



Den Blick auf übermorgen

Alle fünf Jahre überprüft die Haniel Stiftung ihre Arbeit und ihre strategische Ausrichtung. So auch 2010. Der Kuratoriumsvorsitzende Franz Markus Haniel erläutert die wichtigsten Ergebnisse und Konsequenzen zusammen mit Prof. Dr. Sascha Spoun, der den Prozess als wissenschaftlicher Berater begleitet hat.

Unternehmen messen und drücken ihren Erfolg mit Kennzahlen aus. Wie lässt sich die Arbeit einer Stiftung bewerten?

Spoun: Für eine Stiftung kommt es nicht nur auf Zahlen an, sondern auch darauf, welche immateriellen Werte sie neben den Finanzmitteln aufwendet. Wie viele Stipendiaten hat sie gefördert, wie viele Veranstaltungen durchgeführt, wie viele Initiativen lanciert?

Und dann bleibt noch die Frage nach der Wirkung – in welchem Maße haben die einzelnen Aktivitäten dazu beigetragen, erstens wertorientiertes Unternehmertum zu fördern, zweitens Brücken zwischen den gesellschaftlichen Bereichen zu bauen, und drittens nachhaltige Impulse zu geben? Anhand dieses Schemas wurden alle Projekte der Haniel Stiftung in den vier Schwerpunkten – Stipendien, Kooperationen, Veranstaltungen und Regionalförderung – analysiert.



Haniel: Dabei sind wir zu dem Ergebnis gekommen, dass wir werteorientiertes Unternehmertum als zentralen Gedanken noch stärker in den Vordergrund rücken sollten. Mit der Zeit hat sich die Haniel Stiftung einer ganzen Reihe von Themen gewidmet, die nicht unmittelbar aus diesem Oberbegriff abgeleitet waren. Insofern tun wir gut daran, uns wieder stärker darauf zurückzubedenken und eine entsprechende Feinjustierung der Aktivitäten vorzunehmen.

Wo hat der Leitgedanke seinen Ursprung?

Haniel: Werteorientiertes Unternehmertum ist als Prinzip seit über 255 Jahren im Familienunternehmen Haniel verankert. Demnach sollte sich ein Unternehmer ständig fragen, ob er mit dem, was er tut, Wert schafft, und zwar nicht nur für sich selbst und seine Firma, sondern auch für andere Menschen, für die Region, für die Gemeinschaft. Das ist es letztendlich, worauf es langfristig ankommt, was die Existenzberechtigung von Unternehmen darstellt. Deshalb wurde das Thema, als die Haniel Stiftung gegründet wurde, gewissermaßen als Motto in die Satzung aufgenommen.

Spoun: Unternehmen und Stiftung haben verschiedene Ziele, aber eine gemeinsame Wurzel: die Familie Haniel und deren Werte, die über Generationen weitergegeben wurden und heute eine moderne Interpretation finden. Interessanterweise hat das Unternehmen im Jahr 2010 auch einen Prozess in Gang gesetzt, um sein Profil in Sachen Nachhaltigkeit zu schärfen, und mich dazu eingeladen, die Stiftungsperspektive in den Diskurs einzubringen.

Haniel: Das war sehr wichtig, denn es muss sichergestellt sein, dass es keine Überlappungen gibt. Sonst geben wir womöglich für das gleiche Projekt doppeltes Geld aus. Oder unsere Ziele liegen zu weit auseinander. Die größte Wirkung erzielen wir schließlich, wenn sich Unternehmen und Stiftung in ihrem gesellschaftlichen Engagement ergänzen.

Könnte das Unternehmen denn nicht einfach die Aufgaben der Stiftung übernehmen? Oder anders gefragt: Warum leistet sich die Familie Haniel neben dem Unternehmen überhaupt eine Stiftung?

