDI** GÖTTLIEB DUTTWILER  
INSTITUTE

## Messe

## boe international

International trade fair for innovative event solutions

WANN	WO	WIEVIEL
14.-15.01.2026	Messe Dortmund*	ab 33 Euro

Die boe international ist der jährliche Treffpunkt der Event- und Messebranche und eröffnet im Januar das Veranstaltungsjahr. Unter dem Motto „People. Events. Innovations.“ zeigt sie die Zukunft der Eventwelt. Sie vernetzt Anbieter aus Messebau, Technik, Ausstattung, IT, Catering, Acts und Locations mit operativen Profis, strategischen Entscheidern und Eventverantwortliche aller Branchen. Die Messe bietet Impulse, Networking sowie ein Programm aus Vorträgen, Panels und Special Events.

\* Germany

Mehr Infos unter:  
[www.boe-international.de](http://www.boe-international.de)



## Sonstiges

## MARKENKRAFT Masterclass

N3XT L3V3L 8R4ND Management

WANN	WO	WIEVIEL
26.-27.01.26	Berlin*	1.995 Euro

Preise sind unter Druck, Margen sinken, Händler und Plattformen entwickeln monopolistische Macht und gleichzeitig tobt der Kampf um gute Mitarbeitende. Was es jetzt braucht? Markenkraft! Doch was lässt Marken wachsen? Was trägt zur Brand Experience bei und was nicht? Was ist der effektivste Media-Mix? Wie ist der Business Case für KI? Die Masterclass gibt Antworten und liefert Erfolgsmodelle. Evidenzbasiert. Für mehr Entscheidungssicherheit und Durchsetzungskraft – auch in stürmischen Zeiten.

\* Fotografiska

Mehr Infos unter:  
[markenkraft.org](http://markenkraft.org)



## Sonstiges

## Deep Work: Wie wir lernen, wieder fokussiert zu arbeiten

brand eins Masterclass

WANN	WO	WIEVIEL
17.04.26	Hamburg	950 Euro*

Wie kann in einem Zeitalter, in dem Informationen, Meetings, Chats und E-Mails überbordend sind, Raum für intensives Nachdenken, nachhaltiges Reflektieren und Entwickeln entstehen? In unserer Masterclass zeigen wir Ihnen, wie Sie systematisch Fokussierung und konzentriertes Arbeiten in Ihren Arbeitsalltag, in Ihre Teams und in Ihr Unternehmen integrieren können. Anhand Ihrer konkreten Herausforderungen entwickeln wir gemeinsam mit Ihnen Lösungen, die Sie unmittelbar im Alltag umsetzen können.

\* Earlybird-Preis, zzgl. MwSt.

Mehr Infos unter:  
[b1.de/mc\\_deep\\_work](http://b1.de/mc_deep_work)



### Recht einfach

Eine Software hilft Geflüchteten durch den Behördendschungel.

Text: Frank Dahmann

- Das Aufenthaltsrecht regelt, unter welchen Bedingungen Ausländer in Deutschland leben dürfen. Es sei „das meistdiskutierte Rechtsgebiet in der Politik“, sagt Tamanna Assad, da es jedes Jahr mehrfach geändert werde. Selbst für Juristinnen und Juristen ist es nicht einfach, den Überblick zu behalten. Erst recht für die Beschäftigten in Beratungsstellen für Geflüchtete, denn diese verfügen in der Regel nicht über eine juristische Ausbildung – von den Hilfesuchenden ganz zu schweigen.

Die Juristin Assad weiß das aus eigener Erfahrung. Ihre Eltern kommen aus Afghanistan, haben in der DDR studiert, sind in den Achtzigerjahren nach Kabul zurückgekehrt und vor dem Bürgerkrieg 1989–1992 wieder ins vereinte Deutschland geflohen. Trotz ihres Flüchtlingsstatus und guter Sprachkenntnisse mussten sie sechs Jahre lang auf einen Aufenthaltstitel warten. „Bei jedem Gang zum Briefkasten hatte ich Angst“, sagt Assad, die in Deutschland geboren wurde. Sie war schon 13, als ihre Mutter den ersten Einbürgerungstest machen durfte. „Das Land hat es uns schwer gemacht.“

Assad hat in Kiel Rechtswissenschaften studiert und zweieinhalb Jahre in einer Beratungsstelle für Geflüchtete gearbeitet. Um die Arbeit der Helfer zu erleichtern, hat sie mit Johannes Lippold, den sie aus ihrer Referendarzeit kennt, eine Software entwickelt, die Schritt für Schritt wie ein Frage-Antwort-Spiel durch den Antragsprozess führt – dank KI in 28 Sprachen. Das Ergebnis ist ein vollständiger und rechtssicherer Antrag, der bei den Behörden eingereicht werden kann.

