

# Chronik

## Senat der Wirtschaft

Eine politikwissenschaftliche Betrachtung  
mit zusätzlicher Innenansicht des Senats



Volker Kronenberg  
Lenno Götze

Volker Kronenberg  
Lenno Götze

# **Chronik – Senat der Wirtschaft**





Volker Kronenberg  
Lenno Götze

# **Chronik – Senat der Wirtschaft**

**Eine politikwissenschaftliche Betrachtung mit  
zusätzlicher Innenansicht des Senats**

Tectum Verlag

Volker Kronenberg mit Lenno Götze  
Chronik – Senat der Wirtschaft. Eine politikwissenschaftliche Betrachtung mit  
zusätzlicher Innenansicht des Senats

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2019  
ePDF: 978-3-8288-7294-3  
(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN  
978-3-8288-4347-9 im Tectum Verlag erschienen.)

Umschlagabbildung: © Senat der Wirtschaft

Alle Rechte vorbehalten

Informationen zum Verlagsprogramm finden Sie unter  
[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben  
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

**Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek**

The Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche  
Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available online  
at <http://dnb.ddb.de>.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber .....	7
Geleitwort des Vorstands Senat der Wirtschaft und Stiftung Senat der Wirtschaft. ....	17
Grußwort des Präsidenten Senat der Wirtschaft .....	22
<b>I Der Senat der Wirtschaft aus wissenschaftlicher Sicht .....</b>	<b>27</b>
Volker Kronenberg unter Mitwirkung von Lenno Götze	
1. Geschichte und Entwicklung des Senats der Wirtschaft .....	27
1.1 Aus der Krise geboren: Gründung, Ziele und Vision des Senats der Wirtschaft .	27
1.2 Im Dienst der „res publica“: Die Gemeinwohlorientierung des Senats der Wirtschaft .....	44
1.3 Instrumente zur Zielerreichung des Senats der Wirtschaft .....	53
2. Globale Herausforderungen erfordern globales Handeln. Die Einbettung des Senats der Wirtschaft in die europäische und globale Ebene. ....	73
3. Gesamtgesellschaftlich wichtige Themen – die Ökonomie und Ökologie .....	91
4. Die Versöhnung von Markt und Nachhaltigkeit – Ökosoziale Marktwirtschaft als nationales und globales Ordnungsprinzip des Senats der Wirtschaft .....	108
5. Nachhaltigkeit in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. ....	121
<b>II. Der Senat der Wirtschaft in der Innenansicht .....</b>	<b>137</b>
Christoph Brüssel	
1. Historie des Senats: Wirtschaft für Menschen, der Nachhaltigkeit verpflichtet .....	137
1.1 Das Wirken des Senats der Wirtschaft und die Mitglieder .....	144
1.2 Mitgliederentwicklung .....	145
1.3 Forschung und qualitatives Wachstum .....	146
<b>III. Anhang: Die politischen Impulse des Senats der Wirtschaft     anhand einiger Beispiele aus Publikationen .....</b>	<b>149</b>
1. Die Klima Initiative des Senats der Wirtschaft – Joker für eine Zukunft .....	150

- 2. Die ausführliche Studie des Senats der Wirtschaft im Umfeld der Finanzkrise  
und deren Folgen .....152
- 3. Der Marshallplan mit Afrika ..... 156
- 4. Europa fit machen für die Zukunft ..... 164
- 5. ... vom Patienten aus denken! – Überlegungen zur Gesundheitspolitik  
der Jahre 2013 und 2017 und darüber hinaus .....171
- IV. 10 Jahre Senat der Wirtschaft in Bildern ..... 179**

## Vorwort der Herausgeber

*Prof. Dr. Volker Kronenberg,  
Dekan Philosophische Fakultät,  
Institut für politische Wissenschaft und Soziologie,  
Rheinische Friedrich-Wilhelm-Universität Bonn*



*Lenno Götze M. A.,  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
Institut für politische Wissenschaft und Soziologie,  
Rheinische Friedrich-Wilhelm-Universität Bonn*



Politische Wissenschaft als dezidiert praktische Wissenschaft für die „res publica“ verstanden, mithin der besten Tradition Bonner Demokratiewissenschaft seit Ende der 1950er Jahre verpflichtet, nimmt sowohl gegenwärtige Herausforderungen, Probleme, Themen und Diskurse von Politik, Gesellschaft und Kultur in den Blick, wie ebenfalls die (zeit-)historischen Grundlagen und Entwicklungsverläufe, die einer entsprechenden Ortsbestimmung der Gegenwart vorangehen bzw. zugrunde liegen. Politische Wissenschaft als praktische Wissenschaft, als zugleich moderne wie bewusst historisch fundierte Integrationswissenschaft verstanden, die Politik im Wechselspiel mit Soziologie, Philosophie, Jurisprudenz und Psychologie begreift, ist dabei stets an den Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Teilsystemen der „res publica“ interessiert.

Was allzu akademisch, womöglich theoretisch abstrakt klingt, wird doch überaus anschaulich und erweist sich als erfreulich fruchtbar, wenn Begriffe wie Gemeinwohl oder Nachhaltigkeit in den Blick genommen und mit dem Tätigkeitsprofil eines Akteurs wie jenem des Senats der Wirtschaft verbunden werden.

Es sind Schlüsselbegriffe des gegenwärtigen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Diskurses wie jener der Nachhaltigkeit beziehungsweise jener der Gemeinwohlorientierung, dessen ideengeschichtliche Wurzeln mithin in der griechischen wie römischen Antike zu fin-

den sind und die – seit seiner Gründung im Jahre 2009 – im Mittelpunkt des Selbstverständnisses, ja des Gründungszwecks des Senats der Wirtschaft Deutschland stehen, die in ihrer Breite wie Tiefe angemessen nur in ihrer Interdisziplinarität beziehungsweise in den teils komplexen Zusammenhängen von politischem, wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Handeln verstanden und damit auch sinnvoll – politisch verantwortlich – mit Inhalt gefüllt werden können. Was kennzeichnet nachhaltige Politik, nachhaltiges Wirtschaften im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts – zumal im Bewusstsein dessen, dass Nachhaltigkeit keineswegs alleine Fragen nationaler Politik und Wirtschaft darstellen, sondern aufgrund ihres transnationalen Charakters sowohl nationale wie internationale Zusammenhänge in den Blick zu nehmen haben?

Die Herausforderung, diese Begriffe nicht nur abstrakt, sondern in ihren ganz konkreten wie facettenreichen Ausprägungen als wichtige Gegenstände politikwissenschaftlicher Betrachtung ausleuchten zu wollen, gelingt innerhalb der seit einigen Jahren erfolgreich praktizierten Kooperation zwischen dem Senat der Wirtschaft, der Stiftung des Senats der Wirtschaft und der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn umso besser. Im Rahmen von Kooperationsveranstaltungen und -projekten werden im Austausch mit Praktikern in Wirtschaft wie in Politik Thematiken in Bezug auf gegenwärtige Schlüsselbegriffe diskutiert, erarbeitet, weiterentwickelt und daraus – im besten Sinne einer praktischen Politikwissenschaft – Erkenntnisgewinn gezogen. Aus Anlass des 10-jährigen Bestehens des Senats der Wirtschaft wird auf den nachfolgenden Seiten dieser Chronik deren Geschichte und Entwicklung sowie die integrativ-wissenschaftliche Betrachtung der benannten politischen, wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Schlüsselbegriffe erfolgen.

Ein besonderer Dank gilt an dieser Stelle meinen Mitarbeitern und Hilfskräften – unter besonderer Hervorhebung von Christopher Prinz –, die uns bei der Arbeit und Entstehung dieser Chronik unterstützt haben. Darüber hinaus bedanken wir uns sehr herzlich bei Dr. Alexander Grieswald, der seinerseits eine Dissertation über die Arbeit des Senats der Wirtschaft unter dem Gesichtspunkt der strategischen Organisationsentwicklung geschrieben und das Kapitel 1.3 dieser Chronik federführend verfasst sowie zur Entstehung der Kapitel 1.1 und 1.2 beigetragen hat.

## 10 Jahre Senat der Wirtschaft – gemeinsam mit „Wirtschaft für Menschen“



*Rosi Gollmann,  
Gründerin und Ehrenvorsitzende der ANDHERI HILFE und  
Mitbegründerin der ROSI-GOLLMANN-ANDHERI-STIFTUNG*

Eine nur kurze Zeitspanne in unserer schnelllebigen Zeit.

So drängt sich die Frage auf: Zehn Jahre Senat der Wirtschaft – ein Grund zum Feiern?

Dieses Jubiläumsbuch gibt die zweifellos richtige Antwort:

Nicht die Jahre zählen, sondern die Aktivitäten in diesem Zeitraum als ein bewusstes Mitarbeiten an einer lebenswerten Welt.

Da geht es um unternehmerische Verantwortung der mehr als sechshundert Mitglieder, aber nicht zuerst mit dem Ziel der Gewinnmaximierung im Unternehmen: Im Vordergrund steht die Verantwortung der Wirtschaft für das Gemeinwohl. Darum wird dem Leitsatz des Senats „Wirtschaft für Menschen“ durch wertorientierte Unternehmensführung und Unterstützung von gemeinwohlorientierter Politik gezielt Rechnung getragen.

Ich selbst darf seit neun Jahren als Ehrensensorin dabei sein. Und ich bin es – der ökosozialen Ausrichtung des Senats wegen – mit Freude und Stolz. Mit meiner mehr als fünfzigjährigen Erfahrung in der Entwicklungszusammenarbeit – als Gründerin der ANDHERI HILFE und der ROSI-GOLLMANN-ANDHERI-STIFTUNG – habe ich versucht, die Botschaft der sozialen Verpflichtung weiterzugeben. Bei Fachveranstaltungen konnte ich von manchen ANDHERI-Projekten berichten und bei geselligen Zusammenkünften des Senats kam es immer wieder zu guten Gesprächen mit Menschen, die sich der großen Verantwortung der Wirtschaft für das Gemeinwohl bewusst sind. Die wichtige Erkenntnis, die ich im Kontakt mit den Betroffenen in Bangladesch und Indien gewonnen habe, gebe ich gern weiter:

Der Mensch kann nicht entwickelt werden, er kann sich nur selbst entwickeln!



So heißt Entwicklung nicht *für* die Ärmsten, sondern *mit* ihnen eine tragfähige Zukunft aufbauen, ihre Randsituation tatkräftig angehen. Und gemeinsames Tun ist auch da gefordert, wo man ihnen Rechte und Würde vorenthält.

Das fängt in unseren ANDHERI HILFE-Projekten da an, wo es um Kinder und Jugendliche geht: Fern von Kinderarbeit und Straßenkinderdasein erfahren sie Chancen der Bildung und wachsen in Kinderparlamenten zu bewussten Demokraten einer tragfähigen Generation heran.

Frauen, die als letztes Glied in ihrer Gesellschaft gelten, erkennen ihre Fähigkeiten, ihre Rechte. Sie schließen sich in Selbsthilfegruppen zusammen. Unter eigenem Einsatz erreichen sie durch Mikrokredite für Einkommen schaffende Maßnahmen ihre Eigenständigkeit bis hin zur Mitarbeit in politischen Gremien.

Männer setzen angebotene Beratung und Anleitung um, vor allem im landwirtschaftlichen Bereich: ertragreich und gleichzeitig ökologisch zum Schutz ihrer vom Klimawandel bedrohten Umwelt.

Auch für die schwächste Bevölkerungsgruppe, die Behinderten – bei ANDHERI HILFE stehen dafür besonders die 1,4 Millionen geheilte Blinde –, wird durch Licht bringende Operationen eine neue helle Welt eröffnet, in der sie sich in Folge selbst miteinbringen.

Diese erfolgreiche Arbeit der ANDHERI HILFE ist nur möglich durch die Spendenbereitschaft von Privatpersonen, Gruppen und Unternehmen. Unter der Zielsetzung „Wirtschaft für Menschen“ hat sich der Senat der Wirtschaft in den zehn Jahren seines Bestehens immer wieder mit gezielten Spendenaktionen für verschiedene dieser ANDHERI-Projekte eingesetzt, für eine Hilfe zur Selbsthilfe. Und diese erfolgreiche Zusammenarbeit ist auch für die Zukunft geplant: miteinander und ganz praktisch.

In ganz besonderer Weise wartet nun für den Senat eine große Aufgabe auf ihre Umsetzung: Es geht um den Marshallplan mit Afrika, gemeinsam konzipiert vom Senat mit dem Club of Rome. Er gilt aktuell als dominierende Zielsetzung des Bundesministeriums für Entwicklung und Zusammenarbeit (BMZ). Es geht darum, dem wirtschaftlich besonders benachteiligten Kontinent Afrika eine nachhaltige Chance zu geben. Gemeinsam mit den Menschen in ärmeren Regionen soll eine selbstbestimmte Zukunft mit stabilen Perspektiven aufgebaut werden. Es geht hier, wie bei den geförderten Projekten der ANDHERI HILFE, um das Mit-

einander in der gemeinsamen Hilfe zur Selbsthilfe. Das entspricht gleichzeitig den guten Traditionen einer sozialen Orientierung der Wirtschaft, die nach den Vorbildern der Subsidiarität handeln: Europäische Wirtschaft und Menschen der armen Länder schaffen gemeinsam eine Wohlstandsperspektive durch eigenverantwortliches Wirtschaften. Ein hoffnungsvoller Ansatz.

Zehn Jahre Senat der Wirtschaft! Und das gemeinsam mit Wirtschaft für Menschen.

Im Rückblick sind die Erfolge als Antwort auf die weltweiten Herausforderungen unserer Zeit nicht zu übersehen.

Fürwahr ein Grund zum Feiern!

Gleichzeitig aber auch ein Anlass zur Planung intensiver Weiterarbeit für eine lebenswerte Welt für alle!

## Haltung zu Europa einnehmen

*Jean-Claude Juncker,  
Präsident der Europäischen Kommission*



Wo auch immer ich als Kommissionspräsident in der Welt unterwegs bin, ob in Afrika oder Asien: Überall bewundert man uns Europäer für dieses Europa, das wir geschaffen haben. Für ein Europa, dessen größter Schatz seine Vielfalt ist; für ein Europa, das den größten Binnenmarkt der Erde mit der am zweithäufigsten genutzten Währung geschaffen hat. Nur wenn ich wieder in Europa lande, höre ich leider meistens, was in Europa nicht klappt. Erst wenn man sich ein paar Schritte entfernt, wird wieder sichtbar, dass die Europäische Union wohl die beste Idee des 20. Jahrhunderts war: Aus einem Kontinent, auf dem jahrhundertlang Krieg geführt wurde, aus zertrümmerten Seelen und Städten wurde dank der außergewöhnlichen visionären Kraft der Nachkriegsgeneration ein Kontinent des Friedens, der Toleranz und der freien Entfaltung.

Allein deshalb gilt es, die europäische Idee auch im 21. Jahrhundert lebendig zu halten – und trotz der Spannungen von innen und außen felsenfest zu Europa zu stehen. Besonders weil Europa der kleinste Kontinent in der Welt ist und sein Gewicht weiter abnehmen wird: Lebten im Jahr 1900 noch rund ein Viertel der Weltbevölkerung in Europa, werden wir Europäer 2060 nur noch weniger als vier Prozent ausmachen. Unser Anteil an der globalen Wirtschaft wird sich von 23 Prozent auf die 15-Prozent-Marke zubewegen. In 20 Jahren wird kein einziges europäisches Land mehr am Tisch der G7 Platz nehmen, auch Deutschland nicht. Alle, die uns also erklären wollen, wir sollten uns wieder in unsere Einzelteile zerlegen und als Nationalstaaten unsere Probleme lösen, irren gewaltig. Desinformation, Migration, Sicherheit und Klimawandel sind Herausforderungen, die selten an Grenzen Halt machen.

Wir müssen uns als Europäer daher vielmehr enger aufeinander zubewegen, uns besser kennenlernen, uns gegenseitig stützen. Vor allem brauchen wir Stimmen wie den Senat der Wirtschaft, die Stellung zu Europa beziehen. Stimmen, die auch in Krisenzeiten nicht davor zurück-

schrecken, eine klare pro-europäische Haltung einzunehmen und für eine wertorientierte soziale Marktwirtschaft einzustehen. Stimmen, die erst einen Schritt zurückgehen und auf das große Ganze schauen, bevor sie sich äußern. Diese Haltung ist es, die die europapolitischen Impulse des Senats der Wirtschaft so wertvoll für die Europa-Debatte in Deutschland machen.

Als Ehrensenator gratuliere ich dem Senat herzlich zum zehnjährigen Bestehen. Mögen diese zehn Jahre nur der Anfang sein. Bleiben Sie Europa so treu wie bisher.

## Guten Morgen, Europa!

*Prof. Dr. Jürgen Rüttgers,  
Bundesminister a. D. und  
Ministerpräsident a. D.*



Sonntagmittags treffen sich überall in großen europäischen Städten Menschen mit blauen Fahnen, auf denen zwölf gelbe Sterne das Vereinte Europa symbolisieren. „Pulse of Europe“ heißt die Bürgerbewegung, die unbekannt und plötzlich für Frieden und Freiheit demonstrieren wollte. „Fridays for Future“ heißt die Schülerbewegung, die ihren Protest gegen eine Politik auf den Straßen zeigen wollen, die zu wenig tut, um den Klimawandel zu stoppen. In einem kleinen Ort in Burgund namens Tazé treffen sich tausende Jugendliche aus aller Welt, um miteinander zu beten und zu meditieren. Auch der Senat der Wirtschaft engagiert sich in diesen Tagen für „Mehr Demokratie in Europa“.

30 Jahre ist es her, dass überall in Mittel- und Osteuropa Menschen friedlich mit Kerzen in den Händen gegen die Teilung Europas und die korrupten kommunistischen Systeme demonstrierten und die Menschen- und Bürgerrechte einforderten. Wir alle glaubten und hofften, dass durch diese „Große Europäische Freiheitsrevolution von 1989/1990“ eine bessere Welt entstehen würde. Doch plötzlich kam der Krieg zurück nach Europa. Die Kämpfe um Macht und Einfluss hatten wieder begonnen. Rechtspopulisten, Rechtsradikale und Faschisten wollen die Europäische Union zerstören. Der Brexit soll der erste Schritt sein. In Frankreich und Deutschland fordern überall Politiker auf ihren Plakaten die Rückkehr zum Nationalismus und den Austritt aus dem Vereinten Europa. In vielen europäischen Ländern sind sie auf dem Vormarsch. Sie behaupten, sie seien die Vertreter des wahren Volkes. Oft finanziert durch Milliardäre, die, wie der amerikanische Präsident, gegen Multilateralismus sind und in einer gespaltenen Welt leichter mit Verschwörungstheorien, Fake News und Social Bots ihre Geschäfte machen wollen.

In unseren Schulen hören unsere Kinder, dass Demokratie Volksherrschaft bedeutet. Der amerikanische Präsident Abraham Lincoln hat es im Jahr 1863 formuliert. Demokratie ist „Government of the people,

by the people and for the people“. Die westlichen Demokratien wissen aus Erfahrung, dass es nicht reicht, eine Mehrheit im Parlament zu haben. Die Illiberalen und die Populisten behaupten, sie seien die „Vertreter des wahren Volkes“. Die formale Einhaltung demokratischer Verfahren kann sogar zur Abschaffung der Demokratie und zur Errichtung einer Diktatur führen. Das kennen wir in Deutschland durch Hitlers Machtergreifung, die in einem formal korrekten Verfahren 1933 erfolgte. Eine Demokratie erfordert einen funktionierenden Rechtsstaat. Deshalb muss auch die EU demokratisch sein. Illiberale Systeme können nicht Mitglied der EU sein, ihre Mitgliedstaaten müssen rechtsstaatlich sein; sie haben auch kein Anrecht auf Zuschüsse für Forschung und Wissenschaft sowie Investitionen in eine bessere Infrastruktur. Die Menschen- und Bürgerrechte müssen gewährleistet sein. Eine funktionierende Verfassungsgerichtsbarkeit im Europäischen Gerichtshof und den Mitgliedstaaten muss sicherstellen, dass Machtmissbrauch bestraft und die Bürgerfreiheiten geschützt werden. Aber neben dem Rechtsstaat, der Gewaltenteilung und den Bürgerrechten braucht jede Demokratie die Vermittlung der politischen Inhalte durch Politik, Staat und Institutionen, weil sie auf Werten beruht, die ihr vorgelagert sind. Notwendig ist auch die Partizipation der Bürger am politischen Diskurs und den politischen Entscheidungen. Jedes staatliche Handeln ist nur legitim, wenn die Bürger beteiligt sind. Partizipation ist selbstverantwortliche Teilhabe am demokratischen Leben von Staat, Institutionen und Gesellschaft. Partizipation heißt nicht, Partei zu sein und ist nicht dasselbe wie profitieren. Teilhabe meint aber nicht, nur dabei zu sein, auf „die da oben“ zu schimpfen, Mitbürger zu beleidigen und ohne Anstand zu diskutieren. Wer partizipiert, versteht sich als Teil eines Ganzen. Teilhabe nutzt nicht nur den eigenen Interessen, sondern auch dem Gemeinwohl. Jeder Bürger hat ein Recht, dass seine Meinung auch im demokratischen Willensbildungsprozess gehört und beachtet wird. Er muss sich dieses Recht nicht erkämpfen. Der demokratische Staat, die Institutionen und die Gesellschaft haben die Pflicht, das Zusammenleben in der Demokratie so zu organisieren, dass diese Teilhabe möglich ist. Wir alle haben als Bürger die Möglichkeit, diese zu nutzen.

Das heißt konkret: Jede Revolution führt zu Folgekonflikten. Das gilt auch für die „Große Europäische Freiheitsrevolution von 1989/1990“, die zur Wiedervereinigung Deutschlands und Europas führte. Wir haben es seitdem nicht geschafft, Europa demokratischer zu machen. Des-

halb ist die Europawahl am 26. Mai 2019 so wichtig. Wenn wir mehr Demokratie in Europa wollen, dann brauchen wir eine hohe Wahlbeteiligung, um Populisten, Radikale und Faschisten kleinzuhalten. Wir brauchen auch in Europa ein stabiles Parlament und eine stabile Regierung, die das europäische Volk schützen.

Nur gemeinsam können wir noch die Außengrenzen der Europäischen Union sichern, den Terrorismus bekämpfen, den Klimawandel stoppen, Wohlstand und Bildungschancen für alle in Europa gewährleisten und die europäische Souveränität gegen die anderen Großmächte auf der Welt verteidigen. Nur so können wir auch die europäischen Nationen erhalten. Nation, Staat und Europa sind im 21. Jahrhundert nur noch als Demokratie denkbar. Nicht der Nationalstaat, also die Identität von Staat und Nation, ist das Modell der Zukunft, sondern die Demokratie in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft.<sup>1</sup> In Europa und seinen Mitgliedstaaten sichert das Vereinte Europa das Überleben der Nationen. Die westliche, liberale Demokratie für die ganze Welt tauglich zu machen, die europäische Einigung zu vollenden und die Nationen als Gemeinschaft derjenigen, die zusammen leben wollen, in einer entgrenzten Welt zu erhalten, ist die größte politische Aufgabe des 21. Jahrhunderts. Nur so lässt sich unser „European Way of Life“ erhalten und verteidigen.<sup>2</sup>

- 
- 1 Jürgen Rüttgers, *Mehr Demokratie in Europa – Die Wahrheit über Europas Zukunft*, Marburg 2016, S. 93 ff.
  - 2 Jürgen Rüttgers, *Guten Morgen, Europa!*, mit einem Geleitwort von Sigmar Gabriel und einem Vorwort von Franz Josef Radermacher, Hrsg. Senat der Wirtschaft, Tectum Verlag, Baden-Baden 2019, S. 98.

## Geleitwort des Vorstands Senat der Wirtschaft und Stiftung Senat der Wirtschaft

*Dieter Härthe,  
Vorstandsvorsitzender Senat der Wirtschaft*



*Dr. Christoph Brüssel,  
Vorstand Senat der Wirtschaft*



### Marktwirtschaft und ökologisch soziale Verantwortung sind kein Gegensatz

Verantwortung und ein auf lange Sicht zielendes Wirtschaften sind für die meisten erfolgreichen Akteure in Unternehmen die wirklich wichtigen Werte. Die Rolle der so denkenden und arbeitenden Unternehmerinnen und Unternehmer bei der Gestaltung unserer Gesellschaft und der Unterstützung politischer Instanzen ist eine wichtige Säule der ökologischen und sozialen Marktwirtschaft.

In einer solch erfolgreich funktionierenden Systematik sehen wir, als Vorstand des Senats, nicht nur ein Wirtschaftsmodell: Es kann das Gesellschaftssystem sein, hinter dessen Vorbild wir uns alle gerne versammeln.

So war es von Gründung an die gemeinsame Zielsetzung des Senats der Wirtschaft e. V. und später auch der Stiftung Senat der Wirtschaft, durch einen interdisziplinären Ansatz mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Praktikerinnen und Praktikern aus der Wirtschaft die Lösungsfähigkeit einer ökologisch und sozial motivierten Marktwirtschaft in Anbetracht der Herausforderung unserer Zeit zu erarbeiten. Es geht darum, mit durchdachten Impulsen die Politik zu un-



terstützen, bewusst, ohne öffentlichkeitswirksame Forderungen zu stellen, stets im konkreten und ehrlichen Sinne, nicht ideologisch und immer plural denkend.

Dabei ist es eine wesentliche Voraussetzung, dass der Senat der Wirtschaft gemeinwohlorientiert agiert und zuverlässig keine Einzelinteressen vertritt, entsprechend dem Leitgedanken von John F. Kennedy:

**„Fragt nicht, was euer Land für euch tun kann, fragt vielmehr, was ihr für euer Land tun könnt!“<sup>3</sup>**

Reinhard Marx, heute Kardinal und Vorsitzender der Deutschen Bischofskonferenz, schreibt 2008 in seinem Buch „Das Kapital“, der Kapitalismus stehe in diesen Tagen „erkennbar unter Rechtfertigungsdruck, vielleicht so sehr wie in den vergangenen 100 Jahren nicht mehr.“ Wirtschaft und Gesellschaft sollten „nicht nur effizient, sondern auch gerecht“ sein.<sup>4</sup>

Marx unterstreicht das Erfordernis individueller Leistung, befürwortet jedoch auch klare Regeln durch den Staat, damit eine Marktwirtschaft gerecht funktionieren kann.

Als er dies formulierte, gab es wegen der damals aktuellen Finanzkrise Anlass, überzogenes Gewinnstreben und mangelnde Verantwortung in Teilen der Wirtschaft zu beklagen. Es könnte sein, dass seitdem viele in der Wirtschaft und in der Politik eine neue Perspektive bezogen haben. Jedenfalls kann beobachtet werden, dass ein achtsameres Bewusstsein im ökonomischen Kontext erkennbar wurde.

Auch aus der Perspektive vieler Erfolgsmenschen der Wirtschaft begründen Ökonomie, Ökologie und soziale Verantwortung keinen Gegensatz.

Verantwortung für die Gesellschaft ist für viele Unternehmerinnen und Unternehmer ein Kernpunkt ihrer Aufgabenstellung.

Für den Vorstand bedeutet zeitgemäßes Handeln, die Stärken der Persönlichkeiten aktiv zum Gemeinwohl zu nutzen. Ziel ist es, die Erkenntnisse der Forschung zur Ökosozialen Marktwirtschaft und die praktischen Erfahrungen erfolgreicher Akteure der Wirtschaft mit Politike-

---

3 Antrittsrede, 20. Januar 1961, John F. Kennedy Presidential Library & Museum: Antrittsrede des Präsidenten John Fitzgerald Kennedy.

4 Reinhard Marx: Das Kapital: Ein Plädoyer für den Menschen, Pattloch 2008.

rinnen und Politikern sowie und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ebenso wie mit aktiven Wirtschaftsentscheidenden zu teilen.

### **Nachhaltigkeit ist ein erstrebenswertes Ziel**

Nachhaltigkeit, nachhaltige Unternehmensführung und nachhaltige Produktion stehen im Mittelpunkt einer zukunftsgerichteten Ausrichtung vieler Teile der modernen ökologisch und sozialen Marktwirtschaft. So zählen diese Themen auch zur Kernkompetenz des Senats der Wirtschaft.

Käufer, Klienten und Auftraggeber achten immer stärker auf die Bedingungen bei der Fertigung ihrer Wunschprodukte oder Dienstleistungen. Alleine persönliche Willensentscheidungen schaffen solche Aufmerksamkeit nicht. Längst fordern Unternehmensdirektiven oder gar institutionelle Regularien bis hin zur Europäischen CSR-Richtlinie eine strukturierte Berichterstattung über die Nachhaltigkeit wirtschaftlicher Prozesse.

Nicht ohne Grund ist der Begriff in unserer aktuellen Zeit so häufig genutzt. Die Herausforderungen im Umweltschutz und ebenso die Gestaltung einer globalen Gesellschaft sind zunehmend anspruchsvoll.

Die eskalierende Entwicklung des Klimas, das enorme Bevölkerungswachstum mit der Herausforderung der überlebenswichtigen Ernährung und notwendigen Verteilung eines Mindestwohlstands sind vorausgesetzt. Hinzu kommen die Erkenntnisse über disruptive Veränderungen durch die technologischen Entwicklungen unserer heutigen Wirtschaft und Gesellschaft.<sup>5</sup>

Wesentliche Veränderungen ergeben sich durch die grenzenlose Informationsmöglichkeit der globalen Gesellschaft. So entwickelt sich auch die Forderung nach erhöhter Transparenz über Vorgänge und Möglichkeiten. Das wiederum lässt ein erhöhtes Maß an Verantwortung als Folge unausweichlich werden.

Der Senat der Wirtschaft und seine Stiftung sehen diese Gesamtkonstellation als maßgebliche Auslöser einer Partizipationsverantwortung und auch Pflicht der Wirtschaft zu der Gestaltung einer verantwortbaren Zukunft der globalen Gesellschaft.

5 Eigenzitate aus Stefan Brüggemann/Christoph Brüssel/Dieter Härthe: Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis, Springer Gabler 2018.

So ist die intensive strategische Ausrichtung, aber auch die stärkere Notwendigkeit zu nachhaltigem Handeln in der Wirtschaft eine logische Konsequenz.

Ohne die selbstregulierende Beteiligung der privaten Akteure, besonders aus der Marktwirtschaft, an der Lösung der sich zwingend stellenden Herausforderungen werden die staatlichen Instanzen immer stärker und sehr bald genötigt sein, massive Regularien zu erlassen.

### **Lösungsverantwortung lässt eine ökologische und soziale Marktwirtschaft selbstbestimmt bleiben**

Es ist zu erwarten, dass die dramatischen Klimaveränderungen und parallel die weiter stark wachsende Weltbevölkerung zu ernststen Konfliktpotentialen führen. Folgen sind massenhafte Umwelt- und Armutsmigration und weiter eskalierende Verteilungs- und Akzeptanzkonflikte in weiten Teilen der wohlhabenden Gesellschaften.

Solche Szenarien werden politische Regulierung erzwingen, die gerade aus Sicht der Marktwirtschaft ein selbstbestimmtes Entscheiden der privaten Akteure übermäßig einschränken müsste. Folglich muss es gerade im Interesse der Entscheiderinnen und Entscheider der Wirtschaft sein, nach vorausschauend ökologisch und sozialen Lösungskriterien zu handeln.

Demnach ist es nicht alleine sprachlich modischen Gedanken zu schulden, wenn der Begriff Nachhaltigkeit beinahe inflationär genutzt wird. Es gebietet die Notwendigkeit, viele lösungsorientierte Gedanken und daraus resultierende Forderungen und Regeln über nachhaltiges Handeln in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik zu implementieren.

Auch das ist ein Stück der Verwirklichung des Gedankens der Verantwortung für die Gesellschaft. Dieser folgt einer guten und wichtigen Tradition der „ehrbaren Kaufleute“.

Vor diesem Hintergrund widmen sich der Senat der Wirtschaft e. V. und die Stiftung Senat der Wirtschaft, gemeinsam mit den Expertinnen und Experten aus der Mitgliedschaft, intensiv der Mitwirkung an Lösungsansätzen für die Herausforderungen unserer Zeit. Wir sehen uns dabei als eine Wertegemeinschaft, die auch ein persönliches Miteinander und den Austausch wertiger und wertvoller Gedanken untereinander nicht zu kurz kommen lässt.

Von Beginn der Gründung im Jahr 2009 an haben wir stets das Ziel verfolgt, die Prophezeiung einer bedeutungsvollen Institution von Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wissenschaft, die an der Gestaltung der Gesellschaft partizipieren, mit Leben zu erfüllen. Dem Ziel bleiben wir treu.

Der Vorstand des Senats der Wirtschaft und der Stiftung Senat der Wirtschaft sieht sich in der Verantwortung, die Erfüllung der 2009 erstmals entwickelten Strategie zur Unterstützung der Politik in ehrlichem und ausschließlichem Gemeinwohlsinne weiter voranzubringen und qualitativ mit steigender Substanz zu stärken.

Der Senat der Wirtschaft soll eine bedeutungsvolle Instanz der Gesellschaft als Partner von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik sein: als eine Wertegemeinschaft aus Persönlichkeiten, die sich ihrer Verantwortung für die Gesellschaft bewusst sind und so an Lösungsansätzen mitwirken.

## Grußwort des Präsidenten Senat der Wirtschaft



*Prof. Dr. Dr. Dr. h. c. F. J. Radermacher*

Der Senat der Wirtschaft feiert in diesem Jahr 2019 seinen 10. Geburtstag. In den letzten Jahren hat sich der Senat zu einer wichtigen Stimme im gesellschaftlichen Bereich in Deutschland und Europa entwickelt. Mit seinen Führungskräften, Mitgliedern, Gremien, Strukturen, insbesondere seiner Stiftung, und mit seinen Partnern wurden in vielen Themenbereichen Zeichen gesetzt.

Ein großes Thema ist für den Senat die Ausgestaltung des ökonomischen Systems und die Zielsetzung einer nachhaltigen Entwicklung, Letzteres auf nationaler, europäischer und weltweiter Ebene. Die Überlegungen basieren auf langjährigen wissenschaftlichen Arbeiten vieler beteiligter Akteure zum Thema. Orientierungspunkt ist eine ökologisch-soziale Marktwirtschaft. Darunter versteht man eine Marktwirtschaft, die in der Lage ist, ökologische und soziale Anliegen der Gesellschaft über „Leitplanken“ und Regelsysteme geeignet durchzusetzen. Die wettbewerbsgetriebenen ökonomischen Prozesse finden dann in der Form statt, dass die von der Gesellschaft gewünschten „Leitplanken“ in Bezug auf soziale Balance wie auch in Bezug auf Umwelt und Klimaschutz beachtet werden.

Der Senat hat sich in den letzten 10 Jahren verschiedenen großen gesellschaftlichen Themen auf Basis eigener Schwerpunktsetzung gewidmet. Dies gilt insbesondere für Beiträge zur Ausgestaltung des Weltfinanzsystems (nach der großen Finanzkrise in 2009) und zur Erweiterung des magischen Vierecks im deutschen Stabilitätsgesetz in Richtung eines Sechsecks, das die soziale Balance der Gesellschaft (auf Basis des Gini-Koeffizienten) und die Umwelt- und Klimaeffekte (auf Basis des ökologischen Fußabdrucks) thematisiert.

In 2016 wurde eine große Studie für einen Marshallplan mit Afrika in Zusammenarbeit mit dem Club of Rome und dem Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung (FAW/n) in Ulm ab-

geschlossen und Minister Müller vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) überreicht. Das Thema ist heute Gegenstand der deutschen und europäischen Politik und wird auch während der deutschen EU-Präsidentschaft in 2020 eine Rolle spielen.

Schon lange verfolgt der Senat das Thema massiver Aufforstungsaktivitäten als eine Option im Klimabereich. Mehrere weitere Beiträge betrafen und betreffen den politischen Umgang mit den schwierigen Themen Energie und Klima. In diesem Kontext ist der Senat wesentlicher Partner des BMZ in der Allianz für Entwicklung und Klima, die 2018 ins Leben gerufen wurde. Viele Mitglieder des Senats sind in dieser Allianz aktiv.

Aktuell ist der Senat auch in wichtigen, weitergehenden Überlegungen zur Lösung der weltweiten Umwelt- und Klimaprobleme aktiv. Hier geht es darum, den gefährlichen Irrweg einer ausschließlichen Fixierung auf Elektromobilität und erneuerbaren Strom zu überwinden. Der Senat ist vor diesem Hintergrund aktiv in Richtung weltweiter Ansätze, basierend auf dem Potential synthetischer Kraftstoffe (Power to X/Methanolökonomie), dies auch im Kontext von Desertec 2.0. Ein zentrales, weiteres Element ist das Recycling von Kohlenstoff. In diesem Kontext bekommen Böden als Kohlenstoffspeicher eine wichtige Rolle. Über die Stiftung des Senats laufen aktuell Arbeiten bezüglich einer zukunftsverträglichen Land-, Tier- und Waldwirtschaft unter Einschluss von Humusbildung und der Nutzung von Bio- und Holzkohle.

Im gesellschaftlichen Bereich untersucht der Senat der Wirtschaft die Rolle der Kultur für den Zusammenhalt von Gesellschaften. Einen großen Schwerpunkt bildet das Gesundheitssystem, dies auch aus europäischer Perspektive. Schließlich wird die Frage untersucht, inwieweit die Ökosoziale Marktwirtschaft auch ein tragfähiges Gesellschaftssystem mit Zukunftspotential bereitstellt.

Ein wesentlicher Schwerpunkt in den letzten Jahren ist schließlich Europa, dessen Zukunft dem Senat sehr am Herzen liegt. Das Thema gewinnt angesichts der weltweiten Bedrohungen für Europa sehr an Bedeutung. Wir hoffen nach wie vor auf eine EU-nahe Variante des Brexits und auf einen Aufbruch in Europa. Hierzu wurde unter Beteiligung vieler Senatsmitglieder, insbesondere unserer Ehrenmitglieder Sigmar Gabriel, Benita Ferrero-Waldner, Jürgen Rüttgers und Günter Verheugen eine

große Studie „Europa fit machen für die Zukunft“ erstellt und mittlerweile im Vorfeld der Europawahl der Öffentlichkeit präsentiert.

Es ist für mich als Präsident des Senats außerordentlich erfreulich zu sehen, was im Senat im Zusammenwirken der Verantwortungsträger im Präsidium, Vorstand, Aufsichtsrat, der Stiftung und in Wechselwirkung mit unseren Mitgliedern, in unseren Kommissionen und im Dialog mit anderen erreicht wurde. Mir ist es an dieser Stelle ein großes Anliegen, allen Beteiligten für ihre wichtigen Beiträge und die eingebrachte Energie zum Wohle unserer Gesellschaft zu danken. Ich verbinde das mit der Hoffnung auf eine kraftvolle Weiterentwicklung des Senats in den nächsten Jahren im Kontext eines anstehenden „Generationswechsels“ im Führungsbereich.

Allen Lesern wünsche ich viel Freude mit dem vorliegenden Festband.



## Gründungszeiten





## Der Senat und seine politischen Gäste



# I. Der Senat der Wirtschaft aus wissenschaftlicher Sicht

Volker Kronenberg unter Mitwirkung von Lenno Götze

## 1. Geschichte und Entwicklung des Senats der Wirtschaft

### 1.1 Aus der Krise geboren: Gründung, Ziele und Vision des Senats der Wirtschaft

Wer die Ziele, ja die Vision, der sich der Senat der Wirtschaft in seiner operativen Arbeit verschrieben hat, nicht nur flüchtig erfassen, sondern tatsächlich durchdringend in Erfahrung bringen möchte, welcher Beweggrund es ist, der seine vielen ehrenamtlichen Mitglieder zu ihrem keineswegs geringen Engagement, seine hauptamtlichen Mitarbeiter in ihrem täglichen Wirken antreibt, der muss zu jenem zentralen Impuls zurückgehen, der die inzwischen rund 600 namhaften Persönlichkeiten aus dem zunächst bundesdeutschen Wirtschafts- und Gesellschaftsleben, aus praktischer Politik und Wissenschaft im Jahre 2009 dazu veranlasste, die Initiative zu ergreifen und mit der Gründung des Senats der Wirtschaft ihre individuelle Expertise relevanten Entscheidungsträgern der institutionalisierten Politik zur Verfügung zu stellen.

Es waren die „desaströsen Erfahrungen“<sup>6</sup> der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise ab 2007, die – wie es der damalige Bundesfinanzminister Peer Steinbrück einst treffend beschrieb – „die weltweite Finanzarchitektur beinahe ausgehebelt hätte und zu einer der schwersten nicht-militärischen Bedrohungen für die Stabilität und den Wohlstand

---

6 Dieter Härthe/Franz J. Radermacher (o. J.): Die Vision, [www.senat-deutschland.de/der-senat/ziel-vision/vision/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/ziel-vision/vision/).

vieler Länder eskalierte<sup>7</sup> und bis zum Ende der Dekade „inzwischen in Dimensionen gewachsen [war], die über den Erfahrungshorizont der Krisen seit Ende des Zweiten Weltkriegs hinausweisen“.<sup>8</sup> Die Sogwirkungen, die diese Krise entfaltete, ihre politischen und ökonomischen Folgen, die sozialen Verwerfungen, die ihr nachfolgten, sowie nicht zuletzt die erfolgten, aber auch vielfach eingeforderten und dennoch unterlassenen Anpassungen institutioneller und rechtlicher Natur vom internationalen Finanz- bis hin zum europäischen Währungssystem sind in ihrem Nachhall fortwährend so präsent wie im Detail unübersichtlich. Bereits 2009 schätzte die Asiatische Entwicklungsbank (AIB) die mit der Krise verbundene weltweite Vermögensvernichtung auf rund 50 Billionen US-Dollar.<sup>9</sup> Der gemeinsame Auftritt von Bundeskanzlerin Angela Merkel und Finanzminister Steinbrück am 5. Oktober 2008, bei dem beide „den Sparerinnen und Sparern“<sup>10</sup> vor den laufenden Kameras der versammelten Hauptstadtpresse versicherten, „dass ihre Einlagen sicher sind“,<sup>11</sup> wirkt im Hinblick auf die bundesdeutsche Wahrnehmung der ersten Krisentage noch nach.<sup>12</sup> Gleiches gilt auch für das Bild der Kanzlerin auf den zahlreichen „Gipfeltreffen“ der Europäischen Union bzw. der Eurozone, welches die Zeit der Euro-„Rettungspolitik“ ab 2010 prägte. Diese war notwendig geworden, als sich die Krise der Finanzmärkte

7 Peer Steinbrück (2011): Unterm Strich, aktual. und erweit. Taschenbuchausgabe, München, S. 169.

8 Ebd., S. 179.

9 Vgl. Claudio M. Loser (2009): Global financial turmoil and Emerging Market Economies: Major contagion and a shocking loss of wealth?, S. 19.

10 o. V.: „Die Spareinlagen sind sicher“, 05.10.2008, [www.spiegel.de/wirtschaft/merkel-und-steinbrueck-im-wortlaut-die-spareinlagen-sind-sicher-a-582305.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/merkel-und-steinbrueck-im-wortlaut-die-spareinlagen-sind-sicher-a-582305.html)

11 Ebd.

12 Zwar handelte es sich dabei nur um eine „politische Erklärung [...], mit welcher die Bundesregierung versichert[e], dass die privaten Spareinlagen der Bürgerinnen und Bürger auch im äußerst unwahrscheinlichen Fall des Versagens der bestehenden Sicherungssysteme gesichert sind [...], wo[r]aus [...] sich für die Bürger keine rechtsverbindliche und damit einklagbare Garantieerklärung ableiten [lässt]“. Deutscher Bundestag (2008): Stenographischer Bericht der 182. Sitzung, Berlin, 15. Oktober 2008, Plenarprotokoll 16/182, S. 19412. Ihren angestrebten Zweck erfüllte diese rein politische Erklärung, so Steinbrück, dennoch: „Ein Run auf die Banken blieb aus, die Menschen räumten ihre Konten nicht ab. Bis heute bestätigen mir Vertreter der Sparkassen, Volksbanken und privaten Geschäftsbanken ausnahmslos, dass dieser Schritt richtig und hilfreich war.“ Steinbrück: Unterm Strich, S. 210.

schnell zu einer Wirtschafts- und schließlich zu einer Fiskal- und Währungs- und Währungs- und schließlich zu einer Fiskal- und Währungskrise entwickelt hatte, nachdem die kreditfinanzierte Rettung sogenannter systemrelevanter Banken sowie die antizyklische Stabilisierung der europäischen Volkswirtschaften die öffentliche Verschuldung – gemessen am Bruttoinlandsprodukt – besonders in jenen Euro-Mitgliedstaaten in die Höhe katapultieren ließ, die bereits vor der Krise mit Strukturproblemen zu kämpfen hatten und „die bisher nicht korrigierten Geburtsfehler der Währungsunion [...] zu weiteren Angriffen auf den Euro einl[u]den“.<sup>13</sup> Beginnend „[m]it dem EU-Gipfel vom 8./9. Mai 2010 kam“,<sup>14</sup> wie Jansen durchaus kritisch ausführt, „eine sich bis heute immer weiter drehende Interventionsspirale unter Inkaufnahme von Tabubrüchen und Regelverletzungen in Gang, durch die immer tiefer in das ökonomische, rechtliche und politische Gefüge Europas eingegriffen wurde“.<sup>15</sup> Die Einrichtung des „Euro-Rettungsschirms“, der Europäischen Finanzstabilisierungsfazilität (EFSF) 2010, und ihres Nachfolgers, des Europäischen Stabilitätsmechanismus (ESM) 2012, sowie die Unterzeichnung des sogenannten „Fiskalpaktes“ im selben Jahr – „[s]tets mit dem Ziel, die Krisenprävention und Widerstandsfähigkeit der Europäischen Währungsunion (EWU) zu stärken“<sup>16</sup> – seien hier nur als Stichworte genannt. Auf den internationalen Finanzmärkten ist – seit Mario Draghi als Präsident der Europäischen Zentralbank im Jahr 2012 beteuerte, dass „within our mandate, the ECB is ready to do whatever it takes to preserve the euro“<sup>17</sup> – in den vergangenen zehn Jahren seit Beginn der Krise wieder Beruhigung eingekehrt: Im Januar 2015 erreichte der Kursindex des Deutschen Aktienindex (DAX) mit 5.302 Punkten wieder das Niveau, auf dem er zwei Wochen vor jenem Tag lag, als aus der zunächst US-amerikani-

13 Ebd., S. 184.

14 Paul Jansen (2018): Acht Jahre Euro-Rettungspolitik – Bilanzen und Perspektiven, [www.ludwig-erhard.de/orientierungen/acht-jahre-euro-rettungspolitik-bilanz-und-perspektiven/](http://www.ludwig-erhard.de/orientierungen/acht-jahre-euro-rettungspolitik-bilanz-und-perspektiven/)

15 Ebd.

16 Ebd.

17 Mario Draghi (2012): Speech by Mario Draghi, President of the European Central Bank at the Global Investment Conference in London, [www.ecb.europa.eu/press/key/date/2012/html/sp120726.en.html](http://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2012/html/sp120726.en.html). Infolge dieser Rede Draghis sanken die Zinsen auf Staatsanleihen südeuropäischer Euro-Mitgliedsstaaten vergleichsweise schnell und stabilisierten sich auf diesem Niveau. Vgl. Stefan Immerfall: Über die Euro-Krise zur Fiskalunion? Mögliche Lehren für europäische Integration, in: Zeitschrift für Politik, 60. Jg., Heft 2, S. 193–206: 195.

schen „Subprime-Krise“ eine globale Wirtschafts- und Finanzkrise wurde.<sup>18</sup> In Südeuropa hat die Krise indes eine Jugend ohne Perspektive hinterlassen.<sup>19</sup> Und jenseits der Frage, ob man die sogenannte „Austeritätspolitik“ unter dem Zeichen der „Euro-Rettung“, die in den Krisenländern des europäischen Südens – und keineswegs nur dort<sup>20</sup> – „als ein von Brüssel (und Deutschland) verordnetes[,] Krisen verstärkendes Sparprogramm angesehen wurde“<sup>21</sup>, oder die unzureichende wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit dieser Länder als ursächlich für die seit 2007 entstandenen sozialen Schieflagen verortet: Die aus der Wirtschafts- und Finanzkrise ab 2007, der „Euro-Krise“, dem Krieg in der Ukraine ab 2014 und schließlich aus der Flucht- und Migrationskrise hervorgegangene „Polykrise“<sup>22</sup> hat sich zu einem Brandbeschleuniger für den EU-skeptischen bis EU-feindlichen Populismus rechts wie links der politischen Mitte entwickelt, der die ohnehin zentrifugalen Kräfte in der EU noch verstärkte und mit dem Austritt des Vereinigten Königreichs aus dem Staatenverbund seinen – man wird sagen müssen: vorläufigen – Zenit erlebt.

Selbstredend waren diese Entwicklungen für die „Gründerväter“ des Senats der Wirtschaft – wie für die meisten Beobachter – nicht absehbar. Und wohlgleich sich seine Stifter bei seiner „Geburt aus der Krise“ im

---

18 Vgl. Frank Stocker (2015): Die meisten Anleger schauen auf den falschen DAX, [www.welt.de/finanzen/article136641719/Die-meisten-Anleger-schauen-auf-den-falschen-Dax.html](http://www.welt.de/finanzen/article136641719/Die-meisten-Anleger-schauen-auf-den-falschen-Dax.html).

19 In Griechenland, Spanien und Italien verharrt die Jugendarbeitslosigkeit (Stand: 2017) – wenn auch mit in den vergangenen Jahren sinkender Tendenz – mit 43,6 (2007: 22,7), 38,6 (18,1) und 34,7 (20,4) Prozent auf einem nach wie vor sehr hohen Niveau. Im Vergleich dazu lag die Jugendarbeitslosigkeit in Deutschland 2017 mit nur 6,8 Prozent deutlich unter dem Vor-Krisen-Niveau von 11,8 Prozent. Vgl. Eurostat (2019): Unemployment statistics, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment\\_statistics#Youth\\_unemployment](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment_statistics#Youth_unemployment).

20 Vgl. dazu etwa Ulrich Beck (2012): Merkiavellis Macht. Das Zögern der Kanzlerin bei der Euro-Rettung, in: DER SPIEGEL, Nr. 41/2012, S. 50–51.

21 Thorsten Winkelmann/Wolfram Ridder (2017): Die makroökonomischen und politischen Konsequenzen von Austerität, in: Roland Sturm/Tim Griebel/Thorsten Winkelmann: Austerität als gesellschaftliches Projekt. Zwischen Theorie und Praxis, Wiesbaden, S. 71–103: 96.

22 Otto Schmuck (2017): Das Weißbuch der Kommission zur Zukunft Europas – integrationspolitische Einordnung und Reaktionen, in: Integration, 40. Jg., Heft 4, S. 276–294: 277.