Zusammen mit dem Programmierer Quan Nguyen haben sie nun den zweiten Prototyp erstellt. Die Software reagiert in Echtzeit auf Gesetzesänderungen und soll in Beratungsstellen in Schleswig-Holstein getestet und später lizenziert werden. „Wir benötigen 35 Beratungsstellen, um rentabel zu sein“, sagt Tamanna Assad. 2027 soll dann das eigentliche Ziel erreicht sein: eine App, die direkt allen Geflüchteten einen Weg durch den Behörden-dschungel bahnt. ■



Foto: © Yakady

Sie wollen diese Idee unterstützen?

Yakady  
Tamanna Assad und  
Johannes Lippold

Gefördert vom Wirtschafts-  
ministerium Kiel  
und der Körber-Stiftung

Kuhnkestraße 6  
24118 Kiel  
Kontakt: yakady@gmx.net

lempertz\_1845\_art



# Von außen sieht es aus wie ein Durch·einander

Text: Holger Fröhlich

Synergetik in den Human- und Sozialwissenschaften – Essentials. Dieser einleitende Vortrag beschreibt die Grundlagen der Synergetik, die von Hermann Haken anhand von Beispielen selbstorganisierender Systeme entwickelt, mathematisch fundiert und verallgemeinert wurde. Die Synergetik bietet ein prinzipielles Modell dafür an, wie und unter welchen Bedingungen sich makroskopische Muster (»Ordnungsparameter«) in komplexen Systemen emergent ausbilden. Diese Bedingungen (»Kontrollparameter«) sind in physischen und chemischen offenen Systemen die Zufuhr von Energie. Die Synergetik untersuchte von Anfang an Anwendungen über die Naturwissenschaften hinaus: Selbstorganisationsprozesse, also spontan entstehende geordnete Muster, können auch in den Human- und Sozialwissenschaften synergetisch modelliert und verstanden werden. Die Synergetik ist damit eine interdisziplinäre Wissenschaft der Selbstorganisation. Das Ziel des Forums Synergetik ist es, synergetische Konzepte in Human- und Sozialwissenschaften anzuwenden. Dies betrifft psychische und soziale Systeme sowie solche Systeme, in denen individuelle und soziale Variablen zusammenwirken, wie ökonomische Systeme und Systeme der psychosozialen Arbeit. Was sind in diesen Systemen, für die »Energiezufuhr« nicht definiert ist, Kontrollparameter, und welche selbstorganisierten Muster treten auf? Die Übertragung synergetischer Begrifflichkeit soll im Vortrag vorgeschlagen und diskutiert werden.

Die Leichte Sprache nimmt den Inhalt ernst, aber nicht schwer. Das kann erhellend sein.

Hier die Übersetzung eines Abschnitts aus dem Programmheft der Konferenz „Die Synergetik in den Human- und Sozialwissenschaften – Quo vadis?“.

Hier geht es um eine Sache aus der Wissenschaft.  
Die Sache heißt: Synergetik.  
So spricht man es: Sü-ner-ge-tik.  
Erfunden hat das ein Professor für Physik.  
Die Synergetik untersucht komplizierte Dinge.  
Die komplizierten Dinge haben viele einzelne Teile.  
Von außen sieht es aus wie ein Durch·einander.  
Aber eigentlich hat es eine Ordnung.  
Darum geht es in der Synergetik.  
Es gibt zwei wichtige Dinge in der Synergetik.  
Erstens: die Kontrollparameter.  
Die braucht man unbedingt.  
Zum Beispiel: die Hitze fürs Kochen von Wasser.  
Sonst fängt das Wasser nicht an zu kochen.  
Zweitens: die Ordnungsparameter.  
Das sind die Regeln im Durch·einander.  
Zum Beispiel: die Wirbel im kochenden Wasser.  
Die lassen das Wasser sprudeln.  
So kann man komplizierte Dinge ausrechnen.  
Die Synergetik kommt aus der Naturwissenschaft.  
Zum Beispiel aus der Biologie oder Mathematik.  
Aber man kann so auch andere Dinge untersuchen.  
Zum Beispiel das Verhalten von Menschen oder Firmen.  
Das sieht auch oft aus wie ein Durch·einander.  
Aber auch da gibt es Regeln und eine Ordnung.  
Aber wie genau rechnet man die aus?  
Darum geht es in diesem Vortrag.



Nach „Kapitalismus in Leichter Sprache“ widmet sich Holger Fröhlichs zweites Buch zur Leichten Sprache dem Marketing. Mehr dazu hier: [b1.de/marketing](http://b1.de/marketing)



# IMPRESSUM

## Wege zu brandeins

### für Leser, die Artikel kommentieren wollen:

<leserbriefe@brandeins.de>

oder Sie wenden sich an die Redaktionsadresse:

brandeins Redaktion, Friesenweg 4 (Haus 1-3),  
22763 Hamburg; Fax: 040/32 33 16-20

Wir freuen uns über Ihre Zuschriften. Ihr Brief muss  
sich klar auf einen in brandeins veröffentlichten Artikel  
beziehen und Ihren Namen und Wohnort enthalten

### für Leser, die eine Anfrage haben:

Betrifft sie einen bestimmten Kollegen, gilt bei uns  
das E-Mail-System:

<vorname\_nachname@brandeins.de>

Geht es um eine Kontaktadresse, den Kontakt zu  
einem der freien Autoren oder um die Nachfrage nach  
einem früher erschienenen Beitrag, helfen Ihnen:

<inga\_seevers@brandeins.de> oder

<joerg\_steinmann@brandeins.de>

### für Autoren, die ein Thema vorschlagen wollen:

Alle nebenstehend unter Redaktion aufgeführten  
Kollegen sind ansprechbar

### für Leser, die ein Abonnement bestellen wollen:

Entweder über brandeins.de/abo

oder direkt über unseren Abo-Service:

ZENIT Pressevertrieb GmbH, Abo-Service brandeins,  
Postfach 81 06 40, 70523 Stuttgart

Telefon: 0711/82 651-779, Fax: 0711/82 651-333,

E-Mail: abo-service@brandeins.de

### für Leser, die ein Einzelheft bestellen wollen:

Hier führt der schnellste Weg über b1.de/einzelhefte

### für Print-Abonnenten, die brandeins auch digital lesen wollen:

Abonnenten bekommen die PDF-, App- und eBook-  
Ausgabe kostenlos. Eine kurze Anleitung finden Sie hier:  
brandeins.de/mein-abo

### für Leser, die ein Zukunfts-Abo beziehen oder eines finanzieren wollen:

Schreiben Sie eine E-Mail an

<zukunftsabo@brandeins.de>,

oder besuchen Sie unsere Website

brandeins.de/zukunftsabo

### für Leser, die ein Solidar-Abo nutzen wollen:

Seit September 2005 gibt es für brandeins-Abonnenten,  
die sich durch Arbeitslosigkeit, Studien-Ende ohne Job  
oder andere Umstände in finanzieller Notlage befinden,  
die Möglichkeit, brandeins bis zu einem Jahr kostenlos  
zu beziehen. Dazu brauchen Sie keine Bescheinigungen  
oder Begründungen zu liefern, eine E-Mail mit Angabe  
der Abo-Nummer genügt:

<solidarabo@brandeins.de>

### für alle, die sich für unsere Mediadaten interessieren:

Unter brandeins.de/media können Sie die Mediadaten  
sowie die aktuelle Preisliste als PDF herunterladen. Oder  
Sie bestellen unter: <helene\_windolph@brandeins.de>,  
Telefon: 040/32 33 16-88



WISSEN, WAS ZÄHLT

Geprüfte Auflage  
Klare Basis für den Werbemarkt

**Herausgeber:** brandeins Medien AG, Friesenweg 4 (Haus 1-3), 22763 Hamburg  
Telefon: 040/32 33 16-70; Fax: 040/32 33 16-80; Internet: brandeins.de

**Chefredaktion:** Gabriele Fischer <gabriele\_fischer@brandeins.de> (verantwortlich),  
Jens Bergmann <jens\_bergmann@brandeins.de> (stellvertretend)

**Artdirection:** Mike Meiré <mike.meire@meireundmeire.de>

**Redaktion:** Sophie Burfeind/Textredaktion <sophie\_burfeind@brandeins.de>, Patricia Döhle/Textredaktion  
<patricia\_doehle@brandeins.de>, Holger Fröhlich/Textredaktion <holger\_froehlich@brandeins.de>,  
Renate Hensel/Schlussredaktion (freie Redakteurin), Anabelle Körbel/Textredaktion <anabelle\_koerbel@  
brandeins.de>, Katja Ploch/Dokumentation <katja\_ploch@brandeins.de>, Inga Seevers/Organisation  
<inga\_seevers@brandeins.de>, Jörg Steinmann/Chef vom Dienst <jorg\_steinmann@brandeins.de>,  
Victoria Strathon/Dokumentation <victoria\_strathon@brandeins.de>, Mischa Täubner/Textredaktion  
<mischa\_taubner@brandeins.de>