Jahr 2009 zwar auch „eine[r] deutlich stärkere[n] und zugleich zukunftssichere[n] Regulierung des Finanzsektors“<sup>23</sup> verschrieben haben, so ist die Lehre, die der Senat der Wirtschaft aus der Wirtschafts- und Finanzkrise ab 2007 zog, nicht nur für eine weltweite Soziale Marktwirtschaft einzutreten, in der ein „starke[r] Staat“ [...] als Gestalter der Rahmenordnung der Wirtschaft“<sup>24</sup> auftritt, wie es etwa Bundeskanzlerin Angela Merkel inmitten der Krise auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos tat.<sup>25</sup> Nein, die Vision des Senats der Wirtschaft ist eine globale Ökosoziale Marktwirtschaft als „ein besseres internationales ordnungspolitisches Design, [...] d[as] die besten Erfahrungen der Europäischen Union und ihrer Erweiterungsprozesse auf die globale Ebene ausdehnt“<sup>26</sup>, die von den Prinzipien der Humanität und – dies gilt es hervorzuheben – der Nachhaltigkeit getragen wird (vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 4 und 5 in diesem Band).<sup>27</sup> Es liegt also nahe, dass sich die Gründung des Senats der Wirtschaft vor allem unter dem Eindruck der Wirtschafts- und Finanzkrise ab 2007 als Folge eines nicht nachhaltigen Wirtschaftens auf den internationalen Finanzmärkten vollzog: Nicht nachhaltig in dem Sinne, als dass „[a]m Vorabend der Finanzkrise [...] der Wert aller im Jahr 2007 weltweit produzierten Güter und Dienstleistungen 54 Trillionen US-Dollar [betrug,] [...] [u]m diesen realwirtschaftlichen Kern [...] das Elffache an finanzwirtschaftlichen Dienstleistungen in Höhe von 600 Trillionen US-Dollar [kreiste]“<sup>28</sup> und sich die Marktteilnehmer durch den gegenseitigen „Versuch, den fassbaren Nutzen – durch falsche Versprechungen – zu vergrößern“<sup>29</sup> des gegenseitigen Vertrauens als Grundvoraussetzung ihrer Geschäftsbeziehungen selbst beraubt hatten. Ein Moment, der nach dem bereits 1996 verstorbenen US-

23 Härthe/Radermacher: Die Vision.

24 Manfred G. Schmidt (2007): Das politische System Deutschlands. Institutionen, Willensbildung und Politikfelder, Bonn, S. 365.

25 Vgl. Angela Merkel (2009): Rede von Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel auf dem Weltwirtschaftsforum am 30. Januar 2009 in Davos, in: Bulletin der Bundesregierung, Nr. 14-3, 31. Januar 2009, S. 6.

26 Härthe/Radermacher: Die Vision.

27 Vgl. ebd.

28 Max W. Römer (2018): Profitmaximierung oder Gemeinwohlmehrung. Interne und externe Motive des Umdenkens, in: Christoph Brüssel/Volker Kronenberg (Hrsg.): Von der sozialen zur ökosoziellen Marktwirtschaft. Ökologie und Ökonomie im Fokus von Politik und Gesellschaft, Wiesbaden, S. 51–72: 62.

29 Ebd.

amerikanischen Ökonom Hyman P. Minsky im wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs auch als der sogenannte „Minsky-Moment“ bezeichnet wird, da unter Zugrundelegung seiner

*„Hypothese finanzieller Instabilität [...] die Globale Finanzkrise [...] eine logische Folge einer langen finanzwirtschaftlichen Entwicklung [ist]. Hier entlud sich eine Spannung, die sich über Jahrzehnte aufgebaut hatte: ein starker Anstieg der Verschuldung, auch der kurzfristigen Verschuldung vieler privatwirtschaftlicher Akteure, ein enormes Bilanzwachstum mit einer immer ‚steileren‘ Fristentransformation bei Geschäftsbanken und anderen Finanzintermediären, eine kräftige Zunahme der Geldmenge und der Liquidität, das Wachstum einer ‚super bubble‘ bei Aktien, Anleihen [...] und in einigen Ländern auf Immobilienmärkten sowie ein enormes Größenwachstum der Finanzwirtschaft, vor allem durch schnell expandierende Derivatemärkte und immer mehr Schattenbanken mit immer größeren Bilanzen“<sup>30</sup>*

Die Hypothese der finanziellen Instabilität hatte Minsky bereits im Jahre 1963 in einem Aufsatz postuliert und seither davor gewarnt, dass die US-amerikanische Finanz- und Volkswirtschaft wieder von einer im Ausmaß und ihren Folgewirkungen vergleichbaren Krise wie jene ab 1929 heimgesucht werden könne<sup>31</sup>, „weshalb er im Moment der Finanzkatastrophe [...] als der Prophet der Krise gehandelt wurde“<sup>32</sup>. Die Bestätigung seiner Hypothese durch die Wirtschafts- und Finanzkrise ab 2007 sowie die angesichts einer wieder zügig ansteigenden Privatverschuldung und erneut schnell wachsender Bilanzen US-amerikanischer Finanzintermediäre, so Emunds naheliegende Schlussfolgerung, dass die Krise der letzten Jahre – im Gegensatz zum Börsencrash von 1929 und der darauffolgenden Great Depression – „die Finanzwirtschaft [nicht] über Jahrzehnte auf eine[m] Pfad hoher Liquiditätspräferenz, vorsichtiger Verschuldung und niedriger Aktiva-Preise halten wird“<sup>33</sup>, sondern „eher [...]“

---

30 Bernhard Emunds (2018): Did „it“ happen again? Will „it“ happen again? Eine Deutung der Globalen Finanzkrise und der heutigen Finanzwirtschaft im Lichte von Hyman P. Minskys Hypothese der finanziellen Instabilität, in: Leviathan, 46. Jg., Heft 4. S. 474–492: 486.

31 Vgl. Ebd., S. 475. Hyman P. Minsky (2016): „Can ‚it‘ happen again?“ Essays on instability and finance, New York.

32 Emunds: Did „it“ happen again?, S. 486.

33 Ebd., S. 489.



schon wieder auf dem Weg in eine neue große Finanzkrise<sup>34</sup> ist. Alles dies verweist eindrücklich darauf, dass die – im Wortlaut von Härthe und Radermacher – „desaströsen Erfahrungen im Weltfinanzsystem“<sup>35</sup> zwar einerseits eine Folge, zum anderen gewissermaßen aber auch nur eine Art Symptom eines in ganz grundsätzlicher Weise nicht nachhaltigen Wirtschaftens ist. Und da ist, in einer zunehmend globalisierten Welt, in der kein Wirtschaftszweig von einem anderen, keine Volkswirtschaft, kein Staat, keine Region und kein Kontinent mehr singulär betrachtet werden kann (vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 5 in diesem Band), auch das Prinzip der Nachhaltigkeit – im Sinne einer Ökosozialen Marktwirtschaft – als ein universelles zu betrachten. Was aber bedeutet das konkret?

### Die Vision der Gründer: Eine weltweite Ökosoziale Marktwirtschaft

Die Zielsetzungen des Senats der Wirtschaft unter dem Leitmotiv der Etablierung „einer Ökosozialen Marktwirtschaft auf nationaler und internationaler Ebene“ (vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 4 in diesem Band) geben Aufschluss über die verschiedenen Dimensionen einer nachhaltigen Ökosozialen Marktwirtschaft. Der Senat fasst in seinem Internetauftritt die verschiedenen Dimensionen, in denen er das Prinzip der Nachhaltigkeit zu fördern gedenkt, zusammen: Sie reichen von der „[ö]kologische[n] Nachhaltigkeit zur Erhaltung von Mensch, Natur und Umwelt für nachfolgende Generationen“<sup>36</sup> über die „ökonomische Nachhaltigkeit zur Schaffung dauerhaft tragfähige[r] Grundlagen für Erwerb und Wohlstand“<sup>37</sup> bis hin zu „soziale[r] Nachhaltigkeit im Sinne einer zukunftsfähigen, lebenswerten Gesellschaft, die faire Partizipation aller ihrer Mitglieder ermöglicht“<sup>38</sup>. Insofern stellt das Gründungsmoment des Senats der Wirtschaft im Jahre 2009, bei deren Stifter die Wirtschafts- und Finanzkrise ab 2007 gewissermaßen eine katalysatorische Wirkung entfaltete, demnach vor allem eine Synthese der

34 Ebd.

35 Härthe/Radermacher: Die Vision.

36 Senat der Wirtschaft Deutschland (o. J. a): Ziele, [www.senat-deutschland.de/der-senat/ziel-vision/ziel-umsetzung/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/ziel-vision/ziel-umsetzung/).

37 Ebd.

38 Ebd.



auf diese Krise folgenden ökonomisch-ordnungspolitischen Debatten sowie der ökologischen (Post-)Wachstumsdebatten dar (vgl. zu Ökonomie und Ökologie Kapitel 3 in diesem Band).

Vor allem mit den Letztgenannten ist der Begriff der Nachhaltigkeit verbunden, der in den vergangenen Jahren eine besondere Konjunktur entfaltet. In seinen Ursprüngen ist er jedoch auf Carl von Carlowitz und die beständige und nachhaltige Nutzung der Forstwirtschaft im Jahr 1713 zurückzuführen.<sup>39</sup> Heute gilt er als ein „gleichsam schillernde[r] wie ungreifbare[r] Leitbegriff der Postmoderne“<sup>40</sup>, der in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen Einzug gehalten hat,<sup>41</sup> aber immer noch, im Geiste Carlowitz, „[d]ie Bewahrung wesentlicher Eigenschaften oder die allgemeine, auf Dauer angelegte Stabilität jeweiliger Systeme“<sup>42</sup> als Ziel hat. Angefangen bei der Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen erstreckt sich der Nachhaltigkeitsbegriff inzwischen von der Wissenschaft in Forschung und Lehre über das Recht und die Verwaltung bis hin zur Wirtschaft – sei es, ob darunter lediglich eine ressourcen- und insofern mitunter effizienz- und kostenreduzierende Produktion und Wertschöpfung, die Entwicklung einer langfristig angelegten Kunden- und Mitarbeiterbindung verstanden wird oder sich davon gar lediglich Reputationsgewinne und infolgedessen eine höhere Nachfrage versprechen lassen. Denn wohlgleich die Finanzmärkte, wie gezeigt wurde, insgesamt nach wie vor maßgeblich von einem nichtnachhaltigen Wachstum geprägt zu sein scheinen, so werden zumindest Unternehmen, die etwa in den Dow Jones Sustainability Index aufgenommen werden, in ihrer Bewertung und Kreditwürdigkeit entlang von Kriterien beurteilt, die auch ethische und ökologische Aspekte miteinbezieht.<sup>43</sup>

39 Vgl. Iris Pufé (2014a): Was ist Nachhaltigkeit? Dimensionen und Chancen, [www.bpb.de/apuz/188663/was-ist-nachhaltigkeit-dimensionen-und-chancen?p=all](http://www.bpb.de/apuz/188663/was-ist-nachhaltigkeit-dimensionen-und-chancen?p=all)

40 Christian Felber (2014): Nachhaltigkeit und Gemeinwohl, in: Iris Pufé: Nachhaltigkeit, 2. überarb. und erweit. Aufl., Konstanz/München, S. 4–6: 5.

41 Vgl. Georg Zollner (2014): Geleitwort, in: Iris Pufé: Nachhaltigkeit, 2. überarb. und erweit. Aufl., Konstanz/München, S. 7–12: 7.

42 Christoph Brüssel (2018): Kernkompetenz Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility. Was haben Unternehmen von der Nachhaltigkeit, in: Stefan Brüggemann/Christoph Brüssel/Dieter Härthe: Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis. Impulse für Wirtschaft und Politik, Wiesbaden, S. 11–24: 12.

43 Vgl. Pufé: Was ist Nachhaltigkeit?

Ungeachtet seiner konkreten Ver- und Anwendung gilt der Begriff der Nachhaltigkeit in jedem Fall als ein positiv besetzter, in den letzten Jahren nahezu inflationär verwendeter Begriff.<sup>44</sup> Dieser Umstand ist wohl auch seiner Strahlkraft geschuldet:

*„In unserer immer komplexeren Lebens- und Arbeitswelt ist die Auseinandersetzung mit dem Leitbild Nachhaltigkeit unerlässlich. Als Querschnittsthema durchdringt es sämtliche Bereiche, hat unendliche viele Anknüpfungspunkte. Der Facettenreichtum bringt mit sich, dass sich unterschiedlichste Branchen, funktionale Unternehmensbereiche sowie wissenschaftliche Disziplinen damit befassen.“<sup>45</sup>*

Der Nachteil liegt gleichwohl auf der Hand: Der Begriff droht konturlos zu werden. Es besteht die Gefahr der inhaltlichen Entkernung und der Reduktion von einem Terminus technicus auf ein universal anwendbares und sinnentleertes „mot à la mode“, hinter dem sich zwar nahezu alle affirmativ versammeln, das aber genau aufgrund dessen irgendwann weder eine Distinktion noch einen Mehrwert mehr bieten könnte. Während der Senat der Wirtschaft – wie bereits angeführt – eine konkrete Vorstellung von den Dimensionen der Nachhaltigkeit in einer Ökosozialen Marktwirtschaft vertritt, bringt die mannigfache Besetzung dieser Begrifflichkeit in der schieren Breite seiner Verwendung eben auch variierende Antworten auf die Fragen „Was ist nachhaltig?“ und „Was ist Nachhaltigkeit?“ mit sich. Unterschiedliche Schlussfolgerungen und daraus resultierende Handlungsanweisungen wie -vorschläge sind das Resultat.

Wohlgleich die Anfänge der Umweltbewegung sich gar bis in das späte 19. Jahrhundert zurückverfolgen lassen,<sup>46</sup> so gilt der 1972 vorgestell-

44 Vgl. Iris Pufé (2014 b): Nachhaltigkeit, 2. überarb. und erweit. Aufl., Konstanz/München, S. 19 f.

45 Ebd., S. 21.

46 Andreas Rödter (2015): 21.0. Eine kurze Geschichte der Gegenwart, München, S. 76.

te Bericht des Club of Rome „Die Grenzen des Wachstums“<sup>47</sup> als ein „Markenstein“<sup>48</sup>, so der Mainzer Historiker Andreas Rödder:

*„Angesichts der Endlichkeit der natürlichen Ressourcen – so die Quintessenz – sei die wachstumsorientierte Ökonomie und Gesellschaft dabei, sich um die eigenen Grundlagen zu bringen. Zugleich wurden eine Rohstoffkrise und schwerwiegende Lebensmittelknappheit an der Jahrtausendwende prognostiziert. [...] Der Bericht traf nicht den Kern der Sache, aber den Nerv der herausziehenden industrieskeptischen sozialen Bewegungen. Und mit der engen Verbindung von Wissenschaftlern, Politik und gesellschaftlichen Bewegungen etablierte er ein fortwirkendes Muster.“<sup>49</sup>*

Dass der Titel „Die Grenzen des Wachstums“ zweifelsohne den Nerv der Zeit traf, in der nur ein Jahr später die Industrienationen der westlichen Welt im Zuge der Ölpreiskrise die Auswirkungen eines plötzlichen Ressourcenmangels ganz real zu spüren bekamen, belegt nicht zuletzt die Gründung der Partei Die Grünen, die im Jahre 1980 unter anderem aus der westdeutschen Umweltbewegung der späten 1970er Jahre hervorging, und vor allem ihre parlamentarische Etablierung 1983 als – bis zum Einzug der Alternative für Deutschland in den Deutschen Bundestag – „die einzige Partei in der Bundesrepublik Deutschland, die seit den 1950er Jahren neu entstanden ist und aus eigener Kraft die Fünf-Prozent-Hürde überwand“<sup>50</sup> (siehe zur Entwicklung von Umweltbewegungen und der Partei Die Grünen in Deutschland ebenso Kapitel 3 in diesem Band). Offen bleiben muss an dieser Stelle die historische Fragestellung, ob jenes im Bericht des Club of Rome beschriebene Szenario und ähnliche, wachstums-, industrie- bis technologieskeptische Zukunftsoptionen allein deshalb nicht eintraten, weil die ihnen zugrunde liegenden Prognosen fehlerhaft waren oder weil sie zu politischem Handeln motivierten, das ih-

---

47 Donella Meadows/Dennis Meadows/Jørgen Randers (1972): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Aus dem Amerikanischen von Hans-Dieter Heck, Stuttgart.

48 Rödder: 21.0. Eine kurze Geschichte der Gegenwart, S. 76.

49 Ebd., S. 77.

50 Gerd Langguth (2011): Spurensuche zur Geschichte der Grünen, in: Volker Kronenberg/Christoph Weckenbrock (Hrsg.): Schwarz-Grün. Die Debatte, Wiesbaden, S. 27–46: 27.

rer möglichen Faktizität entgegenwirkte.<sup>51</sup> Gleiches gilt für die politikwissenschaftlich motivierte Frage, ob sich – gemäß der Cleavage-Theorie von Lipset und Rokkan<sup>52</sup>, nach welcher die Bildung von Parteien auf politisierte, gesellschaftliche Konfliktlinien zurückgeht und sich „[a]us der je unterschiedlichen Mischung dieser Konfliktlinien in den europäischen Ländern [...] die spezifischen Konfigurationen der nationalen Parteien [erklärt]“<sup>53</sup> – mit den Umwelt- und Wachstumsdebatten seit den 1970er Jahren zu den tradierten gesellschaftlichen Konfliktlinien zwischen Staat und Markt, zwischen Liberalismus und Autoritarismus in der Tat ein neues, eigenständiges (ökologisch-)postmaterialistisches Cleavage hinzugekommen ist<sup>54</sup> oder ob etwa die Entstehung und Etablierung der Grünen stattdessen „vielmehr die Folge eines veränderten politischen Themenhaushalts [ist], der die Prioritäten sowohl innerhalb der verteilungs- und wertebezogenen Sphäre als auch zwischen diesen verschoben hat“.<sup>55</sup> Fest steht in jedem Fall: Wer – jenseits einer politischen Beurteilung dessen – zum Zeitpunkt, da diese Schrift entsteht, beobachtet, wie zahlreiche Kinder und Jugendliche in vielen europäischen Städten dem Beispiel der Schülerin Greta Thunberg folgen und jeden Freitag den Schulunterricht verweigern, um unter dem Hashtag #FridaysForFuture für Klimaschutz zu demonstrieren<sup>56</sup>, wer an die Debatte um Fahrverbote in Innenstädten infolge des sogenannten „Abgasskandals“ denkt, der kann schlechterdings behaupten, dass die Fragen um die Grenzen der Belastbarkeit des gesamten Planeten, unserer unmittelbaren Umwelt wie auch unserer eigenen Belastbarkeit, als der in ihr lebenden Menschen, an Aktualität eingebüßt hätten.

51 Vgl. Rödder: 21.0. Eine kurze Geschichte der Gegenwart, S. 79.

52 Vgl. Seymour M. Lipset/Stein Rokkan (1967): Cleavage Structures, Party Systems, and Voter Alignments. An Introduction, in: Seymour M. Lipset/Rokkan Stein (Hrsg.): Party Systems and Voter Alignments: Cross-National Perspectives, New York/London, S. 1–64.

53 Ulrich von Alemann (2003): Das Parteiensystem der Bundesrepublik Deutschland, Bonn, S. 100.

54 Vgl. dazu ebd., S. 100. Frank Decker (2011): Parteien und Parteiensysteme in Deutschland, S. 48 ff.

55 Decker: Parteien und Parteiensysteme in Deutschland, S. 51.

56 Vgl. Umweltinstitut München (o. J.): „Wir werden solange Streiken, bis die Politik endlich handelt“, [www.umweltinstitut.org/aktuelle-meldungen/meldungen/2019/schulstreiks-fridays-for-future.html](http://www.umweltinstitut.org/aktuelle-meldungen/meldungen/2019/schulstreiks-fridays-for-future.html).

Wohlgleich nicht nur deren jüngste elektorale Erfolge – etwa bei den Landtagswahlen in Hessen und Bayern im Jahre 2018 – unter anderem auf diese jüngste Themenkonjunktur der ökologischen Frage zurückgeführt werden kann (vergleiche dazu auch Kapitel 3 in diesem Band),<sup>57</sup> sondern der Siegeszug der Nachhaltigkeit, wie bereits ausführlich dargestellt, in seiner parteipolitischen Repräsentation auch ganz grundsätzlich mit den Grünen verbindet, haben inzwischen beinahe selbstredend auch andere Parteien in der Bundesrepublik die Frage der Nachhaltigkeit in ihrer ökologischen, ihrer ökonomischen wie auch ihrer sozialen Dimension aufgegriffen (vgl. dazu Kapitel 5 in diesem Band).

### **Die Mission des Senats: „Wirtschaft für Menschen“**

Ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit werden, ausgehend von der Wissenschaft, inzwischen zwar oft, aber eben oft nur – wenn wir etwa an eine Vielzahl engagierter Umweltverbände denken, die sich jedoch oftmals stark auf die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit fokussieren – in Zivilgesellschaft und, wie gezeigt wurde sowie in Kapitel 3 dargestellt wird, institutionalisierter Politik – hier eben auch parteiübergreifend – zusammen gedacht. Der Senat der Wirtschaft stellt in diesem Zusammenhang eine Ausnahmeerscheinung dar. Finanziert wird seine Arbeit durch die Beiträge seiner Mitglieder, die sich vor allem aus Vorständen und Geschäftsführern deutscher, meist mittelständischer Unternehmen verschiedener Branchen rekrutieren. Die Nähe zum Wirtschaftsleben und der unternehmerische Hintergrund der Mitglieder des Senats der Wirtschaft sind dabei jedoch, wie zu zeigen sein

---

57 Vgl. Tagesschau (2018a): Landtagswahl 2018 in Bayern – Umfragen – Wahlentscheidende Themen, <https://wahl.tagesschau.de/wahlen/2018-10-14-LT-DE-BY/umfrage-wahlentscheidend.shtml>

Tagesschau (2018b): Landtagswahl 2018 in Bayern – Umfragen zu den Grünen, <https://wahl.tagesschau.de/wahlen/2018-10-14-LT-DE-BY/umfrage-gruene.shtml>

Tagesschau (2018c): Landtagswahl 2018 in Hessen – Umfragen Bundespolitik, <https://wahl.tagesschau.de/wahlen/2018-10-28-LT-DE-HE/umfrage-bundespolitik.shtml>

Tagesschau (2018d): Landtagswahl 2018 in Hessen – Umfragen Kompetenzen, <https://wahl.tagesschau.de/wahlen/2018-10-28-LT-DE-HE/umfrage-kompetenz.shtml>

wird, keineswegs als leitend für sein organisationales Handeln als strategisch vorgehender Interessenverband anzusehen (vgl. Kapitel 1.3): Wohlgleich er – durchaus transparent – zu erkennen gibt, dass auch die „Förderung der wirtschaftlichen Interessen seiner Mitglieder“<sup>58</sup> zu den Zielen des rechtlich als gemeinnütziger Verein organisierten Senats gehört, folgt er in erster Linie dem selbst gewählten Leitspruch „Wirtschaft für Menschen“<sup>59</sup>. Die Wirtschaft – oder das Wirtschaften im Sinne der wirtschaftlichen Wertschöpfung – wird dabei als Motor für den gesamtgesellschaftlichen Wohlstand verstanden. Entsprechend bedeutet die sich aus der unternehmerischen Biografie seiner Mitglieder ableitende „Kompetenz in Wirtschaftsfragen und [die] Nähe zur Wirtschaft [...] nicht, dass in der Verbandsarbeit ein Gegensatz zur Gemeinwohlorientierung bestehen muss“.<sup>60</sup> Im Gegenteil: So hat sich der Senat – anknüpfend an die berühmte Sentenz John F. Kennedys: „Fragt nicht, was euer Land für euch tun kann, fragt vielmehr, was ihr für euer Land tun könnt.“<sup>61</sup> – der Fragestellung verschrieben, „[w]elche Lösungsmöglichkeiten [...] Wirtschaft in die Politik tragen [kann], damit Verständnis in der Politik herrscht für wirtschaftliche Prozesse und welches Verständnis [...] in die Wirtschaft getragen werden [muss], damit wirtschaftliche Prozesse [...] an den Lösungsnotwendigkeiten der Zukunft mitwirken“<sup>62</sup>. Diese dezidierte Wirtschaftsnähe, diese Praxisorientierung des Senats kann in dieser Hinsicht also nicht nur als Alleinstellungsmerkmal unter Interessensverbänden, die die Versöhnung von ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit zum Ziel haben, angesehen, sondern auch als seine herausragende Stärke verstanden werden, indem sie sicherstellt,

58 Senat der Wirtschaft Deutschland: Ziele.

59 Senat der Wirtschaft Deutschland (o. J. b): Über uns, [www.senat-deutschland.de/der-senat/ueber-uns/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/ueber-uns/).

60 Franz J. Radermacher (2014): Präsident Senat der Wirtschaft. Interview am 17.04.2014, in: Alexander Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft, S. 125.

61 Härthe/Radermacher: Die Vision.

62 Christoph Brüssel (2014): Vorstandsbereich Politik & Kommunikation Senat der Wirtschaft. Interview am 03.04.2014, in: Alexander Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft, S. 125.

dass die erarbeiteten Lösungsvorschläge nicht in der Theorie verharren, sondern auch in der Praxis implementiert werden können.<sup>63</sup>

Darüber hinaus steht beim Senat der Wirtschaft eine selbstverpflichtende und explizite Gemeinwohlorientierung im Mittelpunkt aller seiner operativen Tätigkeiten.<sup>64</sup> Sie stellt einen weiteren, ganz zentralen Schlüsselbegriff für das Selbstverständnis und die Arbeitsweise des Senats dar, der im folgenden Kapitel 1.2 näher ausdifferenziert wird.

## Literatur

Ulrich von **Alemann** (2003): Das Parteiensystem der Bundesrepublik Deutschland, Bonn.

Ulrich **Beck** (2012): Merkiavellis Macht. Das Zögern der Kanzlerin bei der Euro-Rettung, in: DER SPIEGEL, Nr. 41/2012, S. 50–51.

Christoph **Brüssel** (2018): Kernkompetenz Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility. Was haben Unternehmen von der Nachhaltigkeit, in: Stefan Brüggemann/Christoph Brüssel/Dieter Härthe: Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis. Impulse für Wirtschaft und Politik, Wiesbaden, S. 11–24.

Christoph **Brüssel** (2014): Vorstandsbereich Politik & Kommunikation Senat der Wirtschaft. Interview am 03.04.2014, in: Alexander Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft.

Frank **Decker** (2011): Parteien und Parteiensysteme in Deutschland.

**Deutscher Bundestag** (2008): Stenographischer Bericht der 182. Sitzung, Berlin, Mittwoch, den 15. Oktober 2008, Plenarprotokoll 16/182, S. 19412.

Mario **Draghi** (2012): Speech by Mario Draghi, President of the European Central Bank at the Global Investment Conference in London, [www.ecb.europa.eu/press/key/date/2012/html/sp120726.en.html](http://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2012/html/sp120726.en.html)

---

<sup>63</sup> Vgl. ebd.

<sup>64</sup> Senat der Wirtschaft Deutschland: Ziele.

Bernhard **Emunds** (2018): Did „it“ happen again? Will „it“ happen again? Eine Deutung der Globalen Finanzkrise und der heutigen Finanzwirtschaft im Lichte von Hyman P. Minskys Hypothese der finanziellen Instabilität, in: *Leviathan*, 46. Jg., Heft 4, S. 474–492.

**Eurostat** (2019): Unemployment statistics, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment\\_statistics#Youth\\_unemployment](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment_statistics#Youth_unemployment).

Christian **Felber** (2014): Nachhaltigkeit und Gemeinwohl, in: Iris Pufé: *Nachhaltigkeit*, 2. überarb. und erweit. Aufl., Konstanz/München, S. 4–6.

Dieter **Härthe**/Franz J. **Radermacher** (o. J.): Die Vision, [www.senat-deutschland.de/der-senat/ziel-vision/vision/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/ziel-vision/vision/).

Stefan **Immerfall**: Über die Euro-Krise zur Fiskalunion? Mögliche Lehren für europäische Integration, in: *Zeitschrift für Politik*, 60. Jg., Heft 2, S. 193–206.

Paul **Jansen** (2018): Acht Jahre Euro-Rettungspolitik – Bilanzen und Perspektiven, [www.ludwig-erhard.de/orientierungen/acht-jahre-euro-rettungspolitik-bilanz-und-perspektiven/](http://www.ludwig-erhard.de/orientierungen/acht-jahre-euro-rettungspolitik-bilanz-und-perspektiven/).

Gerd **Langguth** (2011): Spurensuche zur Geschichte der Grünen, in: Volker Kronenberg/Christoph Weckenbrock (Hrsg.): *Schwarz-Grün. Die Debatte*, Wiesbaden, S. 27–46.

Seymour M. **Lipset**/Stein **Rokkan** (1967): Cleavage Structures, Party Systems, and Voter Alignments. An Introduction, in: Seymour M. Lipset/Rokkan Stein (Hrsg.): *Party Systems and Voter Alignments: Cross-National Perspectives*, New York/London, S. 1–64.

Claudio M. **Loser** (2009): Global financial turmoil and Emerging Market Economies: Major contagion and a shocking loss of wealth?

Donella **Meadows**/Dennis **Meadows**/Jørgen **Randers** (1972): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Aus dem Amerikanischen von Hans-Dieter Heck, Stuttgart.

Angela **Merkel** (2009): Rede von Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel auf dem Weltwirtschaftsforum am 30. Januar 2009 in Davos, in: *Bulletin der Bundesregierung*, Nr. 14-3, 31. Januar 2009.



Hyman P. **Misky** (2016): „Can „it“ happen again?“ Essays on instability and finance, New York.

**o. V.:** „Die Spareinlagen sind sicher“, 05.10.2008, [www.spiegel.de/wirtschaft/merkel-und-steinbrueck-im-wortlaut-die-spareinlagen-sind-sicher-a-582305.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/merkel-und-steinbrueck-im-wortlaut-die-spareinlagen-sind-sicher-a-582305.html).

Iris **Pufé** (2014 a): Was ist Nachhaltigkeit? Dimensionen und Chancen, [www.bpb.de/apuz/188663/was-ist-nachhaltigkeit-dimensionen-und-chancen?p=all](http://www.bpb.de/apuz/188663/was-ist-nachhaltigkeit-dimensionen-und-chancen?p=all)

Iris **Pufé** (2014 b): Nachhaltigkeit, 2. überarb. und erweit. Aufl., Konstanz/München.

Franz J. **Radermacher** (2014): Präsident Senat der Wirtschaft. Interview am 17.04.2014, in: Alexander Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft.

Andreas **Rödder** (2015): 21.0. Eine kurze Geschichte der Gegenwart, München.

Max W. **Römer** (2018): Profitmaximierung oder Gemeinwohlmehrung. Interne und externe Motive des Umdenkens, in: Christoph Brüssel/Volker Kronenberg (Hrsg.): Von der sozialen zur ökosozialen Marktwirtschaft. Ökologie und Ökonomie im Fokus von Politik und Gesellschaft, Wiesbaden, S. 51–72.

Manfred G. **Schmidt** (2007): Das politische System Deutschlands. Institutionen, Willensbildung und Politikfelder, Bonn.

Otto **Schmuck** (2017): Das Weißbuch der Kommission zur Zukunft Europas – integrationspolitische Einordnung und Reaktionen, in: Integration, 40. Jg., Heft 4, S. 276–294.

**Senat der Wirtschaft Deutschland** (o. J. a): Ziele, [www.senat-deutschland.de/der-senat/ziel-vision/ziel-umsetzung/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/ziel-vision/ziel-umsetzung/).

**Senat der Wirtschaft Deutschland** (o. J. b): Über uns, [www.senat-deutschland.de/der-senat/ueber-uns/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/ueber-uns/).

Peer **Steinbrück** (2011): Unterm Strich, aktual. und erw. Taschenbuchausgabe, München.

Frank **Stocker** (2015): Die meisten Anleger schauen auf den falschen DAX, [www.welt.de/finanzen/article136641719/Die-meisten-Anleger-schauen-auf-den-falschen-Dax.html](http://www.welt.de/finanzen/article136641719/Die-meisten-Anleger-schauen-auf-den-falschen-Dax.html).

**Tagesschau** (2018a): Landtagswahl 2018 in Bayern – Umfragen – Wahlentscheidende Themen, <https://wahl.tagesschau.de/wahlen/2018-10-14-LT-DE-BY/umfrage-wahlentscheidend.shtml>.

**Tagesschau** (2018b): Landtagswahl 2018 in Bayern – Umfragen zu den Grünen, <https://wahl.tagesschau.de/wahlen/2018-10-14-LT-DE-BY/umfrage-gruene.shtml>.

**Tagesschau** (2018c): Landtagswahl 2018 in Hessen – Umfragen Bundespolitik, <https://wahl.tagesschau.de/wahlen/2018-10-28-LT-DE-HE/umfrage-bundespolitik.shtml>.

**Tagesschau** (2018d): Landtagswahl 2018 in Hessen – Umfragen Kompetenzen, <https://wahl.tagesschau.de/wahlen/2018-10-28-LT-DE-HE/umfrage-kompetenz.shtml>.

**Umweltinstitut München** (o. J.): „Wir werden solange Streiken, bis die Politik endlich handelt“, [www.umweltinstitut.org/aktuelle-meldungen/meldungen/2019/schulstreiks-fridays-for-future.html](http://www.umweltinstitut.org/aktuelle-meldungen/meldungen/2019/schulstreiks-fridays-for-future.html).

Thorsten **Winkelmann**/Wolfram **Ridder** (2017): Die makroökonomischen und politischen Konsequenzen von Austerität, in: Roland Sturm/Tim Griebel/Thorsten Winkelmann: Austerität als gesellschaftliches Projekt. Zwischen Theorie und Praxis, Wiesbaden, S. 71–103.

Georg **Zollner** (2014): Geleitwort, in: Iris Pufé: Nachhaltigkeit, 2. überarb. und erweit. Aufl., Konstanz/München, S. 7–12.

## 1.2 Im Dienst der „res publica“: Die Gemeinwohlorientierung des Senats der Wirtschaft

Gemeinwohlorientierung – „bonum commune“, die „bürgerliche caritas“<sup>65</sup> um die „res publica“. Genese, Geschichte und Entwicklung dieser Begrifflichkeit durch die Jahrtausende und die philosophischen, theologischen, soziologischen und nicht zuletzt politiktheoretischen Diskurse, die seither um sie kreisen, hier erschöpfend zu entfalten, wäre zwar ein zweifelsohne ein erkenntnisdienliches wie – an dieser Stelle – ebenso unmögliches Unterfangen.<sup>66</sup> Ein kurzer Parforceritt durch die Begriffsgeschichte muss hier vorerst genügen.

Der Gemeinwohlbegriff lässt sich – wenn auch nicht in seiner konkreten Semantik – bis in die griechische Klassik zurückverfolgen. Im sokratisch-platonischen Denken – dem „Beginn der politischen Philosophie“<sup>67</sup> – ist das Gemeinwohl in der Auseinandersetzung des Sokrates mit den Sophisten zu finden. In nahezu allen sokratisch-platonischen Dialogen steht die Frage nach dem besten Leben für die Menschen und dem guten Leben insgesamt im Vordergrund, das sich für Platon – eingedenk dessen, dass „der Mensch [...] in der griechischen Kultur nur als Bürger denkbar [ist]“<sup>68</sup> – nur in der politischen Gemeinschaft der Polis verwirklichen kann.<sup>69</sup> Weiterhin zeigen bereits die Ursprünge des politischen Lebens, wie sie in der griechischen Mythologie angelegt sind – nachdem Prometheus die Menschen von der Geworfenheit gegenüber den Kräften der Natur befreit hatte<sup>70</sup> –, einen Verweis auf das Gemeinwohl: „Erst als Zeus ihnen aidos, d. h. Respekt vor den anderen, und dike, d. h. Gerechtigkeit, als Voraussetzung von Ordnung, Zusammenhalt und Freundschaft untereinander verliehen hatte, konnte die polis als stabile

---

65 Volker Kronenberg (2010): Patriotismus 2.0. Gemeinwohl und Bürgersinn in der Bundesrepublik Deutschland, München, S. 24.

66 Siehe für eine stärkere Ausleuchtung der Begrifflichkeit Volker Kronenberg (2013): Patriotismus in Deutschland. Perspektiven für eine weltoffene Nation, 3., überarb. und aktual. Aufl., Wiesbaden.

67 Daniela Hüttinger (2004): Platon (427–347 v. Chr.), in: Hans Maier/Horst Denzer (Hrsg.): Klassiker des politischen Denkens, Bd. 1, 2. Aufl., München, S. 15–32: 16.

68 Ebd., S. 18.

69 Vgl. ebd., S. 18 f.

70 Vgl. ebd., S. 19 f.

Vereinigung bestehen.“<sup>71</sup> Auch Platon spricht in seiner „Politeia“ vom „Prinzip der platonischen Gerechtigkeit, die ‚jedem das Seine‘ zukommen lassen will, die eines jeden Fähigkeiten für das Gemeinsame, das Ganze zu nutzen sucht“.<sup>72</sup> Ein ähnlicher Zugang findet sich auch bei Aristoteles, für den die Polis etwa nicht allein die Arbeitsteilung menschlicher Vergesellschaftung „um des Lebens willen“<sup>73</sup>, sondern ihre Festlegung auf die Ermöglichung des guten Lebens für alle entfaltet.<sup>74</sup>

In jener anderen großen antiken Zivilisation wiederum, auf die wir heute als eine Wiege der westlichen Welt blicken, im republikanischen Rom, identifizierte Cicero die „patria“ als Raum, in dem sich das Gemeinwohl entfalten könne. Einerseits im Privaten, in der „patria naturalis“, und in der „patria civitatis“ andererseits, welche „für jene politische Idee stand, die alle Individuen, die das römische Bürgerrecht besaßen, zu einer Gemeinschaft, dem römischen Staat verband“.<sup>75</sup> Selbst als die Republik bereits untergegangen war und der Begriff der „patria“ im Prinzipat des Augustus eine Modifikation erfuhr, behielt die „Ewige Stadt“ Roma ihre normative Gemeinwohlverpflichtung – „res publica res populi“ – bei.<sup>76</sup>

Thomas von Aquin verstand unter dem „bonum commune“ den naturrechtlichen Sinn und Zweck der sozialen Interaktion der Menschen untereinander: „Als Wohl des sozialen Ganzen (*bonum totius*) ist es legitimierende Norm allen Rechts.“<sup>77</sup> Darüber hinaus hat das Gemeinwohl nach Aquin eine integrative und vermittelnde Funktion in Bezug auf partikuläre Interessen des Individuums – selbstredend in einem vorneuzeitlichen Sinne – und der Teilgemeinschaften („*bonum partium*“). Mit diesen seinen Ausführungen zum Gemeinwohl gab Aquin letztlich Anstoß für einen Jahrhunderte – von der Vormoderne bis hin zum Zweiten Va-

71 Kronenberg: Patriotismus 2.0., S. 25.

72 Hüttinger: Platon (427–347 v. Chr.), S. 30.

73 Peter Weber-Schäfer (2004): Aristoteles (384–322 v. Chr.), in: Hans Maier/Horst Denzer (Hrsg.): Klassiker des politischen Denkens, Bd. 1, 2. Aufl., München, S. 33–52: 46.

74 Vgl. ebd.

75 Kronenberg: Patriotismus 2.0, S. 25.

76 Vgl. ebd., S. 25 f.

77 Arno Anzenbacher (2008): Gemeinwohl, in: Hans Dieter Betz et al. (Hrsg.): Religion in Geschichte und Gegenwart, [http://dx.doi.org/10.1163/2405-8262\\_rgg4\\_SIM\\_08358](http://dx.doi.org/10.1163/2405-8262_rgg4_SIM_08358).

tikanischen Konzil – währenden Diskurs innerhalb des Christentums.<sup>78</sup> Das christliche Gemeinwohlverständnis unserer Gegenwart schließlich folgt der Überzeugung, dass „das Ziel aller sozialen Interaktion letztlich die Ermöglichung menschenwürdigen Lebens für alle ist und daß diesem Sozialzweck der Vorrang zukommt sowohl gegenüber den teilsystematischen Autopoiesen als auch gegenüber den individuellen Eigeninteressen“<sup>79</sup> und durchaus als Aktualisierung des „*bonum totius*“ bei Thomas von Aquin interpretiert werden könnte.

In abstrahierter und zugleich komprimierter Form sind schlussendlich Gemeinwohldefinitionen zu unterscheiden, die Gemeinwohl als von allen Mitgliedern einer gegebenen Gesellschaft geteilte Wert- und Zielvorstellungen darstellen. Zusätzlich solche, die das Gemeinwohl als *a priori* gegeben und damit als – unabhängig des individuellen Wägens und, im Besonderen, der situativen Unabwägbarkeiten des Menschen – objektiv feststellbar betrachten und bis hin zu Gemeinwohlbegriffen, in denen sich der Begriffsinhalt durch ein Gleichgewicht von Interessen – ungeachtet der Frage nach deren inhaltlichem Kern – definiert.<sup>80</sup> Letztlich aber verweisen alle diese Charakterisierungen des Gemeinwohlbegriffs auf die Notwendigkeit einer ideellen inneren Bindung – sowohl der gesellschaftlichen Teilsysteme, als auch und vor allem der Einzelnen in diesen Teilsystemen auf das soziale Ganze. Der Bonner Staatswissenschaftler Josef Isensee brachte es auf den Punkt: „Ohne Gemeinsinn kein Gemeinwohl – ungeachtet aller überindividuellen, objektiven Verfahren und Institutionen, aller sichtbaren und unsichtbaren Hände, die an der Verwirklichung des *bonum commune* mitwirken.“<sup>81</sup>

Wo vom großen römischen Staatsmann Cicero hier bereits die Rede war, sieht sich der Senat der Wirtschaft – nicht ohne eine ideelle Überhöhung dieses Gremiums, die wohl einer geschichtswissenschaftlichen Betrachtung nicht standhalten würde, wohl aber dennoch Aufschluss über das organisatorische Selbstverständnis der Senatsakteure gibt – auch

---

78 Vgl. ebd.

79 Vgl. ebd.

80 Vgl. Marcelline Langer (2008): Die Kooperations-Strategie. Strategische Allianzen – neue Akteure der Interessensvermittlung und ihr Einfluss auf die politische Entscheidungsfindung. Saarbrücken, S. 75.

81 Josef Isensee (o. J.) zit. nach Volker Kronenberg (2013): Patriotismus in Deutschland. Perspektiven für eine weltoffene Nation, 3., überarb. und aktual. Aufl., Wiesbaden, S. 5.

selbst in der Tradition des Senats des republikanischen Roms als „ein ausgewogener Kreis unabhängiger, einander freundschaftlich verbundener Geister[, die sich] für das Gemeinwohl, statt partikulare Interessen [engagieren]“.<sup>82</sup> Welchem Verständnis von Gemeinsinn, von Gemeinwohlorientierung aber folgt nun der Senat der Wirtschaft?

### „Wohlstand für alle“: Die Gemeinwohlorientierung des Senats der Wirtschaft

Der Senat der Wirtschaft definiert das Gemeinwohl als größtmöglichen Wohlstand für eine größtmögliche Gruppe und leitet daraus „Ziele [ab], die aus der Sicht fast aller Menschen vorteilhaft sind“<sup>83</sup> sowie qua Satzung „humanistische Positionen“<sup>84</sup> vertreten und „Menschlichkeit und Menschenwürde“<sup>85</sup> fördern.

Zum einen wird der Senat in seiner operativen politikberatenden Tätigkeit, auf die unter dem Gesichtspunkt seiner strategischen Entwicklung als Organisation noch näher eingegangen wird (vgl. dazu Kapitel 1.3), stets von der Frage geleitet, ob ein Vorschlag, der – über den Senat, seine Mitglieder, seine Strukturen oder seine Partner – an institutionalisierte Politik herangetragen oder in ihre Entscheidungsprozesse eingebracht werden soll, wirklich, so Dieter Härthe, einer der Gründerväter und der Ideengeber des Senats der Wirtschaft, „eine Lösung [ist], die [nur] bestimmten Interessengruppen dient oder [...] auch wirklich die Mehrheit einer Bevölkerung der Nutznießer [ist]“<sup>86</sup>. Damit kann der Senat der Wirtschaft zwar einerseits gewissermaßen als archetypisch für Organisationsformen der Politikberatung angesehen werden, die sich zumeist „in netzwerkartigen Beratungsgemeinschaften, in denen sich

82 Senat der Wirtschaft (2014): Satzung – beschlossen von der Mitgliederversammlung am 17.06.2014, [www.senat-deutschland.de/der-senat/im-senat/satzung/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/im-senat/satzung/).

83 Franz J. Radermacher (2014): Präsident Senat der Wirtschaft. Interview am 17.04.2014, in: Alexander Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft, S. 121.

84 Senat der Wirtschaft: Satzung.

85 Ebd.

86 Dieter Härthe (2014): Vorstandsvorsitzender Senat der Wirtschaft. Interview am 10.04.2014, in: Alexander Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft, S. 122.

Teilnehmer unterschiedlicher Herkunft und Kompetenz, unterschiedlicher Wissensbestände und funktionaler Zuordnung, [...] über Sachurteile und Problemlösungen austauschen<sup>87</sup> und insofern pluralistisch, ergebnisoffen, praxisorientiert und unparteiisch agieren. Zum anderen aber unterscheidet er sich gerade durch seine übergeordnete Gemeinwohlorientierung in erheblichem Maße von anderen Akteuren auf diesem Feld, die nicht etwa erst den Output widerspiegeln, sondern – vermittelt durch eine „Gemeinwohlverträglichkeitsprüfung“<sup>88</sup> – bereits den Input reguliert, der in die Arbeit des Senats einfließt. Folglich nimmt sich der Senat der Wirtschaft eines Themas nur dann an, wenn, so Christoph Brüssel, bereits vorab sichergestellt ist, „dass es tatsächlich einer Gesellschaft, einer globalen Gesellschaft, insgesamt weiterhilft und dass dieses Thema auch erforderlich ist, um entweder einen großen Teil der Gesellschaft oder ein bestimmtes Thema der Gesellschaft voranzubringen“<sup>89</sup>.

In dieser Hinsicht ist die Gemeinwohlorientierung, der Gemeinwohlbegriff des Senats also weniger ein – etwa an die eingangs angeführten Definitionsmöglichkeiten – gebundenes, theoretisches und damit notwendigerweise mitunter auch starres Konstrukt, sondern mehr eine regulative Idee, eine Leitvorstellung, letzten Endes ein Ideal, die dem Gemeinsinn seiner Mitglieder entspringt, das er sich selbst als Grundlage seiner Diskurse setzt und welches auch das praktische Handeln seiner operativen Arbeit strukturiert.

Zum anderen ist in diesem Zusammenhang in besonderer Weise auf die herausragende Bedeutung der Wirtschaft für das Gemeinwohl zu verweisen, die der Senat der Wirtschaft ihr einerseits zuspricht, auf das er sie andererseits verpflichten möchte und aus der sich auch sein Leitspruch „Wirtschaft für Menschen“<sup>90</sup> ableitet. Für den Senat steht außer

87 Martin Thunert (2004): Politikberatung in der Bundesrepublik Deutschland: Entwicklungslinien, Leistungsfähigkeit, Legitimation, in: André Kaiser/Thomas Zittel (Hrsg.): Demokratietheorie und Demokratieentwicklung. Festschrift für Peter Graf Kielmansegg, Wiesbaden, S. 319–422: 412.

88 Härthe: Interview, S. 122.

89 Christoph Brüssel (2014): Vorstandsbereich Politik & Kommunikation Senat der Wirtschaft. Interview am 03.04.2014, in: Alexander Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft, S. 122.

90 Senat der Wirtschaft Deutschland (o. J. b): Über uns, [www.senat-deutschland.de/der-senat/ueber-uns/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/ueber-uns/)

Zweifel: „Dies soll unsere Arbeit prägen. So, dass also ganz wichtig ist, dass wir die Priorität festlegen: Die Wirtschaft hat dem Menschen zu dienen und nicht umgekehrt.“<sup>91</sup> Nicht nur vor dem Hintergrund seiner Mitgliederstruktur, mithin seiner Namensgebung, sondern auch in dieser Hinsicht wird der Senat durch seine Wirtschaftsnähe charakterisiert, aus der durchaus auch ein Glaubwürdigkeitsdilemma erwachsen könnte – sieht doch manch kritischer Geist hinter jedem unternehmerischen Engagement nicht nur ein Eigeninteresse, sondern zugleich auch eine Benachteiligung anderer Interessen. Diese Kritik läuft nicht nur deshalb ins Leere, da der Senat bemüht ist, eben jenen Geist, in welchem die Stifter ihn vor zehn Jahren ins Leben riefen, stets wach zu halten und auch den nun nachfolgenden Senatsmitgliedern zu vermitteln. Im Zuge dessen fordere man, so Brüssel, von der privatwirtschaftlichen Mitgliedschaft ein, dass mindestens im Rahmen der Senatsarbeit eine wie auch immer geartete individuelle oder an das eigene Unternehmen gebundene ökonomische Nutzenmaximierung in den Hintergrund trete: Sie sollen im Senat dezidiert keinen Platz haben, sondern durch die klassischen Branchenverbände vertreten werden.<sup>92</sup> „Wir werden nicht Einzelinteressen vertreten und wir werden nicht versuchen, dass Einzelne einen Vorteil zu Lasten anderer gewinnen“,<sup>93</sup> unterstreicht Christoph Brüssel. Die Möglichkeit, über den Senat an der Befassung mit jenen gesamtgesellschaftlichen, ja globalen Herausforderungen zu partizipieren, konstruktive Lösungsvorschläge zu erarbeiten und diese – jenseits eines parteipolitischen Engagements – in die institutionalisierte Politik vermitteln zu können, müsse Anreiz genug sein.<sup>94</sup> Darüber hinaus trifft diese Kritik aber in ganz grundsätzlicher Weise nicht den Kern der Sache, da der Senat in ebenso grundsätzlicher Weise einerseits eine unmissverständliche Prioritätenfolge im Verhältnis zwischen Mensch und Wirtschaft anlegt und diese andererseits nicht im Gegensatz zur Wirtschaftsnähe, sondern als zwei Seiten ein und derselben Medaille begreift. Sie sind

91 Härthe: Interview, S. 122.

92 Vgl. Härthe: Interview. Volker Wissing (2014): Generalsekretär International Senat der Wirtschaft. Interview am 24.04.2014, in: Alexander Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft.

93 Brüssel: Interview, S. 124.

94 Vgl. ebd., S. 228.



nicht gegeneinander auszuspielen, sondern konstruktiv zusammen zu denken.

Für den Senat steht damit letztlich außer Frage: Gemeinwohlorientierte Lösungen auf die drängenden Fragen der Gegenwart und der Zukunft können nur erarbeitet werden, wenn institutionalisierte Politik, Zivilgesellschaft und insbesondere die Wirtschaft sich gemeinsam der Beantwortung eben jener Fragen widmen.<sup>95</sup> Dazu möchte der Senat einen Beitrag leisten, indem er zwischen diesen Akteursgruppen – unter der dezidierten Hinzunahme der Wissenschaft – gegenseitige Zugänge und damit pluralistische, ergebnisoffene wie praxisorientierte Diskurse miteinander ermöglicht. Er bietet eine Plattform und so einen „neuen Weg [...], der alle anderen bewährten Organisationen nicht ersetzen kann, aber durch seine Gemeinwohlorientierung, durch die Einbindung aller gesellschaftlichen Gruppen einen wichtigen zusätzlichen Beitrag leisten kann, Politik wieder glaubhafter zu machen und die politische Arbeit zu unterstützen“.<sup>96</sup>

Wie sich die operative Arbeit des Senats der Wirtschaft als Plattform vollzieht und welche Strukturen und Instrumente, die das Tagesgeschäft des Senats der Wirtschaft prägen und erst ganz konkret mit Leben füllen, wird nun im Folgenden konkretisiert.

## Literatur

Arno **Anzenbacher** (2008): Gemeinwohl, in: Hans Dieter Betz et al. (Hrsg.): Religion in Geschichte und Gegenwart, in: [http://dx.doi.org/10.1163/2405-8262\\_rgg4\\_SIM\\_08358](http://dx.doi.org/10.1163/2405-8262_rgg4_SIM_08358).

Christoph **Brüssel** (2014): Vorstandsbereich Politik & Kommunikation Senat der Wirtschaft. Interview am 03.04.2014, in: Alexander Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft.

Dieter **Härthe** (2014): Vorstandsvorsitzender Senat der Wirtschaft. Interview am 10.04.2014, in: Alexander Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft.

---

95 Vgl. ebd. sowie Radermacher: Interview.

96 Härthe: Interview, S. 123.

Daniela **Hüttinger** (2004): Platon (427–347 v. Chr.), in: Hans Maier/Horst Denzer (Hrsg.): *Klassiker des politischen Denkens*, Bd. 1, 2. Aufl., München, S. 15–32.

Josef **Isensee** (o. J.) zit. nach Volker Kronenberg (2013): *Patriotismus in Deutschland. Perspektiven für eine weltoffene Nation*, 3., überarb. und aktual. Aufl., Wiesbaden.

Volker **Kronenberg** (2013): *Patriotismus in Deutschland. Perspektiven für eine weltoffene Nation*, 3., überarb. und aktual. Aufl., Wiesbaden.

Volker **Kronenberg** (2010): *Patriotismus 2.0. Gemeinwohl und Bürgersinn in der Bundesrepublik Deutschland*, München.

Marcelline **Langer** (2008): *Die Kooperations-Strategie. Strategische Allianzen – neue Akteure der Interessensvermittlung und ihr Einfluss auf die politische Entscheidungsfindung*, Saarbrücken.

Franz J. **Radermacher** (2014): *Präsident Senat der Wirtschaft*. Interview am 17.04.2014, in: Alexander Grieswald: *Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft*.

**Senat der Wirtschaft** (2014): *Satzung – beschlossen von der Mitgliederversammlung am 17.06.2014*, [www.senat-deutschland.de/der-senat/im-senat/satzung/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/im-senat/satzung/).

**Senat der Wirtschaft Deutschland** (o. J. b): *Über uns*, [www.senat-deutschland.de/der-senat/ueber-uns/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/ueber-uns/).

Martin **Thunert** (2004): *Politikberatung in der Bundesrepublik Deutschland: Entwicklungslinien, Leistungsfähigkeit, Legitimation*, in: André Kaiser/Thomas Zittel (Hrsg.): *Demokratietheorie und Demokratieentwicklung. Festschrift für Peter Graf Kielmansegg*, Wiesbaden, S. 319–422.

Peter **Weber-Schäfer** (2004): Aristoteles (384–322 v. Chr.), in: Hans Maier/Horst Denzer (Hrsg.): *Klassiker des politischen Denkens*, Bd. 1, 2. Aufl., München, S. 33–52.

Volker **Wissing** (2014): Generalsekretär International Senat der Wirtschaft. Interview am 24.04.2014, in: Alexander Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft.

### 1.3 Instrumente zur Zielerreichung des Senats der Wirtschaft<sup>97</sup>

Das grundsätzliche Handeln einer Organisation leitet sich von derer Zielsetzung ab. Idealtypisch beinhaltet diese „einen inhaltlichen Korridor festzulegen, in dem das Kollektiv sich selbst definiert und Positionen bezieht. Daraus nähren sich Orientierung, Legitimation und Motivation“.<sup>98</sup> Aus dem Dreiklang von Vision, Mission und Leitbild können die übergeordneten Ziele destilliert werden. Um diese zu erreichen, werden zusätzlich untergeordnete Ziele definiert. „Zumeist verfolgen Strategien nicht nur ein singuläres Ziel. Wahrscheinlicher sind im Strategiezusammenhang ausdifferenzierte Zielsysteme, die übergeordnete Gesamtziele, temporäre Zwischenziele, Teilziele und Nebenziele vereinen.“<sup>99</sup> Die konditionale und hierarchische Verbindung zwischen Zielen ist für den weiteren strategischen Prozess und die Organisationsentwicklung daher von hoher Bedeutung.

Die vorangegangenen Darstellungen der Gründung, Ziele und Visionen des Senats der Wirtschaft (Kapitel 1.1 und 1.2) haben als übergeordnetes Ziel – gar als Credo – das Gemeinwohl identifiziert und ausgearbeitet. Als gemeinwohlorientierte Politikberatung an der Schnittstelle von institutionalisierter Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft werden Lösungsvorschläge entwickelt und erarbeitet – stets unter der Prämisse der „res publica“. Die Erreichung von besagtem „Oberziel“ erfordert strategisch untergeordnete Ziele („Unterziele“), welche der Umsetzung des Gemeinwohls dienen sollen. Um den sich selbst gesetzten Zweck zu erfüllen, versteht sich der Senat als Plattform für Austausch- und Beratungsprozesse (siehe Kapitel 1.2). Die Eckpfeiler dieser bestehen aus drei Säulen: den Eigenschaften (pluralistisch, praxisorientiert, wirtschaftsnah und ergebnisoffen), den Aufgaben (politische Partizipation, Zugang zu Expertise, Initiieren von Themen und Stärkung

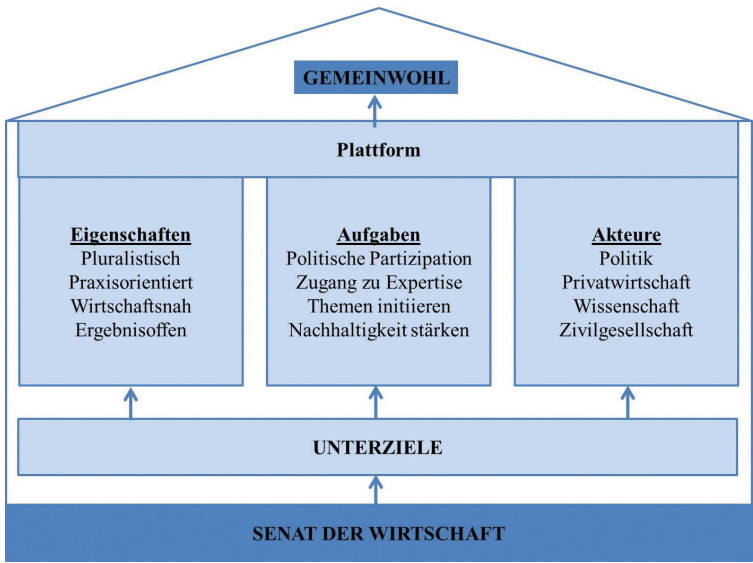
97 Das Kapitel 1.3 wurde federführend von Dr. Alexander Grieswald verfasst und beruht auf dessen Dissertation: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft, Duisburg/Essen (2016). Wir bedanken uns an dieser Stelle ein weiteres Mal herzlich für die Zusammenarbeit.

98 Joachim Raschke/Ralf Tils (2011): Politik braucht Strategie. Taktik hat sie genug, Frankfurt, S. 158.

99 Ralf Tils (2005): Politische Strategieanalyse. Konzeptionelle Grundlagen und Anwendung in der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik, Wiesbaden, S. 107.

der Nachhaltigkeit) und den Akteuren (Politik, Privatwirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft) – siehe Abbildung 1. Entscheidend ist zudem, dass trotz der Wirtschaftsnähe die Ergebnisoffenheit einen zentralen Punkt der Arbeit des Senats darstellt. Das Zusammenwirken dieser drei Elemente wurde bereits in Kapitel 1.1 und 1.2 in diesem Band ausführlich dargestellt. Darüber hinaus veranschaulicht Abbildung 1 die Relation des Oberziels – Gemeinwohl – und der Unterziele zueinander. Einzelne Unterziele, die durch bestimmte Instrumente umgesetzt werden, sowie spezifisches Vorgehen und Abläufe sind in weiterer Folge abzubilden.

Abbildung 1: Der Senat als Plattform (eigene Darstellung)<sup>100</sup>



100 Alexander Grieswald (2016): Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft, Duisburg/Essen, S. 126.

## Die fünf Unterziele des Senats der Wirtschaft

Unterziele sind handlungspraktische, in Maßnahmen übersetzbare Gestaltungsziele, die sich im Laufe der Organisationsentwicklung und den damit einhergehenden sich verändernden Bedürfnissen anpassen können. Die Entwicklung des Senats kann mit Bezug auf die von Roder<sup>101</sup> unterschiedenen Phasen wie folgt aufgeteilt werden: Pilot- und Gründungsphase (2009–2011); Wachstumsphase (2012); Etablierungs- und Reifephase (2013); Erweiterungsphase (2014–heute). Beim Senat ändern sich über die Phasen hinweg die Schwerpunkte der Instrumente, nicht aber die Unterziele und die Instrumente selbst.

Allgemein betrachtet können Oberziele erst durch die Umsetzung einzelner oder mehrerer Unterziele erfüllt werden. Aus dieser Prämisse lässt sich folgende Konditionalkette aufstellen: Aus Oberzielen ergeben sich kleinteiligere Unterziele, welche durch bestimmte Strukturen und Instrumente erreicht werden sollen – sie sind als Meilensteine auf dem Weg zu den Oberzielen zu verstehen.<sup>102</sup> Dieter Härthe, Vorstandsvorsitzender des Senats der Wirtschaft, sagt dazu: „Eine langfristige Vision kann man nur erreichen, wenn man über eine Strategie entsprechende Teilziele formuliert und so systematisch vorgeht, um letztlich den Zielen aus der Satzung und diesen Visionen, wie wir das bei uns nennen, näher zu kommen.“<sup>103</sup> Um das festgelegte Oberziel des Senats, das Gemeinwohl, durch eine politisch beratende Plattform zu fördern, hat der Senat der Wirtschaft verschiedene Aufgaben und Maßnahmen identifiziert.

101 Barbara Roder (2011): Reporting im Social Entrepreneurship. Konzeption einer externen Unternehmensberichterstattung für soziale Unternehmer, in: Kaserer Achleitner (Hrsg.): Entrepreneurial und Financial Studies, Wiesbaden.

102 Vgl. Gilbert Probst/Christian Wiedemann (2013): Strategie-Leitfaden für die Praxis, Wiesbaden, S. 96.

103 Dieter Härthe (2014): Vorstandsvorsitzender Senat der Wirtschaft. Interview am 10.04.2014, in: Alexander Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft, S. 129.

Abbildung 2: Aufgaben des Senats (eigene Darstellung)<sup>104</sup>

Aufgaben des Senats der Wirtschaft
Förderung des Wirtschaftsstandortes Deutschland im Interesse des Gemeinwohls
Förderung einer Ökosozialen Marktwirtschaft auf nationaler und internationaler Ebene: <i>Ökologische Nachhaltigkeit zur Erhaltung von Mensch, Natur, und Umwelt für nachfolgende Generationen; ökonomische Nachhaltigkeit zur Schaffung dauerhaft tragfähiger Grundlagen für Erwerb und Wohlstand; soziale Nachhaltigkeit im Sinne einer zukunftsfähigen, lebenswerten Gesellschaft, die faire Partizipation aller ihrer Mitglieder ermöglicht.</i>
Förderung von Ethik, Corporate Social Responsibility, Corporate Governance und Compliance in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft
Förderung eines positiven Bildes von Mitgliedern der Regierungen, der Parlamente und der öffentlichen Dienste in der Öffentlichkeit
Förderung eines positiven Bildes von Unternehmern und Führungskräften der Wirtschaft in der Öffentlichkeit
Förderung von gemeinnützigen und sozialen Projekten
Förderung einer fairen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen aller Größenordnungen und Rechtsformen sowie staatlichen und internationalen Institutionen
Förderung der wirtschaftlichen Interessen seiner Mitglieder

Aus der Kumulation dieser eher allgemein gehaltenen Aufgaben und Maßnahmen kann eine Kategorisierung der Unterziele des Senats erfolgen. Es lassen sich auf dieser Grundlage fünf grundsätzliche, interdependente Unterziele identifizieren, mit deren Hilfe das Oberziel erreicht werden soll<sup>105</sup>:

1. Strukturen aufbauen,
2. politischen Austausch fördern,
3. Partner gewinnen und binden,
4. Inhalte und Qualität sichern,
5. die Marke inszenieren.

Jedem der aufgezählten Unterziele lassen sich unterschiedliche Instrumente zur Umsetzung zuordnen. Im weiteren Verlauf werden die fünf

104 Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung, S. 130.

105 Weiterführend zu den Zielen siehe auch Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung.

Unterziele individuell näher beleuchtet und jeweils zwei „Hauptinstrumente“ zur Zielerreichung dargestellt.

### **Das Unterziel „Strukturen aufbauen“**

Das primäre Unterziel in den ersten Jahren des Bestehens einer Organisation ist es, Strukturen aufzubauen. Dabei muss der Aufbau systematisch verfolgt werden, um sich zu etablieren, zu stabilisieren und den Stakeholdern seine Positionen und Ziele näherzubringen. Erst auf dieser Basis kann die weitere Organisationsentwicklung vorangetrieben werden, denn nicht selten scheitern Organisationen am Fehlen grundlegender Strukturen.<sup>106</sup> Mit dem Unterziel „Strukturen aufbauen“ will sich der Senat daher strukturell und organisatorisch in die Lage versetzen, den von sich selbst gesetzten und angestrebten Pfad – mit dem Oberziel des Gemeinwohls – zu gehen. Ein starkes Fundament beim Organisationsaufbau gibt Sicherheit, dient als Konstante und hilft bei der Konfrontation mit atypischen Situationen. Dieses Vorgehen entspricht klassischen Empfehlungen für die Organisationsentwicklung.<sup>107</sup> Insbesondere bei Neugründung treten Organisationen – der Senat ab 2009 – in Konkurrenz mit bereits bestehenden Interessenskonstrukten. Alleinstellungsmerkmale sind dabei entscheidend, um sich abzuheben und wahrgenommen zu werden, beispielsweise durch funktionierende Strukturen, Instrumente und Strategien.<sup>108</sup>

Instrument: Strategisches Zentrum definieren

Als erstes Instrument im Zusammenhang mit stabilen Strukturen ist die Entwicklung eines strategischen Zentrums zu nennen, welches als Führungszentrum fungiert und die inhaltliche Richtung für die organisato-

106 Vgl. Thorben Prenzel (2007): Handbuch Lobbyarbeit konkret, Schwalbach, S. 14.

107 Siehe dazu Probst/Wiedemann: Strategie-Leitfaden für die Praxis. Im Weiteren Prenzel: Handbuch Lobbyarbeit; Alexander Straßner (2006): Funktionen von Verbänden in der modernen Gesellschaft, [www.bpb.de/apuz/29798/funktionen-von-verbaenden-in-der-modernen-gesellschaft?p=all](http://www.bpb.de/apuz/29798/funktionen-von-verbaenden-in-der-modernen-gesellschaft?p=all).

108 Vgl. Joachim Raschke/Ralf Tils (2013): Politische Strategie. Eine Grundlegung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 129.



rische Entwicklung vorgibt.<sup>109</sup> Innerhalb der Organisation sind dabei Führungsrollen zu definieren und von passenden Persönlichkeiten, im Idealfall mit Erfahrung (siehe Kapitel 2) zu besetzen.<sup>110</sup> Ohne klar verteilte Führungsrollen kann es zu Unstimmigkeiten zwischen einzelnen Personen in den Prozessen sowie mit externen Partnern kommen. Für den Senat nimmt gerade dieses Instrument in der Gründungs- und Pilotphase, ob ihrer gleich zu Beginn starken Führungspersönlichkeiten, eine wichtige Funktion ein. Formal definiert werden die Führungspositionen beim Senat durch die Satzung, welche die Organe – Mitgliederversammlung, Vorstand, Präsidium und Aufsichtsrat – festlegt. Die Mitgliederversammlung legitimiert die anderen Gremien durch Wahlen, während das Präsidium im laufenden Geschäftsjahr als Vertreter für die Belange der Mitglieder gegenüber den anderen Organen fungiert. Zudem legt das Präsidium die inhaltlichen Richtlinien fest und diskutiert über einzelne Projekte oder Kommissionen mit. Der Präsident des Senats nimmt dabei eine hervorzuhebende Führungsfunktion ein. Gleichwohl geht eine wichtige Führungsrolle vom Vorstand aus, der die Verantwortung für die Arbeit und Weiterentwicklung des Senats trägt. Der Aufsichtsrat kontrolliert die Arbeit des Vorstands, nimmt jedoch keine Führungsposition ein. Somit lässt sich ein umfassendes strategisches Zentrum durch Mitgliederversammlung, Präsidium und Vorstand feststellen.<sup>111</sup>

Instrument: Mitgliederstamm aufbauen und Finanzierung sichern

Das Instrument „Mitgliederstamm aufbauen und Finanzierung sichern“ nahm in der Wachstumsphase eine sehr wichtige Funktion innerhalb der genutzten Instrumente des Senats ein. Sichere Strukturen aufzubauen impliziert beim Senat Mitgliederzuwachs, da dieser das finanzielle Fun-

---

109 Vgl. Manuela Glaab (2007): Politische Führung als strategischer Faktor, in: Zeitschrift für Politikwissenschaft, 17. Jg., Heft 2, S. 303–332; Ludger Helms (2000): Politische Führung als politikwissenschaftliches Problem, in: Politische Vierteljahresschrift (PVS), 41. Jg., Heft 3, S. 411–434.

110 Vgl. Ralf Tils (2011): Strategische Regierungssteuerung. Schröder und Blair im Vergleich, Wiesbaden S. 32. Siehe dazu auch Raschke/Tils: Politische Strategie.

111 Vgl. Senat der Wirtschaft (2014): Satzung, [www.senat-deutschland.de/der-senat/im-senat/satzung/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/im-senat/satzung/); Senat der Wirtschaft (o. J. a): Vorstand, [www.senat-deutschland.de/der-senat/ueber-uns/vorstand/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/ueber-uns/vorstand/).

dament bildet, ohne das die Arbeit des Senats nicht stattfinden kann. Dieses Instrument ist durch alle Phasen hinweg von entscheidender Bedeutung. Zwar spielte es zu Beginn eine hervorgehobene Rolle, da ein gewisser Mitgliederstamm erst akquiriert werden musste, aufgrund von Mitgliederfluktuation bildet die Mitgliedergewinnung jedoch eine permanent wichtige Aufgabe. Darüber hinaus führen steigende inhaltliche Ansprüche, die durch die sonstige Organisationsentwicklung generiert werden, zu steigenden Ansprüchen an die finanzielle Ausstattung der Organisation.<sup>112</sup> Die Begrenzung der Mitgliederanzahl auf die Anzahl der im Bundestag vertretenen Abgeordneten begrenzt zeitgleich das zur Verfügung stehende Budget des Senats. Drittmittelakquise, die der Senat für einzelne Projekte und Veranstaltungen nutzt, kann über die Mitgliedsbeiträge hinaus mehr finanziellen Spielraum generieren. In der Gesamtbetrachtung versucht der Senat seine Mitgliederfluktuation minimal zu halten, um eine kontinuierliche finanzielle Basis sowie eine Planungssicherheit zu schaffen.

#### **Das Unterziel „Politischen Austausch fördern“**

Für den Senat ist es ein zentrales Anliegen, seine Expertise – mit dem Gemeinwohlverständnis als Grundlage – der Politik zur Verfügung zu stellen (siehe dazu auch Kapitel 1.1 in diesem Band). Daher versucht er, einen regelmäßigen politischen Austausch zu institutionalisieren (vgl. Kapitel 2 in diesem Band). Der Schwerpunkt liegt auf Dialogformaten, die themenunabhängig initiiert werden.<sup>113</sup> „Tuchfühlung zwischen Politik und Wirtschaft kann nicht am Schreibtisch hergestellt werden. Repräsentationsverpflichtungen und Kontaktpflege werden immer bedeutsamer. Es müssen Kommunikationsnetzwerke aufgebaut und gepflegt werden.“<sup>114</sup> Besagter Austausch soll durch die Instrumente „Formate politischen Dialogs etablieren“ sowie „Politischen Zugang schaffen“ erreicht werden. Die vom Senat genutzten Maßnahmen sind in der politischen

112 Vgl. Senat der Wirtschaft: Satzung.

113 Vgl. Christoph Brüssel (2014): Vorstandsbereich Politik & Kommunikation Senat der Wirtschaft. Interview am 03.04.2014, in: Alexander Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft, S. 183.

114 Nico Grasselt/Karl-Rudolf Korte (2007): Führung in Politik und Wirtschaft. Instrumente, Stile und Techniken, Wiesbaden, S. 61.

Landschaft nicht neu und werden so oder ähnlich auch von anderen Organisationen eingesetzt.<sup>115</sup>

Instrument: Formate politischen Dialogs etablieren

Bei Beobachtung der Senatsarbeit wird deutlich, dass das Initiieren politischer Formate eine Kernkompetenz des Senats ist. Schließlich verfolgt er das Ziel, politische und wirtschaftliche Akteure gegenseitig näherzubringen sowie eine Plattform darzustellen. „Der Austausch mit Fachleuten, insbesondere im kleinen Kreis, bietet eine ideale Möglichkeit, sich schnell in Fachthemen einzuarbeiten. Außerdem testet man als Politiker seine Meinungen gerne aus, indem man einzelne Positionen in Gespräche einfließen lässt.“<sup>116</sup> Daher ist es konsequent, dass verschiedene Formate etabliert werden, die es jeweils auf ihre Art und Weise schaffen, Nähe zur Politik aufzubauen. Zu den Formaten gehören mitunter Regionaltreffen, Senatsgespräche in Berlin, Convente oder das Magazin SENATE.<sup>117</sup>

Instrument: Politischen Zugang schaffen

Die Art und Weise der Ansprache oder Kontaktaufnahme gegenüber politischen Akteuren ist für den Zugang zu diesen entscheidend.<sup>118</sup> Mithilfe der angesprochenen Formate will der Senat Zugänge kreieren – ein

---

115 Vgl. Svenja Falk/Andrea Römmele (2009): Der Markt für Politikberatung, Wiesbaden; Eva Haacke (2006): Wirtschaftsverbände als klassische Lobbyisten – auf neuen Pfaden, in: Leif, Thomas/Speth, Rudolf (Hrsg.): Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland. Wiesbaden, S. 164–18: 177 ff.; Harald Heinrichs (2002): Politikberatung in der Wissensgesellschaft. Eine Analyse umweltpolitischer Beratungssysteme, Wiesbaden.

116 Volker Wissing (2014): Generalsekretär International Senat der Wirtschaft. Interview am 24.04.2014, in: Alexander Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft, S. 163.

117 Vgl. Senat der Wirtschaft (o. J. b): Veranstaltungen, [www.senat-deutschland.de/news-termine/veranstaltungen/](http://www.senat-deutschland.de/news-termine/veranstaltungen/); Senat der Wirtschaft (o. J. c): SENATE – Magazin für Politik, Gesellschaft und eine Ökosoziale Marktwirtschaft, <http://www.senat-magazin.de/>.

118 Siehe dazu Falk/Römmele: Der Markt für Politikberatung; Heinrichs: Politikberatung in der Wissensgesellschaft.

Vorgang, der in allen Phasen der Organisationsentwicklung stattfindet.<sup>119</sup> Der Schwerpunkt verschiebt sich im Laufe der Entwicklung vom Aufbau neuer Zugänge zur Vertiefung bestehender.<sup>120</sup> Der Senat hat bereits nach kurzer Zeit versucht, über persönliche Netzwerke hinaus Kontakte zu politischen Entscheidungsträgern aufzubauen. Er spricht die Spitzenpolitiker dabei nicht immer über den persönlichen direkten Zugang an, sondern nutzt dazu auch den Kontakt zu deren Referenten, Mitarbeitern oder Ministerialbeamten.<sup>121</sup> „Ministerialbeamte schweigen in der Regel über ihre Kontakte zu Lobbyisten, und doch pflegen sie intensive Beziehungen zu den für ihr Arbeitsgebiet wesentlichen Interessengruppen.“<sup>122</sup> Dieses Vorgehen ist für den Meinungsbildungsprozess nicht untypisch, das Vertrauen in Interessensvertretungen muss jedoch verdient werden und sollte nicht leichtsinnig aufgegeben werden.<sup>123</sup> Wechselseitiges Vertrauen und Nutzen sind wichtige Faktoren, auf dessen Grundlage politische Entscheidungsträger immer auf dieselben Interessensvertreter zurückgreifen.<sup>124</sup> Insgesamt gehört das Instrument „Politischen Zugang schaffen“ zu den wichtigsten für den Senat.

119 Vergleiche zum Thema von politischen Zugängen beispielsweise Martin Thurnert (2003): Is that the way we like it? Lobbying in den USA, in: Leif, Thomas/Speth, Rudolf (Hrsg.): Die stille Macht. Lobbyismus in Deutschland, Wiesbaden, S. 320–334; Gunnar Bender/Lutz Reulecke/Martin D. Ledwon (2004): Handbuch des deutschen Lobbyisten. Wie ein modernes und transparentes Politikmanagement funktioniert, Frankfurt am Main.

120 Vgl. Brüssel: Interview.

121 Vgl. Sabine Raschka (2014): Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Politik Senat der Wirtschaft. Interview am 14.10.2014, in: Alexander Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft, S. 182.

122 Thomas Leif/Rudolf Speth (2006): Lobbying und PR am Beispiel der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, in: Thomas Leif/Rudolf Speth (Hrsg.): Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland, Wiesbaden, S. 302–316, S. 99.

123 Vgl. ebd., S. 101; Peter Lösche (2007): Verbände und Lobbyismus in Deutschland, Stuttgart, S. 67.

124 Vgl. Rolf G. Heinze (1981): Verbändepolitik und Neokorporatismus. Zur politischen Soziologie organisierter Interessen, Opladen, S. 84 ff.

### **Das Unterziel „Partner gewinnen und binden“**

Durch die Gewinnung von neuen Partnern kann das zuvor beschriebene Instrument „Politischen Zugang schaffen“ noch einmal verstärkt werden. Das Unterziel der Partnergewinnung und -bindung nimmt für den Senat in der gesamten strategischen Ausrichtung der Organisation und über den Zeitverlauf hinweg deshalb eine entscheidende Rolle sowie wichtige Funktion ein. Auch das Instrument „Mitgliederstamm erweitern und Finanzierung sichern“ strahlt in dieses Unterziel hinein. Als Instrumente zur Gewinnung von Partnern und damit auch zur Förderung vorher genannter Instrumente und Unterziele können die Stakeholderanalyse sowie die Allianzbildung identifiziert werden. Es zeigt sich hier eine vorhandene Interdependenz zwischen einzelnen Unterzielen und Instrumenten, die zusammengenommen wiederum das Oberziel erreichen sollen. Diese Interdependenz ist deshalb entscheidend, um einen größtmöglichen Effekt zu generieren. Die beiden Instrumente dieses Unterziels werden regelmäßig eingesetzt. Damit betritt der Senat aber kein Neuland, sondern nutzt gängige Instrumente von Verbänden im Organisationsaufbau.

Instrument: Stakeholder analysieren

Das stetige Monitoring andere Interessensvertreter, die sich in ähnlichen Aufgabenfeldern bewegen, ist von hoher Bedeutung.<sup>125</sup> In der Pilot- und Gründungsphase kann dies beispielsweise helfen, sich von anderen abzuheben oder aber die Inhalte und Instrumente entsprechend anzupassen; man kann von anderen lernen, die positiven Aspekte hinzunehmen. Im Hinblick auf die Gründung des Senats war dies entscheidend, auch um eine noch nicht besetzte Nische zu identifizieren und zu füllen.<sup>126</sup> Die Analyse von Stakeholdern liefert auch einen Benchmark. Es bedarf dem berühmten „Blick über den eigenen Tellerrand“, um Trends und Ent-

---

125 Siehe dazu Tarek Haddad (2003): Instrumente für das strategische Management in NPOs. Stakeholder-Analyse, SWOT-Analyse, in: Rolf Eschenbach/Christian Horak (Hrsg.): Führung der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, 2. Aufl., Stuttgart. S. 22–34; Probst/Wiedemann: Strategie-Leitfaden für die Praxis.

126 Vgl. Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung, S. 274.

wicklungen aus angrenzenden Bereichen zu begutachten oder um Neuausrichtungen von Organisationen oder potentiellen Allianzpartnern antizipieren zu können. Dennoch attestiert Christoph Brüssel: „Es gibt immer Wettbewerb und ich stelle fest, dass gerade im Bereich der NGO's [...] der Wettbewerb der Konkurrenz, [...] besonders groß ist.“<sup>127</sup>

Instrument: Allianzen bilden

Neben der vorhandenen Konkurrenz untereinander kann das Instrument des Bildens von Allianzen durch einen Ressourcenaustausch einen beachtlichen Mehrwert generieren.<sup>128</sup> Dieser liegt vor allem darin, dass durch Allianzen Netzwerke sowie Expertise erweitert werden, beispielsweise durch den Kontakt zu neuen politischen Akteuren. Der Senat geht Allianzen mit wissenschaftlichen Instituten und Think Tanks, mit einzelnen Persönlichkeiten, mit Nicht-Mitgliedsunternehmen sowie mit Tochter- und An-Instituten ein.<sup>129</sup> Als eine der ersten Allianzen ist das Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung (FAW/n) mit deren Vertreter Prof. Radermacher, der zeitgleich Präsident des Senats der Wirtschaft ist, hervorzuheben.<sup>130</sup>

Es ist nicht ungewöhnlich, dass Organisationen auf die Ressourcen anderer Organisationen (mit) angewiesen sind, um selbst bestehen zu können. Durch unterschiedliche Ressourcenausstattung kommt es zu Tauschgeschäften, aus denen gegenseitiger Nutzen gezogen werden kann. Ausgangspunkt dieser Überlegung ist „eine Diskrepanz zwischen den Interessen, die ein Akteur gerne realisieren würde, und den Ressourcen, die ihm dafür zur Verfügung stünden“<sup>131</sup>. Tauschobjekte können zwischen staatlichen und privaten Akteuren zum Beispiel Expertenwissen, Zugän-

127 Brüssel: Interview, S. 192.

128 Vgl. Hans-Jörg Schmedes (2008): Wirtschafts- und Verbraucherschutzverbände im Mehrebenensystem: Lobbyingaktivitäten britischer, deutscher und europäischer Verbände. Wiesbaden, S. 260; Marcelline Langer (2008): Die Kooperations-Strategie. Strategische Allianzen – neue Akteure der Interessenvermittlung und ihr Einfluss auf die politische Entscheidungsfindung, Saarbrücken.

129 Vgl. Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung, S. 125; Senat der Wirtschaft (o. J. d.): Partner, [www.senat-deutschland.de/der-senat/partner/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/partner/).

130 Vgl. Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung, S. 275.

131 Schmedes: Wirtschafts- und Verbraucherschutzverbände, S. 84.

ge zu Politikformulierungs- und/oder Implementierungsprozessen oder öffentliche Zustimmung sein.<sup>132</sup>

### **Das Unterziel „Qualität und Inhalte sichern“**

Die Sicherung von Qualität und Inhalt ist nur dann zu erreichen, wenn Risiken frühzeitig erkannt und angegangen werden. Zu diesen Risiken zählen der Reputationsverlust, negative Mitgliederfluktuation und nicht-gelebte Gemeinwohlorientierung.<sup>133</sup> Die Interdependenz dieser drei Risiken liegt auf der Hand: Um ihnen entgegenzuwirken, sind die Instrumente „Themen managen“ sowie „Risiken analysieren“ entscheidend. Zusätzlich wird durch die Generierung von Themenvielfalt und -tiefe Vertrauen sowie Qualität in die Inhalte des Senats gesichert, denn „vermeintliche Experten, die sich als Verpackungskünstler selbst entlarven und nur durch intensive ‚Kontaktpflege‘ auffallen, sind schnell nicht mehr gefragt, weil Beliebigkeit und Getöse eben nicht ausreichen, um als professioneller Politikberater auftreten zu dürfen“.<sup>134</sup> Die Anerkennung der Seriosität der Angebote durch politische Stakeholder, Mitglieder des Senats und andere Wettbewerber ist demnach ein entscheidendes Merkmal, um Qualität und Inhalt auf Dauer zu sichern. Damit wird auch die Erfahrung anderer Organisationen miteinbezogen, welche zeigt, dass Risikoanalyse und Themenmanagement zentralen Einfluss auf Organisationsentwicklung haben können.<sup>135</sup>

Instrument: Risiken analysieren

Durch regelmäßiges Monitoring von möglichen Risiken, die das Unternehmen treffen können, werden negative Entwicklungen zum einen rechtzeitig erkannt, zum anderen hilft es diesen strategisch zu bege-

---

132 Vgl. ebd., S. 85.

133 Vgl. Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung, S. 211.

134 Guido Knott/Harm Voigts (2005): Warum muss ein Unternehmen seine Interessen vertreten – und wie kann es dieses verantwortungsvoll tun? – Argumente aus der Sicht eines Energieunternehmens, in: Rubin Ritter/David Feldmann (Hrsg.): Lobbying zwischen Eigeninteresse und Verantwortung. Forum WHU. Wirtschaft in der Verantwortung, Baden-Baden, S. 65–74: 68.

135 Siehe dazu Gernot Seufert et al. (2006): Herausforderung Verbändemanagement, Wiesbaden; Raschke/Tils: Politik braucht Strategie.

nen.<sup>136</sup> Der Senat hat diesbezüglich kein strukturiertes Risikomanagement installiert, welches nach einem bestimmten Schema in regelmäßigen Zeitabständen durchgeführt wird, dennoch reflektiert die Führungsebene des Senats – in Sitzungen der Vorstände, des Aufsichtsrats sowie des Präsidiums – immer wieder das Risikopotential verschiedener Faktoren. Die Risikoanalyse als Instrument ist zu Beginn der Entstehung einer Organisation entscheidend, um potentielle Gefahren von vornherein durch geeignete Instrumente zu antizipieren; im weiteren Verlauf der Entwicklungsphasen kann dies einen entscheidenden Vorteil, beispielsweise beim Krisenmanagement, kreieren.

#### Instrument: Themen managen

Mithilfe von Arbeitskreisen, Kommissionen und Impulspapieren versucht der Senat eine Expertisenvielfalt zu generieren und Orientierungswissen zur Verfügung zu stellen. Volker Wissing, Generalsekretär für Internationales beim Senat, sagt dazu: „Im Vordergrund stehen allgemeine gesellschaftliche Probleme [...]. Dadurch wird vermieden, dass einseitig ökonomische Interessen vertreten werden.“<sup>137</sup> Die Inhalte sollen dabei sowohl für privatwirtschaftliche als auch für politische Akteure einen praktischen Bezug haben.<sup>138</sup> „Die zunehmende Komplexität von politischen und ökonomischen Sachverhalten erfordert es wiederum, dass der Politik die praktischen Konsequenzen ihres Handelns aufgezeigt und gegebenenfalls sinnvollere Alternativen empfohlen werden.“<sup>139</sup> Gleichwohl besteht die Gefahr, dass allein durch die Auswahl der internen als auch externen Experten immer eine Wertung oder eine Tendenz in die Bearbeitung von Themen hineingetragen werden kann. „Da der Sachverstand nicht von seinen Trägern getrennt werden kann, besteht bei der

136 Vgl. Seufert et al.: Herausforderung Verbändemanagement, S. 194 ff.

137 Wissing: Interview, S. 228.

138 Vgl. Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung, S. 228.

139 Wolfgang Kubink (2005): Verbände und Allianzen: Welche Verbünde entstehen beim Lobbying? Eine Betrachtung anhand des Telekommunikationsmarktes, in: Rubin Ritter/David Feldmann (Hrsg.): Lobbying zwischen Eigeninteresse und Verantwortung. Forum WHU. Wirtschaft in der Verantwortung, Baden-Baden, S. 75–86: 79.



Politikberatung von Experten aus Verbänden immer das Risiko, dass [sich] die Expertise mit Wertungen vermischt.“<sup>140</sup>

Im Laufe der Organisationsentwicklung des Senats wurden die Formate professionalisiert sowie die Themenvielfalt erweitert. Inhaltlich liegt der Schwerpunkt der Senatsarbeit dabei auf Themen der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit. Allein die steigende Anzahl an Mitgliedern und Allianzen führt zu einer steigenden Expertise in verschiedenen Bereichen, auf die der Senat zugreifen kann.

### **Das Unterziel „Die Marke inszenieren“**

Die positive Inszenierung einer Marke ist für Organisationen – so auch für den Senat der Wirtschaft – entscheidend, um Aufmerksamkeit zu generieren und Zugang zu politischen und wirtschaftlichen Akteuren zu erhalten. „Die Markenbildung [...] bestimmt auch und gerade das politische Terrain.“<sup>141</sup> Durch Kompetenz oder Kompetenz-Vermutungen werden besagte Zugänge geschaffen und Aufmerksamkeit generiert.<sup>142</sup> In ihrer Entwicklungsphase hat der Senat seine Kompetenz geschickt kommuniziert und Kompetenz durch Dritte an sich gebunden, diese Kombination hat die wahrgenommene Kompetenz erhöht: Aus der dadurch generierten Aufmerksamkeit haben sich Zugänge ergeben. Im Nachhinein lässt sich nur schwer rekonstruieren, ob zuerst die Kompetenz oder die Kompetenzvermutung vorlag.<sup>143</sup> Dabei sollte nicht übersehen werden, dass eine reine Inszenierung von versprochenen Tatsachen nicht auf Dauer halten kann. Vielmehr gilt es durch Qualität und Inhalte eine tatsächliche Kompetenz zu zeigen. „Die bloße Präsentationskunst kann politische Leistungen nicht ersetzen.“<sup>144</sup>

---

140 Manfred Mai (2006): Verbände und Politikberatung, in: Svenja Falk et al. (Hrsg.): Handbuch Politikberatung, Wiesbaden, S. 268–274: 270.

141 Klaus Koziol (2007): Die Markengesellschaft. Wie Marketing Demokratie und Öffentlichkeit verändert, Konstanz, S. 125. Siehe weiterführend Volker J. Kreyher (2004): Politisches Marketing als Konzept für eine aktive Politik, in: Volker J. Kreyher (Hrsg.): Handbuch Politisches Marketing. Impulse und Strategien für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, Baden-Baden, S. 13–34.

142 Vgl. Ulrich Sarcinelli (2009): Politische Kommunikation in Deutschland. Zur Politikvermittlung im demokratischen System, Wiesbaden, S. 179.

143 Vgl. ebd. Siehe weiterführend Kreyher: Politisches Marketing als Konzept, S. 13–34.

144 Raschke/Tils: Politik braucht Strategie, S. 210.

Zur Erreichung des Unterziels „Die Marke inszenieren“ greift der Senat auf verschiedene Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit zurück: „Öffentlichkeitsarbeit steuern“ und „Verschiedene Kommunikationsformate nutzen“.

Instrument: Öffentlichkeitsarbeit steuern

Die Steuerung der Öffentlichkeitsarbeit und mit ihr einhergehend die Außendarstellung ist ein – durch alle Phasen der Organisationsentwicklung hinweg – wichtiges Instrument für die Arbeit des Senats der Wirtschaft. Durch sie wird interessierten Stakeholdern ein erster Eindruck der Organisation vermittelt. Zudem will der Senat durch eine professionelle Steuerung der Öffentlichkeitsarbeit dafür Sorge tragen, dass sein gewünschtes Image verfestigt wird.<sup>145</sup> Diese Steuerung wurde – beispielsweise durch die Besetzung von Themen und Begriffen wie der Ökosozialen Marktwirtschaft – erfolgreich umgesetzt. Ziel war es, das eigene Image von innen heraus und im Vorhinein zu prägen und zu gestalten. Neben der Besetzung von Begrifflichkeiten hat auch das strategische Element – »[...] wir machen gar keine Schlagzeile und kommunizieren, dass wir keine Schlagzeile machen. Das ist dann die Schlagzeile. Diese Disziplin halten wir ein.«<sup>146</sup> – zur erfolgreichen Steuerung beigetragen.

Instrument: Verschiedene Kommunikationsformate nutzen

Die Nutzung unterschiedlicher Kommunikationsformate und -mittel kann nicht nur an Quantität, sondern auch an Qualität und Einheitlichkeit gemessen werden. Während in der Pilot- und Gründungsphase eine überschaubare Anzahl – dafür qualitativ hochwertig und einheitlich – an Kanälen genutzt wurden, hat der Senat im Laufe seiner Entwicklung die Anzahl der Formate erheblich gesteigert. Dabei war und ist es wichtig, die Qualität beizubehalten sowie unterschiedliche Formate anzubieten. Mit der Hinzunahme der Nutzung von Social Media ab 2014 wurden zudem neue Kommunikationsformate geschaffen, um weitere Zielgruppen zu erreichen und die Möglichkeit der direkten Interaktion zu bieten. Dabei ging es weniger um die Darstellung der eigenen Organisa-

145 Vgl. Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung, S. 277.

146 Brüssel: Interview, S. 240.

tion als um das Angebot eines Austauschs und der Erweiterung des Netzwerks.<sup>147</sup>

### **Zusammenfassung der genutzten Instrumente**

Wenn man die untersuchten Unterziele sowie Instrumente betrachtet, wird deutlich, dass alle Instrumente in ihrer jeweiligen Schwerpunktsetzung von Bedeutung für den Senat der Wirtschaft waren und sind – einzig ihre Funktion und Bedeutung hat sich über die einzelnen Entwicklungsschritte hinweg gewandelt.<sup>148</sup> „Politischen Zugang schaffen“ sowie „Öffentlichkeitsarbeit steuern“ sind für den Senat – ob ihrer Ziele und Vision – von besonderer Relevanz. Wie in Kapitel 1.1 und 1.2 in diesem Band dargestellt, ist das Erreichen der Ziele, im Dienste der „res publica“, von vordergründiger Bedeutung. Gerade durch politische Zugänge können diese Ziele verfolgt werden.

Der Senat als Plattform – wirtschaftsnah, ergebnisoffen und praxisorientiert – verbindet Akteure aus Politik, Privatwirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft, um den großen Fragen des 21. Jahrhunderts zu begegnen. Mit der dargestellten Auswahl und Anwendung der technischen Instrumente zur Erreichung von Unterzielen und daraus resultierend dem Oberziel ist ein erster Schritt in die richtige Richtung gemacht. Die Herausforderungen der heutigen Zeit sind jedoch nicht nur national, in Deutschland, zu lösen, sondern müssen europäisch – global – angegangen werden. Dieser Ansatz wird auch vom Senat der Wirtschaft verfolgt und wird im weiteren Verlauf – genauso wie die wissenschaftliche Betrachtung von Themenfeldern wie der Ökonomie, Ökologie oder Nachhaltigkeit – dargestellt.

### **Literatur**

Gunnar **Bender**/Lutz **Reulecke**/Martin D. **Ledwon** (2004): Handbuch des deutschen Lobbyisten. Wie ein modernes und transparentes Politikmanagement funktioniert, Frankfurt am Main.

---

147 Vgl. Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung, S. 247 ff.

148 Die hier aufgezeigten Phasen und deren Bewertung beziehen sich auf den in Grieswald 2016 untersuchten Zeitraum von 2009–2015.

Christoph **Brüssel** (2014): Vorstandsbereich Politik & Kommunikation Senat der Wirtschaft. Interview am 03.04.2014, in: Alexander Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft.

Svenja **Falk**/Andrea **Römmele** (2009): Der Markt für Politikberatung, Wiesbaden.

Manuela **Glaab** (2007): Politische Führung als strategischer Faktor, in: Zeitschrift für Politikwissenschaft, 17. Jg., Heft 2, S. 303–332.

Nico **Grasselt**/Karl-Rudolf **Korte** (2007): Führung in Politik und Wirtschaft. Instrumente, Stile und Techniken, Wiesbaden.

Alexander **Grieswald** (2016): Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft, Duisburg/Essen.

Eva **Haacke** (2006): Wirtschaftsverbände als klassische Lobbyisten – auf neuen Pfaden, in: Leif, Thomas/Speth, Rudolf (Hrsg.): Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland. Wiesbaden, S. 164–187.

Tarek **Haddad** (2003): Instrumente für das strategische Management in NPOs. Stakeholder-Analyse, SWOT-Analyse, in: Rolf Eschenbach/Christian Horak (Hrsg.): Führung der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, 2. Aufl., Stuttgart. S. 22–34.

Dieter **Härthe** (2014): Vorstandsvorsitzender Senat der Wirtschaft. Interview am 10.04.2014, in: Alexander Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft.

Harald **Heinrichs** (2002): Politikberatung in der Wissensgesellschaft. Eine Analyse umweltpolitischer Beratungssysteme, Wiesbaden.

Rolf G. **Heinze** (1981): Verbandepolitik und Neokorporatismus. Zur politischen Soziologie organisierter Interessen, Opladen.

Ludger **Helms** (2000): Politische Führung als politikwissenschaftliches Problem, in: Politische Vierteljahresschrift (PVS), 41. Jg., Heft 3, S. 411–434.

Guido **Knott**/Harm **Voigts** (2005): Warum muss ein Unternehmen seine Interessen vertreten – und wie kann es dieses verantwortungsvoll tun? – Argumente aus der Sicht eines Energieunternehmens, in: Rubin Ritter/David Feldmann (Hrsg.): Lobbying zwischen Eigeninteresse und Verantwortung. Forum WHU. Wirtschaft in der Verantwortung, Baden-Baden, S. 65–74.

Klaus **Koziol** (2007): Die Markengesellschaft. Wie Marketing Demokratie und Öffentlichkeit verändert, Konstanz.

Volker J. **Kreyher** (2004): Politisches Marketing als Konzept für eine aktive Politik, in: Volker J. Kreyher (Hrsg.): Handbuch Politisches Marketing. Impulse und Strategien für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, Baden-Baden, S. 13–34.

Marcelline **Langer** (2008): Die Kooperations-Strategie. Strategische Allianzen – neue Akteure der Interessenvermittlung und ihr Einfluss auf die politische Entscheidungsfindung, Saarbrücken.

Thomas **Leif**/Rudolf **Speth** (2006): Lobbying und PR am Beispiel der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, in: Thomas Leif/Rudolf Speth (Hrsg.): Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland, Wiesbaden, S. 302–316.

Peter **Lösche** (2007): Verbände und Lobbyismus in Deutschland, Stuttgart.

Manfred **Mai** (2006): Verbände und Politikberatung, in: Svenja Falk et al. (Hrsg.): Handbuch Politikberatung, Wiesbaden, S. 268–274.

Thorben **Prenzel** (2007): Handbuch Lobbyarbeit konkret, Schwalbach.

Gilbert **Probst**/Christian **Wiedemann** (2013): Strategie-Leitfaden für die Praxis, Wiesbaden.

Sabine **Raschka** (2014): Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Politik Senat der Wirtschaft. Interview am 14.10.2014, in: Alexander Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft.

Joachim **Raschke**/Ralf **Tils** (2013): Politische Strategie. Eine Grundlegung, 2. Aufl., Wiesbaden.

Joachim **Raschke**/Ralf **Tils** (2011): Politik braucht Strategie. Taktik hat sie genug, Frankfurt am Main.

Barbara **Roder** (2011): Reporting im Social Entrepreneurship. Konzeption einer externen Unternehmensberichterstattung für soziale Unternehmer, in: Kaserer Achleitner (Hrsg.): Entrepreneurial und Financial Studies, Wiesbaden.

Ulrich **Sarcinelli** (2009): Politische Kommunikation in Deutschland. Zur Politikvermittlung im demokratischen System, Wiesbaden.

Hans-Jörg **Schmedes** (2008): Wirtschafts- und Verbraucher-schutzverbände im Mehrebenensystem: Lobbyingaktivitäten britischer, deutscher und europäischer Verbände, Wiesbaden.

**Senat der Wirtschaft** (2014): Satzung, [www.senat-deutschland.de/der-senat/im-senat/satzung/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/im-senat/satzung/).

**Senat der Wirtschaft** (o. J. a): Vorstand, [www.senat-deutschland.de/der-senat/ueber-uns/vorstand/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/ueber-uns/vorstand/).

**Senat der Wirtschaft** (o. J. b): Veranstaltungen, [www.senat-deutschland.de/news-termine/veranstaltungen/](http://www.senat-deutschland.de/news-termine/veranstaltungen/).

**Senat der Wirtschaft** (o. J. c): SENATE – Magazin für Politik, Gesellschaft und eine Ökosoziale Marktwirtschaft, [www.senat-magazin.de/](http://www.senat-magazin.de/).

**Senat der Wirtschaft** (o. J. d): Partner, [www.senat-deutschland.de/der-senat/partner/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/partner/).

Alexander **Straßner** (2006): Funktionen von Verbänden in der modernen Gesellschaft, [www.bpb.de/apuz/29798/funktionen-von-verbaenden-in-der-modernen-gesellschaft?p=all](http://www.bpb.de/apuz/29798/funktionen-von-verbaenden-in-der-modernen-gesellschaft?p=all).

Martin **Thunert** (2003): Is that the way we like it? Lobbying in den USA, in: Leif, Thomas/Speth, Rudolf (Hrsg.): Die stille Macht. Lobbyismus in Deutschland, Wiesbaden, S. 320–334.

Ralf **Tils** (2011): Strategische Regierungssteuerung. Schröder und Blair im Vergleich, Wiesbaden.

Ralf **Tils** (2005): Politische Strategieanalyse. Konzeptionelle Grundlagen und Anwendung in der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik, Wiesbaden.

Volker **Wissing** (2014): Generalsekretär International Senat der Wirtschaft. Interview am 24.04.2014, in: Alexander Grieswald: Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft.

## 2. Globale Herausforderungen erfordern globales Handeln. Die Einbettung des Senats der Wirtschaft in die europäische und globale Ebene

„Die Globalisierung in ihrer heutigen Form ist keine Erfolgsgeschichte“, konstatiert der ehemalige Präsident der International Economic Association (2000–2014) und vormalige Chefökonom der Weltbank (1997–2000) Joseph Stiglitz im Jahre 2002: „Sie hat das Schicksal der meisten Armen in der Welt nicht gelindert. Sie ist ökologisch bedenklich. Sie hat die Weltwirtschaft nicht stabilisiert.“<sup>149</sup> Ein Befund, der auch nach über 15 Jahren im zweiten Millennium nichts von seiner Aktualität eingebüßt hat: So hat zwar „extreme Armut seit 1990 erheblich abgenommen, doch Inseln der schlimmsten Armutsformen bestehen fort“.<sup>150</sup> Mitunter ist sogar das Gegenteil der Fall: So steigt der „Hunger [...] nach einem langen Rückgang wohl weltweit wieder an“.<sup>151</sup> Darüber hinaus werden die Folgen des anthropogenen Klimawandels mit der höchsten CO<sub>2</sub>-Konzentration in der Atmosphäre seit mindestens 800.000 Jahren<sup>152</sup> zunehmend auch auf der Nordhalbkugel spürbar. Allein in der Bundesrepublik „hat sich die Zahl extremer Wetterereignisse in den vergangenen fünfzig Jahren [...] mehr als verdreifacht“.<sup>153</sup> Auch der „Hitzesommer“ 2018 – der zweitwärmste Sommer seit Beginn der systematischen Wetteraufzeichnung im Jahre 1881<sup>154</sup> – ist, so der Klimatologe Stefan Rahmsdorf, mit seiner „Hitze und Trockenheit überwiegend auf den von uns verursachten

149 Joseph Stiglitz (2002): Die Schatten der Globalisierung, Bonn., S. 246.

150 Vereinte Nationen (2018): Ziele für nachhaltige Entwicklung. Bericht 2018, New York, S. 4.

151 Ebd. Dieser jüngste Bericht der Vereinten Nationen zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung spricht von einer weltweiten Zunahme unterernährter Menschen von 777 Millionen im Jahre 2015 auf 815 Millionen in 2016 (11 Prozent der Weltbevölkerung).

152 Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit 2018: Klimaschutz in Zahlen. Fakten, Trends und Impulse deutscher Klimapolitik. Ausgabe 2018, 1. Aufl., Berlin, S. 15.