**Layout:** Tim Giesen <t.giesen@meireundmeire.de>, Stefan Ostermeier <stefan\_ostermeier@brandeins.de>

**Bildredaktion:** Anna Kranzusch und Sarah Rubensdörffer <bildredaktion@brandeins.de>

Leitung: Stefan Ostermeier

**Autoren und Korrespondenten:** Dirk Böttcher, Ulf J. Froitzheim (Technik), Christoph Koch, Dorit Kowitz,  
Peter Laudenbach, Harald Willenbrock

### Mitarbeiter dieser Ausgabe:

**Text:** Jessica Braun, Niklas Franzen, Katrin Groth, Dr. Dirk Hempel/Dokumentation, Paul Hildebrandt,  
Prof. Dr. Stephan A. Jansen, Hannes M. Kneissler, Julia Lauter, Nikolaj Schmolcke, Emile Stricker, Michael  
Svetchine/Schlussredaktion

**Fotografie/Illustration:** Silke Baltruschat, Kristin Bethge, Felix Brüggemann, Barbara Hahn, Elias Hassos,  
André Hemstedt, Ika Künzel, Joni Marriott, Philipp Meuser, Philotheus Nisch, Ben Pearce, Tine Reimer,  
Sebastian Schneider, Marzena Skubatz, Jens Umbach, Christine Zimmermann

**Online-Redaktion:** Frank Dahlmann (freier Redakteur) <digital@brandeins.de>

**Redaktionsadresse:** brandeins Redaktion, Friesenweg 4 (Haus 1-3), 22763 Hamburg; Postfach 5701 16,  
22770 Hamburg; Telefon: 040/32 33 16-0, Fax: 040/32 33 16-20, E-Mail: briefe@brandeins.de

**Internet:** brandeins.de

### Verlag:

**Anzeigen und Vertrieb:** Jan van Münster <jan\_vanmuenster@brandeins.de> (verantwortlich),

Telefon: 040/32 33 16-73

**Anzeigenberatung:** Norbert Bötdecker (freier Mediaberater im Auftrag) <norbert\_boeddecker@brandeins.de>,  
Telefon: 040/32 33 16-51; Christina Fichtinger (freie Mediaberaterin im Auftrag)

<christina\_fichtinger@brandeins.de>, Telefon: 040/32 33 16-43; Stefanie Giese <stefanie\_giese@brandeins.de>,  
Telefon: 040/32 33 16-83

**Anzeigen-Disposition:** Helene Windolph <helene\_windolph@brandeins.de>, Telefon: 040/32 33 16-88

**Marketing:** Olesja Zimmermann <olesja\_zimmermann@brandeins.de>, Telefon: 040/32 33 16-28

**Bankverbindung:** GLS Gemeinschaftsbank e.G., IBAN: DE04 4306 0967 2009 9845 00, BIC: GENODEM1GLS

**Gerichtsstand und Erfüllungsort:** Hamburg

**Anzeigenpreise:** Preisliste 27, gültig ab 01.01.2025

**Heftpreise:** Einzelheft: € 12,- (Schweiz: sfr 14,40), Jahres-Abonnement (Print & Digital) über 10 Ausgaben:

Inland € 108,- (inkl. Porto/Versand). Abonnement für Lernende: € 72,- (inkl. Porto/Versand).

Ausland auf Anfrage. Probe-Abonnement: € 22,50 (inkl. Porto/Versand). Abonnement-Kündigungen  
jederzeit möglich

**Lithografie und Druck:** Mohn Media Mohndruck GmbH, Carl-Bertelsmann-Straße 161 M, 33311 Gütersloh

**Abonnenten-Service:** ZENIT Pressevertrieb GmbH, Abo-Service brandeins, Postfach 81 06 40, 70523 Stuttgart

Telefon: 0711/82 651-779, Fax: 0711/82 651-333, E-Mail: abo-service@brandeins.de

**Vertrieb:** Moderner Zeitschriften Vertrieb GmbH & Co. KG, Ohmstraße 1, 85716 Unterschleißheim  
www.mzv.de, Telefon: 089/31 90 60, E-Mail: info@mzv.de

**ISSN-Nr.:** 1438-9339; **Erscheinungsweise:** 10-mal jährlich

Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Bilder wird keine Haftung übernommen.