153 Ebd.

154 Vgl. Florian Imbery et al. (2018): 2018 wärmster Sommer im Norden und Osten Deutschlands, 6. September, S. 1, [www.dwd.de/DE/leistungen/besondereereignisse/temperatur/20180906\\_waermstersommer\\_nordenosten2018.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](http://www.dwd.de/DE/leistungen/besondereereignisse/temperatur/20180906_waermstersommer_nordenosten2018.pdf?__blob=publicationFile&v=6)



Klimawandel zurückzuführen“.<sup>155</sup> Zum nach wie vor ungelösten Problem von chronischem Hunger und Pauperismus in großen Teilen der Welt und dem weiterhin bestehenden Erfordernis einer ressourcenschonenden Wertschöpfung in ökonomischer respektive eines nachhaltigen Wirtschaftens in ökologischer Perspektive oder eben eines bewahrenden Umgangs mit der Schöpfung im christlichen Sinne haben sich weitere globale Herausforderungen, Megatrends<sup>156</sup> unserer Zeit hinzugesellt: Mit allein 68,5 Millionen Menschen „forcibly displaced worldwide as a result of persecution, conflict, or generalized violence“<sup>157</sup> sowie 21,5 Millionen Menschen jährlich (seit 2008) „forcibly displaced by wheather-related sudden onset hazards“<sup>158</sup> und einer weltweiten demographischen Entwicklung, die bis 2050 die Weltbevölkerung auf über zehn Milliarden Erdenbürger ansteigen lassen wird,<sup>159</sup> sind Bevölkerungswachstum auf der einen sowie Flucht und Migration auf der anderen Seite nur drei weitere von einer Vielzahl an globalen Herausforderungen, denen sich die Weltgemeinschaft in der Gleichzeitigkeit einer zunehmenden, nicht nur analogen, sondern auch digitalen Vernetzung und den damit verbundenen Erfordernissen gegenübersteht. Eine Welt, die trotz dieser eng verflochtenen politischen und volkswirtschaftlichen Interdependenzen auf den ersten Blick paradoxerweise gleichsam mit einer „multipolarer“ werdenden Welt(un)ordnung – der ehemalige bundesdeutsche Außenminister Sigmar Gabriel prägte hier, in Anlehnung an die G7 bzw. G8, den Begriff einer „G-Null-Welt“<sup>160</sup> – und Neo-Nationalismus als weitere Phä-

155 Stefan Rahmsdorf (2018): Hitze ohne Ende, 6. August, <https://scilogs.spektrum.de/klimalounge/hitze-ohne-ende/>.

156 Vgl. dazu etwa Zukunftsinstitut (o. J.): Megatrends Übersicht, [www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/](http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/); Dies. (o. J.): Globalisierung Glossar, [www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/globalisierung-glossar/](http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/globalisierung-glossar/).

157 United Nations High Commissioner for Refugees (2018): Global Trends. Forced Displacement in 2017, 20. Juni, Genf, S. 2.

158 United Nations High Commissioner for Refugees (2016): Frequently Asked Questions on Climate Change and Disaster Displacement, S. 1, [www.unhcr.org/protection/environment/581870fc7/frequently-asked-questions-climate-change-disaster-displacement.html](http://www.unhcr.org/protection/environment/581870fc7/frequently-asked-questions-climate-change-disaster-displacement.html).

159 Vgl. Jens Martens/Wolfgang Obenland (2017): Die Agenda 2030. Globale Zukunftsziele für nachhaltige Entwicklung, Bonn/Osnabrück, S. 10, [www.globalpolicy.org/images/pdfs/GPFEurope/Agenda\\_2030\\_online.pdf](http://www.globalpolicy.org/images/pdfs/GPFEurope/Agenda_2030_online.pdf).

160 Sigmar Gabriel (2017): „Europa in einer unbequemen Welt“. Rede des Bundesministers des Auswärtigen, Sigmar Gabriel, beim Berliner Forum Außenpo-

nomene des Megatrends Globalisierung konfrontiert ist.<sup>161</sup> Eine Welt also, die kaum weiter von der Kant'schen „Weltbürgergesellschaft“<sup>162</sup> entfernt sein könnte. Und dennoch sind die hier aufgeführten Herausforderungen zweifelsohne allesamt globale, denen entsprechend global begegnet werden muss.

So war es ebenfalls eine globale Herausforderung – namentlich die „desaströsen Erfahrungen“<sup>163</sup> der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise ab 2007 –, die für die ersten der inzwischen rund 600 namhaften Persönlichkeiten aus dem zunächst bundesdeutschen Wirtschafts- und Gesellschaftsleben, aus praktischer Politik und Wissenschaft den zentralen Impuls darstellte, die Initiative zu ergreifen und mit der Gründung des Senats der Wirtschaft das Schlaglicht der öffentlichen Aufmerksamkeit im Rahmen ihrer Möglichkeiten auf eben jene nicht nur weltweit zu denkenden, sondern auch nur multilateral zu lösenden Herausforderungen zu lenken und ihre individuelle Expertise relevanten Entscheidungsträgern zur Verfügung zu stellen (vgl. Kap. 1.3 in diesem Band). Dies beruht nachdrücklich auf der zentralen Einsicht, dass globale Herausforderungen eben auch globales Handeln erfordern.

Nicht nur folgerichtig, sondern schlicht unerlässlich ist also die internationale Ausrichtung der Arbeit des Senats und seine Verflechtung auf europäischer wie auf globaler Ebene. Gleichwohl der Senat dies weder offensiv hervorhebt und sich dessen womöglich gar nicht bewusst sein mag, so agiert er, auf die Mehrung des Gemeinwohls durch das auf Eigeninitiative beruhende, bürgerschaftliche Engagement seiner Mitglieder abzielend, und erkennt, dass nicht nur der gesamtwirtschaftliche, sondern auch der gesamtgesellschaftliche Erfolg der bundesdeutschen „res publica“ immer auch eine europäische und eine globale Dimension hat. Dieses Handeln kann durchaus als Repräsentant eines „Patriotismus 2.0“ angesehen werden, mit dem Bürgerinnen und Bürger „füreinander

---

litik 2017 der Körber-Stiftung am 5. Dezember 2017 in Berlin, in: Bulletin der Bundesregierung, Nr. 117-3, 8. Dezember 2017, Berlin.

161 Vgl. Zukunftsinstitut: Globalisierung Glossar.

162 Immanuel Kant (1784): Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?, in: Berlinische Monatszeitschrift, Bd. 4, S. 481–49: 485.

163 Dieter Härthe/Franz J. Radermacher (o. J.): Die Vision, [www.senat-deutschland.de/der-senat/ziel-vision/vision/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/ziel-vision/vision/).

ein[stehen], ohne sich nach außen abzuschließen“<sup>164</sup>. Oder auch, wie Bundeskanzlerin Angela Merkel es in Bezug auf die Rolle Deutschlands im Staatenkonzert der internationalen Beziehungen formuliert hat:

*„Entweder man gehört zu denen, die glauben, sie können alles alleine lösen und müssen nur an sich denken. Das ist Nationalismus in reinsten Form. Das ist kein Patriotismus. Denn Patriotismus ist, wenn man im deutschen Interesse auch andere mit einbezieht und Win-Win-Situationen akzeptiert.“*<sup>165</sup>

### **Es geht nur global: vom Wirtschaftssenat zum Senate of the Economy International**

Die Erfahrung der Globalität spiegelt sich aber nicht nur intentional in der Genese des Senats der Wirtschaft wider, sondern ist auch strukturell in ihr angelegt. So ist er in seinem Ursprung eine Ausgründung des Bundesverbandes für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft (BWA) Deutschland, der 2004 in Bonn von Härthe ins Leben gerufen wurde.<sup>166</sup> Und deutlich ist die Handschrift seines Initiators noch heute zu erkennen: Schon der BWA zielte in enger Zusammenarbeit mit „seinem“ Senat auf die Förderung „globale[r] Zusammenarbeit, Programme zur Überwindung der Armut und der internationalen Zusammenarbeit sowie einer nachhaltigen Entwicklung“<sup>167</sup> ab, bis hin zu einem Bekenntnis von „europäischen Perspektiven“ und einer „weltweite[n] Ökosozialen Marktwirtschaft“<sup>168</sup>. Darüber hinaus kann in diesem Zusammenhang nicht unerwähnt bleiben, dass Härthe auch im Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW), dessen Hauptgeschäftsführer er über 20 Jahre lang – von Gründung im Jahre 1981 bis 2002 – war, den Aufbau

---

164 Volker Kronenberg (2010): Patriotismus 2.0. Gemeinwohl und Bürgersinn in der Bundesrepublik Deutschland, München, S. 131.

165 Angela Merkel in einer Rede vor dem Deutschen Bundestag am 21. November 2018, zit. nach: Die Bundeskanzlerin (2018): Andere einbeziehen – im deutschen Interesse, 21. November, [www.bundestkanzlerin.de/bkin-de/aktuelles/andere-einbeziehen-im-deutschen-interesse-1552674](http://www.bundestkanzlerin.de/bkin-de/aktuelles/andere-einbeziehen-im-deutschen-interesse-1552674).

166 Vgl. Dieter Härthe (2009): Zu meiner Person, <http://haerthe.com/index.htm>.

167 BWA – Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft Global Economic Network (2017): Satzung, Neufassung vom 14. August 2017, [www.bwa-deutschland.com/de/satzung](http://www.bwa-deutschland.com/de/satzung).

168 Ebd.

eines solchen Gremiums initiiert hatte, das bis heute im Rahmen dieses Verbandes fortexistiert,<sup>169</sup> wohlgleich der BVMW sich in seiner Zielsetzung nicht ausdrücklich zum ordnungspolitischen Modell einer Ökosozialen Marktwirtschaft bekennt und statt Gemeinwohlorientierung im Sinne der „res publica“ stärker „freies Unternehmertum in Europa, das Mitverantwortung für das Gemeinwesen trägt“<sup>170</sup> akzentuiert und sich damit wesentlich vom Senat der Wirtschaft unterscheidet.

Kaum verwunderlich mag es angesichts dieser Erfahrungen und beruflichen Expertise also erscheinen, dass der gebürtig aus dem oberbergischen Waldbröl stammende, aber seit vielen Jahrzehnten international vernetzte und versierte Verbandsfunktionär Härthe den Senat auch in seiner Organisationsstruktur einerseits und mit seinen Partnerorganisationen andererseits bewusst europäisch und global ausrichtete. Jenseits dessen belegt das Beispiel Härthes aber ebenso, welche entscheidende Rolle bestimmte Akteure eben nicht nur als Vertreter von Institutionen, Verbänden und Vereinen, sondern gerade auch als individuelle Persönlichkeiten für das Gelingen einer Organisation mit dem Anspruch des Senats der Wirtschaft innehaben. Entsprechend empfiehlt es sich aus akteurszentrierter Perspektive, anhand solcher herausragender Einzelner, einige Schlaglichter auf das Engagement des Senats der Wirtschaft auf europäischer und globaler Ebene zu werfen. Selbstredend stets im Bewusstsein darüber, dass eine so vielfältig ausdifferenzierte Organisation, wie es der Senat ganz ohne Zweifel ist,<sup>171</sup> in ihrer operativen Tätigkeit weder allein von eben jenen herausragenden Persönlichkeiten getragen wird noch getragen werden könnte.

Aus dieser akteurszentrierten Perspektive verfügt der Senat der Wirtschaft vor allem auf europäischer Ebene über ein umfangreiches Netzwerk angesehener Persönlichkeiten, das an der Verwirklichung der gemeinsamen Ziele mit und in möglichst viele „Zimmer“ des „gemeinsamen Hauses Europa“ in Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesell-

169 Vgl. Härthe: Zu meiner Person; Bundesverband mittelständische Wirtschaft – Unternehmerverband Deutschland (o. J.): Der BVMW-Wirtschaftssenat, [www.bvmw.de/der-bvmw/sectionen/wirtschaftssenat/bundeswirtschaftssenat/](http://www.bvmw.de/der-bvmw/sectionen/wirtschaftssenat/bundeswirtschaftssenat/).

170 Vgl. Bundesverband mittelständische Wirtschaft – Unternehmerverband Deutschland (o. J.): Satzung, [www.bvmw.de/der-bvmw/ueber-uns/satzung-ordnungen/satzung/](http://www.bvmw.de/der-bvmw/ueber-uns/satzung-ordnungen/satzung/).

171 Vgl. dazu Senat der Wirtschaft Deutschland (o. J.): Partnerorganisationen, [www.senat-deutschland.de/der-senat/partner/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/partner/).

schaftsleben hineinwirkt – und gerade in diesem Zusammenhang sind Günter Verheugen und Benita Ferrero-Waldner sicherlich in besonderer Weise zu nennen. Verheugen hat eine nahezu beispiellose politische Laufbahn in der Bundesrepublik Deutschland absolviert: Zunächst an der Seite des damaligen Bundesaußenministers Hans-Dietrich Genscher im Auswärtigen Amt, wurde er 1977 erst Bundesgeschäftsführer und 1978 dann Generalsekretär der Freien Demokratischen Partei (FDP). Der Bruch mit den Liberalen, denen er zu diesem Zeitpunkt seit über 20 Jahren angehörte, erfolgte mit Bruch der sozialliberalen Koalition 1982. Verheugen trat aus der FDP aus und in die Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD) ein, wo er in kürzester Zeit zu einem der versiertesten und profiliertesten Außen- und Europapolitiker aufstieg – ein Weg, der ihn mit dem rot-grünen Regierungswechsel 1998 in Bonn als Parlamentarischer Staatssekretär zurück ins Auswärtige Amt führte, das er bereits ein Jahr später in Richtung Brüssel verließ, wo er zunächst bis 2004 als Kommissar für die Verhandlungen zur EU-Osterweiterung und bis 2010 dann als Kommissar für Industrie und Unternehmertum zugleich auch Vizepräsident der Europäischen Kommission war. Nicht nur in seiner deutschen Heimat, sondern auch in der Europäischen Union (EU) und darüber hinaus bestens vernetzt, wurde Verheugen, Ehrensenator des Senats der Wirtschaft, im Jahr 2015 im Kreise von Repräsentanten aus 26 Ländern in Berlin zum ersten Präsidenten des Senate of Economy Europe berufen – einer Sektion des Senate of Economy International, der, wie eine Vielzahl internationaler Organisationen, seinen Sitz in Wien hat und dem der Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus als Ehrenpräsident vorsteht.<sup>172</sup> Der Leitgedanke des Senate of Economy Europe stellt dem von Euroskeptikern zuweilen gegen die EU ins Feld geführte Vorwurf, das europäische Einigungsprojekt sei stark und zu einseitig an wirtschaftlichen Einzelinteressen ausgerichtet, gewissermaßen eine Antithese gegenüber: „Was kann die Wirtschaft für Europa tun“ – so lautet das Motto des Senate of Economy Europe<sup>173</sup> und sein Präsident Günter Verheugen machte bereits kurz nach seinem Amtsantritt deutlich, dass der Senat „eine Stimme für ein politisch geeintes und

---

172 Vgl. Senat der Wirtschaft Österreich (2015): Senate of Economy Europe gegründet, 8. Oktober, [www.senat-oesterreich.at/senate-of-economy-europe-in-berlin-gegruendet/](http://www.senat-oesterreich.at/senate-of-economy-europe-in-berlin-gegruendet/).

173 Ebd.

wirtschaftlich starkes Europa sein<sup>174</sup> wolle. An der Seite Verheugens steht dabei seine ehemalige Kollegin Benita Ferrero-Waldner, die, wie sie in ihrer Autobiografie schreibt, als Vizepräsidentin des Senate of the Economy Europe, „[m]it ihm und Dieter Härthe, dem [...] Executive Chairman des Senate of Economy International, [...] gerne zusammen[arbeitet], um in Europa das Gedankengut des Senats der Wirtschaft zu fördern und Gruppen in europäischen Ländern dazu zu bringen, sich für ethisches Unternehmertum und für Europa einzusetzen und den Entscheidungsträgern [...] Empfehlungen [des Senate of the Economy Europe, Anm. d. Verf.] mitzugeben.“<sup>175</sup>

Dabei liegen bereits über drei Jahrzehnte, die nicht minder arbeitsreich noch weniger politisch waren als die Zeit Günter Verheugens in der deutschen Bundespolitik, hinter dieser Frau, die sich selbst als „Europäerin und Kosmopolitin“<sup>176</sup> beschreibt – wobei, wenn man ihren Weg begleiten Glauben schenken mag, dies durchaus ein reflektiertes Selbstbild ist.<sup>177</sup> 1984 in den diplomatischen Dienst der Republik Österreich eingetreten, 1994 bis 1995 Protokollchefin des UN-Generalsekretärs Boutros Boutros-Ghali wurde sie 1995 zunächst Staatssekretärin im Bundesministerium für Auswärtige Angelegenheiten der Republik Österreich. Im Jahr 2000 wurde sie schließlich Bundesaußenministerin unter Kanzler Wolfgang Schüssel in der gerade in den auswärtigen Beziehungen Österreichs schwierigen Phase der ersten Koalitionsregierung von Österreichischer Volkspartei (ÖVP) und Freiheitlicher Partei Österreichs (FPÖ)<sup>178</sup>. Nachdem Ferrero-Waldner 2004 bei der österreichischen Bun-

174 Günter Verheugen zit. nach Senat der Wirtschaft Österreich (2015): Senate of Economy Europe gegründet, 8. Oktober, [www.senat-oesterreich.at/senate-of-economy-europe-in-berlin-gegruendet/](http://www.senat-oesterreich.at/senate-of-economy-europe-in-berlin-gegruendet/).

175 Benita Ferrero-Waldner (2017): Meine Laufbahn. Was mich geprägt hat, in: Benita Ferrero-Waldner: Wo ein Wille, da ein Weg. Erfahrungen einer Europäerin und Kosmopolitin. Aufgezeichnet von Ewald König, Wien/Köln/Weimar, S. 19–73: 72 f.

176 Ebd.

177 Vgl. dazu etwa Wolfgang Schüssel (2017): Grußwort von Wolfgang Schüssel. Weltoffene (Vor-)Kämpferin, überzeugende Europäerin, hartnäckige Optimistin, in: Benita Ferrero-Waldner: Benita. Wo ein Wille, da ein Weg. Erfahrungen einer Europäerin und Kosmopolitin. Aufgezeichnet von Ewald König, Wien/Köln/Weimar, S. 400 f.

178 Vgl. dazu etwa Erhard Busek/Martin Schauer (Hrsg.) (2003): Eine europäische Erregung. Die „Sanktionen“ der Vierzehn gegen Österreich im Jahr 2001. Ana-

despräsidentschaftswahl ihrem Gegenkandidaten von der Sozialdemokratischen Partei Österreichs (SPÖ), Heinz Fischer, nur knapp unterlegen war, gehörte sie als für Außenbeziehungen und europäische Nachbarschaftspolitik zuständige Kommissarin über fünf Jahre der Europäischen Kommission an.<sup>179</sup> Komplettiert wird diese europäischen Spitze des Senate of Economy Europe durch seinen Vorstandsvorsitzenden Walter Döring (FDP): Der Wirtschaftsminister und stellvertretende Ministerpräsident Baden-Württembergs in den Kabinetten Teufel III und IV von 1996 bis 2004 setzte sich nicht nur während, sondern nun auch ehrenamtlich nach seiner aktiven Zeit in der Politik für die wirtschaftliche Vernetzung in Europa ein – so etwa seit 2012 als Präsident des Europäischen Wirtschaftsforums (EWiF).<sup>180</sup>

Ein besonders eindrucksvolles Beispiel für die herausragende Bedeutung eines solchen Netzwerkes nicht nur angesehener, sondern auch mit der Bearbeitung durchaus mit Interessenskonflikten behafteter Themen auf europäischem wie internationalem Parkett erfahrener Persönlichkeiten für die wissenschaftlich fundierte, am Gemeinwohl orientierte Politikberatung des Senats der Wirtschaft und seiner Organisationsformen auf eben diesen Ebenen stellt die Erarbeitung eines „Marshall-Plans mit Afrika“<sup>181</sup> dar, der im Jahr 2016 veröffentlicht und auf den im Folgenden in besonderer Weise eingegangen wird.

### **Von den „Grenzen des Wachstums“ zum „Marshallplan mit Afrika“**

Nähert man sich dem „Marshallplan mit Afrika“ als Demonstrationsobjekt der europäisch wie global ausgerichteten Arbeit des Senats der Wirtschaft und seiner „Senatswelt“ an, so kann hier – zumal aus einer akteurszentrierten Perspektive – ganz ohne Zweifel nicht ohne Weiteres in medias res gegangen werden, ohne vorab die persönliche Rolle Franz Jo-

---

lysen und Kommentare, Wien u. a.

- 179 Vgl. Benita Ferrero-Waldner (2017): Chronologie, in: Benita Ferrero-Waldner: Benita. Wo ein Wille, da ein Weg. Erfahrungen einer Europäerin und Kosmopolitin. Aufgezeichnet von Ewald König, Köln/Wien/Weimar, S. 407–409: 408 f.
- 180 Vgl. Dr. Walter Döring Consulting (o. J.): Biografie Dr. Walter Döring, [www.walterdoering.de/dr-walter-d%C3%B6ring/biografie/](http://www.walterdoering.de/dr-walter-d%C3%B6ring/biografie/); Europäisches Wirtschaftsforum (o. J.): Präsidium, [www.ewif.de/gremien/praesidium.html](http://www.ewif.de/gremien/praesidium.html).
- 181 Bert Beyers et al. (2016): Migration, Nachhaltigkeit und ein Marshallplan mit Afrika. Denkschrift für die Bundesregierung, Langfassung, o. O.

sef Radermachers zu beleuchten. Dies gilt nicht nur vor dem Hintergrund seiner Funktion als deutscher Senatspräsident und Präsident des Senate of Economy International, sondern vor allem, da er sich als Koordinator des Projektteams am Ulmer Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung (FAW/n) – einer Partnerorganisation des Senats der Wirtschaft – für die Erarbeitung des „Marshallplans mit Afrika“ wesentlich verantwortlich zeichnet. Radermacher, Mitglied des 1968 gegründeten renommierten Club of Rome, erregte mit dessen von Donella und Dennis Meadows sowie Jørgen Randers 1972 verfassten Bericht zu den Grenzen des Wachstums<sup>182</sup> nicht nur zum Zeitpunkt seiner Veröffentlichung viel Aufmerksamkeit. Dadurch, dass seine Autoren bereits vor inzwischen über vierzig Jahren „auf Entwicklungstrends bis zum Jahr 2000 wie Armutsminderung, Bevölkerungstabilisierung, Ressourcenschutz, internationale soziale Gerechtigkeit und die Notwendigkeit der Neugestaltung der Weltwirtschaft und der Ressourcenverteilung hin[wiesen]“<sup>183</sup>, – möglichen Antworten auf die Problemfelder der ökologischen, sozialen und ökonomischen Weltentwicklung also, die, wie eingangs angeführt, nach wie vor weitgehend ungelöst sind – hat der Bericht bis heute kaum an Aktualität eingebüßt. Eingedenk dessen vermag es vielleicht zunächst wenig überraschend erscheinen, dass der Club of Rome nicht nur als einer der Mitunterzeichner des „Marshallplans mit Afrika“ auftritt, sondern sich ebenfalls an dessen Erarbeitung beteiligte; Teilen beide doch unter dem Signum der Nachhaltigkeit und der Diagnose, dass „die tatsächlichen Entwicklungen eher in eine andere Richtung laufen, die [sie] unter den Begriffen ‚ökologischer Kollaps‘ bzw. ‚Brasilianisierung/weltweite Zweiklassengesellschaft‘ thematisieren“<sup>184</sup>, gemeinsame Zielsetzungen ihrer auf praktischen wie wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhenden Arbeit. Dass eine beinahe als altherwürdig zu bezeichnende Gesellschaft wie der Club of Rome

182 Donella Meadows/Dennis Meadows/Jørgen Randers (1972): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Aus dem Amerikanischen von Hans-Dieter Heck, Stuttgart.

183 Christoph Klinnert (2006): Die globalen Leitdokumente und Konferenzen, in: Hartmut Ihne/Jürgen Wilhelm (Hrsg.): Einführung in die Entwicklungspolitik, 2. Aufl., Hamburg, S. 275–289: 277.

184 Franz J. Radermacher (2017): Ein Marshallplan mit Afrika: Ein Vorschlag von Club of Rome und Senat der Wirtschaft, in: ifo Schnelldienst, 70. Jg., Heft 4, S. 9–11: 9.



dem Senat der Wirtschaft als vergleichsweise junger Organisation dabei als ein Partner auf Augenhöhe begegnet, kann jedoch als ein Beleg für das Renommee verstanden werden, dass sich der Senat mit seinem internationalen Engagement in der kurzen Zeit seit seiner Gründung erarbeitet hat.

Beim „Marshallplan mit Afrika“ selbst handelt es sich um eine umfangreiche Denkschrift an die deutsche Bundesregierung. Ihr inhaltlicher Umfang reicht von der „Geschichte der Migration rund um das Mittelmeer“<sup>185</sup> über eine einordnende, multidimensionale Ausdifferenzierung des Nachhaltigkeitsbegriffes bis zu der schlussendlichen Handlungsempfehlung an die deutsche Bundesregierung, gemeinsam mit der EU einen „Marshallplan mit Afrika“ aufzusetzen, dessen verschiedene Handlungsfelder ebenfalls ausführlich skizziert werden.<sup>186</sup> Den Versuch einer kurzen Zusammenfassung dieses über 30 Beiträge und Teilaspekte auf über 100 Seiten umfassenden Schriftwerkes vorzunehmen, müsste ipso facto zu einer Verkürzung führen und kann daher hier nicht vorgenommen werden. Das Bestreben des „Marshallplans mit Afrika“ bringt Franz Josef Radermacher jedoch prägnant wie folgt auf den Punkt: Er zielt auf

*„eine Wohlstandsexplosion [...] insbesondere in Nordafrika [ab]. Diese [...] soll mit allen Nachhaltigkeitsanforderungen kompatibel gestaltet werden [und] [...] damit den Beweis liefern, dass unser Wohlstandsmodell ‚liefern‘ kann, auch in Bezug auf die Agenda 2030. Afrika kann für wirtschaftliche Entwicklung nicht ein so überzeugendes homogenes Umfeld bieten wie China, hat aber auch den einen oder anderen Joker, im Besonderen das gigantische Potenzial für erneuerbare Energien in der Sahara und in anderen Wüsten. Das soll genutzt werden. Die Generallinie der Vorgehensweise soll an eigene afrikanische Pläne, etwa der Afrikanischen Union, anknüpfen, die bis zum Jahr 2063 reichen. Es ist in diesem Sinne ein kooperativer Ansatz, den wir vorschlagen, also ein Marshallplan mit Afrika.“<sup>187</sup>*

Die zentralen Weichenstellungen, die dies ermöglichen sollen, sehen der Senat der Wirtschaft und der Club of Rome dabei jedoch nicht nur in

---

185 Bert Beyers et al.: Migration, Nachhaltigkeit und ein Marshallplan mit Afrika.

186 Vgl. ebd.

187 Radermacher: Ein Marshallplan mit Afrika, S. 9 f.

der Erhöhung der öffentlichen Ausgaben im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit: „[g]emäß der Addis-Abeba-Formel von 2016 ‚From billions to trillions‘“<sup>188</sup>. Damit verbindet sich unter anderem der Appell zur gezielten Förderung von Good Governance, zu grenzüberschreitenden Kooperationsprojekten, zur Durchsetzung eines „Country-to-Country Reporting[s] international operierender Konzerne, um Transparenz über Steuereinnahmen sicherzustellen, die wiederum die Leistungsfähigkeit der afrikanischen Staaten massiv steigern würden“<sup>189</sup>. So könne letztlich der Aufbau sozialer Sicherungssysteme gefördert werden, die in der Lage sind, die Risiken des täglichen Lebens abzufedern.<sup>190</sup> Zuvörderst aber seien „erhebliche Investitionen in Industrie und Infrastruktur sowie in die Landwirtschaft“<sup>191</sup> erforderlich, aus denen „letztlich die Millionen neue Arbeitsplätze herkommen [müssen], die unbedingt erforderlich sind“<sup>192</sup> – jedoch ohne dabei außer Acht zu lassen, dass wirtschaftliche Wertschöpfung, die im Rahmen eines „Marshallplans mit Afrika“ neu entstehen könnte, immer auch klima- und umweltverträglich angelegt sein sollte<sup>193</sup> – kurzum: Dass Ökonomie und Ökologie (vergleiche dazu auch Kapitel 3 in diesem Band) ebenso hier zusammen gedacht werden müssen. Und wohlgleich die Denkschrift auch die Notwendigkeit für die afrikanischen Staaten herausstreicht, ihre Einnahmeseite erheblich zu stärken, so sieht der Senat der Wirtschaft – entlang seines Credo „Wirtschaft, das sind wir alle“<sup>194</sup> – eben auch und vor allem die Privatwirtschaft in der Verantwortung, da letztlich nur sie eben jene zuvor aufgeführten und dringend notwendigen „großen erforderlichen Investitionen stemmen“<sup>195</sup> könne.

Stellvertretend für den Senat der Wirtschaft und den Club of Rome übergaben deren Präsidenten und Co-Autoren des „Marshallplans mit

188 Ebd., S. 10.

189 Ebd.

190 Ebd.

191 Ebd.

192 Ebd.

193 So soll etwa zum einen die Forstwirtschaft eine zentrale Rolle in der wirtschaftlichen Wertschöpfung spielen und zum anderen durch Aufforstung die CO<sub>2</sub>-Belastung in der Atmosphäre reduziert werden. Vgl. Franz J. Radermacher: Ein Marshallplan mit Afrika, S. 10.

194 Härthe/Radermacher: Die Vision.

195 Radermacher: Ein Marshallplan mit Afrika, S. 10.

Afrika“, Franz Josef Radermacher und Ernst Ulrich von Weizsäcker, die Denkschrift am 11. November 2016 gemeinsam dem Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Gerd Müller (CSU), in der Berliner Bundespressekonferenz.<sup>196</sup> Der darauffolgende Weg dieser Denkschrift hätte einer sein können, wie ihn eine Vielzahl solcher nicht nur wohlmeinender, sondern auch mit fachlicher Expertise erarbeiteter Schriftwerke nach einer solchen Übergabe oftmals gehen: „z. d. A.“ ist das Kürzel, Folgenlosigkeit das Verdikt mit dem derlei Memoranden oftmals versehen werden – so, wie es das gute Recht einer demokratisch gewählten und den Repräsentanten des Volkes gegenüber verantwortlichen Regierung ist, ihre politische Agenda selbst zu bestimmen Selbstredend können an dieser Stelle interne Entscheidungswege innerhalb des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung nicht en détail nachvollzogen, politische Abwägungsprozesse der Hausspitze nicht investigativ freigelegt werden. Dass Bundesminister Müller jedoch nur knapp drei Monate nach Entgegennahme des Senatsimpulses selbst einen „Marshallplan mit Afrika“<sup>197</sup> auflegte, der wesentliche Kernaussagen der Denkschrift des Senats der Wirtschaft und des Club of Rome teilweise rein inhaltlich, teilweise gar bis in den Wortlaut hinein – etwa wenn dort konkret von einer Ablösung der „jahrzehntelangen Geber-Nehmer-Mentalität [...] durch eine partnerschaftliche und wirtschaftliche Kooperation“<sup>198</sup> über die Notwendigkeit von „weniger Subventionen und mehr private[n] Investitionen“<sup>199</sup> und der Mobilisierung eines „höhere[n] Steueraufkommen[ns]“<sup>200</sup> bis hin zur „nachhaltige[n] Nutzung natürlicher Ressourcen als Grundlage für Wirtschaft und Wohlstand“<sup>201</sup> die Rede ist – aufgreift, kann eingedenk dessen kaum als Zufall bezeichnet werden. In jedem Fall war es die Intention des Senats der Wirtschaft und des Club of Rome, das „Policy Window“ um die Flucht- und Migrationskrise zu nutzen, in der „[d]eutlich wurde, dass

196 Vgl. Bert Beyers et al.: Migration, Nachhaltigkeit und ein Marshallplan mit Afrika, S. 9.

197 Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2017): Afrika und Europa – Neue Partnerschaft für Entwicklung, Frieden und Zukunft. Eckpunkte für einen Marshallplan mit Afrika, Bonn.

198 Ebd., S. 5.

199 Ebd.

200 Ebd.

201 Ebd., S. 16.

selbst vergleichsweise kleine Ströme von Migrant\*innen unser politisches System destabilisieren und damit unsere Zukunft unterminieren können [...], um einerseits aufzuzeigen, wie die Herausforderungen aus unserer Sicht aussehen, andererseits um deutlich zu machen, welche Ansatzpunkte bestehen, die Verhältnisse möglicherweise doch noch zu bewältigen“<sup>202</sup>.

Wohlgleich der Begriff des Lobbyismus im politischen Diskurs der Bundesrepublik oft mit Illegitimität bis hin zu korruptiven Charakteristika belegt wird, so stellt die Übergabe der Denkschrift des Senats der Wirtschaft und des Club of Rome aus der Perspektive der politikwissenschaftlichen Analyse zivilgesellschaftlicher Interessensvermittlung in die institutionalisierte Politik ein offenkundig erfolgreiches Beispiel für eine Form des sogenannten „Inside-Lobbyismus“ dar, in dem man etwa Positionspapiere direkt entscheidungsrelevanten Akteuren der institutionalisierten Politik zukommen lässt, die den eigenen Standpunkt artikulieren und bestimmte Themen auf die Agenda der politischen Debatte setzen können.<sup>203</sup> Von einer geheimen Einflussnahme, mit der diese Form politischer Interessensvermittlung gelegentlich in Verbindung gebracht wird, da sie oftmals auf persönlichem Austausch zwischen entscheidungsrelevanten Akteuren und zivilgesellschaftlichen Stakeholdern in einem politischen Entscheidungsprozess beruht, der abseits einer kritischen Öffentlichkeit stattfindet<sup>204</sup>, kann hier jedoch keineswegs die Rede sein. Nicht etwa nur, da die Übergabe des Senatsimpulses an Minister Müller in der Bundespressekonferenz unter den Augen einer beinahe größtmöglichen Öffentlichkeit stattfand, sondern auch und sicher nicht zuletzt, da der Senat der Wirtschaft allgemein – und zwar allein schon verpflichtet durch seine Satzung<sup>205</sup> – eben nicht an wirtschaftlichen Partikularinteressen, sondern an der Mehrung des Gemeinwohls auf Basis wissenschaftlicher Expertise ausgerichtet ist.

202 Radermacher: Ein Marshallplan mit Afrika, S. 9.

203 Vgl. Gunnar Bender/Lutz Reulecke/Martin D. Ledwon (2004): Handbuch des deutschen Lobbyisten. Wie ein modernes und transparentes Politikmanagement funktioniert, Frankfurt am Main, S. 71 f.

204 Vgl. ebd., S. 111 f.

205 Senat der Wirtschaft Deutschland (2014): Satzung – beschlossen von der Mitgliederversammlung am 17.06.2014, [www.senat-deutschland.de/der-senat/im-senat/satzung/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/im-senat/satzung/).

Die vorangegangene Fallstudie zum „Marshallplan mit Afrika“ ist insofern keineswegs ein Einzelprojekt des Senats der Wirtschaft, der hier als entwicklungspolitischer Akteur auftrat und mit seiner Dreieinigkeit aus engagierten Einzelpersonen, Privatwirtschaft und seiner Eigenschaft als Nichtregierungsorganisation gleich drei der – nach Ihne und Wilhelm – zehn unterschiedlichen Akteurstypen auf diesem Politikfeld, die „von der lokalen bis zur globalen Ebene tätig sind und interagieren“<sup>206</sup>, auf sich vereint. Er ist gewissermaßen auch symptomatisch für die operative Arbeit des Senats in ihrer Gesamtheit. Zum Ersten, da sich hier viele der eingangs angeführten Problemfelder widerspiegeln, denen sich der Senat ganz grundsätzlich verschrieben hat und die seine Tätigkeitsschwerpunkte definieren. Zum Zweiten, da das Angebot, das zur Bewältigung der damit in Zusammenhang stehenden Herausforderungen, welche hier an die praktische Politik herangetragen werden, unverrückbar – und bei gleichzeitigem Bewusstsein über die Notwendigkeit von wirtschaftlichem Wachstum für den afrikanischen Kontinent – auf einer nachhaltigen, einer Ökosozialen Marktwirtschaft fußt. Drittens, weil die Beschäftigung mit gegenwärtigen Entwicklungen und Problemlagen nicht in einer rein eurozentrischen Perspektive verharret, sondern erkennt, dass eine globalisierte Welt zwar mehr Chancen denn je für wirtschaftlichen Wohlstand und interkulturellen Austausch bietet, aber aufgrund der zunehmend engeren wirtschaftlichen und politischen Interdependenzen andererseits kein Land, keine Region und kein Kontinent mehr isoliert, sondern nur global betrachtet werden kann und viele der akuten wie langfristigen Probleme unserer Zeit auch nur global gelöst werden können. Und viertens schließlich verdeutlicht das Fallbeispiel des „Marshallplans mit Afrika“ die zentrale Bedeutung von herausragenden Persönlichkeiten, die als Transmissionsriemen zwischen Wirtschafts-, Wissenschafts- und Gesellschaftsleben auf der einen und institutionalisierter Politik auf der anderen Seite wirken, sowie der Einbettung in ein Netzwerk von Institutionen und Nichtregierungsorganisationen, wie es im Falle des „Marshallplans mit Afrika“ etwa Benita Ferrero-Waldner, Franz Josef Radermacher, das Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung sowie der Club of Rome waren. Sie sind erforderlich, um im

---

206 Hartmut Ihne/Jürgen Wilhelm (2006): Grundlagen der Entwicklungspolitik, in: Dies. (Hrsg.): Einführung in die Entwicklungspolitik, 2. Aufl., Hamburg, S. 32.

Dienste der gemeinsamen Sache erfolgreich wirken zu können – kurzum: um nicht nur Think-Tank, sondern auch Do-Tank zu sein.

#### **Literatur:**

Gunnar **Bender**/Lutz **Reulecke**/Martin D. **Ledwon** (2004): Handbuch des deutschen Lobbyisten. Wie ein modernes und transparentes Politikmanagement funktioniert, Frankfurt am Main.

Bert **Beyers** et al. (2016): Migration, Nachhaltigkeit und ein Marshallplan mit Afrika. Denkschrift für die Bundesregierung, Langfassung, o. O.

**Die Bundeskanzlerin** (2018): Andere einbeziehen – im deutschen Interesse, 21. November, [www.bundestkanzlerin.de/bkin-de/aktuelles/andere-einbeziehen-im-deutschen-interesse-1552674](http://www.bundestkanzlerin.de/bkin-de/aktuelles/andere-einbeziehen-im-deutschen-interesse-1552674).

**Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit** (2018): Klimaschutz in Zahlen. Fakten, Trends und Impulse deutscher Klimapolitik. Ausgabe 2018, 1. Aufl., Berlin.

**Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung** (2017): Afrika und Europa – Neue Partnerschaft für Entwicklung, Frieden und Zukunft. Eckpunkte für einen Marshallplan mit Afrika, Bonn.

**BWA – Bundesverband für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft Global Economic Network** (2017): Satzung, Neufassung vom 14. August 2017, [www.bwa-deutschland.com/de/satzung](http://www.bwa-deutschland.com/de/satzung).

**Bundesverband mittelständische Wirtschaft – Unternehmerverband Deutschland** (o. J.): Der BVMW-Wirtschaftssenat, [www.bvmw.de/der-bvmw/sektionen/wirtschaftssenat/bundeswirtschaftssenat/](http://www.bvmw.de/der-bvmw/sektionen/wirtschaftssenat/bundeswirtschaftssenat/).

**Bundesverband mittelständische Wirtschaft – Unternehmerverband Deutschland** (o. J.): Satzung, [www.bvmw.de/der-bvmw/ueberuns/satzung-ordnungen/satzung/](http://www.bvmw.de/der-bvmw/ueberuns/satzung-ordnungen/satzung/).

Erhard **Busek**/Martin **Schauer** (Hrsg.) (2003): Eine europäische Erregung. Die „Sanktionen“ der Vierzehn gegen Österreich im Jahr 2000. Analysen und Kommentare, Wien u. a.

**Club of Rome** (o. J.): Radermacher, Franz Josef, [www.clubofrome.org/member/franz-josef-radermacher/](http://www.clubofrome.org/member/franz-josef-radermacher/), abgerufen am 04.09.2018.

**Dr. Walter Döring Consulting** (o. J.): Biografie Dr. Walter Döring, [www.walterdoering.de/dr-walter-d%C3%B6ring/biografie/](http://www.walterdoering.de/dr-walter-d%C3%B6ring/biografie/).

**Europäisches Wirtschaftsforum** (o. J.): Präsidium, [www.ewif.de/gremien/praesidium.html](http://www.ewif.de/gremien/praesidium.html).

Benita **Ferrero-Waldner** (2017): Meine Laufbahn. Was mich geprägt hat, in: Ferrero-Waldner, Benita. Wo ein Wille, da ein Weg. Erfahrungen einer Europäerin und Kosmopolitin. Aufgezeichnet von Ewald König, Köln/Wien/Weimar, S. 19–73.

Sigmar **Gabriel** (2017): „Europa in einer unbequemen Welt“. Rede des Bundesministers des Auswärtigen, Sigmar Gabriel, beim Berliner Forum Außenpolitik 2017 der Körber-Stiftung am 5. Dezember 2017 in Berlin, in: Bulletin der Bundesregierung, Nr. 117-3, 8. Dezember 2017, Berlin.

Alexander **Grieswald** (2016): Strategische Organisationsentwicklung an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft. Eine Analyse des Senats der Wirtschaft, Duisburg/Essen.

Dieter **Härthe** (2009): Zu meiner Person, <http://haerthe.com/index.htm>.

Dieter **Härthe**/Franz J. **Radermacher** (o.D.): Die Vision, [www.senat-deutschland.de/der-senat/ziel-vision/vision/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/ziel-vision/vision/), abgerufen am 06.02.2019.

Hartmut **Ihne**/Jürgen **Wilhelm** (2006): Grundlagen der Entwicklungspolitik, in: Dies. (Hrsg.): Einführung in die Entwicklungspolitik, 2. Aufl., Hamburg, S. 1–40.

Immanuel **Kant** (1784): Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?, in: Berlinische Monatszeitschrift, Bd. 4, S. 481–494.

Christoph **Klinnert** (2006): Die globalen Leitdokumente und Konferenzen, in: Ihne, Hartmut/Wilhelm, Jürgen (Hrsg.): Einführung in die Entwicklungspolitik, 2. Aufl., Hamburg, S. 275–289.

Volker **Kronenberg** (2010): Patriotismus 2.0. Gemeinwohl und Bürgersinn in der Bundesrepublik Deutschland, München.

Jens **Martens**/Wolfgang **Obenland** (2017): Die Agenda 2030. Globale Zukunftsziele für nachhaltige Entwicklung, Bonn/Osnabrück, [www.globalpolicy.org/images/pdfs/GPFEurope/Agenda\\_2030\\_online.pdf](http://www.globalpolicy.org/images/pdfs/GPFEurope/Agenda_2030_online.pdf), abgerufen am 04.09.2018.

Donella **Meadows**/Dennis **Meadows**/Jørgen **Randers** (1972): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Aus dem Amerikanischen von Hans-Dieter Heck, Stuttgart.

Franz J. **Radermacher** (2017): Ein Marshallplan mit Afrika: Ein Vorschlag von Club of Rome und Senat der Wirtschaft, in: ifo Schnelldienst, 70. Jg., Heft 4, S. 9–11.

Stefan **Rahmsdorf** (2018): Hitze ohne Ende, 6. August, <https://scilogs.spektrum.de/klimalounge/hitze-ohne-ende/>.

Max W. **Römer** (2018): Profitmaximierung oder Gemeinwohlmaximierung. Interne und externe Motive des Umdenkens, in: Brüssel, Christoph/Kronenberg, Volker (Hrsg.): Von der sozialen zur ökosozialen Marktwirtschaft. Ökologie und Ökonomie im Fokus von Politik und Gesellschaft, Wiesbaden, S. 51–72.

Wolfgang **Schüssel** (2017): Grußwort von Wolfgang Schüssel. Weltoffene (Vor-)Kämpferin, überzeugende Europäerin, hartnäckige Optimistin, in: Ferrero-Waldner, Benita: Benita. Wo ein Wille, da ein Weg. Erfahrungen einer Europäerin und Kosmopolitin. Aufgezeichnet von Ewald König, Köln/Wien/Weimar, S. 400–401.

**Senat der Wirtschaft Österreich** (2015): Senate of Economy Europe gegründet, 8. Oktober, [www.senat-oesterreich.at/senate-of-economy-europe-in-berlin-gegruendet/](http://www.senat-oesterreich.at/senate-of-economy-europe-in-berlin-gegruendet/).

**Senat der Wirtschaft Deutschland** (2014): Satzung – beschlossen von der Mitgliederversammlung am 17.06.2014, [www.senat-deutschland.de/der-senat/im-senat/satzung/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/im-senat/satzung/).

**Senat der Wirtschaft Deutschland** (o. J.): Partnerorganisationen, [www.senat-deutschland.de/der-senat/partner/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/partner/).

**Stiftung Senat der Wirtschaft für gemeinwohlorientierte Politik** (o. J.): Die ökosoziale Marktwirtschaft im europäischen Kontext, [www.stiftung-senat.de/news/von-der-sozialen-zur-oekosozialen-marktwirtschaft-die-europaeische-dimension/](http://www.stiftung-senat.de/news/von-der-sozialen-zur-oekosozialen-marktwirtschaft-die-europaeische-dimension/).



**United Nations High Commissioner for Refugees** (2016): Frequently Asked Questions on Climate Change and Disaster Displacement, [www.unhcr.org/protection/environment/581870fc7/frequently-asked-questions-climate-change-disaster-displacement.html](http://www.unhcr.org/protection/environment/581870fc7/frequently-asked-questions-climate-change-disaster-displacement.html).

**United Nations High Commissioner for Refugees** (2018): Global Trends. Forced Displacement in 2017, 20. Juni, Genf.

**Vereinte Nationen** (2018): Ziele für nachhaltige Entwicklung. Bericht 2018, New York.

Erich **Zenger** (1989): „Du liebst alles, was ist“ (Weish 11,24). Biblische Perspektiven für einen erneuerten Umgang mit der Schöpfung, in: Bibel und Kirche, 44. Jg., Heft 4, S. 138–147.

### 3. Gesamtgesellschaftlich wichtige Themen – die Ökonomie und Ökologie

Die Geschichte ist gekennzeichnet durch einen stetigen gesellschaftlichen wie wirtschaftlichen Wandel. Mit diesem einhergehend sind institutionelle, arbeitstechnische und politische Weiterentwicklungen und Anpassung unausweichlich – sinnbildlich dafür kann die Veränderung von einem Agrarstaat hin zum Industriestaat gesehen werden.<sup>207</sup> Genau diese Transformation ist verbunden mit der Nutzung von Umweltressourcen zur Herstellung von industriellen Gütern: Auf die Entnahme von Rohstoffen folgt der Transport dieser und die, teils in kleinteilig ablaufenden Zwischenschritten erfolgende, Weiterverarbeitung innerhalb der Wertschöpfungskette. Neben dem Verbrauch von Rohstoffen und Energie entstehen Produktionsabfälle, zudem werden Emissionen freigesetzt, die in Luft, Boden und Wasser übergehen. Die daraus resultierenden Umweltschäden können bei anderen Nutzern der Umwelt als zusätzliche Kosten auftreten oder die künftigen Generationen beeinflussen. Werden diese Kosten nicht von den Verursachern getragen, spricht man von negativen externen Effekten.<sup>208</sup> Mit dem Ansatz der Green Economy<sup>209</sup> und der Hightech-Strategie 2025<sup>210</sup> (vgl. Kapitel 4 in diesem Band) hat die Bundesregierung auch in der jüngsten Vergangenheit die Thematik und das Zusammenspiel von Ökonomie und Ökologie auf ihre politische Agenda gesetzt – ein Umstand, der die ungebrochene Aktualität der Thematik veranschaulicht.

Industrielle Revolutionen<sup>211</sup> können als Kennzeichen der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandlungsprozesse gesehen werden und

207 Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2016): Duden Wirtschaft von A bis Z. Industrielle Revolution, 6. Aufl., Mannheim, [www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19719/industrielle-revolution](http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19719/industrielle-revolution).

208 Klaus Jacob (2008): Industrie im Spannungsfeld von Ökonomie und Ökologie, [www.bpb.de/izpb/8996/industrie-im-spannungsfeld-von-oekonomie-und-oekologie?p=all](http://www.bpb.de/izpb/8996/industrie-im-spannungsfeld-von-oekonomie-und-oekologie?p=all).

209 Vgl. dazu Bundesministerium für Bildung und Forschung (o. J.): Green Economy: Gesellschaftlicher Wandel, [www.bmbf.de/de/green-economy-gesellschaftlicher-wandel-564.html](http://www.bmbf.de/de/green-economy-gesellschaftlicher-wandel-564.html).

210 Vgl. dazu Die Bundesregierung (o. J.): Hightech-Strategie 2025. Köpfe. Kompetenzen. Innovationen, [www.hightech-strategie.de/](http://www.hightech-strategie.de/).

211 Siehe zur Übersicht über den Einfluss der industriellen Revolutionen auf verschiedene Länder und Industriezweige auch Rainer Liedtke (2012): Die indus-

stellen Entwicklungsabschnitte dar, besonders unter ökologischen und ökonomischen Gesichtspunkten. Die Einführung von mechanischen Produktionsanlagen durch Wasser- und Dampfkraft im 18. Jahrhundert kennzeichnet den Start der ersten industriellen Revolution und den Aufstieg der Textil-, Eisen- und Stahlindustrie. Gleichzeitig ändert sich die Struktur der Arbeit: Menschen werden von Eigentümern und Handwerkern zu Maschinenbedienern ohne eigene Werkstatt und Unternehmer müssen neue organisatorische Strukturen einführen und koordinieren. Der Beginn der zweiten industriellen Revolution wird häufig gekennzeichnet durch den Einsatz der ersten Fließbänder in Cincinnati um 1870. Arbeitsteilige Massenproduktion durch elektrische Energie und die Nutzung von Fließ- und Förderbändern haben die Mechanisierung weiter vorangetrieben und die Arbeit sowie Unternehmen ein weiteres Mal verändert: Handwerker werden durch angelernte Arbeiter abgelöst, da ein geringes Qualifikationsniveau für die monotone Fließbandarbeit ausreichend ist. Der daraus resultierende Angebotsüberschuss auf dem Arbeitsmarkt führt zu niedrigeren Löhnen und einer neuerlichen Anpassung der Unternehmen. Arbeitsabläufe und Strukturen werden rein im Sinne der Produktivität optimiert und verändert. Die neuen Dimensionen der Automatisierung in der Produktion sowie der Einsatz neuer Technologien in Bezug auf Informations- und Kommunikationstechnologien im 20. Jahrhundert gilt als dritte industrielle Revolution.<sup>212</sup> Mit der Entwicklung von (kommerziellen) Computern geht ein neuerlicher gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Wandel einher. Der Einfluss auf die Arbeitswelt und die Unternehmensstruktur ist immens: Variantenreiche Serienproduktion wird ermöglicht und automatisiert, die Vernetzung von Unternehmen und Branchen verstärkt sowie neue Potenziale entdeckt und entwickelt. Zudem fällt der Arbeiter als Teil der Produktionskette für einige Branchen und Unternehmen nahezu komplett weg.<sup>213</sup> Laut dem Bundesministerium für Bildung und Forschung stehen Wirtschaft und Gesellschaft heute an der Schwelle zur vierten industriellen

---

rielle Revolution, Wien/Köln/Weimar.

212 In der dritten industriellen Revolution spielt erstmals auch der Gedanke der „Grünen Energie“ eine Rolle und hat unter dem Einfluss der EU als Staatenverbund stattgefunden. Siehe dezidiert dazu Jeremy Rifkin (2014): Die dritte industrielle Revolution, Frankfurt am Main.

213 Vgl. Christoph Schönfelder (2018): Muße – Garant für unternehmerischen Erfolg: Ihr Potenzial für Führung und die Arbeitswelt 4.0, Wiesbaden, S. 10 f.

Revolution. Dabei wird auch von der Industrie 4.0 gesprochen. Künstliche Intelligenz (KI) oder das Internet der Dinge – sprich Maschinen, die sich austauschen, miteinander kommunizieren und automatisch über Produktionsabläufe sowie Materialbestände informieren – sind nur Teilbereiche der sich entwickelnden Zukunftsprojekte: Der Arbeiter wird hochspezialisiert und Unternehmen können durch intelligente Monitoring- und Entscheidungsprozesse ihre Wertschöpfungsnetzwerke optimieren und in Echtzeit steuern.<sup>214</sup> Die dargestellten historischen Wandlungsprozesse haben die Entwicklung von Ökologie und Ökonomie mitgeprägt sowie das sich teils diametral gegenüberstehende Verständnis dieser mit geformt – Zerstörung von Ökologie durch Ökonomie.