**Beihfter:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 79111 Freiburg (Gesamtauflage)

**Beilage:** Jaron Verlag GmbH, 10827 Berlin (Abo-Auflage)

Die nächste Ausgabe von brandeins erscheint am 30. Januar 2026

## Wer hat's gesagt?

„Wer denkt, dass mit dem Überreichen eines Wurstkorbs die Transaktion vollendet ist, der irrt.“

- a. Jacob Voelkel, Geschäftsführer
- b. Karen Gedenk, Wissenschaftlerin
- c. Tarik Kara, Unternehmer
- d. Marcel Mauss, Ethnologe
- e. Julia Oetker, Erbin
- f. Viktoria Schütz, Unternehmerin

\* Sie finden es in dieser Ausgabe.

**Senden Sie die Lösung an:**

brandeins, „Stichwort: Wer hat's gesagt?“, Friesenweg 4 (Haus 1–3), 22763 Hamburg – zur leichteren Kontaktaufnahme bitte Telefonnummer und /oder E-Mail-Adresse mit angeben.

Oder füllen Sie unser Online-Formular aus unter [b1.de/werhatsgesagt](https://b1.de/werhatsgesagt)

**EINSENDESCHLUSS ist der 29. Januar 2026.**

In der Ausgabe März 2026 geben wir bekannt, wer gewonnen hat (sie erscheint am 27. Februar 2026).

Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der brandeins Medien AG, deren Angehörige sowie Einsendungen von Gewinnspiel-Services sind von der Teilnahme ausgeschlossen.



Zu gewinnen gibt es eine Uhr Metro 38 Datum von NOMOS Glashütte im Wert von 2.780 Euro. Die mechanische Uhr wurde vom Produktdesigner Mark Braun gestaltet. Durch das Saphirglas des Gehäusobodens sieht man das Handaufzugswerk. Das Modell hat ein schwarzes Lederarmband und ein Edelstahlgehäuse mit einem Durchmesser von 38,5 Millimetern. Die Gangdauer beträgt 52 Stunden. Mehr erfahren Sie unter [www.nomos-glashuette.com](https://www.nomos-glashuette.com)

In brandeins 10/2025 fragten wir nach folgendem Zitat aus dem Heft:

„Das Emotionale ist der Kern moderner Führung.“

Das hat gesagt: **Heike Bruch, Wirtschaftspsychologin**

Einen Feinschneider Tondo 13 von Ritterwerk im Wert von 330 Euro hat gewonnen:

**Magdalene Santino, Modautal**



# Haben Sie das Zeug zum charismatischen Leader?

Ein Test von  
Jens Bergmann

Auf dem Fußweg zu einer Geburtstagsfeier kommt Ihnen ein Grüppchen Wildfremder entgegen. Was tun Sie?

Ich eile  
wortlos an ihnen vorbei.

Ich grüße  
freundlich.

Ich warte, bis die Leute  
mich grüßen, und nicke  
dann leutselig.

Charismatiker nutzen jede  
Gelegenheit, Follower  
hinter sich zu versammeln.

Sie sind eher der Typ  
ergebener Jünger.

Vorwärts  
immer,  
rückwärts  
nimmer.

Ich mache mich klein  
und ziehe mich  
laaaangsam zurück.

Kurz vor dem Ziel  
versperrt Ihnen  
ein Braunbär den Weg.

Das Geburtstagskind hat  
bei der Begrüßungsrede  
einen Blackout.

Ich starre den Bären  
nieder, bis er klein  
beigibt.

Ich muntere es auf,  
um die Blockade zu lösen.

Ich übernehme spontan, erzähle kurz,  
wie wir uns kennenlernten,  
und dann von mir und meinen Visionen.

Arbeiten Sie an Ihrer  
Rhetorik.

Betretenes Schweigen.

Applaus.

Chapeau! Sie sind mit Charisma gesegnet.  
Bitte nur zu guten Zwecken wie Weltfrieden  
und Völkerverständigung einsetzen!

# WAHRE VERBRECHEN. WAHRE GESCHICHTEN.

Das True-Crime-Magazin vom *stern*.



Alle zwei Monate neu im Zeitschriftenhandel  
oder direkt bestellen : [stern-crime.de](http://stern-crime.de)



Hörtipp: Der neue -Podcast „Luchterhandt“ –  
über einen der mysteriösesten Mordfälle Berlins.  
Ein Doku-Podcast in zwölf Folgen.

# KALDEWEI — <sup>TM</sup>



[KALDEWEI.DE/e15](https://kaldewei.de/e15)

BADEWANNE  
MEISTERSTÜCK OYO DUO

STOOL  
HOCKER

BRIDGE  
WANNENABLAGE

BASE  
FUSSBRETT

TRIPOD  
HANDTUCHHALTER