Was ist aber eigentlich Ökonomie und Ökologie? Erstmals wurde der Begriff der Ökologie von Ernst Haeckel, ein Anhänger von Charles Darwin, 1866 definiert: „Unter Oecologie [sic!] verstehen wir die gesamte Wissenschaft von den Beziehungen des Organismus zur umgebenden Außenwelt, wohin wir im weitesten Sinne alle Existenzbedingungen rechnen können.“<sup>215</sup> Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl weiterer Definitionen, unter anderem von Herbert Andrewartha (1961) oder Charles Krebs (1972). Eine neue Definition von Hoffmeister, Steidle und Thomas beschreibt Ökologie als „die wissenschaftliche Untersuchung der Verbreitung und Abundanz von Organismen und der Wechselwirkungen, welche die Verbreitung und Abundanz bestimmen“<sup>216</sup>. Heute wird unter Ökologie auch die Gesamtumwelt verstanden und beschrieben. Zu den genannten Wechselwirkungen beziehungsweise der von Haeckel beschriebenen Außenwelt der Ökologie zählt die Ökonomie.

In dem wissenschaftlichen Verständnis von Ökonomie wird davon ausgegangen, dass Entscheidungen nicht per se anhand natürlicher Präferenzen getroffen werden, sondern wirtschaftliche Vernunft und ökonomischer Nutzen die Entscheidungen beeinflussen.<sup>217</sup> Auf Grundlage von wirtschaftstheoretischen Annahmen werden Schlussfolgerungen gezogen – der Mensch handele zweckrational, der Mensch handele nut-

214 Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (o. J.): Industrie 4.0, [www.bmbf.de/de/zukunftsprojekt-industrie-4-0-848.html](http://www.bmbf.de/de/zukunftsprojekt-industrie-4-0-848.html).

215 Rudolf Miller (1986): Einführung in die Ökologische Psychologie, Opladen, S. 23.

216 Vgl. Colin R. Townsend/Michael Begon/John L. Harper (2009): Ökologie, Heidelberg, S. 5.

217 Vgl. Vinzenz von Holle (2018): Ökonomie 4.0. Warum wir eine neue ökonomische Theorie brauchen, Wiesbaden, S. 4.

zenmaximierend, der Mensch ist im Vollbesitz aller Informationen am Markt, der Mensch ändere sein Verhalten, wenn sich die Umstände ändern – die nicht immer zutreffend sind. In der klassischen Wirtschaftstheorie entstehen Märkte von Waren und Dienstleistungen auf Grundlage von gesellschaftlichen Bedürfnissen und Bedarfen, die von Unternehmen bedient werden. De facto ist der Markt jedoch starrer und unflexibler, als es die Theorie lehrt, zusätzlich werden Märkte durch aggressives Marketing, ungeplante Veränderungen und psychologische Beeinflussung verändert oder neu geschaffen. Wird die Diskrepanz zwischen Theorie und Realität zu groß, können Marktversagen und Krisen die Folge sein<sup>218</sup> – „im Extremfall bis zum Versagen riesiger Märkte oder, wie wir 2008 gesehen haben, bis zum Kollaps der Weltwirtschaft“<sup>219</sup>. Unternehmer handeln meist nicht aus sozialen, altruistischen oder ökologischen Gründen, sondern im ökonomischen Interesse des jeweiligen Unternehmens. Ereignisse wie die angesprochene Weltwirtschaftskrise bringen jedoch auch immer wieder neue empirische Auseinandersetzungen mit der Ökonomie. Der Senat der Wirtschaft ist, wie in Kapitel 1.1 beschrieben, in der Zeit der weltweiten Wirtschaftskrise entstanden – mit einem anderen Ziel: Gemeinwohl und Nachhaltigkeit als zentrale Aufgabenfelder für Wirtschaft und Politik, eine neue Plattform des Austauschs und der Lösungsfindung; Nachhaltigkeit und Gemeinwohl als (ökonomische) Chance für Unternehmen.<sup>220</sup> Denn ökonomische und ökologische Aspekte können, müssen aber nicht, im Gegensatz zueinander stehen – sondern auch komplementär zueinander.

### **Beschränkung der Ökonomie auf Grundlage ökologischer Belastung**

Das Verständnis von einem gegenseitigen Nutzen – strategisch auch in der Ökosozialen Marktwirtschaft verfolgt (vgl. Kapitel 2 und 4 in diesem Band) – ist eine moderne Auffassung von Ökologie und Ökonomie. Bevor dieser Aspekt näher betrachtet wird, muss jedoch auch die andere

---

218 Vgl. ebd., S. 8 ff.

219 Ebd. S. 11.

220 Dem Themenbereich haben sich auch Stefan Brüggemann, Christoph Brüssel und Diether Härthe in folgender Publikation gewidmet: Stefan Brüggemann/Christoph Brüssel/Diether Härthe (2018): Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis. Impulse für Wirtschaft und Politik, Wiesbaden.

Seite, die negativen Auswirkungen von Wirtschaft und Industrie auf die Umwelt sowie die Gegenmaßnahmen, beleuchtet werden. Aufgrund der Tatsache, dass Umweltschutz oft zusätzliche Kosten generiert, was zunächst mit den Zielen der Ökonomie kollidiert, kommt es zu Zielkonflikten zwischen der Umweltpolitik oder Umweltbehörden und (Verkehrs-)Ministerien und Wirtschaftsvertretern. Das grundsätzliche Ziel von umweltpolitischen Entscheidungen und Maßnahmen ist es, Umweltbelastungen, die in großem Maße auf die Industrie zurückzuführen sind, zu verringern und umweltfreundlichere Produkte sowie Regularien zu implementieren. Schon im 19. Jahrhundert, sprich zu Zeiten der zweiten industriellen Revolution, begann eine erste Phase der Umweltpolitik. Lokale Belastungen durch hohe Industrieschornsteine, welche Schadstoffe großflächig verteilten, oder durch Abfälle, die in Meere, Flüsse und Seen geleitet wurden, kam es zu erheblichen Beeinträchtigungen in der direkten Nachbarschaft von Industrieanlagen. Die benachbarten Grundbesitzer konnten durch Regelungen im Nachbarschaftsrecht gegen diese Verschmutzung klagen. Erst im Laufe der 1960er und 1970er Jahre und unter dem Eindruck neuer, weitreichender Umweltschädigungen – allgegenwärtige Schadstoffe in Wasser, Boden, Luft und Nahrung – wurde die Aufgabe des Umweltschutzes vermehrt vom Staat übernommen. Schadstoffgrenzwerte wurden festgelegt und von Aufsichtsbehörden kontrolliert, neue Technologien, wie beispielsweise Filter am Ende von Produktionsprozessen, um die Emissionen zu reduzieren, wurden eingesetzt oder Kläranlagen gebaut, um Wasser und Boden zu schützen. Diese Form des Umweltschutzes, bei der die zentralen Verfahren nicht geändert werden, sondern Technologien am Ende des Prozesses zugeschaltet werden, wird auch „End of Pipe“ (EOP)-Technologie genannt. Der ökonomische Vorteil dieser Methode sind die geringen Kosten, wobei einige Branchen empfindlicher getroffen werden als andere. Der Nachteil ist wiederum die Deponierung und Säuberung von anfallendem Klärschlamm oder Filtern, was mit weiteren Kosten verbunden ist. Die Schlussfolgerung für Industrie und Unternehmen ist, dass die Umstellung ganzer Produktionsprozesse zwar mit erheblichen Investitionen verbunden sein kann, sich auf lange Sicht aber rentiert, auch weil neue Prozesse im Allgemeinen kostengünstiger sein können. Herausforderung der staatlichen Umweltpolitik ist es, einerseits die Suchprozesse nach neuen umweltschonenden Technologien zu unterstützen, andererseits Richtlinien und Verbote zu erlassen, die Wirtschaftszweige nicht existentiell gefährden, son-

den Innovationen anregen.<sup>221</sup> Grund dafür ist die Interdependenz von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Ökonomie und wirtschaftliches Handeln haben Auswirkungen auf die Ökologie, das Gesellschaftssystem und die Politik. Genauso haben Ökologie, Politik und gesellschaftliche Verhältnisse Einfluss auf die Wirtschaft und die Ökonomie.<sup>222</sup> Durch unterschiedliche umweltpolitische Instrumente (siehe dazu auch Kapitel 4) sollen deshalb der Anreiz für neue, umwelteffizientere Produkte und Technologien gefördert werden und Verbote und Richtlinien erst in letzter Konsequenz eingreifen. Einige der implementierten Instrumente existieren bereits seit den 1970er Jahren, andere sind relativ neu entstanden:

- Eines der früheren Instrumente der Umweltpolitik sind die Umweltzeichen. Sie kennzeichnen Produkte, welche im Vergleich zu anderen Produkten nachhaltiger und weniger umweltschädigend hergestellt sind. Der „Blaue Engel“, ein Ökosiegel des Umweltbundesamtes und des Deutschen Instituts für Gütersicherung und Kennzeichnung e. V. (RAL), existiert bereits seit Anfang der 1970er Jahre. Neuere Umweltzeichen wie das Fair-Trade-Logo, der Oeko-Tex Standard oder das Ökotest-Logo sind von Umwelt- und Industrieverbänden entwickelt worden und teilweise Voraussetzung für einen erfolgreichen Verkauf von Produkten.<sup>223</sup>
- Neben Umweltzeichen gibt es seit 1993 auch eine Europäische Umweltnorm. Das Environmental Management and Audit Scheme (EMAS) testet Unternehmen anhand unterschiedlicher umweltrelevanter Kriterien. Bei erfolgreicher Prüfung wird für drei Jahre ein Prüfsiegel vergeben. Zusätzlich gibt es seit 1996 die Norm ISO 14001 für Umweltmanagementsysteme.<sup>224</sup>
- Als drittes Instrument ist der Handel mit Emissionszertifikaten zu nennen, dem medial besondere Aufmerksamkeit zugekommen ist. Der Handel wurde 2005 in der Europäischen Union ein-

---

221 Vgl. Jacob: Industrie im Spannungsfeld.

222 Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2016): Duden Wirtschaft von A bis Z. politische Ökonomie, 6. Aufl, Mannheim, [www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20297/politische-oekonomie](http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20297/politische-oekonomie).

223 Vgl. Jacob: Industrie im Spannungsfeld.

224 Vgl. ebd.

geführt und gilt als marktwirtschaftliches Instrument, welches das Klima schützen soll. Unternehmen aus energieintensiven Branchen benötigen Emissionszertifikate. Wenn ein Unternehmen mehr CO<sub>2</sub> ausstößt, als es Zertifikate besitzt, muss es neue ankaufen. Wenn ein Unternehmen Treibhausgasemissionen reduziert, kann es die weniger benötigten Rechte wiederum veräußern. Dabei handelt es sich um ein Instrument des Kyoto-Protokolls, in welchem sich 1997 alle beteiligten Industrienationen verpflichtet haben, den Ausstoß von klimaschädlichen Gasen zu reduzieren. In Deutschland nehmen rund 1800 Anlagen am Emissionshandel teil.<sup>225</sup>

### **Parteien im Spannungsfeld von Ökonomie und Ökologie – Bündnis 90/Die Grünen**

Nachdem die Wandlungsprozesse und Entwicklungsschritte der industriellen Revolutionen, die Definition von Ökologie und Ökonomie und deren Verhältnis zueinander sowie Maßnahmen des Umweltschutzes dargestellt wurden, stellt sich die Frage, warum und wann Politik sich den Thematiken der Ökologie und Ökonomie zugewendet hat. Während die Ökonomie bereits sehr früh Eintritt in politische Prozesse fand, auch auf Grundlage der immensen Bedeutung für Staaten und Gesellschaft, hat sich die Bedeutung der Ökologie erst mit der verstärkten Wahrnehmung von Umweltschäden ergeben. So schreibt Rudolf Miller 1986: „Die Rolle des Menschen bei der Veränderung seiner (Um-)Welt wird in den letzten Jahren zunehmend intensiver thematisiert. Die Diskussion über Wechselwirkungen menschlichen Handelns – hier in der Regel verstanden als gesellschaftliches Handeln – und sich vollziehender Umweltveränderungen, werden überwiegend von Politikern [...] geführt.“<sup>226</sup> Wie in Kapitel 1 bereits angeklungen, wurde die diametrale Beziehung von Ökonomie und Ökologie in Deutschland spätestens mit dem Auftreten der Partei Die Grünen – nach der Wiedervereinigung Bündnis 90/Die Grünen – ein parteipolitisches Thema. Doch auch vorher wurde Fragen

225 Vgl. ebd.; Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2013): Emissionshandel – Was ist das?, [www.bmu.de/themen/klima-energie/emissionshandel/emissionshandel-was-ist-das/#c8383](http://www.bmu.de/themen/klima-energie/emissionshandel/emissionshandel-was-ist-das/#c8383).

226 Miller: Ökologische Psychologie, S. 5.



der Umweltpolitik Aufmerksamkeit beigemessen. Willy Brandt prägte beim Bundestagswahlkampf 1961 den Satz: „Der Himmel über dem Ruhrgebiet muss wieder blau werden.“<sup>227</sup> Einige sprechen bei dieser Forderung in der Bonner Beethovenhalle vom Beginn des umweltpolitischen Denkens in der Bundesrepublik. Die Schattenseiten des deutschen Wirtschaftswunders – Schornsteine und Industrie als Garant für den Wohlstand – wurden in dieser Zeit sichtbar und resultierten in regionaler Verschmutzung und Smog. Die Sichtbarkeit der Luftverschmutzung, entstanden aus Millionen Tonnen von Staub, Asche und Ruß aus Hochöfen und Kokereien, wurde nicht nur zum Umwelt-, sondern auch zum Gesundheitsproblem. Die beschriebenen Instrumente, Gesetze und Regularien sind zum Teil auch auf die Erkenntnis der Umweltbelastung in den 1960er Jahren zurückzuführen.<sup>228</sup> Neben der SPD um Willy Brandt behandelte auch die FDP das Thema Umweltschutz mit den „Freiburger Thesen“ von 1970 erstmals in ihrem Parteiprogramm. Ein Jahr vorher wurde in Bayern mit dem „Ministerium für Raumordnung und Umweltfragen“ das erste Umweltministerium Europas gegründet. In diese Zeit fällt auch der Zusammenschluss mehrerer kleiner Parteien und Umweltorganisationen zu einer neuen Partei: Die Grünen.<sup>229</sup>

Die Gründe für den Aufstieg der Umweltthematik in den 1970er Jahren sind nicht nur in der gestiegenen Umweltproblematik zu identifizieren, sondern auch im kulturellen und politischen Wertewandel. Dieser Wandel kann durch Werteverfall, die Verschiebung der hierarchischen Anordnungen von Werten oder die Aufnahme neuer Werte befördert werden. Der amerikanische Soziologe Ronald Inglehart stellt zu Beginn der 1970er Jahre fest, dass die wirtschaftlichen Bedürfnisse zurückgehen, während die sozialen Bedürfnisse und die Bedürfnisse nach Individualisierung und Selbstverwirklichung steigen. Dies führt er auf die „Mangelhypothese“ und die „Sozialisationshypothese“ zurück.<sup>230</sup> Erstere ori-

---

227 Umweltbundesamt (2011): Umweltbundesamt: Der Himmel über der Ruhr ist wieder blau!, [www.umweltbundesamt.de/presse/pressemitteilungen/umweltbundesamt-der-himmel-ueber-der-ruhr-ist](http://www.umweltbundesamt.de/presse/pressemitteilungen/umweltbundesamt-der-himmel-ueber-der-ruhr-ist).

228 Vgl. ebd.

229 Frank Relke (1997): Ökorepublik Deutschland? Die Ökologisierung der Wirtschaft in den Programmen der bundesdeutschen Parteien, Frankfurt am Main, S. 11.

230 Vgl. Jürgen Hoffmann (1998): Die doppelte Vereinigung. Vorgeschichte, Verlauf und Auswirkungen des Zusammenschlusses von Grünen und Bündnis 90, Op-

entiert sich an der Bedürfnispyramide von Abraham H. Maslow, die von einem Stufenmodell der menschlichen Motivation ausgeht. Aufbauend auf den Grund- und Existenzbedürfnissen – nach Maslow die grundlegendsten Bedürfnisse – misst der Mensch immer denjenigen Bedürfnissen und Werten die größte Bedeutung bei, die relativ knapp sind. Wenn die ökonomischen Grundbedürfnisse gedeckt sind, folgen Aspekte wie Sicherheit, Sozialbedürfnisse, Anerkennung und Selbstverwirklichung<sup>231</sup> – auch ökologische Gesichtspunkte sind in dieser Aufzählung einzugliedern. Da die Mangelhypothese als alleiniger Erklärungsansatz für den Prozess des Wertewandels nicht ausreicht, nimmt Inglehart die Sozialisationshypothese hinzu. Diese hat die Grundannahme, dass sich in der Wertevorstellung einer Generation die sozioökonomischen Bedingungen aus Kinder- und Jugendzeiten widerspiegeln, welche sich in Grundwerten manifestieren, die kaum veränderbar sind. Auf der Grundlage dieser beiden Hypothesen beschreibt Inglehart den (umweltpolitischen) Wertewandel „als generationelles Phänomen: als die allmähliche Zurückdrängung ‚materialistischer‘ Werte durch ‚postmaterialistische‘ im Generationenwechsel“<sup>232</sup>. Dieser Wertewandel spiegelt sich, neben dem Auftreten einer neuen Partei, auch in den sich verändernden Konfliktlinien wider. Nach Seymour M. Lipset und Stein Rokkan bewegen sich die Hauptspannungslinien einerseits entlang ethnischer, territorialer und kultureller Streitfragen (national versus regional und Nationalstaat versus Kirche – konfessionelles Cleavage) und andererseits entlang sozioökonomischer Konfliktlinien (Agrarinteressen versus Industrieinteressen und Arbeiter versus Unternehmen – Klassencleavage). Besonders die Spannungslinien zwischen Staat und Kirche sowie zwischen Kapital und Arbeit haben maßgeblich zur Entwicklung des deutschen Parteiensystems beigetragen.<sup>233</sup> Die dargestellten Veränderungen von Werten und damit einhergehend auch von Spannungslinien wirkte sich bereits in den 1970er Jahren auf die Parteienstruktur aus. Besonders die traditionellen Wählergruppen von SPD und CDU beginnen sich zu reduzieren und zu wandeln – die Möglichkeit, Wähler für neue Thematiken (und Parteien)

laden, S. 46.

231 Vgl. Abraham H. Maslow (1978): *Motivation und Persönlichkeit*, 2. erweit. Aufl., Olten und Freiburg im Breisgau, S. 154 ff.

232 Hoffmann: *Die doppelte Vereinigung*, S. 47.

233 Vgl. ebd., S. 50.

zu mobilisieren nimmt zu. In den 1990er Jahren kommt zu den sozio-ökonomischen Entwicklungen und dem gesellschaftlichen Wertewandelprozess noch das gestiegene Bildungsniveau und die Verbreitung elektronischer Massenmedien hinzu – die Folge sind die Abnahme tradierter Werten und Themen sowie eine höhere Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen und -werten.<sup>234</sup> Spätestens ab diesem Zeitpunkt sind Wirtschafts- und Umweltprogrammatiken der Parteien nicht mehr getrennt voneinander zu betrachten<sup>235</sup>: Es handelt sich um interdependente gesamtgesellschaftliche Themenfelder. Die gesamtgesellschaftliche Bedeutung wird auch anhand der Hinwendung durch die Vereinten Nationen und der 1983 eingesetzten Kommission für Umwelt und Entwicklung ersichtlich (sog. Brundtland-Kommission). Dabei wird nachhaltiges Handeln in der Schnittmenge aus Ökonomie, Ökologie und Sozialem lokalisiert<sup>236</sup> – das Zusammenwirken dieser drei Bereiche, für dieses Kapitel im Besonderen der Bereiche Ökonomie und Ökologie, kann also nicht nur als deutsches, sondern auch als globales Phänomen betrachtet werden.

Die Parteien wieder aufgreifend – besonders im Hinblick auf die ökologische Komponente – muss mit den ersten Umweltbewegungen in den 1970er Jahren begonnen werden. Der Bundesverband Bürgerinitiative Umweltschutz (BBU) gründete sich 1972 aus einem Zusammenschluss von 15 regionalen Gruppierungen und entwickelte sich bis Ende der 1970er Jahre zu einem bundesweiten Dachverband mit circa 50.000 Mitgliedern und über 450 Einzelinitiativen. Mit dem Bund für Umwelt- und Naturschutz (BUND) kam 1975 eine weitere Organisation hinzu, die im Gegensatz zur politisch ökologischen Ausrichtung der BBU für pragmatischen Umweltschutz stand. Auch der BUND hatte einen immensen Zulauf. Waren Mitte der 1980er Jahre noch circa 140.000 Personen im BUND organisiert, stieg deren Anzahl bis 1992 auf über 200.000. Auch Nichtregierungsorganisationen wie Greenpeace oder die basisdemokratische Abspaltung Robin Wood datieren in diese Zeit. Zusätzlich

234 Vgl. ebd., S. 52.

235 Vgl. Relke: Ökorepublik Deutschland?, S. 17.

236 Vgl. Christoph Brüssel (2018): Kernkompetenz Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility. Was haben Unternehmen von der Nachhaltigkeit, in: Stefan Brüggemann/Christoph Brüssel/Dieter Härthe: Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis. Impulse für Wirtschaft und Politik, Wiesbaden, S. 11–24: 13.

fanden Friedensbewegungen, beispielsweise gegen die Stationierung von Mittelstreckenraketen in Europa, großen Zuspruch. Außerparlamentarische Bürgerproteste waren auf einem Mobilisierungshöhepunkt.<sup>237</sup> Aus den genannten bürgerlichen Strömungen mit ökologischen Programmschwerpunkt entstand 1977/78 auch die erste regionale Umweltpartei: die Grüne Liste Umweltschutz (GLU). Bei der Europawahl 1979 schlossen sie die GLU und einige weitere Gruppen mit dem Namen „Sonstige Politische Vereinigung/Die Grünen“ (SPV) zu einer gemeinsamen Kandidatur zusammen. Ihnen gelang mit 3,2 Prozent der Stimmen ein Achtungserfolg. Kein Jahr später wurde am 13. Januar 1980 in Karlsruhe die Bundespartei Die Grünen gegründet. Die programmatische Schwerpunktsetzung der Partei lag auf ökologischer Kritik an der bestehenden Wirtschaftsordnung, besonders auch dem Wirtschaftswachstum<sup>238</sup> – hier kann wieder einmal der Bogen zwischen Ökologie und Ökonomie geschlagen werden.

Die Gründungsjahre der Grünen waren geprägt von einem Anstieg der Stimmenanteile in den Ländern. Der Einzug in den Bundestag am 6. März 1983 mit 5,6 Prozent war der vorläufige Höhepunkt der parteiichen Entwicklung sowie der Präsenz von ökologischen Themen auf Bundesebene.<sup>239</sup> Zeitgleich war die Gründungszeit, auch ob der innerparteilichen Pluralität, von Richtungskämpfen innerhalb der Partei und der Parteispitze gekennzeichnet. Herbert Gruhl, konservatives Gründungsmitglied der Partei, verließ daraufhin bereits 1981 die Grünen.<sup>240</sup> Die innerparteiliche Flügelbildung zwischen Fundamentalisten und Realpolitikern löste sich erst mit der Abwahl des fundamentalistischen Bundesvorstands 1988 auf. Der realpolitische Flügel hatte zu diesem Zeitpunkt bereits in den meisten Landtagen eine Mehrheit.<sup>241</sup> Durch die programmatische Entradikalisierung – weg von systemfeindlichen Positionen und dem Ziel der Überwindung der kapitalistischen bzw. marktwirtschaftlichen Ordnung und hin zur Akzeptanz der parlamentarischen Demokratie und dem Ziel, ökologische Reformen umzusetzen. Diese neue Ausrichtung, ausgehend von dem beschriebenen Wertewandel und den

237 Vgl. Hoffmann: Die doppelte Vereinigung, S. 57.

238 Vgl. Relke: Ökorepublik Deutschland?, S. 76 f.

239 Vgl. Hoffmann: Die doppelte Vereinigung, S. 62.

240 Vgl. Relke: Ökorepublik Deutschland?, S. 77 f.

241 Vgl. Hoffmann: Die doppelte Vereinigung, S. 63.

geschilderten neuen sozialen Bewegungen ab den 1970er Jahren (wachsende Umweltzerstörung, Nutzung der Kernenergie, Friedensprozesse etc.), führte ab den 1990er Jahren zu neuen Konzepten in der Politik und der Möglichkeit von eigenem Regierungshandeln der Grünen. Aus dieser Entwicklung resultierte mittel- und langfristig die Adaption von Umweltschutzziele durch andere Parteien und damit die Förderung neuer Energien, die Agrarwende oder der Atomausstieg.<sup>242</sup> Andreas Stifel attestiert diesbezüglich: „Während den Grünen früher vorgeworfen wurde, sie seien zu wenig etablierte Partei und zu viel antiparlamentarische Bewegung, wird ihnen heute gerne vorgeworfen, sie seien zu sehr etabliert und hätten sich zu weit von den Forderungen der [Gründungs]zeit entfernt.“<sup>243</sup> Aber genau diese Entwicklung, ja Anpassung war es, die die Partei koalitionsfähig machte und zeitgleich für die Übernahme der Umweltthematiken in Parteiprogrammen anderer Parteien sorgte. Die Grünen entwickelten sich in den 1980er Jahren zur vierten Kraft im Parteiensystem neben Union, SPD und FDP. Und obwohl sie bei der ersten gesamtdeutschen Wahl 1990 noch an der Fünfprozenthürde scheiterten (Wahlgebiet West), kam ihnen nach der Wiedervereinigung und dem Zusammenschluss mit dem ostdeutschen Bündnis 90 im Jahr 1993 eine Schlüsselfunktion in der Koalitionsbildung zu.<sup>244</sup>

Während die erst rot-grüne Koalition bereits 1985 in Hessen geformt wurde und als eine Vorbildfunktion für weitere Regierungsbeteiligung galt, war es die Regierungszeit der rot-grünen Bundesregierung von 1998 bis 2005, die knapp 20 Jahre nach der Parteiengründung besonders beeindruckte. Gekennzeichnet von außenpolitischen Krisen wie dem Kosovo- (1999) und Afghanistan-Krieg (2001) sowie innenpolitischer Ernüchterung in Fragen der Innen-, Wirtschafts- und Umweltpolitik, kam es 2005 zum vorzeitigen Ende der zweiten Legislaturperiode – es folgte ein innerparteilicher Umbruch<sup>245</sup>: „Andere Koalitionsoptionen müssen

242 Vgl. Frank Decker (2018): Kurz und bündig: Die GRÜNEN, [www.bpb.de/politik/grundfragen/parteien-in-deutschland/gruene/42149/kurz-und-buendig](http://www.bpb.de/politik/grundfragen/parteien-in-deutschland/gruene/42149/kurz-und-buendig)

243 Andreas Stifel (2018): Vom erfolgreichen Scheitern einer Bewegung. Bündnis 90/Die Grünen als politische Partei und soziokulturelles Phänomen, Wiesbaden, S. 3.

244 Vgl. Decker: Etappen der Parteigeschichte; Frank Decker: Kurz und bündig.

245 Vgl. Decker: Etappen der Parteigeschichte.

grundsätzlich möglich sein – sei es Rot-Grün-Rot oder Schwarz-Grün.<sup>246</sup> Mit dem dargestellten Wandel der Grünen von der „Anti-Parteien-Partei“<sup>247</sup>, über die Oppositions- bis hin zur gestaltenden bzw. sich auch „bürgerlich“ verstehenden Regierungspartei einerseits und die gesellschaftspolitische Modernisierung der Christlich Demokratischen Union (CDU) seit 2000 unter der Führung Angela Merkels andererseits wurden unter dem Vorzeichen der Nachhaltigkeit im ökologischen und der „Bewahrung der Schöpfung“ im christlichen Sinne eine Annäherung der ehemaligen Antipoden im bundesdeutschen Parteiensystem möglich.<sup>248</sup> In Zeiten als rot-grüne Regierungsbündnisse bereits zum „Standardrepertoire“ der bundesdeutschen Koalitionslandschaft gehörten, nur einige Verwegene dem Gedanken folgen konnten, dass auch schwarz-grüne Bündnisse einmal eine ebenso selbstverständliche Option sein könnten, gab es 2008 den ersten schwarz-grünen Senat von Beust III in Hamburg (2008–2010). Darauf folgten auf Länderebene die 2018 bestätigte schwarz-grüne Koalition in Hessen und die erste grün-schwarze Koalition, die seit 2016 in Baden-Württemberg regiert. Darüber hinaus bestanden und bestehen schwarz-grüne Kooperationen unter Einschluss der FDP – dazu gehört die sogenannte „Saarmaika-Koalition“ unter dem Ministerpräsidenten Peter Müller und später Annegret Kramp-Karrenbauer (beide CDU) von 2009 bis 2012 im Saarland sowie seit 2017 auch in Schleswig-Holstein, wo Daniel Günther (CDU) an der Spitze eines Jamaika-Bündnisses steht.<sup>249</sup>

246 Zitiert nach: Eckhard Jesse (2016): Zum Kontext alternativer Koalitionskonstellationen. Das deutsche Parteiensystem im Wandel, in: Volker Kronenberg (Hrsg.): Schwarz-Grün. Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden, S. 9–22: 13.

247 Gerd Langguth (2011): Spurensuche zur Geschichte der Grünen, in: Volker Kronenberg/Christoph Weckenbrock (Hrsg.): Schwarz-Grün. Die Debatte, Wiesbaden, S. 27–46: 27.

248 Vgl. dazu etwa Volker Kronenberg (2013): Innovatives Projekt einer neuen Bürgerlichkeit? Schwarz-Grün als neues Modell, in: Frank Decker/Eckhard Jesse (Hrsg.): Die deutsche Koalitionsdemokratie vor der Bundestagswahl 2013. Parteiensystem und Regierungsbildung im internationalen Vergleich, Baden-Baden, S. 405–417, insbes. S. 411 ff.

249 Deutlich umfangreicher sind die Erfahrungen in Städten und Gemeinden. Bereits bis zum Jahr 2013 wurde eine entsprechende Zusammenarbeit in mindestens 187 Kommunen geschlossen – in der Mehrzahl kleine und mittelgroße Städte. Allerdings gab es auch vertragsbasierte Kooperationen in mindestens 15 Großstädten. Inzwischen dürften die Zahlen noch einmal höher liegen. Vgl. dazu

Der Wertewandel der Partei und die Öffnung hin zu neuen Koalitionspartnern ist auch in den Bundestagswahlprogrammen der Grünen von 2009 und 2013 ersichtlich. Nicht der Gegensatz von Ökologie und Ökonomie wird herausgestellt, sondern die Symbiose zwischen wirtschaftlichem Aufschwung und der Ökologisierung der Gesellschaft: „Ökologisierung wird somit zum Katalysator einer gesellschaftlichen Modernisierungstheorie.“<sup>250</sup> Im Bundestagswahlprogramm 2013 wird diesbezüglich von einer „grünen industriellen Revolution“<sup>251</sup> gesprochen, in der „Unternehmen [...] Akteure des Wandels [sind]. [...] Während ein ökologischer und sozialer Ordnungsrahmen Anreize für eine nachhaltige Entwicklung setzt und öffentliche Investitionen die Infrastruktur schaffen, wird grüne Industriepolitik den Wandel in den einzelnen Branchen moderieren.“<sup>252</sup> Die Aussagen lassen die Verbindung der Thematiken Ökologie und Ökonomie durch die Partei erkennen und auch die Bundestagswahl 2017 mit den darauf folgenden Jamaica-Verhandlungen sowie die momentanen Umfragewerte für die Partei zeigen, dass es sich dabei heute um gesellschaftliche Querschnittsthemen handelt.

Wie ein roter Faden zieht sich die Symbiose von Ökologie und Ökonomie – initiiert durch die industriellen Revolutionen und spätestens seit den 1970er/1980er Jahren in der deutschen Politik angekommen – durch den gesellschaftlichen Dekadenwandel. Gekennzeichnet durch Gegensätzlichkeit, die in den 1960er, 1970er und 1980er Jahren besonders stark war, handelt es sich – wie bereits erwähnt – heute um gesellschaftliche Querschnittsthemen. Im genannten Zeitraum noch als Anti-Establishment-Thema von den Grünen aufgegriffen, sind die Thematiken spätestens seit den 1990er Jahren politisch und gesellschaftlich zusammengeführt und werden heute von allen relevanten Akteuren mit bedacht. Der Zusammenschluss der Thematiken findet sich auch im Kon-

---

Christoph Weckenbrock (2017): Schwarz-grüne Koalitionen in Deutschland. Erfahrungswerte aus Kommunen und Ländern und Perspektiven für den Bund, Baden-Baden, S. 120.

250 Stifel: Vom erfolgreichen Scheitern einer Bewegung, S. 45.

251 Bündnis 90/Die Grünen (2013): Zeit für den Grünen Wandel. Teilhaben. Einmischen. Zukunft schaffen. Bundestagswahlprogramm 2013, S. 23/49, in: [https://www.gruene.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Gruenes-Bundestagswahlprogramm-2013.pdf](https://www.gruene.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Gruenes-Bundestagswahlprogramm-2013.pdf).

252 Ebd., S. 49.

zept der Ökosozialen Marktwirtschaft wieder, eine Thematik, die im folgenden Kapitel behandelt wird.

## Literatur

Stefan **Brüggemann**/Christoph **Brüssel**/Diether **Härthe** (2018): Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis. Impulse für Wirtschaft und Politik, Wiesbaden.

Christoph **Brüssel** (2018): Kernkompetenz Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility. Was haben Unternehmen von der Nachhaltigkeit, in: Stefan Brüggemann/Christoph Brüssel/Dieter Härthe: Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis. Impulse für Wirtschaft und Politik, Wiesbaden, S. 11–24.

**Bundesministerium für Bildung und Forschung** (o. J.): Green Economy: Gesellschaftlicher Wandel, [www.bmbf.de/de/green-economy-gesellschaftlicher-wandel-564.html](http://www.bmbf.de/de/green-economy-gesellschaftlicher-wandel-564.html).

**Bundesministerium für Bildung und Forschung** (o. J.): Industrie 4.0, [www.bmbf.de/de/zukunftsprojekt-industrie-4-0-848.html](http://www.bmbf.de/de/zukunftsprojekt-industrie-4-0-848.html).

**Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit** (2013): Emissionshandel – Was ist das?, [www.bmu.de/themen/klima-energie/emissionshandel/emissionshandel-was-ist-das/#c8383](http://www.bmu.de/themen/klima-energie/emissionshandel/emissionshandel-was-ist-das/#c8383).

**Bundeszentrale für politische Bildung** (2016): Duden Wirtschaft von A bis Z. Industrielle Revolution, 6. Aufl., Mannheim, [www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19719/industrielle-revolution](http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19719/industrielle-revolution).

**Bundeszentrale für politische Bildung** (2016): Duden Wirtschaft von A bis Z. Politische Ökonomie, 6. Aufl., Mannheim, [www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20297/politische-oekonomie](http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20297/politische-oekonomie).

**Bündnis 90/Die Grünen** (2013): Zeit für den Grünen Wandel. Teilhaben. Einmischen. Zukunft schaffen. Bundestagswahlprogramm 2013, [www.gruene.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Gruenes-Bundestagswahlprogramm-2013.pdf](http://www.gruene.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Gruenes-Bundestagswahlprogramm-2013.pdf).



Frank **Decker** (2018): Kurz und bündig: Die GRÜNEN, [www.bpb.de/politik/grundfragen/parteien-in-deutschland/gruene/42149/kurz-und-buendig](http://www.bpb.de/politik/grundfragen/parteien-in-deutschland/gruene/42149/kurz-und-buendig).

**Die Bundesregierung** (o. J.): Hightech-Strategie 2025. Köpfe. Kompetenzen. Innovationen, [www.hightech-strategie.de/](http://www.hightech-strategie.de/).

Jürgen **Hoffmann** (1998): Die doppelte Vereinigung. Vorgeschichte, Verlauf und Auswirkungen des Zusammenschlusses von Grünen und Bündnis 90, Opladen.

Klaus **Jacob** (2008): Industrie im Spannungsfeld von Ökonomie und Ökologie, [www.bpb.de/izpb/8996/industrie-im-spannungsfeld-von-oekonomie-und-oekologie?p=all](http://www.bpb.de/izpb/8996/industrie-im-spannungsfeld-von-oekonomie-und-oekologie?p=all).

Eckhard **Jesse** (2016): Zum Kontext alternativer Koalitionskonstellationen. Das deutsche Parteiensystem im Wandel, in: Volker Kronenberg (Hrsg.): Schwarz-Grün. Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden, S. 9–22.

Volker **Kronenberg** (2013): Innovatives Projekt einer neuen Bürgerlichkeit? Schwarz-Grün als neues Modell, in: Frank Decker/Eckhard Jesse (Hrsg.): Die deutsche Koalitionsdemokratie vor der Bundestagswahl 2013. Parteiensystem und Regierungsbildung im internationalen Vergleich, Baden-Baden, S. 405–417.

Gerd **Langguth** (2011): Spurensuche zur Geschichte der Grünen, in: Volker Kronenberg/Christoph Weckenbrock (Hrsg.): Schwarz-Grün. Die Debatte, Wiesbaden, S. 27–46.

Rainer **Liedtke** (2012): Die industrielle Revolution, Wien/Köln/Weimar.

Abraham H. **Maslow** (1978): Motivation und Persönlichkeit, 2. erweiterte Aufl., Olten und Freiburg im Breisgau.

Rudolf **Miller** (1986): Einführung in die Ökologische Psychologie, Opladen.

Frank **Relke** (1997): Ökorepublik Deutschland? Die Ökologisierung der Wirtschaft in den Programmen der bundesdeutschen Parteien, Frankfurt am Main.

Jeremy **Rifkin** (2014): Die dritte industrielle Revolution, Frankfurt am Main.

Christoph **Schönfelder** (2018): Muße – Garant für unternehmerischen Erfolg: Ihr Potenzial für Führung und die Arbeitswelt 4.0, Wiesbaden.

Andreas **Stifel** (2018): Vom erfolgreichen Scheitern einer Bewegung. Bündnis 90/Die Grünen als politische Partei und soziokulturelles Phänomen, Wiesbaden.

Colin R **Townsend**/Michael Begon/John L. Harper (2009): Ökologie, Heidelberg.

**Umweltbundesamt** (2011): Umweltbundesamt: Der Himmel über der Ruhr ist wieder blau!, [www.umweltbundesamt.de/presse/pressemitteilungen/umweltbundesamt-der-himmel-ueber-der-ruhr-ist](http://www.umweltbundesamt.de/presse/pressemitteilungen/umweltbundesamt-der-himmel-ueber-der-ruhr-ist).

Vinzenz **von Holle** (2018): Ökonomie 4.0. Warum wir eine neue ökonomische Theorie brauchen, Wiesbaden.

Christoph **Weckenbrock** (2017): Schwarz-grüne Koalitionen in Deutschland. Erfahrungswerte aus Kommunen und Ländern und Perspektiven für den Bund, Baden-Baden.

#### 4. Die Versöhnung von Markt und Nachhaltigkeit – Ökosoziale Marktwirtschaft als nationales und globales Ordnungsprinzip des Senats der Wirtschaft

Die dezidiert internationalistische Vision des Senats der Wirtschaft – geprägt durch die Erfahrungen des Globalisierungszeitalters sowie der in Kapitel 2 skizzierten Megatrends – spiegelt sich auch in der Vision von Dieter Härthe und Franz J. Radermacher wider:

*„Die Weltwirtschafts- und Weltfinanzkrise zeigt ebenso wie die wachsende Spaltung in Arm und Reich und der Klimawandel, dass die Verhältnisse nicht mehr in Balance sind. Dinge müssen sich ändern. Das beinhaltet Risiken, aber auch Chancen. [...] Wir engagieren uns in weltweiter Perspektive schon immer und nun erst recht [...] für ein besseres internationales ordnungspolitisches Design, nämlich eine weltweite Ökosoziale Marktwirtschaft.“<sup>253</sup>*

In Anlehnung an Reinhard Kardinal Marx, der von einer nicht nur – aber eben auch – durch Leistung und Leistungsbereitschaft des Einzelnen und durch einen für Ordnung auf dem Markt und damit für Gerechtigkeit sorgenden Staat geprägten „ökologisch und sozial gerechten Marktwirtschaft“<sup>254</sup> sprach,<sup>255</sup> hat sich der Senat also nichts weniger als eine ordnungspolitische Neujustierung der Weltwirtschaft im Rahmen einer globalen Ökosozialen Marktwirtschaft zum Ziel gesetzt. Ein Ziel, das zweifelsohne selbst in langfristiger Perspektive durchaus als ambitioniert zu bezeichnen ist und das sich nicht allein über den „ideellen und plural geführten Diskurs zu Lösungsansätzen für die Herausforderungen unserer Zeit“<sup>256</sup> – jedenfalls nicht allein im bundesdeutschen Kontext – erreichen lässt.

---

253 Dieter Härthe/Franz J. Radermacher (o. J.): Die Vision, [www.senat-deutschland.de/der-senat/ziel-vision/vision/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/ziel-vision/vision/).

254 Dieter Härthe (2008): Marktwirtschaft und ökologisch soziale Verantwortung sind kein Gegensatz, in: Christoph Brüssel/Volker Kronenberg (Hrsg.): Von der sozialen zur ökosozialen Marktwirtschaft. Ökologie und Ökonomie im Fokus von Politik und Gesellschaft, Wiesbaden, S. VII–VIII: VII.

255 Vgl. Reinhard Marx (2008): Das Kapital. Ein Plädoyer für die Menschen, München.

256 Christoph Brüssel (2018): Marktwirtschaft und ökologisch soziale Verantwortung sind kein Gegensatz. Der Senat der Wirtschaft partizipiert durch die Ex-

Gemäß dem theoriegeleiteten Dreiklang aus Ökologie, Ökonomie und der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit gilt es, „Mensch, Natur und Umwelt für nachfolgende Generationen“<sup>257</sup> zu erhalten sowie aus ökonomischer Perspektive eine tragfähige und gerechte Finanzordnung zu etablieren, um die Grundlagen für Erwerb und Wohlstand zu schaffen. Die dritte Säule in diesem Trias ist die soziale, in der der Senat der Wirtschaft als Zielvorstellung eine „soziale Nachhaltigkeit im Sinne einer zukunftsfähigen, lebenswerten Gesellschaft, die faire Partizipation aller ihrer Mitglieder ermöglicht“<sup>258</sup>, realisieren, umsetzen und gestalten will (siehe zur Vision auch Kapitel 1.1 in diesem Band).

Die Ökosoziale Marktwirtschaft stellt demnach für den Senat der Wirtschaft ein fundamentales leitmotivisches Ordnungsprinzip dar, welches allen Aktivitäten des Senats zugrunde liegt und das im Sinne des Senats auf globaler Ebene den Rahmen für das Wirtschaften setzen soll. Auch Benita Ferrero-Waldner, Vizepräsidentin des Senate of the Economy Europe, ist „seit Langem eine Vertreterin einer Ökosozialen Marktwirtschaft – auf nationaler und auf internationaler Ebene – und fordert konsequenterweise auch eine andere Entwicklungspolitik, aufbauend auf ihren langjährigen Erfahrungen in diesem Bereich“<sup>259</sup>. Nach „den desaströsen Erfahrungen im Weltfinanzsystem“<sup>260</sup> soll basierend auf den Prinzipien der Humanität und Nachhaltigkeit eine bessere, gerechtere Gestaltung der weltökonomischen Prozesse implementiert werden, wobei der von den G20-Staaten vorangebrachte „Global Marshall Plan“ als erster nachhaltiger Schritt zu einer ökosozialen Weltordnung gesehen wird.<sup>261</sup> Aber was beinhaltet dieses Ordnungsprinzip? Woher stammen die Ide-

---

pertise praktischer Kompetenz der Mitglieder, in: Stefan Brüggemann/Christoph Brüssel/Dieter Härthe: Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis. Impulse für Wirtschaft und Politik, Wiesbaden, S. 7–10: 8.

257 Senat der Wirtschaft (o. J. a): Ziele, [www.senat-deutschland.de/der-senat/zielvision/ziel-umsetzung/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/zielvision/ziel-umsetzung/).

258 Ebd.

259 Franz J. Radermacher (2017): Überlegungen zur Zukunft: Was kommt auf uns zu? Benitas Engagement für den Marshallplan mit Afrika. Gastbeitrag von Franz Josef Radermacher, in: Benita Ferrero-Waldner: Benita. Wo ein Wille, da ein Weg. Erfahrungen einer Europäerin und Kosmopolitin. Aufgezeichnet von Ewald König, Wien/Köln/Weimar, S. 391–399: 394.

260 Härthe/Radermacher: Die Vision.

261 Vgl. ebd.

en und Visionen? Wie kann man Ökosoziale Marktwirtschaft in die Praxis überführen?

Das Prinzip versöhnt, verbindet und verzahnt Ökologie und Ökonomie, die Prinzipien des Marktes und der Nachhaltigkeit, die eben keinen Gegensatz, keinen Ballast füreinander darstellen, sondern sich komplementär ergänzen, wie der Vorstandsvorsitzende des Senats, Diether Härthe, konstatiert und bereits in Kapitel 3 angeklungen ist und dargestellt wurde.<sup>262</sup>

Die Ökosoziale Marktwirtschaft war und ist als eine Weiterentwicklung der Sozialen Marktwirtschaft zu verstehen, sie soll einen Ausgleich zwischen ökonomischen und ökologischen Zielsetzungen bringen, indem sie Umweltschutz mit marktwirtschaftlichen Mitteln durchzusetzen versucht:

*„Dabei verband sich mit der semantischen Variation des ordoliberalen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells der Sozialen Marktwirtschaft à la Ludwig Erhard vor allem das – nach und nach parteiübergreifend anerkannte und angestrebte – Ziel, Nachhaltigkeit zum zentralen Kriterium verantwortlichen Wirtschaftens und der einer darauf ausgerichteten Politik zu machen.“<sup>263</sup>*

Angeregt, angestoßen und initiiert wurde die Debatte um das Verhältnis von Wachstum, Ressourcen und Umwelt in den 1970er Jahren durch den Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ des Club of Rome, der den westlichen Industriestaaten drastisch vor Augen führte, mit welchen sozialen und ökologischen Folgekosten ein ungebremstes und entgrenztes wirtschaftliches Wachstum einhergehen würde. Es galt nunmehr, den ökologischen Faktor in die wirtschaftlichen Kalkulationen zu integrieren. Die weitere, ebenso wichtige wie tragende Säule ist die der sozialen Gerechtigkeit, deren Wurzeln ethischen Handelns sich auch aus der christlichen Soziallehre speisen. Nur so kann gesellschaftlicher Ausgleich, Akzeptanz und Konsens ermöglicht werden. Kardinal Reinhardt Marx forderte in seinem Werk „Das Kapital“ aus dem Jahr 2008 im Lichte der

---

262 Vgl. Härthe: Marktwirtschaft und ökologisch soziale Verantwortung sind kein Gegensatz, S. VII.

263 Christoph Brüssel/Volker Kronenberg (2018): Einführung, in: Christoph Brüssel/Volker Kronenberg (Hrsg.): Von der sozialen zur ökosozialen Marktwirtschaft, Wiesbaden, S. 1–8: 1.

Finanzkrise eine Einmischung der katholischen Kirche in die großen Fragen nach sozialetischen Prinzipien und ihrer Verwirklichung in einem globalisierten Wirtschaftssystem.<sup>264</sup>

Politische Leitplanken für eine ökosoziale Marktwirtschaft fordert auch Ralf Fücks, ehemaliger Grünen-Politiker und ehemaliger Vorstand der Heinrich-Böll-Stiftung. Er sieht in Ökonomie und Ökologie keineswegs unversöhnbare Gegensätze (siehe dazu auch Kapitel 3 in diesem Band), plädiert jedoch für das Primat der Politik, die den entgrenzten „Raubbau-Kapitalismus“ im Sinne einer nachhaltigen, ressourcenschonenden Wirtschaftsweise in die Schranken weist:

*„Grüne Ordnungspolitik zielt auf einen regulativen Rahmen für die Marktwirtschaft, der die natürlichen und sozialen Ressourcen vor Übernutzung schützt. Aus ökologischer Perspektive geht es darum, die Tragfähigkeit der Umweltsysteme, von denen die menschliche Zivilisation abhängt, in Leitplanken für Unternehmen und Verbraucher/innen zu übersetzen. In diesem Rahmen soll dann möglichst große Freiheit für Produzenten und Konsumenten herrschen.“<sup>265</sup>*

In diesem Rahmen könne dann der freie Wettbewerb nach den besten Lösungen suchen, was wiederum nicht nur moralisch geboten, sondern ökonomisch zukunftsgerichtet und im globalen Wettbewerb für die Unternehmen rentabel ist: „Auf dem Weg in eine nachhaltige Wirtschaftsweise brauchen wir alle drei: Eine kritische Öffentlichkeit, regulative Politik und innovative Unternehmen. Der Brückenschlag zwischen Marktwirtschaft und Ökologie ist möglich, und wer auf diesem Weg vorangeht, wird die besseren Karten haben.“<sup>266</sup>

In der ökologischen Form der Marktwirtschaft wird die Umwelt ein Produktionsfaktor, der im Stellenwert gleichbedeutend mit den klassischen ökonomischen Faktoren von Kapital und Arbeit ist. Bei der Implementierung der Ökosozialen Marktwirtschaft sind die Instrumente, wie man umweltpolitische Maßnahmen umsetzt, entscheidend. Orientierungstiftend und handlungsleitend ist das innovative Potential der

264 Vgl. Marx: Das Kapital, S. 7 ff.

265 Ralf Fücks (2015): Grüne Ordnungspolitik: Leitplanken für eine öko-soziale Marktwirtschaft, [www.boell.de/de/2015/06/11/gruene-ordnungspolitik-leitplanken-fuer-eine-oeko-soziale-marktwirtschaft](http://www.boell.de/de/2015/06/11/gruene-ordnungspolitik-leitplanken-fuer-eine-oeko-soziale-marktwirtschaft).

266 Ebd.

Marktwirtschaft, daher sind es nicht nur statische Ge- und Verbote, sondern fiskalische und wirtschaftliche Instrumente der Umweltpolitik, die Anreize schaffen, das unternehmerisch kreative Potenzial auszuschöpfen und für den Umweltschutz zu mobilisieren, indem externe Kosten des Umweltschutzes nach dem Verursacherprinzip internalisiert werden. Getreu dem Motto: „Umweltfreundliches Verhalten muss sich für Verbraucher und Produzenten lohnen.“<sup>267</sup>

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Umwelt mit Marktpreisen zu bewerten. Das Instrumentarium umfasst neben ordnungspolitischen Umweltauflagen beispielsweise eine begrenzte Zahl von Lizenzen zur Umweltbelastung, die wie Aktien gehandelt werden können (Umweltlizenzen). Auch Umweltsteuern wie die CO<sub>2</sub>-/Energiesteuer sind marktwirtschaftliche Instrumente der Umweltpolitik. Eine umweltfreundliche, ökologieadäquate Planung von Produktionsstandorten, der Infrastruktur, der Energie- und Ressourcenpolitik kann einen weiteren Beitrag leisten, die Implementierung nachhaltiger Maßnahmen im Wirtschaftssystem zu fördern.<sup>268</sup> Im vorhergehenden Kapitel sind einige dieser Instrumente sowie ihre Entstehung dargestellt und historisch eingeordnet.

Damit effizienteres, umweltschonenderes Wirtschaften und Produzieren möglich wird, sind – neben Regeln, Auflagen und Normen – vor allem technologische Innovationen notwendig. Die Implementierung des moralisch wie ökonomisch sinnhaften Prinzips der Nachhaltigkeit (zu Nachhaltigkeit siehe auch Kapitel 5 in diesem Band) schafft neue Möglichkeiten, der Faktor Umwelt ist ein weltweit wachsender Wirtschaftssektor – namens „Green Technology“. Umweltinnovationen sind ein wesentliches Element, um die ökologischen Herausforderungen zu meistern und um die im Pariser Klimaschutzabkommen und in der Agenda 2030 festgelegten Ziele zu erreichen. Es bedarf der Produkte, Verfahren und Dienstleistungen der Umwelttechnik und Ressourceneffizienz. Die Zahlen dokumentieren dies: Das globale Marktvolumen der Umwelttechnik und Ressourceneffizienz hat 2016 die Marke von drei Billionen Euro überschritten und beläuft sich auf 3.214 Milliarden Euro. Diese Summe setzt sich aus den Marktvolumina der sechs GreenTech-Leitmärkte zusammen. Dazu zählen die Energieeffizienz, nachhaltige Was-

---

267 Hermann May/Claudia Wiepcke (Hrsg.) (2012): Lexikon der ökonomischen Bildung, 8. völlig überarb. und erweit. Aufl., München, S. 452.

268 Vgl. ebd., S. 453.

serwirtschaft, umweltfreundliche Erzeugung, Speicherung und Verteilung von Energie, Rohstoff- und Materialeffizienz, nachhaltige Mobilität sowie Kreislaufwirtschaft. Auch in Zukunft ist abzusehen, dass die GreenTech-Branche global wachsen wird – laut Prognosen mit einer durchschnittlichen globalen Rate von 6,9 Prozent. Vom weltweiten Bedarf an „grünen“ Produkten profitieren die deutsche Wirtschaft und die Anbieter hierzulande.<sup>269</sup>

*„Besonders in nachfragestarken EU-Staaten, aber auch in den BRICS1-Ländern hat Deutschland bei Klimaschutztechnologien bereits heute eine überdurchschnittlich starke Marktstellung. Deutsche Unternehmen hielten 2016 am Weltmarkt der Querschnittsbranche Umwelttechnik und Ressourceneffizienz einen Anteil von 14 Prozent. Der Anteil Deutschlands an der globalen Wirtschaftsleistung bezifferte sich auf 4,6 Prozent. Setzt man diese beiden Werte zueinander in Relation, zeigt sich die überproportional hohe Bedeutung der deutschen Umwelttechnik und Ressourceneffizienz auf den internationalen Märkten.“<sup>270</sup>*

In Deutschland steigt die Nachfrage nach grünen Technologien also auch in Zukunft sogar stärker als im globalen Maßstab – hohe Umweltstandards, die Energiewende und das Bewusstsein der Unternehmen für Energie- und Rohstoffeffizienz lassen in den nächsten Jahren den Bedarf nach grünen Produkten, Verfahren und Dienstleistungen weiterhin wachsen.<sup>271</sup> Die „grünen Zukunftsmärkte“ bieten Chancen für das innovative Potential deutscher Unternehmen. Doch auch in den USA und China wurde das Wirtschaftspotential „grüner Technologien“ erkannt, so dass der globale Konkurrenzdruck zunehmen wird.<sup>272</sup>

Den Rahmen für das rentable ökosoziale Wirtschaften setzen die politischen Akteure auf nationaler, europäischer und globaler Ebene. Vo-

269 Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (o. J.): Portal für Umwelttechnologie, [www.greentech-made-in-germany.de/executive-summary/](http://www.greentech-made-in-germany.de/executive-summary/).

270 Ebd.

271 Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit: Portal für Umwelttechnologie.

272 Vgl. Umweltbundesamt (o. J.): Umweltwirtschaft und grüne Zukunftsmärkte, [www.umweltbundesamt.de/daten/umwelt-wirtschaft/umweltwirtschaft-gruene-zukunftsmärkte#textpart-5](http://www.umweltbundesamt.de/daten/umwelt-wirtschaft/umweltwirtschaft-gruene-zukunftsmärkte#textpart-5).



rangebracht wurde die Idee der Ökosozialen Marktwirtschaft im Österreich der 1980er Jahre: Bis heute gilt der ehemalige ÖVP-Politiker und Vize-Kanzler Josef Riegler als ein prominenter Vorkämpfer – gemeinsam mit Franz Josef Rademacher, dem Präsidenten des Senats der Wirtschaft, der in Deutschland die Ökosoziale Marktwirtschaft als Leitidee weltweiter Wirtschaftspolitik vorantreibt und maßgeblich auch in die Initiative des Global Marshall Plans miteingebracht hat, in der neben der Förderung ökologisch-sozialen Wirtschaftens als eines der 5 Hauptziele eine grundsätzlich nachhaltige und gerechte Gestaltung der Globalisierung angestrebt wird: eine „Welt in Balance“.<sup>273</sup>

Auch CDU-Politiker wie der ehemalige Bundesumweltminister und spätere Exekutivdirektor des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP) Klaus Töpfer und der ehemalige CDU-Generalsekretär Heiner Geißler sehen bzw. sahen in der Ökosozialen Marktwirtschaft die ordnungspolitische Antwort auf die Herausforderungen der weltwirtschaftlichen Entwicklung. Sehr früh haben konservative Politiker, in Deutschland besonders die CDU, erkannt, dass die Erhardt'sche Soziale Marktwirtschaft und die Bewahrung der Natur, durchaus auch im christlichen Sinn der Bewahrung der Schöpfung, in Einklang zu bringen sind.

In der politischen Landschaft der Bundesrepublik fand der Begriff der Nachhaltigkeit spätestens Anfang der 1990er Jahre Einzug, als – auf Grundlage des 1987 erschienenen Berichts der internationalen Brundtland-Kommission zu nachhaltigen globalen Entwicklungsstrategien – mit dem UN-Gipfel in Rio de Janeiro 1992 und der Unterzeichnung der Agenda 21 (siehe dazu auch Kapitel 5 in diesem Band) sich die Weltgemeinschaft dazu verpflichtete, auch nationale Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln. Den Stellenwert dieses Grundprinzips für die bundesdeutsche Politik verdeutlicht – in Folge der internationalen Bemühungen – die, wenn auch nicht wörtliche, sodann indirekte Verankerung der Nachhaltigkeit im Artikel 20a des Grundgesetzes aus dem Jahr 1994, in dem es heißt:

*„Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung*

---

273 Vgl. Global Marshall Plan Foundation (2019): Ziele, [www.globalmarshallplan.org/ziele/](http://www.globalmarshallplan.org/ziele/). Vgl. Global Marshall Plan Initiative (Hrsg.) (2004): Welt in Balance. Zukunftschance Ökosoziale Marktwirtschaft, Hamburg.

*durch die Gesetzgebung und nach Maßgabe von Gesetz und Recht durch die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung.*<sup>274</sup>

Infolgedessen wurde das Prinzip parteiübergreifend auch Bestandteil der parteipolitischen Programme und Agenden. Nicht nur Bündnis 90/Die Grünen als ökologische Vorreiterpartei, sondern auch die SPD und die CDU bekannten sich zur Nachhaltigkeit als politischer Zielvorstellung des Wirtschaftens in modernen Industriegesellschaften (vgl. Kapitel 3 in diesem Band), wovon auch die im Jahr 2000 von der damals rot-grünen Bundesregierung einberufene Rat für Nachhaltigkeit zeugt, ebenso wie die Koalitionsverträge der folgenden schwarz-roten Regierungen zwischen CDU und SPD, die in ihrer Präambel stets das Prinzip der Nachhaltigkeit als politischen Kompass nannten.<sup>275</sup> Die nationalen Nachhaltigkeitsstrategien waren seit 2002 und sind auch heute eingebettet in die internationalen Bemühungen, zu denen die Millenniumsziele der Vereinten Nationen aus dem Jahr 2000 zählen. Mit der Unterzeichnung der Sustainable Development Goals auf dem Weltgipfel in New York 2015 wurden die internationalen Bemühungen mit 17 Zielen<sup>276</sup> für eine nachhaltige Entwicklung fortgeführt und weiterentwickelt. Auch die im Jahr 2018 zusammengekommene Bundesregierung der Großen Koalition orientiert sich im Sinne der internationalen Verantwortung in ihrer aktualisierten nationalen Nachhaltigkeitsstrategie an den globalen Zielen, die CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren, den ökologischen Landbau zu fördern und im Sinne ökosozialer Marktwirtschaft ein nachhaltiges Wirtschaften als Strukturprinzip zu stärken.<sup>277</sup>

Eng damit verbunden ist die von der letzten Bundesregierung eingebrachte Agenda der Green Economy, deren Ziel es ist, „eine nachhaltige Wirtschaft, die natürliche Ressourcen schont und die Umwelt weni-

274 Deutscher Bundestag (o. J.): Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, [www.bundestag.de/gg](http://www.bundestag.de/gg).

275 Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit (2015): Bundesregierung und nachhaltige Entwicklung, [www.nachhaltigkeit.info/artikel/bundesregierung\\_638.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/bundesregierung_638.htm).

276 Siehe dazu United Nations (o. J.): About the Sustainable Development Goals, [www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/).

277 Die Bundesregierung (2018): Aktualisierung der Strategie beschlossen, [www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/aktualisierung-der-strategie-beschlossen-1546128](http://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/aktualisierung-der-strategie-beschlossen-1546128).

ger belastet<sup>278</sup>, umzusetzen. Die dargestellte Verbindung von Ökologie und Ökonomie (vgl. dieses Kapitel und Kapitel 3) – die internationale Wettbewerbsfähigkeit unter gleichzeitiger Beachtung der Umwelt- und Sozialverträglichkeit – war bereits im Jahr 2012 das zentrale Thema des UN-Nachhaltigkeitsgipfels Rio+20. Das Bundesforschungsministerium hat daraufhin bis zum Jahr 2018 350 Millionen Euro für die Forschung im Zusammenhang mit der Green Economy zur Verfügung gestellt.<sup>279</sup> Nachhaltiges Wirtschaften ist auch in der Hightech-Strategie 2025 (HTS 2025) der Bundesregierung als eine prioritäre Zukunftsaufgabe identifiziert. Dabei soll die HTS 2025 Forschung und Innovation fördern und sich am Bedarf der Menschen – geprägt durch gesellschaftliche Umbrüche und technologischen sowie digitalen Fortschritt – orientieren und zur positiven Entwicklung beitragen. Gleichwohl soll die Zusammenarbeit von Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft forciert und bis 2025 dafür 3,5 Prozent des BIP zur Verfügung gestellt werden.<sup>280</sup>

Dass die Ökosoziale Marktwirtschaft auch betriebswirtschaftlich als Wirtschaftsprinzip forciert und vorangetrieben wird, folgt aus der Umsetzung der europäischen Corporate Social Responsibility (CSR)-Richtlinie aus dem Jahr 2017, die die transparente Berichtspflicht über die ökologische Standards der Unternehmen gesetzlich verankert.<sup>281</sup> All dies zeigt, dass das politische Ziel der Förderung einer ökologisch nachhaltigen und sozial gerechten Art des Wirtschaftens stets mehrdimensional, auf mehreren Ebenen – national, europäisch, global – gedacht und umgesetzt werden muss, denn die Frage nach wirtschaftlichem Wachstum und Wohlstand auf der einen und der Endlichkeit von Ressourcen auf der anderen Seite sind essentielle Fragen für die Zukunft der Mensch-

278 Bundesministerium für Bildung und Forschung (o. J.): Green Economy: Gesellschaftlicher Wandel, [www.bmbf.de/de/green-economy-gesellschaftlicher-wandel-564.html](http://www.bmbf.de/de/green-economy-gesellschaftlicher-wandel-564.html).

279 Vgl. ebd. und weiterführend Bundesministerium für Bildung und Forschung (2014): Forschungsagenda Green Economy, [www.fona.de/mediathek/pdf/Green\\_Economy\\_Agenda\\_bf.pdf](http://www.fona.de/mediathek/pdf/Green_Economy_Agenda_bf.pdf).

280 Vgl. Die Bundesregierung (o. J.): Hightech-Strategie 2025. Vom Erfinderland zur Innovationsnation: Fortschrittsgeschichte mit Zukunftsperspektive, [www.hightech-strategie.de/de/hightech-strategie-2025-1726.html](http://www.hightech-strategie.de/de/hightech-strategie-2025-1726.html).

281 Deutscher Bundestag (2017): Ausweitung der Berichtspflichten für Unternehmen beschlossen, [www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2017/kw10-de-berichtspflichten-unternehmen-csr-493972](http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2017/kw10-de-berichtspflichten-unternehmen-csr-493972).

heit. Es sind Fragen, mit denen sich Franz Josef Rademacher, Präsident des Senats der Wirtschaft, seit Jahrzehnten – politisch, publizistisch – auseinandersetzt.<sup>282</sup> In seinen Werken und seinem Wirken konstatiert er, dass die Welt im Moment weit davon entfernt sei, nachhaltig zu sein. Die einzige Möglichkeit („Fundamental-identität“) den Markt und die Ökologie zukunftsgerecht zu versöhnen, sieht er im Konzept der Ökosozialen Marktwirtschaft:

*„Es ist eine konsequente Fortentwicklung der sozialen Marktwirtschaft um Umwelt- und Klimaschutz. Um im Sinne der Nachhaltigkeit wirksam werden zu können, ist eine weltweite Implementierung ohne ‚Schlupflöcher‘ erforderlich. Richtig umgesetzt ist innerhalb eines solchen Kontextes bei der heutigen Ausgangssituation auch ein mit Nachhaltigkeit kompatibles (positives) Wachstum möglich.“<sup>283</sup>*

Der Senat der Wirtschaft bekennt sich zu eben dieser Leitidee als ökonomisches Ordnungsprinzip einer gerechten Welt. Durch die strategische Vernetzung der Akteure aus Politik, Wirtschaft und Verbänden treibt der Senat das Konzept der Ökosozialen Marktwirtschaft auf nationaler und internationaler Ebene voran und stellt somit eine wichtige Plattform dar, in der das Ziel einer humanen, gerechten und nachhaltigen Gestaltung der Globalisierung praxisnah und innovativ vorangebracht wird.

282 Vgl. Franz J. Rademacher/Josef Riegler/Hubert Weiger (2011): Ökosoziale Marktwirtschaft – Historie, Programmatik und Alleinstellungsmerkmale eines zukunftsfähigen globalen Wirtschaftssystems, München; Franz J. Rademacher (2004): Global Marshall Plan. A Planetary Contract. Für eine weltweite Ökosoziale Marktwirtschaft, Hamburg; Franz J. Rademacher/Bert Beyers (2011): Welt mit Zukunft – Die ökosoziale Perspektive, Hamburg.

283 Franz J. Rademacher (2018): Demokratie, Zukunft, Nachhaltigkeit. Zur Rolle einer weltweiten Ökosozialen Marktwirtschaft, in: Christoph Brüssel/Volker Kronenberg (Hrsg.): Von der sozialen zur ökosozialen Marktwirtschaft, Wiesbaden, S. 17–33: 28.

## Literatur

Christoph **Brüssel** (2018): Marktwirtschaft und ökologisch soziale Verantwortung sind kein Gegensatz. Der Senat der Wirtschaft partizipiert durch die Expertise praktischer Kompetenz der Mitglieder, in: Stefan Brüggemann/Christoph Brüssel/Dieter Härthe: Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis. Impulse für Wirtschaft und Politik, Wiesbaden, S. 7–10.

Christoph **Brüssel**/Volker **Kronenberg** (2018): Einführung, in: Christoph Brüssel/Volker Kronenberg (Hrsg.): Von der sozialen zur ökosozialen Marktwirtschaft, Wiesbaden, S. 1–8.

**Bundesministerium für Bildung und Forschung** (2014): Forschungsagenda Green Economy, [www.fona.de/mediathek/pdf/Green\\_Economy\\_Agenda\\_bf.pdf](http://www.fona.de/mediathek/pdf/Green_Economy_Agenda_bf.pdf).

**Bundesministerium für Bildung und Forschung** (o. J.): Green Economy: Gesellschaftlicher Wandel, [www.bmbf.de/de/green-economy-gesellschaftlicher-wandel-564.html](http://www.bmbf.de/de/green-economy-gesellschaftlicher-wandel-564.html).

**Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit** (o. J.): Portal für Umwelttechnologie, [www.greentech-made-in-germany.de/executive-summary/](http://www.greentech-made-in-germany.de/executive-summary/).

**Deutscher Bundestag** (2017): Ausweitung der Berichtspflichten für Unternehmen beschlossen, [www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2017/kw10-de-berichtspflichten-unternehmen-csr-493972](http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2017/kw10-de-berichtspflichten-unternehmen-csr-493972).

**Deutscher Bundestag** (o. J.): Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, [www.bundestag.de/gg](http://www.bundestag.de/gg).

**Die Bundesregierung** (2018): Aktualisierung der Strategie beschlossen, [www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/aktualisierung-der-strategie-beschlossen-1546128](http://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/aktualisierung-der-strategie-beschlossen-1546128).

**Die Bundesregierung** (o. J.): Hightech-Strategie 2025. Vom Erfinderland zur Innovationsnation: Fortschrittsgeschichte mit Zukunftsperspektive, [www.hightech-strategie.de/de/hightech-strategie-2025-1726.html](http://www.hightech-strategie.de/de/hightech-strategie-2025-1726.html).

Ralf **Fücks** (2015): Grüne Ordnungspolitik: Leitplanken für eine öko-soziale Marktwirtschaft, [www.boell.de/de/2015/06/11/gruene-ordnungspolitik-leitplanken-fuer-eine-oeko-soziale-marktwirtschaft](http://www.boell.de/de/2015/06/11/gruene-ordnungspolitik-leitplanken-fuer-eine-oeko-soziale-marktwirtschaft).

**Global Marshall Plan Foundation** (2019): Ziele, [www.globalmarshallplan.org/ziele/](http://www.globalmarshallplan.org/ziele/).

**Global Marshall Plan Initiative** (Hrsg.) (2004): Welt in Balance. Zukunftschance Ökosoziale Marktwirtschaft, Hamburg.

Dieter **Härthe** (2018): Marktwirtschaft und ökologisch soziale Verantwortung sind kein Gegensatz, in: Christoph Brüssel/Volker Kronenberg (Hrsg.): Von der sozialen zur ökosozialen Marktwirtschaft, Wiesbaden, S. VII-VIII.

Dieter **Härthe**/Franz J. **Radermacher** (o. J.): Die Vision, [www.senat-deutschland.de/der-senat/ziel-vision/vision/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/ziel-vision/vision/).

**Lexikon der Nachhaltigkeit** (2015): Bundesregierung und nachhaltige Entwicklung, [www.nachhaltigkeit.info/artikel/bundesregierung\\_638.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/bundesregierung_638.htm).

Reinhardt **Marx** (2008): Das Kapital. Ein Plädoyer für den Menschen, München.

Hermann **May**/Claudia **Wiepcke** (Hrsg.) (2012): Lexikon der ökonomischen Bildung, 8. völlig überarb. und erweit. Aufl., München.

Franz J. **Rademacher** (2018): Demokratie, Zukunft, Nachhaltigkeit. Zur Rolle einer weltweiten Ökosozialen Marktwirtschaft, in: Christoph Brüssel/Volker Kronenberg (Hrsg.): Von der sozialen zur ökosozialen Marktwirtschaft, Wiesbaden, S. 17–33.

Franz J. **Radermacher** (2017): Überlegungen zur Zukunft: Was kommt auf uns zu? Benitas Engagement für den Marshallplan mit Afrika. Gastbeitrag von Franz Josef Radermacher, in: Benita Ferrero-Waldner: Benita. Wo ein Wille, da ein Weg. Erfahrungen einer Europäerin und Kosmopolitin. Aufgezeichnet von Ewald König, Wien/Köln/Weimar, S. 391–399.

Franz J. **Radermacher**/Bert **Beyers** (2011): Welt mit Zukunft – Die ökosoziale Perspektive, Hamburg.

Franz J. **Radermacher**/Josef **Riegler**/Hubert **Weiger** (2011): Ökosoziale Marktwirtschaft – Historie, Programmatik und Alleinstellungsmerkmale eines zukunftsfähigen globalen Wirtschaftssystems, München.

Franz J. **Radermacher** (2004): Global Marshall Plan. A Planetary Contract. Für eine weltweite Ökosoziale Marktwirtschaft, Hamburg.

**Senat der Wirtschaft** (o. J. a): Ziele, [www.senat-deutschland.de/der-senat/ziel-vision/ziel-umsetzung/](http://www.senat-deutschland.de/der-senat/ziel-vision/ziel-umsetzung/).

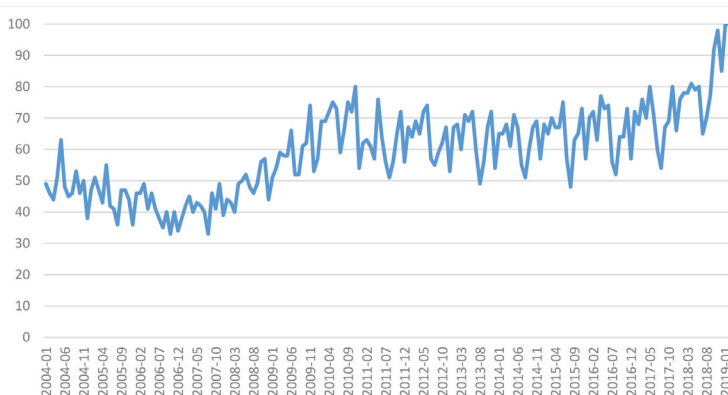
**Umweltbundesamt** (o. J.): Umweltwirtschaft und grüne Zukunftsmärkte, [www.umweltbundesamt.de/daten/umwelt-wirtschaft/umweltwirtschaft-gruene-zukunftsmaerkte#textpart-5](http://www.umweltbundesamt.de/daten/umwelt-wirtschaft/umweltwirtschaft-gruene-zukunftsmaerkte#textpart-5).

**United Nations** (o. J.): About the Sustainable Development Goals, [www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/)

## 5. Nachhaltigkeit in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft

Seit Jahren erfreut sich der Begriff der Nachhaltigkeit wachsender Beliebtheit – zunehmend auch jenseits seiner begrifflichen und konzeptionellen Wurzeln. Präsent in Wissenschaft, Wirtschaft, Werbung, hat Nachhaltigkeit den Übergang vom reinen Fachbegriff zum in der Alltagssprache gebräuchlichen Universalwort längst vollzogen (vgl. Kapitel 1.1 in diesem Band).<sup>284</sup> Der Popularitätsgewinn in den letzten 15 Jahren ist beeindruckend: So zeigt die Entwicklung der Google-Suchanfragen im entsprechenden Zeitraum eine Verdoppelung der Suchen zum Thema Nachhaltigkeit.

**Abbildung 3: Google-Suchanfragen zum Thema Nachhaltigkeit (in Prozent)<sup>285</sup>**



Die Allgegenwärtigkeit des Begriffs hat zu einem zum Teil sehr weiten, die eigentliche Substanz aushöhlenden Gebrauch geführt. Nachhaltigkeit wird dabei weniger in einem die Sicherung künftiger Grundlagen im Blick behaltenden Handeln als vielmehr im Sinne einer positiv besetzten generellen Zukunftsorientierung verstanden. Nichtsdestoweniger bleiben die dem Begriff zugrunde liegenden Frage- und Problemstellungen aus politischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Sicht bedeu-

<sup>284</sup> Vgl. Iris Pufé (2018): Nachhaltigkeit, Konstanz, S. 23.

<sup>285</sup> Google Trends (2019): Nachhaltigkeit, <https://trends.google.de/trends/explore?date=all&geo=DE&q=%2FM%2F0hkst>.



tend. Stellvertretend steht Nachhaltigkeit damit für ein politisch brisantes Querschnittsthema mit vielfältigen Anknüpfungspunkten und Facetten.<sup>286</sup>

Die Aktualität und zunehmende Verbreitung des Begriffs könnten zu der Annahme verleiten, es handele sich auch bei dem Konzept um eine neue Erfindung. Tatsächlich reichen die Wurzeln der Nachhaltigkeit in ihrem heutigen Grundverständnis allerdings bereits ins 17. und 18. Jahrhundert zurück. Als wegweisend für den Nachhaltigkeitsgedanken können die Überlegungen des sächsischen Oberberghauptmanns Hans Carl von Carlowitz gelten, der sich mit der Verfügbarkeit des für den Bergbau selbst, vor allem aber für die Weiterverarbeitung der gewonnenen Abbauprodukte bedeutenden Rohstoffs Holz befasste.<sup>287</sup> Auf seinen Studienreisen mit britischen und französischen Wiederaufforstungsbemühungen sowie mit den venezianischen Erfahrungen aus dem Kahlschlag weiter Landstriche zum Ausbau ihrer Flotte konfrontiert, formulierte Carlowitz in seiner „Sylvicultura oeconomica“ die Forderung nach einer „kontinuierliche[n], beständige[n] und nachhaltige[n] Nutzung“<sup>288</sup> des Waldes. Darunter verstand er, dass pro Jahr nicht mehr Holz geschlagen werden solle, als gleichzeitig wieder nachwächst. Mit dem Begriff des „nachhaltenden“ oder auch „nachhaltigen“ Wirtschaftens legte Carlowitz den Grundstein für eine konzeptionelle Verbindung von wirtschaftlichem Ressourcenbedarf und seinen ökologischen Grenzen. In Deutschland erfuhr das Konzept in der Forstwirtschaft spätestens im 19. Jahrhundert und seit Beginn des 20. Jahrhunderts auch im Fischfang weite Verbreitung. Der Siegeszug des Nachhaltigkeitsbegriffs gelang vor allem durch die Übersetzung.<sup>289</sup> Die internationale Verbreitung des Begriffs nahm 1866 durch die Übertragung ins Englische ihren Anfang. In seinem „Handbuch der Forstwirtschaft“ übersetzte Wilhelm Schlich „nachhaltig“ mit „sustained“ und verhalf damit der „sustainability“ zu ihrer heutigen Begriffsbedeutung.<sup>290</sup> Als ein weiterer Vordenker

286 Vgl. Pufé: Nachhaltigkeit, S. 24.

287 Vgl. Michael von Hauff (2014): Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und Umsetzung, München, S. 2 f.

288 Hans Carl von Carlowitz (1713): Syvicultura oeconomica.

289 Vgl. Hauff: Nachhaltige Entwicklung, S. 4; Armin Grunwald/Jürgen Kopfmüller (2012), Nachhaltigkeit, 2. Aufl., Frankfurt/New York.

290 Vgl. Stefan Parsch (2013): Wider den Kahlschlag, [www.tagesspiegel.de/wissen/nachhaltigkeit-wider-den-kahlschlag/8500468.html](http://www.tagesspiegel.de/wissen/nachhaltigkeit-wider-den-kahlschlag/8500468.html).

nachhaltigen Handelns kann Thomas Robert Malthus gelten, der in seiner Studie „An Essay on the Principle of Population“ zum Ende des 18. Jahrhunderts die physikalischen Grenzen aufzeigte, denen jedes menschliche Entwicklungsstreben unterworfen ist. Vor allem problematisierte Malthus die durch ein weltweites Bevölkerungswachstum hervorgerufene Nahrungsmittelknappheit.<sup>291</sup>

Bis zur Ausbreitung des Nachhaltigkeitsdiskurses über den primären wirtschaftlichen Sektor hinaus sollte es indes noch bis in die 1960er Jahre dauern, als der Begriff der Nachhaltigkeit zumindest vereinzelt Eingang in die Ökonomie fand. Spätestens mit der Publikation des im Auftrag des Club of Rome verfassten Berichts „Die Grenzen des Wachstums“ wurde er dann 1972 auch einem größeren Publikum bekannt. Die Vereinigung von Vertretern aus Wissenschaft und Wirtschaft hatte eine nachhaltige Entwicklung der Menschheit seit ihrer Gründung 1968 zu ihrem Kernanliegen gemacht. Seitdem setzt sie auf eine globale, langfristige und multithematische Perspektive, um Lösungsansätze für grundlegenden Weltprobleme aufzuzeigen.<sup>292</sup>

In der von Dennis Meadows, Donella Meadows, Jørgen Randers und William Behrens verfassten wegweisenden Studie wurden verschiedene Szenarien zu den Grenzen der Belastbarkeit der Erde entworfen. Berücksichtigt wurden fünf als zentrale, weltweite Trends identifizierte Variablen: die zunehmende Industrialisierung, das Bevölkerungswachstum, die mangelhafte Ernährung weiter Teile der Weltbevölkerung, der Verbrauch von endlichen Ressourcen sowie die Zerstörung der Lebensräume. Ziel war es, Ursachen, Wechselwirkungen und Erwartungen bezüglich der künftigen Entwicklung für das Überleben der Menschheit notwendiger Indikatoren zu ermitteln. Für die Prognosemodelle wurden unterschiedliche Schätzungen zur Fortentwicklung der beobachteten Tendenzen berechnet sowie verschiedene Interaktionseffekte aufgenommen: Eine Steigerung der Bevölkerung führe demzufolge etwa zwangsläufig zu einer Verknappung der Nahrungsmittel und/oder zu einer Erschließung weiterer Agrarflächen, welche wiederum den Lebensraum einschränken würden. Selbst konservative Fortschreibungen bisheriger Entwicklungen indizierten einen zur Mitte des 21. Jahrhunderts drohenden Kollaps des ökonomischen, ökologischen und sozialen Gleichgewichts. Resultat

291 Vgl. Thomas R. Malthus (1798): *An Essay on the Principle of Population*.

292 Vgl. Ugo Bardi (2011): *The Limits to Growth Revisited*, New York, S. 9 f.

wären empfindliche Einschnitte in die weltweite Lebensqualität, verbunden mit einem erwarteten Anstieg der Verteilungskonflikte.

Bei problematischerem oder günstigerem Verlauf einzelner Aspekte verschöbe sich dieser Zeitpunkt um wenige Jahrzehnte nach vorne oder hinten. Der Bericht beschreibt damit die Grenzen des klassischen, auf einer irreversiblen Ausbeutung natürlicher Ressourcen beruhenden ökonomischen Wachstums und stellt das bis dahin kaum in Zweifel gezogene unbegrenzte Wachstum grundsätzlich in Frage. Entsprechend wird ein weitreichender Bewusstseinswandel eingefordert. Für ein Gegensteuern seien zudem weltweit konzertierte Anstrengungen in den verschiedenen Bereichen notwendig.<sup>293</sup>

Die in der Studie enthaltenen eindringlichen Warnungen sorgten weltweit für Aufsehen und rückten den Begriff der Nachhaltigkeit ins Zentrum des wissenschaftlichen wie politischen Interesses. Die öffentliche Wahrnehmung des Themas wurde zudem durch die im selben Jahr stattfindende erste Weltumweltkonferenz in Stockholm bestärkt, wodurch ein breites Echo von Befürwortern wie Kritikern hervorgerufen wurde. Wurden einerseits Weitblick und innovative Ansätze gelobt, erfuhr die Studie andererseits grundlegende und zum Teil heftige Kritik an der Methodik und den Ergebnissen. Generell galten die Prognosen vielen Ökonomen als zu pessimistisch.<sup>294</sup> Gegen den Bericht wurde vor allem die Simplifizierung der verwendeten Modelle ins Feld geführt. Dadurch würden die Implikationen der Veränderung einzelner Indikatoren überschätzt.<sup>295</sup> Andererseits würden der Umfang noch vorhandener Ressourcen ebenso wie die technische Innovationsfähigkeit unterschätzt und so die Brisanz der Entwicklung deutlich überzeichnet. Unberücksichtigt blieben im Bericht des Club of Rome, dass sich der Rohstoffbedarf und -wert durch veränderte technische Möglichkeiten sowie durch unterschiedliche gesellschaftliche Präferenzen stetig wandle und eine bloße Fortschreibung der Erkenntnisse zu einem gewissen Zeitpunkt die tatsächliche Entwicklung zwangsläufig fehleinschätzen müsse.<sup>296</sup>

---

293 Vgl. Donella Meadows et al. (1972): *The Limits to Growth*, New York.

294 Vgl. Bardi: *The Limits to Growth Revisited*, S. 49 f.

295 Vgl. Sam Cole et al. (1973): *Models of Doom: A Critique of the Limits to Growth*, New York.

296 Vgl. Julian Simon/Herman Kahn (1984): *The Resourceful Earth: A Response to Global 2000*, New York.

Dennoch zeigen jüngere Studien, dass das häufig als Standardprognose bezeichnete Modell, das auf einer moderaten Fortschreibung der bekannten Entwicklungen beruht, der realen Entwicklung der vergangenen Jahrzehnte tatsächlich in zahlreichen Punkten entspricht. Das von einer wirkungsvollen technischen Linderung der Effekte ausgehende Szenario überschätze hingegen die Wachstumsraten von Nahrungsmitteln, industrieller Produktion und unterschätze die globale Umweltverschmutzung. Angesichts dessen bleiben politische Bestrebungen, diesen Problemen zu begegnen, weiterhin eine der zentralen Herausforderungen unserer Zeit.<sup>297</sup> Zwar sei die Problematik der Ausbeutung mineralischer Ressourcen weniger brisant als zunächst angenommen, allerdings tritt neben die Übernutzung von landwirtschaftlichen Flächen und Fischgründen sowie die Rodung von Urwäldern auch der beim Entstehen der Studie noch nicht berücksichtigte Klimawandel.<sup>298</sup> Inzwischen gelten die Folgen globaler Erwärmung vielen Experten als die zentrale Herausforderung heutiger Zeit und als stärkstes Argument für ein der Nachhaltigkeit verpflichtetes Handeln.<sup>299</sup>

Nachdem vor allem der ökologische Aspekt der Nachhaltigkeit in den 1970er und 1980er Jahren durch das Entstehen grüner Parteien in verschiedenen westeuropäischen Staaten politischen Auftrieb erhalten hatte, gelang es der sogenannten Brundtland-Kommission, auch die überparteiliche Sensibilität für die Notwendigkeit nachhaltiger Politik zu schärfen. Hervorgegangen aus der 1980 durch die Vereinten Nationen ins Leben gerufene World Commission on Environment and Development erarbeitete die Kommission seit 1983 Leitlinien für eine nachhaltige Orientierung der Weltgemeinschaft. Vor allem durch den 1987 veröffentlichten Bericht gelang es, Maßstäbe zu setzen. Nachhaltige Entwicklung wird dort als ein Gleichgewicht zwischen heutigen und künftigen Bedarfen definiert: „Sustainable Development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future ge-

297 Vgl. Graham Turner (2008): A comparison of the limits to growth with 30 years of reality, in: *Global Environmental Change*, 18, S. 397–411; Bardi (2011): *The Limits to Growth Revisited*, S. 75 ff.

298 Vgl. Ugo Bardi (2013): *Der geplünderte Planet*, München.

299 Vgl. John Cook et al. (2016): Consensus on consensus: a synthesis of consensus estimates on human-caused global warming, in: *Environmental Research Letters*, Volume 11, Number 4.

nerations to meet their own needs.“<sup>300</sup>. Zentraler Fokus ist somit einerseits das heutige Erreichen einer globalen Chancen- und Verteilungsgerechtigkeit, andererseits aber auch die politische und ökonomische Berücksichtigung der aktuellen wie der zukünftigen Weltbevölkerung. Die intra- und intergenerationale Gerechtigkeit sind spätestens seitdem konstitutive Prüfsteine jeden nachhaltigen Handelns geworden.<sup>301</sup>

Der Brundtland-Bericht betont die Notwendigkeit einer gemeinsamen Vorgehensweise, um den großen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Problemen zu begegnen. Er fand breite internationale Beachtung und mündete in die Initiation der Umwelt- und Entwicklungskonferenz von Rio de Janeiro im Jahr 1992. Unter breiter Beteiligung staatlicher und nichtstaatlicher Akteure gelang es dort erstmals, sich auf internationale Abkommen zur Förderung der Nachhaltigkeit zu einigen. Im Rahmen der Absichtserklärungen zum gemeinsamen Schutz des Weltklimas, zur Wahrung der Biodiversität, zum Erhalt der Wälder sowie der Verhinderung weiterer Wüstenbildung wurde der Nachhaltigkeit auch begrifflich ein besonderer Stellenwert eingeräumt: Als einer der Grundsätze wurde ein globales Recht auf nachhaltige Entwicklung formuliert.<sup>302</sup> Die folgenreichste Übereinkunft wurde indes mit der Agenda 21 erzielt. In der Präambel bekennen sich die Unterzeichner zu einem multilateralen Vorgehen, betonen aber gleichzeitig die nationalstaatliche Verantwortung:

*„Die Agenda 21 nimmt sich der drängendsten Probleme der heutigen Zeit an und ist zur gleichen Zeit bemüht, die Welt auf die Herausforderungen des nächsten Jahrhunderts vorzubereiten. Sie ist Ausdruck eines globalen Konsenses und einer auf höchster Ebene eingegangenen politischen Verpflichtung zur Zusammenarbeit im Bereich von Entwicklung und Umwelt. Ihre erfolgreiche Umsetzung ist in erster Linie Aufgabe der Regierungen. Eine entscheidende Voraussetzung dafür sind einzelstaatliche Strategien, Pläne, Maßnahmen und Prozesse.“*<sup>303</sup>

---

300 World Commission on Environment and Development (1987): Our Common Future, S. 43, [www.un-documents.net/our-common-future.pdf](http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf).

301 Vgl. Hauff: Nachhaltige Entwicklung, S. 2, 8.

302 Vgl. Pufé: Nachhaltigkeit, S. 49 f.

303 Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung (1992): Agenda 21, S. 1.

Gestärkt werden sollten auch lokale Initiativen, die durch die Arbeit im Kleinen zur Bewahrung und Verbesserung des weltweiten Lebensstandards beitragen können.<sup>304</sup> Neben der gemeinsamen Identifikation zentraler Handlungsbereiche besteht der zentrale Fortschritt der Agenda 21 auch darin, die Notwendigkeit eines erheblich gesteigerten finanziellen Aufwands zum Erreichen der Entwicklungs- und Umweltziele zu benennen. Hierbei sollten sogenannte „Transformationsländer“ entlastet werden,<sup>305</sup> gleichzeitig wurden durch das auf der Rio-Konferenz anerkannte Vorsorge- und Verursacherprinzip die Industrieländer stärker in die Pflicht genommen.<sup>306</sup>

Konkretisiert wurden die mit der Agenda 21 verbundenen politischen (Selbst-)Verpflichtungen vor allem im Bereich des Klimawandels: Als wegweisend kann hier das 1997 vereinbarte Kyoto-Protokoll gelten. Auf den seitdem jährlich stattfindenden Klimakonferenzen konnten die Kyoto-Ziele zum Teil verschärft und erneut konkretisiert werden. Meist traten aber auch die Schwierigkeiten, sich auf international verbindliche Ziele zu einigen, hervor. Als problematisch erwiesen sich dabei nicht nur unterschiedliche Überzeugungen darüber, wie dem Klimawandel am besten zu begegnen sei (ob es sich etwa bei der verstärkten Nutzung ziviler Atomkraft um eine sinnvolle Maßnahme handelt), sondern vor allem auch unterschiedliche Auffassungen über die jeweiligen Beiträge der Einzelstaaten. So bestanden Schwellenländer wie China oder Indien aufgrund ihrer im Vergleich zu den Industriestaaten geringeren ökonomischen Kapazitäten auf im Verhältnis zu ihrem CO<sub>2</sub>-Ausstoß traditionell auf geringen Beiträgen. Bei der letzten Weltklimakonferenz zeigte sich allerdings zumindest der weltgrößte Emittent China zu Zugeständnissen bereit.<sup>307</sup>

Mit einem breiteren Fokus griffen die Millenniumsentwicklungsziele sowie die nachfolgende Agenda 2030 den Nachhaltigkeitsimpetus auf. Beide Zielsetzungen legen einen besonderen Schwerpunkt auf das Schaffen sozialer Grundsicherungen auch in armen Staaten. Ziel war und ist

304 Vgl. Pufé: Nachhaltigkeit, S. 52.

305 Vgl. Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung: Agenda 21, S. 1.

306 Vgl. Pufé: Nachhaltigkeit, S. 49.

307 Vgl. Daniel Wetze (2018): Ausgerechnet China rettet den Klima-Deal von Kattowitz, [www.welt.de/wirtschaft/article185546618/Weltklimakonferenz-amende-rettet-china-den-deal-von-kattowitz.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article185546618/Weltklimakonferenz-amende-rettet-china-den-deal-von-kattowitz.html).

es aber jeweils auch, ökonomische Ungleichheiten abzubauen sowie einen Raubbau an der Natur zu verhindern.<sup>308</sup>

Spätestens mit der Rio-Konferenz fand der Nachhaltigkeitsdiskurs auch Eingang in die breite deutsche Öffentlichkeit. Getragen wurde die zunehmende Relevanz des Themas, die etwa im Jahr 1994 in der Aufnahme des Konzepts der Nachhaltigkeit in Artikel 20a des Grundgesetzes und damit zumindest indirekt auch in die Staatsziele kulminierte, nicht nur durch politische Initiativen und internationale Konferenzen. Viel stärker noch lässt sich ein gesellschaftlicher Bewusstseinswandel hin zu einer weitaus stärkeren ökologischen Sensibilität konstatieren. Sichtbar wird dies nicht nur am wachsenden zivilgesellschaftlichen Engagement etwa im Umweltschutz, sondern auch an der zunehmenden Unterstützung nachhaltigen Konsumverhaltens. So hat sich in den vergangenen Jahrzehnten ein Bewusstsein dafür entwickelt, auch als Konsument Einfluss auf das Handeln wirtschaftlicher und politischer Akteure nehmen zu können.<sup>309</sup> Gleichzeitig geben immer mehr Verbraucher an, auf ökologische und soziale Kriterien zu achten, oder sind gar bereit, für umweltfreundliche Produkte einen höheren Preis zu zahlen. Zwar betrifft dies immer noch eine Minderheit der Gesamtbevölkerung, allerdings stieg die generelle Bereitschaft zu einem nachhaltigen Konsumverhalten zwischen 2012 und 2018 deutlich.<sup>310</sup>

Ihren politischen Ausdruck fand diese Entwicklung nicht nur im Entstehen und allmählichen Erstarken der Grünen, sondern auch durch die Aufnahme von Nachhaltigkeit in die Programme sämtlicher in den Parlamenten auf Länder- wie auf Bundesebene vertretenen Parteien. So stellt etwa die CDU in ihrem Grundsatzprogramm von 2007 fest, dass „das Prinzip der Nachhaltigkeit [...] fester Bestandteil christlich-demokratischer Politik“ sei. Man wolle „unseren Nachkommen eine Welt bewahren und hinterlassen, die auch morgen noch lebenswert ist“<sup>311</sup>. Nachhaltigkeit gilt vielen als mögliche programmatische und konzeptionelle Klammer schwarz-grüner Bündnisse – sei es unter dem Begriff der „Be-

---

308 Vgl. Pufé: Nachhaltigkeit, S. 54 ff.

309 Vgl. Grundwald/Kopfmüller: Nachhaltigkeit, S. 190 ff.

310 Vgl. Allensbach (2018): Aktuelle Konsumtrends: Luxus, Nachhaltigkeit und Gesundheit, [www.ifd-allensbach.de/.../AWA\\_2018\\_Sommer\\_Konsumtrends\\_Handout.pdf](http://www.ifd-allensbach.de/.../AWA_2018_Sommer_Konsumtrends_Handout.pdf).

311 CDU (2007): Freiheit und Sicherheit. Grundsätze für Deutschland, S. 74.

wahrung der Schöpfung“ oder eher im Sinne einer Versöhnung von Ökonomie und Ökologie.<sup>312</sup> Die in den letzten Jahren entstandenen, klassischerweise als lagerübergreifend verstandenen Koalitionen der beiden Parteien lassen sich somit auch als Indikator für die zunehmende Bedeutung der Nachhaltigkeitsthematik verstehen.

Auch die SPD unterstreicht in ihrem ebenfalls im Jahr 2007 verabschiedeten Hamburger Grundsatzprogramm, dass man „[a]ngesichts der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, angesichts von Globalisierung und ökologischer Krise [...] Nachhaltigkeit als das einzig verantwortbare Grundprinzip politischen und wirtschaftlichen Handelns“<sup>313</sup> betrachte. Ähnliche Bekenntnisse finden sich in den gültigen Programmen von Bündnis 90/Die Grünen, FDP und Linkspartei. Selbst die AfD referiert zumindest im Bereich der Landwirtschaft mit dem Nachhaltigkeitsterminus.<sup>314</sup> Hierbei wird Nachhaltigkeit jeweils unterschiedlich nuanciert, gilt allerdings übergreifend als Grundprinzip für die künftige Gestaltung des Gemeinwesens. Die Bundeskanzlerin erhob in einer Rede bei der Jahrestagung des Rates für Nachhaltige Entwicklung Ende Mai 2016 in Berlin ein „enkeltaugliches“ Handeln gar zur individuellen Verpflichtung: Dieses müsse man in der „persönliche[n] Verantwortung jedes Einzelnen verankern“<sup>315</sup>.

Damit nimmt die Kanzlerin nicht zuletzt die Wirtschaft in die Pflicht und stößt dabei weitgehend auf offene Ohren. Denn gerade die Unternehmer – in Deutschland und weltweit – beklagen einer Umfrage der Unternehmensberatung Accenture zufolge, dass die Politik auf dem Feld der Nachhaltigkeit zu wenig agiere und gestalte. Ein großer Teil der Wirtschaft tritt für eine Stärkung der Idee der Nachhaltigkeit ein, da hier Mög-

312 Vgl. Volker Kronenberg/Christoph Weckenbrock (2011): Wie aus Gegensätzen Optionen wurden, in: Volker Kronenberg/Christoph Weckenbrock (Hrsg.): Schwarz-Grün. Die Debatte, Wiesbaden, S. 15–23; Volker Kronenberg (2013): Innovatives Projekt einer neuen Bürgerlichkeit? Schwarz-Grün als neues Modell, in: Frank Decker/Eckhard Jesse (Hrsg.): Die deutsche Koalitionsdemokratie vor der Bundestagswahl 2013, Baden-Baden, S. 405–419.

313 SPD (2007): Das Grundsatzprogramm der SPD, S. 17.

314 Vgl. AfD (2016): Programm für Deutschland. Das Grundsatzprogramm der Alternative für Deutschland, S. 174.

315 Angela Merkel (2016): Rede im Rahmen der 16. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung am 31. Mai, [www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/rede-von-bundeskanzlerin-merkel-im-rahmen-der-16-jahreskonferenz-des-rates-fuer-nachhaltige-entwicklung-am-31-mai-2016-467844](http://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/rede-von-bundeskanzlerin-merkel-im-rahmen-der-16-jahreskonferenz-des-rates-fuer-nachhaltige-entwicklung-am-31-mai-2016-467844).



lichkeiten für Wachstum und Innovation gesehen werden. Allerdings fehle bisweilen die Unterstützung der Politik.<sup>316</sup> Dies gilt gerade für deutsche Firmen, profitieren sie doch besonders stark von einer Nachhaltigkeitsorientierung. So sind deutsche Firmen im Bereich GreenTech mit einem Marktanteil von 14 Prozent weltweit mitführend, während der Markt durchgehend hohe Wachstumsraten verzeichnet. Für die kommenden Jahre bis 2025 wird zudem ein jährliches Umsatzplus von 8,8 Prozent erwartet.<sup>317</sup> Die Wirtschaft trägt damit entscheidend dazu bei, die Sustainable Development Goals (SDG) der Agenda 2030 erreichbar zu machen.

In den letzten Jahren bemüht sich die Politik denn auch tatsächlich, die Wirtschaft stärker in die Nachhaltigkeitsbemühungen einzubeziehen. Seit 2017 wird etwa durch die Übernahme der Corporate Social Responsibility (CSR)-Richtlinie der EU in deutsches Recht eine Berichtspflicht größerer Unternehmen zum Engagement zugunsten der Nachhaltigkeit eingefordert. Verstanden werden darunter die realen Aktivitäten im Klimaschutz, die Unterstützung für gesellschaftliche Belange durch die Unternehmen und die soziale Ausgewogenheit in den Betrieben. Miteinbezogen in die Berichte werden auch die jeweiligen Bestrebungen der Zulieferer. Auf diese Weise wirkt sich die Offenlegungspflicht der Lieferketten direkt auf einen Großteil der kleineren, nicht diesen Kriterien entsprechenden Unternehmen und zusätzlich auch auf deren Lieferanten und Dienstleister aus.

Durch die CSR werden somit soziale und ökologische Werte „in die Kernaktivitäten eines Unternehmens“<sup>318</sup> integriert. Damit übernehmen diese Verantwortung für „externe Effekte unternehmerischen Handelns, welches weit über ein rein volkswirtschaftliches Verständnis hinausgeht“<sup>319</sup>.

---

316 Vgl. Accenture (2013): Weltweit größte CEO-Studie zur Nachhaltigkeit: Vorstände beklagen geringe Fortschritte und fordern Politik zum Handeln auf, [www.accenture.com/at-de/company-news-release-world-largest-ceo-study-sustainability](http://www.accenture.com/at-de/company-news-release-world-largest-ceo-study-sustainability).

317 Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2018): GreenTech made in Germany 2018, [www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/.../greentech\\_2018\\_bf.pdf](http://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/.../greentech_2018_bf.pdf).

318 Britta Ammermüller et al. (2012): Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsmanagement in öffentlichen Unternehmen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Jg. 4, S. 386–400.

319 Ebd.

Jenseits einer Verantwortung für das Gemeinwesen, das auch dem nachhaltigen Wirtschaften bereits inhärent ist, kann eine ökologisch und sozial orientierte Unternehmenskultur auch durchaus rentabel sein. So werden in der Regel deutliche Wertsteigerungen durch die positive ethische Wahrnehmung eines Unternehmens erwartet.<sup>320</sup>

Dies zeigt einmal mehr die enge Verschränktheit der verschiedenen Dimensionen von Nachhaltigkeit, die bereits 1972 durch die wegweisende Studie des Club of Rome angedeutet wurden. Der Bericht war insofern auch nicht nur deshalb wegweisend, weil es dadurch gelang, dem Thema Nachhaltigkeit generelle Aufmerksamkeit zu verschaffen, sondern auch, weil er einem multidimensionalen Verständnis den Weg bereitete. Erstmals wurde Nachhaltigkeit in diesem Kontext in einem umfassenden, die unterschiedlichen Wirkungsfelder adressierenden Sinne verstanden. Die Ursprünge des Drei-Säulen-Modells von Nachhaltigkeit, das im Gegensatz zu einem ökologisch dominierten Verständnis von Nachhaltigkeit auch die Dimensionen der Ökonomie und des Sozialen hervorhebt, lassen sich somit zu den von Meadows et al. beschriebenen Interaktionsmodellen nachzeichnen. Auf politischer Ebene hat sich dieses breitere Konzept nicht nur wissenschaftlich, sondern auch politisch weitgehend durchgesetzt. Zur „Sicherung des menschlichen Daseins“ sind demnach neben der ökologischen Komponente auch die „ökonomische[n] und soziale[n] Ressourcen als Basis einer Bedürfnisbefriedigung“<sup>321</sup> zu beachten. Nur gemeinsam lassen sich die ökologischen, ökonomischen und sozialen Probleme wirklich nachhaltig bearbeiten. Einseitige Lösungsansätze riskieren hingegen nicht nur die gesellschaftliche Akzeptanz, sondern mithin auch den langfristigen Erfolg der Einzelmaßnahmen.

Nachhaltigkeit bezieht sich somit immer auf den Erhalt bzw. die Stärkung des ökologischen, ökonomischen und sozialen Kapitals. Das ökologische Kapital beinhaltet etwa den Erhalt natürlicher Ressourcen, der Biodiversität oder grundlegender Nahrungskreisläufe. Das ökonomische Kapital umfasst die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und damit die Versorgung der Bevölkerung mit Gütern und Dienstleistungen, aber auch die Entwicklung und Verbesserung von Technologien und die Erweite-

320 Vgl. Gunnar Langer (2011): Unternehmen und Nachhaltigkeit, in: Unternehmen und Nachhaltigkeit, Wiesbaden.

321 Hauff: Nachhaltige Entwicklung, S. 9.

rung des Wissens. Der gerechte Zugang zu den Gütern des täglichen Lebens ist Kern des sozialen Kapitals. Neben der materiellen Teilhabe wird darunter häufig auch die gesellschaftliche Integration und somit die soziale und politische Partizipation subsummiert.<sup>322</sup>

Als paradigmatisch für die Verwobenheit der drei Dimensionen kann die klimapolitische Herausforderung gelten:<sup>323</sup> Angesichts der fundamentalen Störung des klimatischen Gleichgewichts werden verheerende Folgen für Mensch und Umwelt erwartet – etwa eine Zunahme extremer Wetterlagen, ein Anstieg der Meeresspiegel oder eine verstärkte Wüstenbildung. Gleichzeitig stehen diese Folgen des weltweiten Temperaturanstiegs in Wechselwirkung mit zahlreichen politischen und wirtschaftlichen Bereichen. So werden etwa im Umgang mit den Folgen des Klimawandels enorme volkswirtschaftliche Kosten sowie eine Schwächung wirtschaftlicher Prosperität erwartet. Darüber hinaus sind vor allem für Kinder und ältere Menschen höhere gesundheitliche Risiken zu erwarten – die global zudem sehr ungleich verteilt sind.<sup>324</sup> Generell ist der Globale Süden bereits jetzt deutlich stärker von den Folgen des Klimawandels betroffen. Die zum Teil irreparablen Umweltschäden, etwa das Versiegen des Grundwassers oder die Verödung zuvor landwirtschaftlich nutzbarer Flächen, sorgen für zunehmende Fluchtbewegungen aus den Staaten, die ihren Bürgern keine Perspektive und keinen Schutz vor den sich mehrenden Verteilungskonflikten bieten können.<sup>325</sup>

Eine tatsächlich nachhaltige Entwicklung muss insofern immer auch die Angleichung der Lebensverhältnisse zum Ziel haben, muss finanziell umverteilen, um bestehende Ungleichheiten zu verringern, vor allem aber die wirtschaftlichen Chancen steigern, um so längerfristige Perspektiven auch in den ärmeren Staaten zu bieten.<sup>326</sup> Entsprechend groß ist die Bedeutung nachhaltiger Entwicklungsprogramme wie etwa die auch vom Senat der Wirtschaft mit Nachdruck beförderte Initiative eines Marshallplans mit Afrika.

---

322 Vgl. ebd., S. 31 f.

323 Vgl. Pufé: Nachhaltigkeit, S. 46.

324 Nick Watts et al. (2018): The 2018 report of the Lancet Countdown on health and climate change: shaping the health of nations for centuries to come, in: The Lancet, 392, S. 2479–2514.

325 Vgl. Volker Kronenberg et al. (2017): Social Protection as an Alternative to Migration? An assessment of the role of social protection in reducing push factors for migration in different country contexts, Berlin, S. 95.

326 Vgl. Hauff: Nachhaltige Entwicklung, S. 10.

## Literatur

**Accenture** (2013): Weltweit größte CEO-Studie zur Nachhaltigkeit: Vorstände beklagen geringe Fortschritte und fordern Politik zum Handeln auf, [www.accenture.com/at-de/company-news-release-world-largest-ceo-study-sustainability](http://www.accenture.com/at-de/company-news-release-world-largest-ceo-study-sustainability).

**AfD** (2016): Programm für Deutschland. Das Grundsatzprogramm der Alternative für Deutschland.

**Allensbach** (2018): Aktuelle Konsumtrends: Luxus, Nachhaltigkeit und Gesundheit, [www.ifd-allensbach.de/.../AWA\\_2018\\_Sommer\\_Konsumtrends\\_Handout.pdf](http://www.ifd-allensbach.de/.../AWA_2018_Sommer_Konsumtrends_Handout.pdf).

Britta **Ammermüller** et al. (2012): Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsmanagement in öffentlichen Unternehmen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Jg. 4, S. 386–400.

Ugo **Bardi** (2011): The Limits to Growth Revisited, New York.

Ugo **Bardi** (2013): Der geplünderte Planet, München.

**Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit** (2018): GreenTech made in Germany 2018, [www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/.../greentech\\_2018\\_bf.pdf](http://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/.../greentech_2018_bf.pdf).

Hans Carl von **Carlowitz** (1713): Syvicultura oeconomica.

**CDU** (2007): Freiheit und Sicherheit. Grundsätze für Deutschland.

Sam **Cole** et al. (1973): Models of Doom: A Critique of the Limits to Growth, New York.

John **Cook** et al. (2016): Consensus on consensus: a synthesis of consensus estimates on human-caused global warming, in: Environmental Research Letters, Volume 11, Number 4.

**Google Trends** (2019): Nachhaltigkeit <https://trends.google.de/trends/explore?date=all&geo=DE&q=%2Fm%2Fohkst>.

Armin **Grunwald**/Jürgen **Kopfmüller** (2012): Nachhaltigkeit, 2. Aufl., Frankfurt/New York.

Michael von **Hauff** (2014): Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und Umsetzung, München.

**Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung** (1992): Agenda 21.

Volker **Kronenberg** (2013): Innovatives Projekt einer neuen Bürgerlichkeit? Schwarz-Grün als neues Modell, in: Frank Decker/Eckhard Jesse (Hrsg.): Die deutsche Koalitionsdemokratie vor der Bundestagswahl 2013, Baden-Baden, S. 405–419.

Volker **Kronenberg** et al.: Social Protection as an Alternative to Migration? An assessment of the role of social protection in reducing push factors for migration in different country contexts, Berlin 2017.

Volker **Kronenberg**/Christoph **Weckenbrock** (2011): Wie aus Gegensätzen Optionen wurden, in: Volker Kronenberg/Christoph Weckenbrock (Hrsg.): Schwarz-Grün. Die Debatte, Wiesbaden, S. 15–23.

Gunnar **Langer** (2011): Unternehmen und Nachhaltigkeit. In: Unternehmen und Nachhaltigkeit, Wiesbaden.

Thomas R. **Malthus** (1798): An Essay on the Principle of Population.

Donella **Meadows** et al. (1972): The Limits to Growth, New York.

Angela **Merkel** (2016): Rede im Rahmen der 16. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung am 31. Mai, [www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/rede-von-bundeschkanzlerin-merkel-im-rahmen-der-16-jahreskonferenz-des-rates-fuer-nachhaltige-entwicklung-am-31-mai-2016-467844](http://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/rede-von-bundeschkanzlerin-merkel-im-rahmen-der-16-jahreskonferenz-des-rates-fuer-nachhaltige-entwicklung-am-31-mai-2016-467844).

Stefan **Parsch** (2013): Wider den Kahlschlag, [www.tagesspiegel.de/wissen/nachhaltigkeit-wider-den-kahlschlag/8500468.html](http://www.tagesspiegel.de/wissen/nachhaltigkeit-wider-den-kahlschlag/8500468.html).

Iris **Pufé** (2018): Nachhaltigkeit, Konstanz.

Julian **Simon**/Herman **Kahn** (1984): The Resourceful Earth: A Response to Global 2000, New York.

**SPD** (2007): Das Grundsatzprogramm der SPD.

Graham **Turner** (2008): A comparison of the Limits to growth with 30 years of reality, in: Global Environmental Change, 18, S. 397–411.

Nick **Watts** et al. (2018): The 2018 report of the Lancet Countdown on health and climate change: shaping the health of nations for centuries to come, in: The Lancet, 392, S. 2479–2514.

Daniel **Wetze** (2018): Ausgerechnet China rettet den Klima-Deal von Kattowitz, [www.welt.de/wirtschaft/article18546618/Weltklimakonferenz-Am-Ende-rettet-China-den-Deal-von-Kattowitz.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article18546618/Weltklimakonferenz-Am-Ende-rettet-China-den-Deal-von-Kattowitz.html).

**World Commission on Environment and Development** (1987): Our Common Future, [www.un-documents.net/our-common-future.pdf](http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf)

## Der Senat und seine politischen Gäste







## II. Der Senat der Wirtschaft in der Innenansicht

Christoph Brüssel

### 1. **Historie des Senats: Wirtschaft für Menschen, der Nachhaltigkeit verpflichtet**

Die Finanzkrise 2008, ausgelöst durch den Zusammenbruch der Investmentbank Lehman Brothers Holdings Inc. in den USA, und deren Auswirkungen, können als wichtige Beweggründe zur Gründung des Senats der Wirtschaft angesehen werden. Weltweit waren Finanzinstitute, Immobilien und Unternehmen in Schwierigkeiten geraten oder in den wirtschaftlichen Abgrund gestürzt. Die negativen Folgen waren weltweit in nahezu allen Bereichen der Wirtschaft zu spüren. Millionen Menschen verloren ihr Vermögen, ihre Arbeitsplätze und vor allem ihre gesicherte Zukunft im Alter, wenn diese auf Aktienanlagen basiert hatten. Diese Finanzkrise löste in vielen Industriestaaten eine tiefe Rezession aus und war letztlich auch mitverantwortlich für die Eurokrise.

Bei aller systemischen Begründung ist die herrschende Meinung, dass verantwortungslose und geldgierige Wirtschaftsakteure sowie gleichgültige und schwache politische Entscheidungsträger die Hauptschuld an diesem dramatischen und zerstörerischen Finanzdebakel trugen. Auch in den Medien herrschte die Auffassung, dass die Krise durch egoistisches und unverantwortlich gewinnmaximierendes Streben hervorgerufen worden sei.

Die Reaktionen auf die entstandenen Missstände waren ebenfalls nicht immer von glücklicher Hand. Aus den Reihen der Wirtschaft unterstellte man den politischen Akteuren, die wirtschaftlichen Zusammenhänge nicht hinreichend zu verstehen und so politische Entschei-



dungen auf einer minder qualifizierten Basis zu treffen. Gegenseitig warf man sich fehlende Sachkompetenz vor.

Die Folgen der Finanzkrise sind bis heute spürbar – nicht nur wirtschaftlich, sondern auch politisch. In einem sind sich jedoch fast alle einig: So etwas darf sich nicht wiederholen. Kurz nach dem Höhepunkt der Finanzkrise im September 2008 war sie Anlass genug für eine Gruppe von Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wissenschaft, motiviert und organisiert von Dieter Härthe, dem damaligen Vorstandsvorsitzenden des Bundesverbandes Wirtschaftsförderung und Außenhandel (BWA), über die Gründung einer Vereinigung nachzudenken, die unterstützend für Gesellschaft, Wirtschaft und Politik eintreten wollte und sollte. Die Erfahrungen der Krise brauchten eine tatkräftige Antwort. Allerdings eine Antwort, die im Sinne des Gemeinwohls dienlich sein und nicht die Interessen oder Zielsetzungen Einzelner in den Vordergrund stellen sollte. Das war der Leitgedanke für die Gründung des Senats der Wirtschaft in Deutschland.

Zu den Gründern zählen u. a. der heutige Vorstand Christoph Brüssel, der Vorsitzende der Akademie des Senats Ulf Posé, die Vizepräsidentin Katharina Thaysen-Bender, die heutige Geschäftsführerin Marliese Härthe, ebenso der vormalige Generalsekretär Andreas Geuss und Weitere. Insgesamt waren es 17 Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wissenschaft, die die Gründungsurkunde unterzeichneten. Schriftführer der Gründungsversammlung war der heutige Leiter digitale Kommunikationsproduktion Helge Stoffregen. Die Versammlung, die damals von Christoph Brüssel geleitet wurde, wählte Dieter Härthe zum Vorstandsvorsitzenden. Als Generalsekretär wurde Andreas Geuss berufen, der das Amt bis 2014 ausübte. Das erste Präsidium wurde in der Folge durch den Vorstand satzungsgemäß berufen.

Bewusst nannten die Gründer die neue Institution „Senat“, denn das Vorbild aus der Antike sollte in bester Ausprägung genutzt werden. Ein wohlmeinender Kreis von erfahrenen und bedeutenden Experten beriet und unterstützte die Regierenden schon im alten Rom. Zudem hatte Initiator Dieter Härthe bei der Namenswahl auch den bayerischen Senat im Sinn, der bis zum Jahr 2000 als sogenannte Zweite Kammer die Vertretung der sozialen, wirtschaftlichen, kulturellen und gemeindlichen Körperschaften des Landes übernommen hatte. Gesellschaftlich relevante Persönlichkeiten wurden in diesen Senat nominiert und unterstützten die Landesregierung bei ihren Entscheidungen. Es waren Persönlich-

keiten, die nicht durch Landtags- oder Bundestagsmandate, sondern aus ihrer gesellschaftlichen Erfahrung heraus zu Entscheidungen beitragen.

Die Idee, den neuen Senat der Wirtschaft als einen Teil des BWA zu führen, wurde rasch verworfen. Schnell stellte sich heraus, dass der Fokus auf die Gemeinwohlorientierung tatsächlich eine eigenständige Kultur des Miteinanders verlangte. Ziel des Senats der Wirtschaft war es von Beginn an, ausschließlich dem Gemeinwohl dienende Themen unter pluraler Betrachtung – also weder parteipolitisch noch ideologisch einseitig – zu durchdenken und zu behandeln. Wie in einem unabhängigen Think Tank für politische Akteure sollte von Beginn an mit der Erfahrung und Schaffenskraft erfolgreicher Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wissenschaft an Lösungskonzepten für die drängenden Fragen unserer Zeit gearbeitet werden. Diese Konzepte werden der Politik uneigennützig und kostenfrei als Unterstützung zur Verfügung gestellt.

### **Entwicklung mit klaren Zielen**

Der Senat ist bereits zu einer erleb- und sichtbaren Wertegemeinschaft geworden. Unabhängig von Einzelpersonlichkeiten und individuellen Netzwerken kann der Senat aus sich selbst heraus dauerhaft erfolgreich sein. Es gilt weiterhin, die richtigen strategischen und operationalen Elemente auszubauen, um diese Wertegemeinschaft auch als feste Institution der Gesellschaft zu manifestieren.

Mit Beginn des Jahres 2010 hat der Vorstand, unterstützt durch die damalige Abteilung Politik und Kommunikation, kontinuierlich strategische Ziele formuliert und verfolgt. Diese Strategie und Zielsetzungen werden jährlich fortgeschrieben und aktualisiert. Von Beginn an war es immer das wesentliche Ziel, die große Idee, mit der die Gründer des Senats der Wirtschaft angetreten waren, mit einer wirklichen und erkennbaren Substanz zu füllen und in höchstmöglicher Qualität zu agieren.

Die langjährige Erfahrung des Initiators Dieter Härthe sowie das bereits vorhandene und stetig weiter wachsende Netzwerk, gepaart mit dem Wissen um die Wünsche und den Bedarf aller Beteiligten und der Gruppen, die zur neugegründeten Institution dazu stießen, müssen als unverzichtbare Faktoren für die erfolgreiche Entwicklung des Senats benannt werden. Damals wirkte der heutige Vorstand Christoph Brüssel, zunächst

ehrenamtlich, später hauptberuflich mit und konnte sein langjähriges Netzwerk der politischen Entscheidungsebene und die Erfahrung als Werbe- und Medienunternehmer miteinbringen. Auch dadurch erhielt der Senat der Wirtschaft unmittelbar eine gute Aktionsbasis auf hohem Niveau, die von Anfang an stets als Maßstab galt und auch heute noch gilt.

### **Das Miteinander im Dialog zählt**

Ein unverzichtbares Merkmal der Senatsarbeit war von Beginn an und ist die enge Interaktion mit der führenden parlamentarischen Politik, die bewusst praxisorientiert sein soll und die die besondere Expertise der Senatsmitglieder in politische Entscheidungsprozesse einbringen will. Konkret setzt sich der Senat gemeinsam mit seinen Mitgliedern für eine ökologische und soziale Marktwirtschaft ein, fördert die damit einhergehenden Wertvorstellungen und unterstützt deren Umsetzung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

Diese Bereitschaft der Senatsmitglieder zur Partizipation an politischen Prozessen im Rahmen einer loyalen Wertegemeinschaft und der erkennbare Nutzen für die Gesellschaft sind wiederum die Motivation und Rechtfertigung der Unterstützung des Senats von Akteuren aus Wirtschaft und Wissenschaft. Das Gemeinschaftsgefühl im Kreis der Gleichgesinnten, ohne Wettbewerbsgedanken, gilt allen als unverzichtbares positives Element.

So wurden bereits ab 2009 erste Kommissionen zur Erarbeitung thematischer Schwerpunkte begründet. Konsequenterweise startete der Senat mit Dialogveranstaltungen und persönlichen Antrittsbesuchen bei Parlamentarierinnen und Parlamentariern. Eine der wichtigsten Aufgaben war und ist es immer noch, die Idee einer „neutralen Plattform“ als ausschließlich gemeinwohlorientiert handelnd und die Politik unterstützend zu erläutern.

Vertrauen, durch persönlichen Einsatz und durch erfolgreiche erste Projekte, musste anfangs hart erarbeitet werden. Und immer wieder, auch in den bereits geknüpften Netzwerken der gut bekannten Politiker, musste der Beweis erbracht werden, dass im Senat der Wirtschaft niemals Einzelinteressen im Vordergrund stehen werden. Die echte gemeinwohlorientierte Partizipation ohne „Lobby-Hintergedanken“ war eine

neue Kultur, die es im Zusammenspiel von Wirtschaft und Politik zu etablieren galt.

Nach nun 10 Jahren kann eine klare Kernkompetenz des Senats definiert werden: Die ideelle Zielsetzung des Senats als Dialogpartner ohne Partikularinteressen und als Impulsgeber mit pluralen Ansätzen, die nicht durch Konsenspflicht verwässert werden, ist ein Alleinstellungsmerkmal.

Festzustellen ist darüber hinaus, dass durch die gute Qualität und das hohe Niveau der Senatsaktivitäten und -veranstaltungen mittlerweile eine Akzeptanz und ein beachtlicher Kooperationswille bei Entscheidungsträgern der Bundesregierung sowie des Bundestags erreicht wurde. Auf Mitgliederebene sind nachweislich die gemeinwohlorientierte und ideelle Auseinandersetzung mit den dringenden Fragen unserer globalisierten Gesellschaft die wichtigsten Anreize und Motive, um der Wertegemeinschaft des Senats beizutreten. Ein großes Interesse, wirkungsvolle Lösungsansätze zu erarbeiten, ist deutlich zu spüren.

### **Die vier Magnetpunkte, die bei Senatorinnen und Senatoren signifikant erkennbar sind**

Mitglieder des Senats der Wirtschaft haben unterschiedliche Motivationen teilzunehmen, die sich jedoch über die Jahre sehr deutlich auf vier Hauptmotive konzentriert haben:

- persönliche Überzeugung bezüglich der Ziele und der Arbeitsweise des Senats, verbunden mit der Bereitschaft, diese Ziele durch Mitgliedschaft bzw. Mitgliedsbeiträge zu fördern;
- aktive Mitwirkung bei der Umsetzung von Schwerpunktzielen in Kommissionen, bei der Erstellung von Impulspapieren und bei Dialogen mit Politikern;
- Perspektivverweiterung als Unternehmer/Führungspersönlichkeit, Mehrwert für das Unternehmen durch Anregungen zur wertorientierten Unternehmensführung;
- Mitglied in und Erleben einer Wertegemeinschaft in einem exklusiven Kreis von Führungspersönlichkeiten.

## **Prinzipielle Ausrichtung mit Zukunftsfestigkeit**

Das permanente Ziel des Senats ist es, das erarbeitete Niveau zu erhalten und weiterzuentwickeln. Ein erkennbarer Mehrwert im Sinne des Gemeinwohls soll entstehen. Dabei soll der Nutzen dahingehend ausgebaut werden, dass der Senat eine wichtige, spürbare und erkennbare Bedeutung als Brücke für Akteure aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft darstellt. Diese Aufgabe ist ein immerwährender Prozess mit kontinuierlicher Herausforderung.

Das bedeutet auch, sich keinen weichen Visionsidealen hinzugeben, sondern vielmehr die sorgfältige Pflege einer an Realitäten orientierten, ideellen Wertschaffung durch Lösungsansätze, eine stetige Zusammenführung von interdisziplinären Akteuren sowie die Kompetenzerweiterung aller Beteiligten zu fokussieren – und all dies ohne überzogene Sozialromantik.

## **Die stabile Struktur einer etablierten Organisation**

Der Vorstand ist seit der Gründung Haupttreiber für die Entwicklung des Senats – und dies mit viel Motivation und Kreativität. Er wirkt als selbstbewusster und auch selbstbestimmender Vertreter des Senats. Die Satzung bestimmt den Vorstand, gemäß der gesetzlichen Bestimmungen, als von den Mitgliedern gewählter Vertreter der Körperschaft. Durch die demokratische Ausrichtung sämtlicher Organe des Senats, die alle von den Mitgliedern gewählt werden, ist konstitutiv geregelt, dass kein Hierarchie- oder Direktionsverhältnis zwischen den Organen besteht. Der Vorstand ist der Mitgliederversammlung gegenüber verantwortlich und wird in satzungsgemäß bestimmten Bereichen von einem Aufsichtsrat im Sinne einer Transparenz und definierten Genehmigungsaufgabe kontrolliert. Das operative Geschäft sowie die Umsetzung der Satzungsziele sind die vornehmliche und verantwortliche Aufgabe des Vorstands. Die Organe des Senats der Wirtschaft geben sich jeweils Geschäftsordnungen, die aufeinander abgestimmt und aufbauend die Aufgaben und Kompetenzen regeln.

Exzellente Qualität und wesentliche Bedeutung in den gewünschten Zielgruppen wird auch durch die Arbeit eines respektablen Präsidiums er-

folgreich erlangt. So ist es das Präsidium, das die politischen Rahmenlinien auslotet und in seiner repräsentativen Verantwortung gemeinsam mit dem Vorstand auch das Reputationsmanagement und die Strategie des Senats definiert.

Ansprechpartner für den Vorstand in budgetrelevanten operativen Langfristentscheidungen und bei der Planung des Jahresbudgets ist der Aufsichtsrat, der die Transparenz gegenüber der Mitgliederversammlung und dem Präsidium gewährleistet.

### **Politikarbeit des Senats der Wirtschaft**

Die politische Arbeit ist eine wesentliche Kernaufgabe und stellt somit eine wichtige Säule des Senats der Wirtschaft dar. Der enge, konstruktive sowie impuls- und feedbackgebende Dialog mit führenden Entscheidungsträgern aus Parlament und Regierung hat eine starke Bindungswirkung für die Mitglieder. Nach nun 10 Jahren des „senats-spezifischen“ dialogischen Politikdiskurses in unterschiedlichen Veranstaltungsformaten ist der wechselseitige Nutzen deutlich sichtbar. Das besondere Konzept der Unterstützung von Politik, ohne Partikularinteresse, dafür aber aus einer Perspektive der praktischen Erfahrung in der Wirtschaft und Wissenschaft, trifft bei den Parlamentariern auf hohes Interesse – stärker als die Gründer des Senats das anfangs selbst erwartet haben.

Gleichzeitig ist der Wille der Mitglieder zur Partizipation auf verschiedenen Feldern sehr konkret und sehr aktiv. Im Mittelpunkt der Arbeit steht immer ein wahrhaftiges Gemeinwohlinteresse, aber natürlich ergeben sich dadurch immer auch mittelbare Nutzen für die Mitgliedsunternehmen.

Weitere, nicht zu unterschätzende Benefite für die Mitglieder bieten sowohl die Teilhabe an visionären Lösungsansätzen für die drängenden Fragen unserer Zeit als auch die Nähe zu den Protagonisten der Politik in einer besonderen Atmosphäre der stets exquisit gestalteten gesellschaftlichen Senatsevents.

In der besonderen politischen Arbeit liegt wohl das wahre Alleinstellungsmerkmal des Senats der Wirtschaft.

## **In Zahlen objektiv, wenn auch nicht in der Bedeutung festzustellen**

Seit dem Jahr 2010 unterhielt der Senat 527 persönliche Dialoge mit führenden Politikern – davon 25 Prozent mit Bundesministerinnen und -ministern, weitere 19 Prozent mit Personen in sonstigen Staatsämtern und im Weiteren mit Mitgliedern des Bundestages, Landesregierungsmitgliedern oder Ministerpräsidenten.

Das Magazin *SENATE* spielt ebenfalls eine nennenswerte Rolle, insbesondere, wenn es um eine Vertiefung bzw. Verschriftlichung des politischen Dialogs geht. Immerhin wurden bis Ende 2018 48 Interviews mit bedeutenden Politikern geführt, als Autoren konnten 34 Politiker gewonnen werden. 82 Persönlichkeiten der parlamentarischen Politik standen der Zeitschrift des Senats, teilweise sogar mehrmals, Rede und Antwort. Aus diesen Zahlen wird ebenfalls ersichtlich, wie gut es gelungen ist, den Bau der besonderen Brücke zwischen Senat, seinen Mitgliedern aus Wirtschaft und Wissenschaft sowie der Politik voranzutreiben. Mittlerweile ist es ein solides Bauwerk mit einer vielversprechenden Zukunft.

In Zahlen ist weiterhin festzuhalten, dass seit 2011 183 Projektthemen durch das Team des Senats aktiv im Dialog mit Mitgliedern und Politikern behandelt wurden oder werden. Teilweise sind dies langfristige Themenfelder, die einer dauerhaften Bearbeitung und Begleitung bedürfen, teilweise sind es Einzelprojekte.

### **1.1 Das Wirken des Senats der Wirtschaft und die Mitglieder**

Der Senat der Wirtschaft hat bereits seit der Gründung auf die Kombination aus inhaltlicher Impulsarbeit und Dialogveranstaltungen gesetzt. Zu den persönlichen Gesprächstreffen mit Parlamentariern wurden bereits mit Gründung im Jahr 2009, verstärkt ab 2010, thematische Vortragsveranstaltungen und Dialoggespräche zwischen Mitgliedern und politischen Verantwortungsträgern organisiert. Auch die gesellschaftlichen Komponenten des Senatslebens wurden schnell zum festen Bestandteil. Heute führt der Senat jährlich rund 50 Veranstaltungen unterschiedlicher Größe – regional und bundesweit – durch.

Zusätzlich werden vier bis sechs Programmangebote der Akademie des Senats in Form von kostenpflichtigen Workshops oder Seminaren für Vorstände und Geschäftsführer angeboten, die die Kernthemen des

Senats aufgreifen und vertiefen. Jedes dieser Angebote wird durch das Akademie-Team selbst gestaltet und organisiert. Man verzichtet bewusst auf externe Dienstleister, um den eigenen und besonderen Stil des Senats gewährleisten zu können. Diese Veranstaltungen, die immer an besonderen Orten stattfinden, sind insbesondere für die gesellschaftliche Komponente des Senats sehr wichtig und mittlerweile ein festes Bindeglied für die Mitglieder.

Intensiv gestaltet sich die organisatorische Vorbereitung, und vor allem die individuelle Betreuung der Senatsmitglieder und Gäste – von der Einladung an bis hin zum Besuch der Veranstaltungen. Die gute und kooperative Zusammenarbeit der Teammitglieder in den Büros Berlin und Bonn sichert hierbei eine zuverlässige Kontinuität.

Die Veranstaltungen sind die zweite Säule der Kernaufgaben des Senats. Sie erfüllen in besonderer Weise die Satzungsziele und werden als unverzichtbare Dienstleistung des Vereins gegenüber seinen Mitgliedern gesehen. Die Veranstaltungen werden von den Mitgliedern als signifikanter Mehrwert anerkannt.

## 1.2 Mitgliederentwicklung

Mit wachsendem Bedeutungsanspruch des Senats geht auch ein hoher Qualitätsanspruch an den unternehmerischen Hintergrund der neuen Mitglieder einher. Vor der Berufung in den Senat wird in gemeinsamen ausführlichen Gesprächen ausgelotet, ob sich eine Unternehmerin oder ein Unternehmer mit den Werten und Zielen des Senats identifizieren kann und ob eine Mitgliedschaft in Frage kommt. Dabei wünschen sich die Mitglieder die Wahrung einer gewissen Exklusivität im Senatorenkreise. So wurde in den Anfangsjahren die Höchstzahl von 500 Mitgliedern genannt. 2013 ist dann auf der Mitgliederversammlung eine Orientierung an der Anzahl der Bundestagsabgeordneten proklamiert worden. Es ist festzustellen, dass diese Analogie durchaus verstanden wird und auch im politischen Umfeld mit Interesse zur Kenntnis genommen wurde und wird.

Zusätzlich besteht die Möglichkeit der Förderung der inhaltlichen und wissenschaftlichen Arbeit des Senats durch eine Fördermitgliedschaft in der Stiftung Senat der Wirtschaft. Diese Fördermitglieder müssen dann nicht gleichzeitig Senatorinnen oder Senatoren sein.



Zum Jubiläum im Jahr 2019 hat der gesamte Senat ca. 800 Mitglieder, die mehr als 3 Millionen Mitarbeiter in ihren Unternehmen repräsentieren. Rund 680 dieser Mitglieder sind Senatorinnen und Senatoren. Bei diesem guten Zuwachs ist anzunehmen, dass die momentan angestrebten 709 Senatorensitze in absehbarer Zeit besetzt sein werden. Da eine natürliche Fluktuation, durch Unternehmenswechsel, Altersgrenze oder einen Umzug ins Ausland, unerlässlich ist, wird sich die Wertegemeinschaft des Senats stets erneuern und dynamisch gestalten.

### 1.3 Forschung und qualitatives Wachstum

Dem gemeinsamen Wunsch des Vorstands und des Präsidiums folgend, wurde im Jahr 2017 die Stiftung Senat der Wirtschaft für gemeinwohlorientierte Politik begründet. Sie unterstützt den Ansatz, stärker in substanzielle wissenschaftliche Forschung und Erarbeitung bei der Impulsgebung zu investieren.

Die konkrete Arbeit ist ein Zweisäulenmodell, das sich schon bei der Arbeit des Senats bewährt hat. Auf der einen Seite steht der Senat der Wirtschaft e. V., der die operativen Aufgaben und das Senatsleben sowie die nach außen gelebte und imagerträchtige Marke darstellt. Auf der anderen Seite agiert die Stiftung für gemeinwohlorientierte Politik, die als gemeinnützig anerkannt ist.

Der Vorstand der Stiftung ist personenidentisch mit dem Vorstand des Senats e. V. Das Kuratorium der Stiftung setzt sich aus 7 anerkannten und forschenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zusammen. Mindestens zwei Kuratoriumsmitglieder sollen auch Mitglieder des Präsidiums des Senats e. V. sein, um eine Optimierung der Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Das Kuratorium bespricht und beschließt Forschungsprojekte. Die wissenschaftliche Erarbeitung und Forschung erfolgen dann teilweise durch die Wissenschaftler, durch das Team des Senats oder auch in den Instituten der Kuratoren.

Gleichzeitig kann die Stiftung Senat der Wirtschaft für gemeinwohlorientierte Politik auch weitere wissenschaftliche Institutionen fördern oder mit einem Forschungsprojekt betrauen.

## Der Senat in der Bundespressekonferenz





### **III. Anhang: Die politischen Impulse des Senats der Wirtschaft anhand einiger Beispiele aus Publikationen**

Die Unterstützung der Politik durch die Expertise der Mitglieder des Senats und die Forschungsergebnisse der wissenschaftlichen Arbeit sind auf verschiedenen Ebenen der politischen und gesellschaftlichen Institutionen und Strukturen angesetzt. Der Senat hat sich als Dialogpartner kontinuierlich eingebracht und oft in kleinen Schritten zu Ergebnissen beigetragen.

Stets ist die Zielsetzung, durch plural angesetzte, offene und unideologische Denkansätze auf Basis der praktischen Erfahrungen und zukunftsgerichteter Denkleistungen an Lösungsansätzen für die Herausforderungen unserer Zeit mitzuwirken. Dabei sind die Denkansätze stets global, die regionale Orientierung bei Umsetzungsimpulsen bleibt davon jedoch unberührt. Global denken, lokal handeln ist ein Teil der richtigen Antwort. Der Senat hat durchaus auch Handlungsansätze, die in den Brennpunktgebieten der Ungleichheit oder Problemstellung ansetzt. Speziell bei den klimagerechten Kompensationen oder sozial ungerechten Produktionsbedingungen von Konsumgütern bietet sich eine geschehnisnahe Lösungsumsetzung besonders an.

Seit der Gründung wurden zahlreiche politische Aktivitäten im Sinne einer ergebnisorientierten Impulsarbeit ausgeführt – immer vor dem Hintergrund einer kooperativen Unterstützung der politischen Instanzen.

Im Folgenden werden einige Beispiele aufgeführt und auszugsweise vorgestellt:

## 1. Die Klima Initiative des Senats der Wirtschaft – Joker für eine Zukunft

Bereits 2011 startete die Klimainitiative, damals unter dem Namen „Welt Wald Klima Initiative“. Sie schafft durch direkte Kooperationen mit Regierungen die Rahmenbedingungen, um gezielte Aufforstungsprogramme durch Mittel der privaten Wirtschaft zu ermöglichen. Das Ziel ist, an einer erforderlichen Entziehung von Treibhausgasen aus der Atmosphäre dem Klimaproblem zusätzlich Einhalt zu gebieten.

Durch die enge Zusammenarbeit mit der deutschen und internationalen Regierungen werden die rechtlichen, finanziellen und organisatorischen Weichen gestellt, um Investoren, Ländern und der Bevölkerung die nötige Stabilität und Sicherheit zu gewährleisten. Auf Einladung des damaligen Bundesumweltministers Norbert Röttgen stellte der Senat der Wirtschaft die „Welt Wald Klima Initiative“ als offiziellen Teilnehmer auf der internationalen Ministerkonferenz „Bonn Challenge“ vor.

Die konkrete, langfristig angelegte Wiederaufforstung wird nach ökologischen und sozialen Spitzenstandards durchgeführt. Erstmals wird weltweit eine konzentrierte und geregelte Umsetzung zur Wiederaufforstung möglich. Norbert Röttgen betonte: „Die Initiative hat auf der Konferenz ‚Bonn Challenge‘ auch international Beachtung gefunden. Nicht nur bei der Bundesregierung, auch bei der Weltbank, bei internationalen Regierungen. Ich bin stolz auf den Senat der Wirtschaft.“

Die Klima Initiative bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihre Bemühungen um Umwelt- und Klimaschutz wirksam zu gestalten. Neben der wichtigen Reduktion von Treibhausgasen wird durch die Bindung von CO<sub>2</sub> in Wäldern eine Klimaneutralität möglich.

Klimaneutral werden, wird möglich – auch auf ehrliche Weise. So einfach geht's:

### Die 5 Schritte auf dem Weg zur Klimaneutralität:

1. Kontaktieren der Klimainitiative des Senats der Wirtschaft.
2. Es folgt ein erstes kostenloses und unverbindliches Beratungsgespräch. Mitarbeiter des Senats informieren über die Inhalte der Klimainitiative und erläutern mögliche Fragen zur Wieder-



aufforstung nach ökosozialen Gesichtspunkten. Wiederaufforstung erfolgt hier nur nach höchsten internationalen Standards! Es werden auch CO<sub>2</sub>-Zertifikate erteilt.

3. Zertifizierte Carbon-Analysten erstellen dann den „Carbon Food Print“, d. h. die Menge CO<sub>2</sub>, die die jeweiligen Unternehmen, die Produkte oder die Events verursachen.
4. Die Klimainitiative erarbeitet auf dieser Basis individuelle Möglichkeiten, um Klimaneutralität zu erreichen.
5. Zusammen mit geeigneten Dienstleistern geht es dann in die konkrete Umsetzungsplanung.

Die Arbeit der Klimainitiative korrespondiert eng und unmittelbar mit der Unterstützung des Senats bei den Nachhaltigkeitsbemühungen von Mitgliedsunternehmen. Seit 2017 hat der Senat die Initiative „WegWeiser Nachhaltigkeit“ begründet. Als Konsequenz aus der EU-CSR-Richtlinie, die auch nationales Recht wurde, bietet der Senat seinen Mitgliedern exklusiv Unterstützung in Sachen nachhaltige Unternehmensführung an. So wurde eigens ein neues Team von akademischen Nachhaltigkeitsmitarbeitern aufgebaut.

### **Was ist der WegWeiser Nachhaltigkeit?**

Mit dem WegWeiser Nachhaltigkeit haben Mitglieder des Senats der Wirtschaft

- einen vertrauensvollen Austausch zur praktischen Nachhaltigkeit in Unternehmen,
- individuelle Nachhaltigkeitslösungen und -strategien,
- Unterstützung bei der Erreichung von Nachhaltigkeitszielen und
- Möglichkeiten der Umsetzung in Zusammenarbeit mit ausgewählten Kompetenzpartnern.

Der klare Grundsatz „Von Senatoren für Senatoren“ bedeutet, dass der Senat keine Vermittlungsplattform für Berater oder Dienstleister sein will. Ein professioneller Rat und die Zusammenarbeit vor dem Hintergrund der gemeinsamen Werte soll jedoch zur Nachhaltigkeit der Unternehmen genutzt werden.

Die Motivation dieser Unterstützung ist wie folgt zu erklären. Seit 2017 besteht gesetzlich die Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung für Unternehmen ab 500 Mitarbeitern. Lieferanten und Dienstleister, die eventuell kleiner sind, werden ebenso einbezogen (EU-CSR-Richtlinie).

Die hauptamtliche Nachhaltigkeitsbeauftragte des Senats der Wirtschaft führt kostenfrei Einführungsgespräche mit interessierten Mitgliedsunternehmen zu Möglichkeiten des Nachhaltigkeitsengagements. Konkrete Maßnahmen können nach Bedarf auch durch Mitglieder des Senats realisiert werden, die von ihm professionell organisiert werden.

So entsteht eine sich vergrößernde Zahl nachhaltig agierender Unternehmen. Ebenfalls entwickeln sich Erfahrungswerte über die Breite des Engagements des Senats der Wirtschaft, die wiederum als Best-Practice-Beispiele zur Nachahmung für andere Unternehmen dienen können.

## **2. Die ausführliche Studie des Senats der Wirtschaft im Umfeld der Finanzkrise und deren Folgen<sup>327</sup>**

### **Zur Einordnung**

Der Senat der Wirtschaft beschäftigte sich 2010 und 2012 intensiv mit der Finanzmarkt- und Eurokrise, die uns in den letzten Jahren so viele Schwierigkeiten gemacht hat. Der Senat erörterte dies vor dem Hintergrund seiner grundsätzlichen Positionen, d. h. des Einsatzes für eine weltweite Ökosoziale Marktwirtschaft und eine Gemeinwohlorientierung des Eigentums und mit einem Fokus auf einer mit Nachhaltigkeit kompatiblen Globalisierungsgestaltung. Dies schließt insbesondere auch den Gedanken der Generationengerechtigkeit mit ein. Grundsätzlich geht es dabei um Fragen der Bewertung von richtig und falsch, um die Unterscheidung zwischen Wünschenswertem und nicht Wünschenswertem und um die Interessen der großen Mehrheit der Menschen, in Eu-

---

<sup>327</sup> Norbert Dieckmann/Günter Grzega/Albrecht Hertz-Eichenrode/Dirk Sollte/F. J. Radermacher: Positionspapier zur Finanz- und Eurokrise, Erstveröffentlichung: Senat der Wirtschaft e. V., Bonn/Berlin 2012, Neuauflage Oktober 2013.

ropa und weltweit gemäß dem demokratischen Grundprinzip: one person, one vote.

Differenzierung von Einkommen und Vermögen wird in diesem Kontext positiv gesehen, vorausgesetzt, sie resultiert aus Leistungsunterschieden unter Einhaltung fairer Grundbedingungen. In diesem Sinne muss sich Leistung lohnen. Das ist eine entscheidende Voraussetzung für die Sicherstellung einer hohen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, die ihrerseits wiederum Voraussetzung für die Umsetzung vieler wünschenswerter Zielvorstellungen von Gesellschaften, insbesondere auch für die Ermöglichung einer nachhaltigen Entwicklung ist. Eine solche Differenzierung von Einkommen und Vermögen muss aber für die weit überwiegende Zahl von Menschen plausibel sein – gerade in einer Demokratie. Deshalb kann sie langfristig nur im Rahmen eines Gesellschaftsvertrags verabredet werden, in dem die spezifische Form der Differenzierung aus Sicht der großen Mehrheit der Menschen positiv zu werten ist. Positiv in dem Sinne, dass die Ungleichheit eine Wachstumsdynamik und Vielfalt der Gesellschaft hervorbringt, die in ihren Auswirkungen für die weit überwiegende Zahl der Menschen positiv ist, selbst wenn man nicht einen „Sonnenplatz“ im System einnimmt.

In diesem Kontext sind dann auch die Interessen von Unternehmen und Unternehmern einzuordnen. Sie benötigen von Seiten der Gesellschaft einen Legitimationsrahmen für ihr Tun und Handeln als eine „licence to operate“, dessen Vorgaben unter demokratischen Bedingungen eine breite Zustimmung und Zustimmungsfähigkeit voraussetzt. Auf diese Weise kommt es tendenziell zu einer Balance der Interessenlagen unterschiedlicher gesellschaftlicher Akteure und damit zu funktionierenden Gesellschaften.

Die dargestellten Überlegungen führen zu der vom Senat der Wirtschaft e. V. vertretenen Position einer balancierten Einkommensverteilung/Teilhabegerechtigkeit, die an anderer Stelle ausführlich diskutiert wird, und korrespondiert zu der vom Senat der Wirtschaft e. V. vertretenen Gemeinwohlverantwortung von Eigentum. Aus Sicht des Senats der Wirtschaft sind in diesem Kontext Regulierungsfragen von höchster Bedeutung und ist eine entsprechende Regulierung (Ordnungspolitik) völlig legitim, sie entspricht den Grundprinzipien der Demokratie. Dazu gehört auch eine angemessene Besteuerung zur Finanzierung einer funk-



tionierenden Gesellschaft und zur Sicherstellung der Voraussetzungen von Wertschöpfungsfähigkeit.

Die weltweite Situation hat sich nach dem Fall der Mauer für viele Menschen auf dem Globus verbessert, vor allem in den großen Schwellenländern wie China und Indien. Zugleich hat sich aber die Situation von vielen Menschen in der reichen Welt verschlechtert, die von ihrer Stellung und ihrer Kompetenz her nicht in der Lage waren, von verstärkter internationaler Arbeitsteilung zu profitieren. Die Globalisierung hat zudem bestimmten leistungsfähigen Akteuren ermöglicht, sich legal oder auch illegal durch grenzüberschreitende Prozesse, insbesondere durch immer neue Verpackungen von Rechtstiteln (Wrapping), der Besteuerung sehr weitgehend zu entziehen. Die Staaten haben entsprechende Steuerausfälle teilweise durch immer mehr Schulden kompensiert. Langfristig ist dies kein tragfähiger Weg. Langfristig müssen die Strukturen externe Kosten internalisieren, Preise müssen „die Wahrheit“ sagen, eine angemessene Besteuerung muss durchgesetzt werden.

Mit der Finanzkrise ist deutlich geworden, dass die Verhältnisse sehr häufig nicht mehr im Gleichgewicht sind. Der Finanzsektor hat sich teilweise von der Realökonomie losgelöst. Mit innovativen Finanzierungsinstrumenten gelang es bestimmten Akteuren, sich selbst massiv zu bereichern, wobei die Risiken der Allgemeinheit zugeschoben wurden. Es zeigten sich typische Muster der Privatisierung von Gewinnen und der Sozialisierung von Verlusten. Die großen „Plünderer“ waren nicht die oft beschworenen Personen in der „sozialen Hängematte“, sondern „Premiuleistungsträger“. Die Politik hat diesen Entwicklungen wenig entgegenzusetzen können: Sie war Gefangener einer marktfundamentalen Philosophie, aber sie war auch den Konkurrenzzwängen einer sich immer weiter globalisierenden Ökonomie ausgesetzt. Als es zur Fast-„Kernschmelze“ des Finanzsektors kam, mussten die Staaten das System um den Preis einer deutlichen Erhöhung der staatlichen Schuldenlast stabilisieren. Dies führt jetzt an den Finanzmärkten zu Vertrauensverlusten und zu weiteren Erhöhungen der Kosten für Kredite an viele Staaten.

### **Wohlstand und nachhaltige Entwicklung braucht Regeln**

Aus Sicht des Senats der Wirtschaft sind ein breiter Wohlstand und eine nachhaltige Entwicklung nur mit einem funktionierenden Weltfinanzsystem erreichbar. Der Finanzsektor muss dabei eine dienende Rolle für

die Realökonomie wahrnehmen und für diese als Katalysator wirken. Zunehmender Wohlstand resultiert primär aus realökonomischen Innovationen und im Besonderen aus realökonomischen Investitionen. Nur mit zunehmendem Produktivvermögen ist ein zunehmender Wohlstand realisierbar. Diese Innovationen und Investitionen müssen über den Finanzsektor befördert werden. An den daraus resultierenden Wohlstandszuwächsen kann und soll der Finanzsektor angemessen partizipieren. Derartige Verhältnisse zu organisieren, ist möglich, aber schwierig. Dass dies bis heute aufgrund der unterschiedlichen Interessenlagen der Staaten nicht gelungen ist, ist eine wesentliche Ursache der Probleme auf den Finanzmärkten und zeigt sich in der Realökonomie gerade auch in einer zurückgehenden Investitionsneigung. Die Ursache liegt nicht in der Kreditnatur des Geldes und auch nicht in Zinseszinsseffekten – eher schon in Rendite-Rendite-Effekten bei akkumulierten Vermögen. Mit vernünftiger Regulierung, mehr Transparenz und einer adäquaten Besteuerung von (risikolosem) Zins und (risikofreier) Rendite ließen sich alle diesbezüglichen Probleme zum Vorteil des Gemeinwohls lösen.

Der Senat der Wirtschaft erkennt an, dass die Politik große Leistungen in der Stabilisierung nach der Weltfinanzkrise erbracht hat. In der extremen Verschuldungssituation heute befinden wir uns nicht primär wegen unsolider Ausgabenpolitik, sondern weil ein System stabilisiert werden musste, das von starken Akteuren des Finanzsektors völlig untermindert wurde. Es ist richtig, dass in den USA der Staat daran beteiligt war, ein ausuferndes Feld von Subprime-Krediten zu ermöglichen, dies auch in Verbindung mit einer Philosophie der Eigentumsförderung für große Teile der Bevölkerung. Hinter dieser Philosophie stand aber teilweise auch das Ziel Pate, einen Sozialstaat à la Europa nicht finanzieren zu wollen und zu müssen.

In der Summe war die Politik, natürlich im Besonderen in Konkurrenz der Staaten zueinander, nicht in der Lage, den Finanzsektor adäquat zu regulieren. Die Akteure im Finanzsektor haben sich ihrerseits nicht selbst eine adäquate Selbstverpflichtung auferlegt und sich gemäß einer verantwortungsvollen Unternehmensführung daran gehalten. Sie haben vielmehr teilweise massiv die Chancen genutzt, die sich ihnen boten: Gewinnanhäufung auf der eigenen Seite, Verluste auf der öffentlichen Seite.

Resümierend stellte die Studie 2012 unter anderem fest: Nun ist das Kind in den Brunnen gefallen, lamentieren nützt an dieser Stelle wenig.

Und so lange die globalen rechtlichen Verhältnisse nicht im Konsens der Staaten geändert werden, und das kann noch sehr lange dauern – wenn es je soweit kommen sollte –, ist der reale Zustand in rechtlicher und damit materieller Hinsicht aufgrund internationaler Verträge so, wie er ist. Die Politik muss in diesem Umfeld vor allem versuchen, Zukunftsfähigkeit zu erreichen, hier in Europa z. B. bezüglich der Stärkung des Euro. Dabei ist auch ein „Geburtsfehler“ des Euro zu bedenken: Langfristig kann die Eurozone nur bei einer ausreichenden Balance innerhalb und zwischen den Eurostaaten florieren. Damit der gemeinsamen Währung die Möglichkeit der Veränderung von Währungsparitäten entfällt, muss Kohärenz durch andere Maßnahmen, insbesondere auch durch einen Finanzausgleich herbeigeführt werden. Dies ist ähnlich zum Erfordernis eines Länderfinanzausgleichs in Deutschland. Natürlich muss das Einflussmöglichkeiten demokratisch legitimierter Gremien auf europäischer Ebene in Bezug auf das Verhalten derjenigen Eurostaaten beinhalten, die entsprechende Hilfen in Anspruch nehmen. Dies erfordert Schritte hin zu einer Fiskalunion bzw. einem europäischen Bundesstaat. Was das im Einzelnen bedeutet, was wir von Senatsseite an dieser Stelle vorschlagen, wird im Folgenden dargestellt.

### 3. Der Marshallplan mit Afrika

Der „Marshallplan mit Afrika“ stellt die bislang wichtigste Initiative, die ursächlich vom Senat der Wirtschaft aufgebaut wurde, dar. Im November 2016 überreichte der Senat der Wirtschaft mit dem Club of Rome die gemeinsame Denkschrift an den Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Gerd Müller. Dazu lud die Bundespresskonferenz Medienvertreter des politischen Berlins.

*„[...] Der Club of Rome und der Senat der Wirtschaft schlagen einen ‚Fonds Zukunft Afrika‘ vor. Dieser könnte anlässlich des EU-Afrika-Gipfels 2017 präsentiert werden. Auf deutscher Seite soll er bis 2030 Gesamteinzahlungen von 120 Milliarden Euro umfassen. Die Mittel können zu großen Teilen über den Finanzmarkt platziert werden und eröffnen dann interessante Anlegemöglichkeiten. [...]“*

Mittel für Afrika sollen u. a. in den Bereichen erneuerbare Energie, Infrastrukturaufbau und Aufforstung investiert werden. „Hier gibt es großen Chancen für Afrika und die Welt. Vor allem die Sahara ist ein echter ‚Joker‘. Es gilt, die Potenziale in Afrika und in Teilen des Mittleren Ostens für netzbasierte erneuerbare Energie zu nutzen: Sonne, Wind und Wasser. Sonne vor allem in den Wüsten“, erklärt Franz Josef Radermacher. Viel Energie bedeutet dabei auch viel Wasser, gewonnen mit klimaneutral betriebenen Entsalzungsanlagen. Aufforstungsprogramme sieht Radermacher als „Schlüssel für die Förderung von 12 der 17 Nachhaltigkeitsziele der Weltgemeinschaft im Rahmen der Agenda 2030 in Afrika“. Neue Wälder entziehen der Atmosphäre CO<sub>2</sub> und schaffen langfristige Arbeitsplätze.

Der „Marshallplan mit Afrika“ muss nach Meinung der Autoren mit einem Ausbau des humanitären Programms für Flüchtlinge in Not und einer gesteuerten Einwanderung zum Vorteil aller Seiten verknüpft werden. Dass der Marshallplan nicht nur wirtschaftlich sinnvoll, sondern auch menschlich geboten ist, erläutert Radermacher:

*„Investitionen für bessere Lebensperspektiven der in Afrika lebenden Menschen sind nicht nur massiv kosteneffektiver als der Einsatz sozialstaatlicher Mittel in Deutschland für Flüchtlinge aus Afrika – alles, was den Menschen einen Anreiz bietet, ihre Zukunft im eigenen Land zu gestalten, respektiert auch in viel höherem Maße die Menschenwürde der Betroffenen.“*

Einige Fakten und Denkansätze aus der Studie werden hier nun in einem TEXTAUSZUG VON ESTELLE HERLYN UND BERT BEYERS ausführlich aufgeführt:

### Was ist die Idee?

Stellen wir uns Marokko, Tunesien und Ägypten im Jahr 2050 als eine Region des Wohlstands und des Friedens vor, durchaus vergleichbar mit Teilen Europas auf der anderen Seite des Mittelmeers. Die meisten Menschen in Nordafrika, die arbeiten wollen, haben eine auskömmliche Arbeit, auch die jungen. Die Staaten verfügen über ausreichend Energie, die z. B. in Solarkraftwerken in der Sahara gewonnen wird, um eine Industrie aufzubauen. Die Energie hilft auch, Wasser klimaneutral zu pro-

duzieren – um Landwirtschaft zu betreiben. Nicht nur im Norden des Kontinents. An vielen Orten in Afrika gibt es mittlerweile hoffnungsvolle Entwicklungen.

Klingt utopisch – angesichts der derzeitigen Lage. Wir sind aber davon überzeugt: Es ist eine machbare Utopie. Mehr noch: Sie ist unsere wohl einzig realistische Chance für eine gedeihliche Zukunft. Ein Marshallplan mit Afrika könnte die Weichen für die angestrebte positive Entwicklung stellen. Dabei liegt die Betonung auf „mit“: ein gemeinsames Unterfangen mit Afrika in einem größeren Kontext.

Das Ziel ist eine selbsttragende Entwicklung in Afrika – wie in Asien. Letztlich können nur die Kräfte des Marktes und des Unternehmertums einen Kontinent aus der Armut befreien. Erforderlich dafür: starke Regierungen, die in Arbeitsplätze, Gesundheit und Bildung investieren. Vor allem aber Frieden und Stabilität. Afrika hat von alledem nicht genug. Der Weg wird also lang und schwierig sein. Aber warum sollte Afrika es nicht schaffen, wenn starke Partner Unterstützung leisten?

### **Was haben wir mit Afrika zu tun?**

Die Zahl der Afrikaner wird sich bis 2050 verdoppeln und bis 2100 möglicherweise vervierfachen. Die Zahl der gescheiterten Staaten, Armut, Unruhen könnten weiter zunehmen. Warum sollten die Afrikaner in ihrer Heimat bleiben – ohne Perspektive? Dabei reden wir nicht über einige Hunderttausende, sondern über Millionen.

Europa mit nur sieben Prozent der Weltbevölkerung kann sich auf Dauer nicht einmauern, Deutschland mit einem Prozent schon gar nicht.

### **Wo liegen die Probleme?**

In Afrika gibt es vielfach eine schwache Regierungsführung und mangelnde Rechtssicherheit. Ungenügende Wirtschaftsentwicklung, Bildung und Beschäftigung verbauen die Perspektive vor allem von jungen Menschen und Frauen.

Der Marshallplan zielt auf pragmatische Partnerschaften überall dort in Afrika, wo Stabilität und Veränderungswille vorhanden sind. Dabei wird die Finanzierung von Projekten gebunden an die Umsetzung und Einhaltung sozialer und ökologischer Standards – im Sinne einer „Quersfinanzierung gegen Standards“.

### Was ist der Plan?

Ohne eine deutliche Erhöhung der Hilfe wird es nicht gehen, ohne die Kräfte des Marktes und der Technik schon gar nicht. Wir regen an, dass Deutschland einerseits seine Mittel für Entwicklungszusammenarbeit deutlich erweitert und zusätzlich in 2017 den Startschuss für einen „Fonds Zukunft Afrika“ gibt. Der Gesamtumfang der Fondsmittel könnte bis 2030 bei 120 Milliarden Euro liegen.

### Fondsmittel für Afrika klug einsetzen

Etwa die Hälfte der Fondsmittel soll als Zuschuss in Sozialversicherungssysteme in Partnerländer gehen und dort helfen, die Bevölkerungsexplosion zu stoppen und die Durchsetzung der Menschenrechte zu adressieren. Die andere Hälfte soll revolvierend genutzt werden – und immer neue Projekte finanzieren und ermöglichen. Das Geld soll als Hebel ein Vielfaches an privaten Investitionen nach sich ziehen, weil sich das lohnt, weil so nachhaltigkeitskompatibles Wachstum in Afrika auf den Weg gebracht wird. Es geht um „echtes“ Wachstum in der Realökonomie, mit entsprechenden Zinsen.

### Textauszüge aus:

Ein Marshallplan mit Afrika – Denkschrift für die Bundesregierung, 2016

Die weltweiten Entwicklungen der letzten Jahre bringen viele Herausforderungen und Unsicherheiten mit sich. Es ist keineswegs klar, dass sich die Welt in Richtung eines balancierten Zustandes der Nachhaltigkeit bewegen wird. Es sind auch große Konflikte, sowohl zwischen Staaten als auch im Inneren von Staaten, bis hin zu einer Neofeudalisierung der Welt, einem weiteren Aushöhlen der Demokratie, einer Zunahme von Failed States, einem ökologischen Zusammenbruch in Teilen der Erde und – damit verbunden – zu immer stärker wachsenden Strömen von Migranten denkbar. Schritte in diese wenig hoffnungsvoll stimmende Richtung sind schon heute zu beobachten.

Auch die Stabilität Europas ist keineswegs gesichert. Angesichts der großen Herausforderungen im Umfeld der angestrebten nachhaltigen Entwicklung und vor allem der Klimaproblematik schwindet zunehmend die Zustimmung zum Modell der primär durch Freiheit gekennzeichneten

ten Märkte. Einerseits weil die Umwelt- und Klimaprobleme zunehmen, andererseits weil sich die soziale Schere an vielen Stellen öffnet. Die Globalisierung erzeugt viele Verlierer und sozialer Ausgleich ist nur schwer durchsetzbar. Große Widerstände sind die Folge. Es entwickeln sich Vorstellungen, die bis hin zu planwirtschaftlichen Modellen, einer gelenkten Wirtschaft und der Vorgabe von Lebensstilen reichen. Von der Globalisierung enttäuschte Bürger wollen zurück zu einer nationalstaatlichen Abgrenzung.

Eine gute Zukunft ist so nicht zu sichern. Vor allem werden wir auf diese Weise nicht die benötigten Innovationen in Technik und internationaler Zusammenarbeit hervorbringen können. Was wir statt Abschottung brauchen, ist Offenheit im Denken und die Aktivierung der Kräfte der Märkte, dies allerdings unter adäquaten Regulierungsbedingungen dieser Märkte, die einerseits die Belange der Umwelt und insbesondere des Klimaschutzes und andererseits das Anliegen der sozialen Balance durchsetzen. Letzteres bedeutet insbesondere, dass alle Menschen von der Globalisierung profitieren müssen – und zwar prozentual diejenigen am meisten, die am wenigsten haben, national und international.

International spricht man heute in diesem Kontext von dem Erfordernis einer „green and inclusive economy“. Im deutschsprachigen Raum sprechen wir schon lange von einer ökologisch-sozialen Marktwirtschaft.

Einen solchen Zustand zu erreichen, ist jedoch alles andere als einfach. Eine entsprechende Realität erfordert mehr als grundsätzlich richtige Einsichten und Worte. Worte müssen in Veränderungen von Rahmenbedingungen und damit verbunden von internationalen Verträgen, z. B. bei der WTO, „übersetzt“ werden. Massive Widerstände der Profiteure des Status quo erschweren die Veränderungen, die hierzu erforderlich sind. Wenn es aber nicht gelingt, ein solches Programm international und vor allem auch in Afrika umzusetzen, sieht die Zukunft nicht gut aus: generell nicht. Und für die Menschen in Europa ebenso wenig.

Der Club of Rome und der Senat der Wirtschaft wenden sich deshalb an die deutsche Regierung mit der Empfehlung, in dieser Situation ordnungspolitisch weiter für den Rahmen einer Ökosozialen Marktwirtschaft einzutreten, die soziale Balance im Lande immer im Blick zu haben und mit überzeugenden Ansätzen, aufbauend auf einem offenen Diskurs zum Thema, für Zustimmung zu einem klugen Programm der globalen Kooperation zu werben.

Eine wesentliche Leitidee, die von vielen politisch erfahrenen Personen bereits seit einiger Zeit thematisiert wird, ist dabei eine neue Partnerschaft mit Afrika, ein Marshallplan mit Afrika und insbesondere große Anstrengungen zur Entwicklungsförderung in Nordafrika und in Teilen der MENA-Region. Hier gibt es zudem einen „Joker“: die Sahara – und ebenso die arabische Wüste – mit ihrem unglaublichen Potenzial für erneuerbare Energien. Dies wird durch die Potenziale für Windenergie und Wasserkraft an vielen Stellen des Kontinents komplementiert, wobei zentrale und dezentrale Lösungen im Energiesektor intelligent gekoppelt werden sollten. Eine kluge Erschließung dieser Energie kann den Erfolg eines Marshallplans sehr positiv beeinflussen – ist Energie doch eine Grundvoraussetzung für die Entstehung von Wohlstand.

In der vorliegenden Denkschrift argumentieren der Senat der Wirtschaft und der Club of Rome, aufbauend auf einer thematischen Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, klar für diese neue Perspektive: einen Marshallplan mit Afrika mit besonderem Fokus auf Teile der MENA-Region.

#### Editorial des Marshallplans für Afrika

Der Aufbau der Denkschrift ist wie folgt: Am Anfang steht eine Zusammenfassung samt thematischer Einordnung. In Teil I folgt zunächst ein Abriss der Geschichte der Migration rund um das Mittelmeer. In Teil II wird der Begriff der Nachhaltigkeit in einer konsequent internationalen Ausrichtung der Begriffsbildung diskutiert. In diesem Kontext wird aufgezeigt, dass erheblich erhöhte Querfinanzierungsmittel aus den reichen in die ärmeren Länder Voraussetzung dafür sind, globale Nachhaltigkeit zu erreichen, und zwar als notwendige, wenn auch nicht hinreichende Bedingung. Wenn man sich diesem sensiblen Thema verweigert, kann eine nachhaltige Entwicklung nicht erreicht werden, nicht in Afrika und nicht in anderen sich entwickelnden Regionen der Welt. Diese Zusammenhänge werden erläutert. Außerdem wird mit Bezug zu Erfahrungen aus anderen Bereichen, z. B. der deutschen Wiedervereinigung, klar gemacht, dass sogar erheblich gesteigerte Größenordnungen öffentlicher Querfinanzierung erforderlich sind, wenn Nachhaltigkeit das Ziel ist.

Diese zusätzlichen Mittel müssen allerdings richtig eingesetzt werden: so, dass sie einerseits die gesellschaftlichen Verhältnisse stabilisieren und andererseits die Steuereinnahmen der Partnerländer spürbar zu



erhöhen erlauben. Durch klugen Einsatz der öffentlichen Mittel ist außerdem die Wirtschaft zu stimulieren und sind erhebliche zusätzliche private Investitionen zu befördern. Die Weltbank spricht in diesem Kontext von der Notwendigkeit, sich auf Dollarbasis von „Billions to Trillions“ eingesetzter Mittel pro Jahr zuzubewegen,<sup>1</sup> also von Milliarden zu Billionen. Diese Position vertreten auch die Autoren dieser Denkschrift. In dieselbe Richtung weist der aktuelle Bericht einer hochrangigen Kommission, die vom früheren Weltbank-Chefökonom Nicholas Stern und dem ehemaligen mexikanischen Präsidenten Felix Calderon geleitet wird. Für die nächsten 15 Jahre wird die Notwendigkeit gesehen, weltweit 90 Billionen US-Dollar für den Aus- und Neubau von Infrastrukturen auszugeben. Die OECD sieht den Bedarf, in diesem Zeitraum pro Jahr mehr als 4 Billionen in Infrastruktur zu investieren, wenn die Agenda 2030 umgesetzt werden soll.

Teil III des Textes gibt individuelle Überlegungen zu einzelnen Themenfeldern wie die Bedeutung des Engagements von Unternehmen für Entwicklung, die große Bedeutung der Rücküberweisungen (Remittances) für die Zukunft vieler Staaten, die Rolle der Bildung und das Potenzial von Mikrokrediten (im Sinne des Friedensnobelpreisträgers Muhammad Yunus) wieder.

Die Ausgestaltung eines Gesamtansatzes ist Gegenstand von Teil IV der Denkschrift. Es wird beschrieben, wie die Logik eines Marshallplans mit Afrika mit Fokus auf ausgewählte Teile der MENA-Region aussehen könnte. Dies ordnet sich in große eigene Anstrengungen Afrikas und internationale Bemühungen zum Thema ein, so z. B. die Agenda 2063 der Afrikanischen Union. Diese Agenda wurde 2013 anlässlich des 50. Geburtstages der Afrikanischen Union entwickelt, mit einem Blick 50 Jahre in die Zukunft. Gründe für legitime Erwartungen an eine gute Zukunft des Kontinents inmitten großer Schwierigkeiten sind der neue globale Kontext, die Erfahrungen mit der New Partnership for Africa's Development, aktuelle Aktivitäten im Rahmen der Africa Global Partnership Platform, der große Zusammenhalt und die größere Stärke des Kontinents, starke und funktionierende regionale Institutionen und neue

1 Vgl. Papier der Weltbank-Gruppe 2015 „From Billions to Trillions: Transforming Development Finance. Post-2015 Financing for Development: Multilateral Development Finance“ sowie das Ergebnis der Konferenz „Finance for Development“, Addis Abeba, 13.–16. Juli 2015

Entwicklungs- und Investmentchancen. Einen anderen Bezug bilden der sogenannte „G20 Compact with Africa“ (for resilience and growth), die Ankündigung des Präsidenten der EU-Kommission für ein hochdotiertes Afrika-Programm (48 Milliarden Euro) sowie ähnlich lautende Hinweise der Bundesregierung, insbesondere auch von Finanzminister Wolfgang Schäuble, zum Thema. Aus jüngster Zeit kommt eine ähnliche Ankündigung des neuen Präsidenten des EU-Parlaments Antonio Tajani hinzu.

Der Club of Rome und der Senat der Wirtschaft legen der Bundesregierung ausdrücklich ans Herz, den Ansatz eines finanziell substantiellen und damit ambitionierten Plans zu verfolgen, ihn mit den europäischen Partnern zu diskutieren und ihn möglichst in den G20-Prozess, der im nächsten Jahr unter deutscher Leitung in Hamburg stattfinden wird, einzubringen. Die vorliegende Denkschrift geht dabei insbesondere auch auf finanzielle Größenordnungen und Fragen des Mittelabflusses ein; Letzteres auch mit Blick auf den Umgang mit Korruption und immer auch mit Blick auf Bevölkerungsfragen – das wichtigste Einzelthema für die Zukunft des Kontinents.

Teil V fasst schließlich überblicksartig ein breites Spektrum denkbarer Aktivitäten zum Thema zusammen, das in weiten Teilen Ergebnis eines Workshops der Verantwortlichen für diese Denkschrift mit BMZ und giz in Berlin im Frühjahr 2016 ist.

[...]

Einige Schlussbemerkungen runden den Text ab, ebenso wie ein ergänzender Materialband, in dem auf vertiefende Beiträge verschiedener Autoren zu einzelnen relevanten Themenbereichen verwiesen wird, die an der vorliegenden Denkschrift bzw. am erwähnten Workshop im BMZ mitgewirkt haben.

Die Autoren hoffen, dass diese Denkschrift die Bundesregierung dabei unterstützen wird, in diesen schwierigen Zeiten die Weichen für die Zukunft richtig zu stellen.

In diesem Zusammenhang freuen sich der Club of Rome und der Senat der Wirtschaft, dass die Denkschrift am 11.11.2016 im Rahmen einer Bundespressekonferenz in Berlin Herrn Bundesminister Dr. Gerd Müller übergeben werden konnte. Fotos von dieser Pressekonferenz sind in der vorliegenden aktualisierten Fassung der Denkschrift enthalten. Beide Organisatoren begrüßen auch, dass das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) mittlerweile

ein eigenes Konzept zum Thema vorgelegt hat (vgl. [www.bmz.de/marshallplan\\_pdf](http://www.bmz.de/marshallplan_pdf)). Wegen des großen Interesses von vielen Seiten und der Bedeutung des Themas werden die Organisatoren in einigen Monaten auch eine auf Europa erweiterte englische Variante dieser Denkschrift vorlegen und planen, diese Mitte 2017 in Brüssel der EU-Kommission zu übergeben.

*Franz Josef Radermacher (Senat der Wirtschaft e. V.)*

*Dieter Härthe (Senat der Wirtschaft e. V.)*

*Christoph Brüssel (Senat der Wirtschaft e. V.)*

*Walter Döring (Senat der Wirtschaft Europa)*

*Graeme Maxton (Deutsche Gesellschaft Club of Rome)*

*Ernst Ulrich von Weizsäcker (Deutsche Gesellschaft Club of Rome)*

*Frithjof Finkbeiner (Deutsche Gesellschaft Club of Rome)*

*Andreas Huber (Deutsche Gesellschaft Club of Rome)*

#### **4. Europa fit machen für die Zukunft**

Vor der Europawahl 2019 verfasst der Senat der Wirtschaft, unter Leitung des Präsidenten Franz Josef Radermacher und Ehrensensator Jürgen Rüttgers, einen umfassenden Text zur Zukunft Europas. Teil des Textes ist auch eine umfangreiche Ausarbeitung von Jürgen Rüttgers, die zusätzlich vom Senat als Publikation unter dem Titel „Guten Morgen Europa“ herausgegeben wird.

Die beiden vormaligen Bundesminister und Ministerpräsidenten Sigmar Gabriel und Jürgen Rüttgers stellen diese Europastudie gemeinsam bei der Bundespressekonferenz vor – ein Beleg für die Plattformfunktion des Senats der Wirtschaft, der der Sache wegen stets plural und als neutrale Instanz agiert.

Die umfangreiche Studie hat insgesamt eine breite Autorengruppe: Christoph Brüssel, Benita Ferrero-Waldner, Dieter Härthe, Johannes Posth, Günter Verheugen sowie die Kuratoriumsmitglieder der Stiftung Senat der Wirtschaft Axel Ekkernkamp, Sigmar Gabriel, Franz-Theo Gottwald, Estelle Herlyn, Volker Kronenberg, Franz Josef Radermacher,

Jürgen Rüttgers unter Mitwirkung vieler Vertreter des Senats der Wirtschaft Deutschland und des Senate of Economy Europe.

### **Die Europäische Union: unsere Heimat und ein großartiger Lebensraum**

Europa ist ein weltweit einzigartiges Beispiel dafür, dass es möglich ist, innerhalb von nur einer Generation aus erbitterten Feinden Partner und Freunde werden zu lassen. Im Zusammenwirken der Europäer können wir diesen Raum erhalten und weiterentwickeln – selbst in schwierigen Zeiten. Die Autoren dieses Textes und der Senat der Wirtschaft in Deutschland und Europa argumentieren vor der anstehenden Europawahl 2019 für ein besseres Europa.

Die Bürger müssen viel mehr als bisher persönlich spüren können, dass Europa ihre „Heimat“ ist, dass ihnen Europa viele Vorteile bringt und dass es in Europa gerecht zugeht. Dafür muss die Europäische Union (EU) ihr Demokratiedefizit zügig überwinden und eine glaubwürdige Nachhaltigkeitsagenda, vor allem im sozialen und ökologischen Bereich verfolgen. Eine leistungsfähige Wirtschaft und eine kluge Industrie- und Innovationspolitik sind dafür wichtige Voraussetzungen. Die Umwelt- und Klimafrage und viele soziale Fragen sind in diesem Kontext weltweit von Bedeutung.

Der Senat der Wirtschaft macht zu alldem Vorschläge. Wir empfehlen den Verantwortungsträgern, vor allem in Deutschland, in die beschriebene Richtung zu operieren. Dazu formulieren wir 20 konkrete, eng aufeinander bezogene Politiklinien für wichtige Themenfelder.

#### **1. Governance**

Die Europäische Union ist heute ein teilsouveräner Staat mit einem Staatsgebiet, einem Staatsvolk und einer Staatsmacht mit einer demokratischen Legitimation. Jetzt steht die Entwicklung einer vollen europäischen Demokratie mit einem voll handlungsfähigen Parlament und einer europäischen Regierung sowie die sukzessive Einführung qualifizierter Mehrheitsentscheidungen an. Dabei gilt: Freiheit und Selbstbestimmung sind nicht zum Nulltarif zu haben. Es geht um ein besseres Europa, ein Europa, dass nicht nur Werte hochhält, sondern auch Willens und in der Lage ist, seine Interessen global und in der Nachbarschaft zu vertreten.

## 2. Kultur

Die europäische Kultur ist eine Kultur der Vielfalt. Sie hat die Welt wesentlich mitgeprägt. Das betrifft gerade auch das geistige Leben, die Haltung zu Wissenschaft, Technik, Religion und Kunst, unser Verständnis von solidarischer Gemeinsamkeit und individueller Freiheit. Wir sollten deshalb im Rahmen einer weltoffenen Grundhaltung unsere „Heimat“ schützen und unseren „Patriotismus“ erhalten, in einem „Vaterland Europa“ unsere Kräfte bündeln und unsere Kultur stärken, denn die Angst vor dem Verlust der kulturellen Identität belastet die westlichen Gesellschaften zunehmend.

## 3. Finanzsystem und Währung

Die Europäische Union braucht eine leistungsfähige gemeinsame Wirtschafts- und Finanzpolitik und einen gemeinsamen Währungsraum. Ein Eurobudget, ein zuständiger EU-Kommissar sowie thematische Programme und Schwerpunktsetzungen einer zukünftigen europäischen Regierung sind wichtig.

## 4. Wirtschaft

Die Soziale Marktwirtschaft mit starker ökologischer Flankierung ist die Wirtschaftsordnung der Europäischen Union. In den letzten Jahren hat sich allerdings die soziale Balance in Europa verschlechtert.

Unser Wohlstandsniveau soll auch zukünftig erhalten werden. Wir müssen dazu eine kluge europäische Wirtschafts- und Finanzpolitik betreiben. Wir werden uns wirksam gegen globale Monopole und den drohenden Verlust der eigenen persönlichen Datenhoheit wehren.

## 5. Industriepolitik

Eine überlegte Industriepolitik der EU ist erforderlich. Wir unterstützen die Planungen der Europäischen Kommission, im neuen Forschungsrahmenprogramm „Horizon Europe“ in den Jahren 2020–2025 insbesondere drei Schlüsseltechnologie-Gruppen voranzubringen: Produktionstechnologien, Digitaltechnologien und Cyber Technologies. Ein weiteres wichtiges Ziel ist der Aufbau einer digitalen Struktur.

## 6. Digitalisierung

Informationstechnik in der Logik Europas verlangt einen angemessenen Umgang mit Daten und Schutz der Menschen vor „gläsernen Verhältnissen“. Das Recht des Eigentums an Daten muss in diesem Kontext neu gefasst werden.

Europa muss seinen eigenen Weg gehen, der sowohl seine digitale Souveränität sichert als auch die Privatheit seiner Bürger garantiert.

## 7. Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz (KI) ist ein wichtiges Thema – es hat aber auch Hype-Charakter. Und es wird dem sprachlichen Anspruch nicht gerecht. Europa war führend in der Entwicklung einer symbolbasierten KI. Unter dem Einfluss der Silicon-Valley-Giganten ist dieser anspruchsvolle Weg aufgegeben worden. Wir sollten in Europa mit größerem Anspruch arbeiten und neben „correlation“ auch wieder an unsere früher verfolgten Strategien einer symbolischen KI mit dem Anspruch von „causation“ anknüpfen.

## 8. Bildung

Bildung ist für die Leistungsfähigkeit von Gesellschaften, für die Zufriedenheit der Menschen, aber auch für den sozialen Ausgleich ein zentrales Thema. Die EU muss in diesem Bereich einen Schwerpunkt ihrer Aktivitäten, unter Beachtung des Subsidiaritätsprinzips setzen.

## 9. Soziale Balance

Europa ist Teil der reichen Welt, das Niveau des sozialen Ausgleichs ist vergleichsweise hoch, aber es gibt auch große Wohlstandsunterschiede. Viele Menschen fühlen sich als Verlierer und sehen keine ausreichende Sicherheit mehr für ihre Zukunft. Die EU muss sich deshalb mehr und aktiv um soziale Balance kümmern: zwischen den Mitgliedsstaaten und innerhalb der Staaten.

#### 10. Gesundheit

Die EU soll sich in Zukunft das Ziel einer sozial kohärenten Gesundheitspolitik setzen. Möglichst alle Bürger sollen einbezogen werden. Das gilt auch bei Pflegebedürftigkeit. Ein kluges System kombiniert eine allgemeine Gesundheitsversicherung mit der Möglichkeit individueller Zahlungen; insbesondere bei der grenzüberschreitenden Notfallversorgung und der Ausbildung der Gesundheitsfachberufe.

#### 11. Umwelt

Fragen der Umwelt, insbesondere Ökologie und Ressourcen sind Schlüsselfragen für die Zukunft. Hier hat Europa Kompetenz, hier ist Europa aber auch sehr stark gefordert.

Wir votieren an dieser Stelle für eine Politik, die auch die globalen Herausforderungen klar bekennt und – über geeignete Mechanismen – europäisches Geld zum Schutz weltweiter Gemeingüter aktiviert, z. B. der großen Regenwälder, der Ozeane und der Artenvielfalt. Zugleich muss der Privatsektor dafür gewonnen werden, sich im wohlverstandenen Eigeninteresse weltweit viel stärker als bisher für Entwicklung und Klima zu engagieren.

#### 12. Klima

Im Klimabereich steuert die Welt auf eine massive Katastrophe zu, wenn nichts weiter geschieht. Hier klimaneutrale Wege des Wachstums zu finden und mitzufinanzieren, wird zur entscheidenden internationalen Herausforderung werden. Der Privatsektor muss dabei wesentliche Beiträge leisten. Hier entscheidet sich die Klimafrage.

#### 13. Agrarpolitik

Europa ist einer der großen Agrarproduzenten der Welt. Die Weiterentwicklung der gemeinsamen Agrarpolitik sollte sich auf eine flächendeckend resiliente, klimapositive Land- und Lebensmittelwirtschaft richten. Leistungen der Erzeuger zum Boden-, Wasser-, und Klimaschutz sowie zum Erhalt der Biodiversität sollten verstärkt gesellschaftlich ho-

noriiert werden. An dieser Stelle sollten europäische Mittel eingesetzt werden.

#### 14. Neue Nachbarschaftspolitik

Die EU sollte durch eine Kombination aus einer privilegierten Partnerschaft (unterhalb der Vollmitgliedschaft) und einer aktiven Hilfe durch ein verändertes Nachbarschaftsprogramm noch mehr als bisher zu Förderung von Perspektiven für ein Leben in Freiheit, Frieden, Recht und Wohlstand in den Nachbarstaaten der EU beitragen.

#### 15. Migration und Außengrenzen

Migration wird für die Zukunft noch wichtiger werden. Das gilt international, aber auch für Europa. Im Bereich Migration ist eine kluge Kombination einer Zuwanderungspolitik mit der Aufnahme vor allem qualifizierter, interessierter Menschen aus anderen Ländern wichtig.

#### 16. Militär und äußere Sicherheit

Die neuen EU-Mitglieder im Osten Europas sind aus einsichtigen Gründen besonders sensibel, was das Erfordernis stärkerer militärischer Kapazitäten anbelangt. Kriege sind für uns generell nur Verteidigungskriege.

Mehr Kooperation der EU-Staaten ist in diesem Bereich erforderlich, um erhebliche Synergieeffekte zu erschließen, um aus dem vielen eingesetzten Geld mehr zu machen.

Der größere Teil des Militärs wird national verankert sein, aber in verbesserter Zusammenarbeit und Abstimmung (z. B. gemeinsame Einheiten mehrerer Staaten) sowie möglichst europäisch koordiniert. Parallel dazu soll eine leistungsfähige europäische Armee entstehen, die als Teil der NATO operiert. Über die EU-Ebene soll ein solches Programm finanziell flankiert werden.

#### 17. Russland

Russland ist für uns ein wichtiger Partner und eng mit Europa verbunden. Russland gehört zu Europa und ist ein Kernland Eurasiens.



Heute belasten der Krim-Krieg und die Destabilisierung in der Ost-Ukraine die Zusammenarbeit. Hier sollte sich die EU zum Vorteil aller Beteiligten mit neuen Vorschlägen einbringen, denn Sanktionen überleben sich irgendwann und spätestens dann ist ein intensivierter Austausch angesagt.

#### 18. Zusammenarbeit mit großen Schwellenländern

Die weiter steigende Weltbevölkerung hat in den letzten Jahrzehnten und wird für die Zukunft Schwellenländer mit einer sehr großen Bevölkerung hervorbringen. Exemplarisch genannt seien China und Indien, zukünftig auch Nigeria und Brasilien.

Die EU sollte mit allen diesen Ländern kluge Partnerschaften auf Basis der Prinzipien der Vereinten Nationen suchen. Faire Bedingungen entlang von Wertschöpfungsketten sollten WTO-kompatibel gestaltet werden.

#### 19. Entwicklungszusammenarbeit

Europa ist international der größte Geber von Mitteln für die Entwicklungszusammenarbeit. Dabei ist zwischen Mitteleinsatz auf Seiten der Mitgliedsstaaten und Mitteleinsatz der Europäischen Union zu unterscheiden. Insgesamt liegen die Mittel bei etwa 0,4 % des BIP. Es ist noch ein langer Weg zu den anvisierten 0,7 %. Deshalb fordern wir für Europa einerseits deutlich höhere Anstrengungen, orientiert an dem 0,7 %-Ziel, ferner einen systematischen Prozess, bei dem zunehmend diese Mittel von der EU gesteuert werden.

Viel Geld und „Gehirn“ aus reichen Ländern muss, in wohlverstandem Eigeninteresse, in die sich entwickelnden Länder fließen.

#### 20. Partnerschaft mit Afrika

Afrika hat für Europa eine schicksalshafte Bedeutung. Große Chancen und große Risiken liegen eng beieinander. Afrika ist ein junger Kontinent.

Nach der UN-Prognose werden dort 2030 1,6 Milliarden Menschen leben, im Jahr 2050 2,5 Milliarden. Das bedeutet in einem Zeitraum 33 Jahren (2017–2050) mehr als eine Verdopplung.

In 2016 veröffentlichte der Senat der Wirtschaft zusammen mit dem Club of Rome eine Studie, in der er vorschlug, einen Marshallplan mit Afrika zu erarbeiten und umzusetzen. Entwicklungsminister Gerd Müller hat diese Idee von Anfang an begleitet. Es gilt das Programm des Marshallplans umzusetzen, auch mit Hilfe der neuen „Allianz für Entwicklung und Klima“ des BMZ. Beide Instrumente sollten im Rahmen der deutschen EU-Präsidentschaft in der 2. Hälfte 2020 auf die europäische Ebene erweitert werden.

## **5. ... vom Patienten aus denken! – Überlegungen zur Gesundheitspolitik der Jahre 2013 und 2017 und darüber hinaus**

### **Gemeinwohlsätze mit Lösungspotential für ein zukunftssicheres Gesundheitssystem**

Die nachfolgenden Gedanken wurden im Rahmen von jeweils zweitägigen Experten-Klausurtagungen des Senats der Wirtschaft erarbeitet. Nach der Bundestagswahl 2013, vor Beginn der Koalitionsverhandlungen, und ebenso wieder im Jahr 2017, wurde diese Impulsarbeit aufgrund der hohen Akzeptanz bei den politischen Entscheidungsträgern durchgeführt. Die jeweiligen Koalitionsverträge haben mehrere Anregungen übernommen, Einiges wurde erfolgreich zur realen Politik und dann auch in Gesetzen realisiert.

Mit den hier dargestellten Impulsen wird angestrebt, das Vertrauen der Bürger, Patienten und der Vertreter der Gesundheitsberufe in den Veränderungswillen unseres Gesundheitswesens zu stärken.

Im Rahmen interdisziplinärer Expertenrunden aus Ärzteschaft, Krankenhausvertretern, Pflegeberufen, Pharmaindustrie, Krankenkassen, Wissenschaft und Medizintechnik wurden komprimiert und übergeordnet Denkansätze zu empfehlenswerten Anregungen erarbeitet.

Mit den vorgelegten Papieren wird keineswegs der Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Aus Sicht der Autoren werden wichtige Punkte aufgegriffen und beleuchtet.

Dabei ist unter anderem zu beachten, dass die moderne Bevölkerung aufgeklärter ist als noch vor wenigen Jahren. Hinterfragt wird der Nutzen von Prozeduren, von Medizintechnik und Arzneimitteln. Die

Rollen unter den Gesundheitsberufen sind neu verteilt, früher unbekannte Player sind hinzugetreten, exemplarisch genannt sei Google.

Vorgelegt werden Schlaglichter, die das Potential haben, eine tatsächliche Veränderung des Gesundheitssystems bei gleichzeitiger Berücksichtigung aller Blickwinkel und Segmente der Gesundheitswirtschaft zu ermöglichen. Der Ausgangspunkt ist der Patient in einer sich wandelnden demografischen Realität und unter Einbeziehung der veränderten Möglichkeiten, Chancen und Pflichten der Technologie.

Der Senat der Wirtschaft bietet den politischen Akteuren jeweils an, die angerissenen Ansätze durch die Experten wissenschaftlich und pragmatisch zu vertiefen und die erforderliche Unterstützung im Sinne des Gemeinwohls ohne Lobbyziele zu ermöglichen.

Im Folgenden werden nur die Punkte der Impulspapiere beispielhaft dargestellt. Die Impulse selbst wurden ausführlicher und expertengerecht ausgearbeitet und dann den Politikern vorgetragen.

### **Patienten-, nicht systemorientierte Versorgung**

Im Mittelpunkt steht die Optimierung der Versorgung, verbunden mit großen Herausforderungen bei begrenzten Mitteln. Grundlage für die kontinuierliche Steigerung der Versorgungsqualität ist das fundierte Wissen über die gegenwärtige und die zu erwartende Versorgungswirklichkeit. Angestrebt wird das „saubere Wissen“, das über Cochrane-Methoden, über elektronische Bibliotheken nach internationalem Vorbild oder beispielsweise über eine Stiftung Wissen und Gesundheit zu erlangen ist.

Um mehr in Menschen als in Gesundheitsinstitutionen zu investieren, bietet sich das „Lernen im Alltag“ an. Die Methoden der Versorgungsforschung, das Nutzen von Registern und Outcome-Studies ist unterentwickelt und dringlich zu verbessern.

Der eingeschlagene Weg, die Sektorengrenzen zwischen ambulanter, stationärer und rehabilitativer Medizin zu reduzieren, ist weiter zu beschreiten und zu intensivieren.

### **Qualität**

Erfreulicherweise werden Steigerungselemente bezogen auf Leistung, Wettbewerb und Qualität nicht mehr unter Verweis auf steigende Kos-

ten der Sozialversicherung mindergewertet. Dennoch muss hinterfragt werden, wofür die Solidargemeinschaft Mittel aufbringen will.

Zu berücksichtigen sind differente Vorhaltekosten bezogen auf die Versorgung in Ballungsräumen und in der Fläche.

Daten der Struktur- und Ergebnisqualität sind auf ihre Validität hin zu überprüfen. Bezüglich der notwendigen Regionalisierung kann auf Publikationen des Sachverständigenrates zurückgegriffen werden. Maßstab der Beurteilung muss sein, was sich der Patient wünscht, um die Patientenzufriedenheit kontinuierlich zu steigern.

### **Allgemeines**

Die frühere „Fließbandmedizin“ wandelt sich in eine individuelle, individualisierte und komplexer werdende Medizin, was zu begrüßen ist. Dabei entstehen Steuerungs- und Governance-Probleme. Angestrebt wird die sogenannte Good Governance unter Nutzung der Versorgungsforschung und des Monitorings der Versorgungslandschaften. Zu fragen ist, ob wir über die richtigen Zuordnungen und Verantwortlichkeiten verfügen.

Anzustreben ist eine Generationengerechtigkeit, zu memorieren sind die Grundpfeiler der Demokratie mit Solidarität und Subsidiarität.

Falsche Anreize führen zu schlechten, darüber hinaus meist teuren Umsetzungen, viel zu lange stand der Leistungserbringer – der sogenannte „gesunde Kranke“ – im Mittelpunkt des Interesses. Die demografische Entwicklung aller westlichen Länder erfordert ein Umdenken. Es geht um die Allokation endlicher Mittel.

### **Neuordnung der Krankenhausfinanzierung**

Dringender Klärungsbedarf besteht im Bereich der Krankenhausinvestitionen. Die duale Finanzierung funktioniert nur unzureichend. DRG-Erlöse sollen laufende Kosten decken, sie werden zweckentfremdet und dienen der Finanzierung von Ersatzbeschaffungen und Investitionen.

Zu diskutieren ist über die Gemeinnützigkeit der deutschen Krankenhäuser mit Konsequenzen für die steuerliche Bewertung. Dieser Punkt müsste in der nächsten Legislaturperiode geprüft und dann auch entschieden werden.

### **Patientensicherheit – Indikationsqualität – Zweitmeinung**

Es gilt, das Qualitätsmanagement im deutschen Gesundheitswesen weiterzuentwickeln. Dabei geht es nicht allein um die Verbesserung der Ergebnisqualität z. B. bei Operationen und Interventionen. Es geht vielmehr auch um die Frage, ob die Entscheidung zu einer Operation oder Intervention auf Basis der medizinischen Notwendigkeit getroffen wird.

### **Von der Telemedizin zu Internetmedizin**

Die Telemedizin hat im deutschen Gesundheitswesen bewiesen, dass die Vernetzung mittels Informationstechnologie eine Verbesserung der Versorgung bewirkt hat. Telemedizin betrifft heute weitgehend die Kommunikation zwischen Ärzten und bildet meist solche Prozesse ab, die ursprünglich analog abgelaufen sind. Es wird Zeit, die nächste Evolutionsstufe der vernetzten und digitalen Medizin einzuleiten, die stärker die Kommunikation mit dem Patienten in den Blick nimmt. Die damit verbundenen Anwendungen werden den Patienten über die Sektoren hinweg versorgen und so auch helfen, die sektorale Trennung zu überdenken.

### **Die Zukunft von Gematik**

Die sektorale Trennung im Gesundheitswesen ist immer noch Wirklichkeit und beeinträchtigt die Leistungserbringung. Dabei geht es nicht nur um unnötige Kosten durch Doppeluntersuchungen oder eine mindere Servicequalität durch lange Wege und hohen administrativen Aufwand. Es geht vor allem um die Patientensicherheit, wenn lebenswichtige Informationen nicht oder nur eingeschränkt verfügbar sind. Es ist nicht auszuschließen, dass in Deutschland Patienten zu Schaden kommen, weil Informationen zu bekannten Risikofaktoren – lebensbedrohliche Allergien auf Arzneimittel, Arzneimittelinteraktionen etc. – dem Arzt, Apotheker oder Notfallsanitäter nicht zur Verfügung stehen. Die Gematik – Gesellschaft für Telematikanwendungen der Gesundheitskarte mbH bemüht sich seit 2005, die Etablierung einer Gesundheits-Telematik-Infrastruktur auf den Weg zu bringen. Die grundsätzlich hervorragende Idee konnte trotz der langen Vorlaufzeiten nicht umgesetzt werden, was erhebliche Konsequenzen mit sich bringt. So leistet Deutschland bis heu-

te nicht den erwarteten Beitrag zur Modernisierung des Gesundheitswesens, es wird verhindert, dass es zu einem Innovationswettbewerb der digitalen Gesundheitswirtschaft kommt.

### **GKV/PKV – das duale System**

Das Konzept einer Einheitsversicherung ist abzulehnen. Private Krankenversicherungen sind unverzichtbarer Bestandteil des Gesundheitssystems.

### **UN-Behindertenrechtskonvention**

Besonders im Gesundheitswesen muss der in Schulen und Betrieben schon selbstverständliche Übergang von der Integration von Menschen mit Behinderungen in Richtung Inklusion erfolgen. Es bedarf allerdings des nötigen Fingerspitzengefühls, um „das Kind nicht mit dem Bade auszuschütten“.

### **Prävention**

Nach drei gescheiterten Gesetzgebungsverfahren zur Prävention sollte die inhaltliche Diskussion und reale Verbesserung präventiver Bemühungen in den Vordergrund treten. Die Bundesrepublik Deutschland ist voll von Beispielen fakultativ gelebter Prävention. Die Unfallverhütung im Bereich der gesetzlichen Unfallversicherung nimmt weltweit Rang 1 ein. Die unzähligen Aktivitäten in den Gesundheitsregionen, an denen Kassen, pharmazeutische und medizintechnische Industrie und Leistungserbringer beteiligt sind, fokussieren richtigerweise auf Verhaltensempfehlungen bereits im Kindesalter. Gesundheitsbewusstes Leben mit ausreichender Bewegung und gesunder Ernährung kann nicht früh genug erlernt werden.

### **AMNOG**

Besonders im Bereich der forschenden Arzneimittelhersteller ist die Gesetzgebung umstritten. Insgesamt überwiegen die Vorteile des Arzneimittelneuerordnungsgesetzes (AMNOG) die häufig partikularen Nachtei-

le bei Weitem. In der jetzt startenden Legislaturperiode sollten die AMNOG-Effekte sorgfältig beobachtet werden.

### **Notfallversorgung in Europa**

Die geografische Lage im Herzen Europas mit den vielen, inzwischen im Normalfall gut passierbaren Grenzen führt bezogen auf Notfälle, also akute, lebensbedrohliche Erkrankungen oder Verletzungen, zu erheblichen Problemen. Während die grenzüberschreitende Notfallversorgung in einer Reihe von Ländern vorbildlich geregelt ist, bestehen in anderen erhebliche Defizite. Ganz besonders deutlich wird dies am Beispiel der Notfallversorgung an der deutsch-polnischen Grenze. Die Rettungsmittel des einen dürfen auf dem Nachbarterritorium nicht eingesetzt werden, zentrales Problem sind ungelöste Fragen der Haftung. Das Bundesgesundheitsministerium in Polen sieht Regelungsbedarf und ist gegenüber Gesprächen aufgeschlossen, eines der Anrainerbundesländer, Mecklenburg-Vorpommern, ebenfalls. Wegen der national, häufig auch international agierenden Haftpflichtversicherungen ist aber das Bundesministerium für Gesundheit gefordert.

### **Gesundheitsberufe**

Die Akademisierung der meisten Gesundheitsberufe macht gute Fortschritte. Die Qualität des einen oder anderen Studienanbieters bleibt zu beobachten. Zu begrüßen wäre es, wenn sich die Medizinischen Fakultäten auch für Studierende nichtärztlicher Gesundheitsberufe öffnen würden, dies entspräche dem internationalen Standard und würde für adäquate Ausbildungsqualität sorgen.

Auch wäre der Wettbewerb auf dem Feld der Hochschulausbildung von nichtärztlichen Gesundheitsberufen zwischen Medizinischen Fakultäten, universitätsmedizinischen Angeboten, staatlichen und schließlich privaten Universitäten der angewandten Wissenschaften für alle Beteiligten nur förderlich.

### **Pflegepolitik**

Die Menschlichkeit im Umgang mit Pflegebedürftigen und ihre Würde sollen in den Mittelpunkt der Pflegepolitik gestellt werden, Angebote al-

tersgerechter Begleitungen sind weiterzuentwickeln. Bei der Bestimmung der Pflegebedürftigkeit soll der Grad der Selbständigkeit der Betroffenen berücksichtigt werden, um den Betreuungsbedarf von Menschen mit Demenz, aber auch von Menschen mit geistigen Behinderungen und psychischen Erkrankungen besser erfassen zu können.

Vertreter von Politik und der Berufsgruppe Gesundheits- und Krankenpflege sollten intensiver im Dialog stehen: Zu entscheiden ist, wer zukünftig eigentlich Leistungen am Patienten erbringen soll. Notwendig sind Investitionen in die Aus- und Fortbildung der Gesundheitsberufe, speziell im Pflegebereich.

### **Rolle des Arztes**

Auch eingedenk der Tatsache, dass es sich bei der Versorgung der Bevölkerung in Prävention, Diagnostik, Therapie und Rehabilitation um einen interdisziplinären und interprofessionellen Prozess handelt, ist es wohl unumstritten, dass Ärztinnen und Ärzte eine wichtige Rolle spielen und spielen werden.

Die Zugehörigkeit zur Gruppe der Freien Berufe ergibt sich aus dem Primat der Therapiefreiheit, der Einhaltung des hippokratischen Eides und der Berufsordnung.

Nicht zu übersehen ist der Wandel des Arztberufes, der traditionell außerhalb der Krankenhausmedizin freiberuflich tätig gewesen ist, hin zum angestellten Arzt in Klinik, Praxis und in neuen Strukturformen wie medizinischen Versorgungszentren oder Sozialeinrichtungen.

### **Reform des Gendiagnostik-Gesetzes**

Im Alltag hat sich gezeigt, dass bestimmte Vorgaben des Gendiagnostik-Gesetzes nicht eingehalten werden können. Einer der Gründe liegt in der nicht ausreichenden Qualifikation der Leistungserbringer auf diesem Gebiet. In Einzelpunkten ist im Konsens nachzubessern.

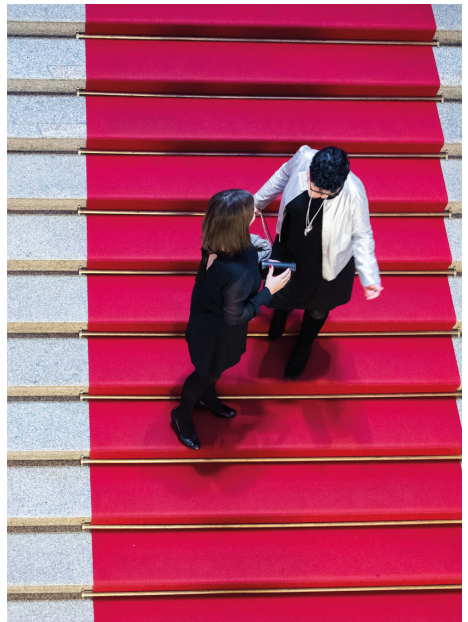
Alle angeführten Impulse sind Beispiele der Arbeit des Senats der Wirtschaft. Häufig wurden hier nur Auszüge dargestellt. Die Studien und die daraus entstandenen Anregungen oder Impulspapiere, die den politischen Entscheidern vorgelegt wurden, sind sehr viel ausführlicher.



Wir hoffen, dass die Auszüge aus den Impulsen ein wenig verdeutlichen können, was für den Senat der der Wirtschaft und die Stiftung Senat der Wirtschaft von entscheidender Bedeutung ist: die Erarbeitung ergänzender, praxisorientierter Lösungsvorschläge, die kein Einzelinteresse verfolgen, sondern die Gesellschaft als Teil einer globalen Welt betrachten und zu einer guten Entwicklung unser aller Zukunft beitragen können.

## IV. 10 Jahre Senat der Wirtschaft in Bildern

### Convente und Veranstaltungen









## Der Senat in Rom





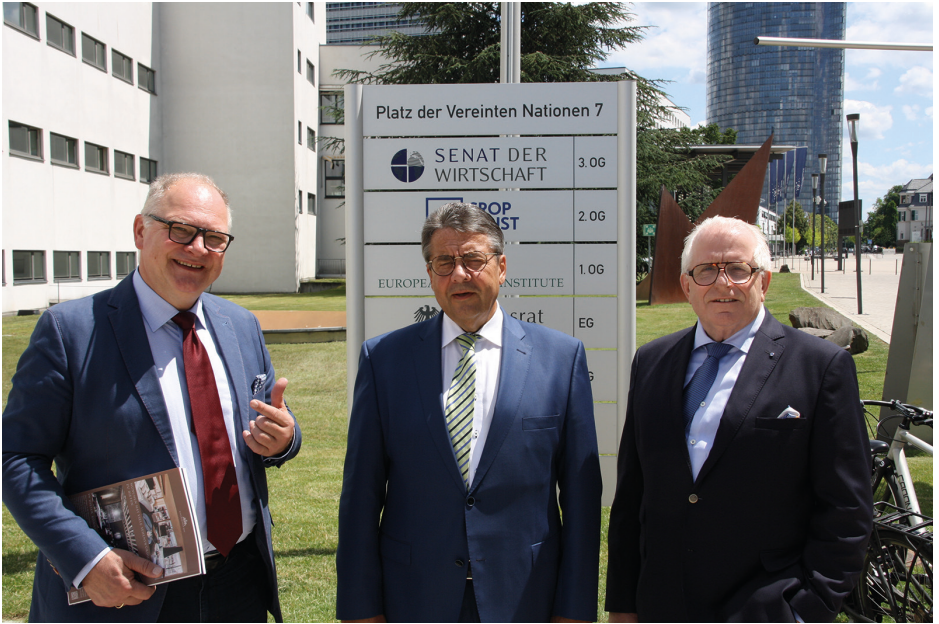
## Berliner Senatsgespräche mit politischen Gästen







## Urkundenverleihungen und Ehrensensatoren













## Senat der Wirtschaft Europa und International







## Ob rheinisch oder bayerisch – der Senat feiert gern













## AKADEMIE des Senats der Wirtschaft



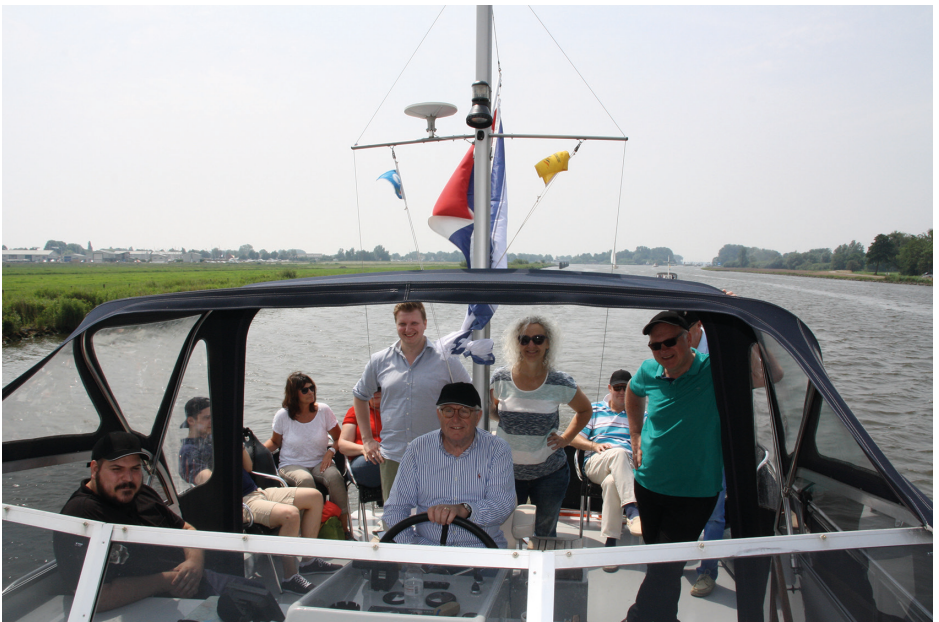




Auch 2018 sitzen wir alle in einem Boot



## Das Senatsteam



## Die Autoren



**Prof. Dr. Volker Kronenberg**

Universität Bonn

Prof. Dr. Volker Kronenberg ist Dekan der Philosophischen Fakultät der Universität Bonn und lehrt Politische Wissenschaft am Institut für Politische Wissenschaft und Soziologie der Universität sowie als Honorarprofessor an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. Seine Publikationen widmen sich unter anderem dem politischen System, der politischen Kultur und der Demokratie- und Parteienforschung.



**Lenno Götze**

Universität Bonn

Als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand bei Prof. Dr. Volker Kronenberg promoviert Lenno Götze im Bereich der Digitalisierung und unterstützt verschiedene Forschungsprojekte des Instituts für Politische Wissenschaft und Soziologie der Universität Bonn.



**Dr. Christoph Brüssel**

Senat der Wirtschaft

Dr. Christoph Brüssel ist Vorstand Senat der Wirtschaft, zugleich der Stiftung Senat der Wirtschaft und seit 2016 Lehrbeauftragter an der Universität Bonn. Er war Journalist und Produzent in Funk und Fernsehen und hat viele Jahre Erfahrung als mittelständischer Medienunternehmer. International ist er Mitglied des Vorstands des Senate of Economy Europe, und er ist zudem seit mehr als 30 Jahren in verschiedenen Funktionen auf Landes- und Bundesebene in der Politik aktiv tätig.

**Dr. Alexander Grieswald**

AXA Konzern AG



Seit 2015 ist Dr. Alexander Grieswald in verschiedenen Positionen bei der AXA Konzern AG tätig. Nach Stationen in der Konzernentwicklung und dem AXA Innovation Campus ist er seit 2017 als Abteilungsleiter im Exklusivvertrieb bei der AXA tätig. Zuvor begleitete er mehrere Jahre als Projektleiter den Aufbau des Senats der Wirtschaft mit. Er studierte in Bremen, Kopenhagen und an der NRW School of Governance und promovierte zum Schwerpunkt „Strategische Organisationsentwicklung“.

**Redaktion****Martina Gschell**

Senat der Wirtschaft



Nach ihrem Studium war Martina Gschell lange als Redakteurin bei RTL in Köln tätig, bevor sie sich 2004 in Berlin selbständig machte. Seit rund 7 Jahren leitet sie nun das Hauptstadtbüro des Senats der Wirtschaft, unterstützt den Bereich Politik & Kommunikation als wissenschaftliche Mitarbeiterin und leitet seit kurzem auch die Akademie des Senats.