Haniel: Die Familie Haniel versteht sich als ein aus Tradition gewachsener Kapitaleigner, der sich im Gegensatz zum Investor nicht nur für die Dividende interessiert, sondern auch eine ordnungspolitische Mitverantwortung für das Umfeld übernimmt, in dem er tätig ist. Die Stiftung ermöglicht es der Familie, gemeinnützig zu handeln. Das heißt, sie kann sich im allgemeinen Interesse für die Werte einsetzen, die unserer Demokratie und sozialen Marktwirtschaft zugrunde liegen. Und sie kann in dem einen oder anderen Projekt auch mal etwas wagen, dessen Wirkung und Ergebnis nicht von Anfang an klar ist.

„Die Haniel Stiftung kann die Themen der Zukunft frühzeitig identifizieren und die Akteure zum Diskurs anregen. Sie gibt ihnen die Freiheit zu entscheiden, was sie aus den Impulsen machen, weil sie auf die unternehmerische Kraft dieser Menschen vertraut.“

Sascha Spoun

Spoun: Ich würde sogar noch weitergehen und sagen, die Haniel Stiftung ist außerordentlich innovativ und risikofreudig – zum Beispiel was die Stipendien betrifft. Sie vergibt sie an Menschen in ihren Zwanzigern auf Grundlage einer Prognose, welches Potenzial in ihnen steckt. Natürlich verfügt sie nach über zwei Jahrzehnten Erfahrung über die Expertise zu erkennen, ob die Bewerber die nötigen unternehmerischen Fähigkeiten entfalten können, um Führungsaufgaben im akademischen, wirtschaftlichen oder öffentlichen Bereich zu übernehmen. Die Beurteilungsbasis, auf die sie die Prognose stützt, ist jedoch bei Weitem nicht so breit wie im Falle einer Personalabteilung, die beispielsweise einen 44-jährigen Ingenieur für eine bestimmte Funktion rekrutiert. ▶

Einleitung

Bei den Hochschulkooperationen setzt die Haniel Stiftung auch auf Projekte in einem frühen Stadium. Damit erfüllt sie als Innovator eine Rolle, die der Staat nicht wahrnehmen kann. Denn er muss seine Entscheidungen viel stärker an Kriterien festmachen wie dem Einkommen der Eltern bei der Stipendienvergabe oder dem Renommee eines Wissenschaftlers bei der Forschungsförderung. Insofern ergänzt die Haniel Stiftung privatwirtschaftliche und öffentliche Aktivitäten.

Haniel: Wir denken langfristig – was uns jedoch nicht davon befreit, immer wieder zu überprüfen, ob die Risiken, die wir einst in einem vertretbaren Maße eingegangen sind, aus der heutigen, aber auch aus der morgigen und übermorgigen Sicht noch richtig sind. Haben sich die Dinge so entwickelt, wie wir am Anfang gedacht haben? Auch als Stiftung können wir nicht einfach auf dem eingeschlagenen Weg weitergehen, sondern müssen bereit sein, bei Bedarf korrigierend einzugreifen. Nicht, um unsere Richtung völlig zu ändern, sondern um sie an die ständigen Veränderungen unseres Umfelds, unserer Welt anzupassen.

Wird die Haniel Stiftung – abgesehen vom stärkeren Fokus auf werteorientiertes Unternehmertum – weitere Anpassungen vornehmen?

Haniel: Ja. Früher haben wir uns auf mittelosteuropäische Länder konzentriert. Als die Haniel Stiftung 1988 zeitgleich mit der Öffnung des Eisernen Vorhangs gegründet wurde, gab es viele Grundsatzthemen zu klären, was die Integration der ehemaligen Ostblockstaaten anging. Heute haben sich diese Länder weiterentwickelt und sind ein Teil von Europa geworden. Deswegen haben wir das Gewicht verlagert: auf Gesamteuropa, aber auch auf die Vereinigten Staaten und Asien.

Spoun: Schauen wir zehn Jahre nach vorne, wird sich die Welt in ihren Proportionen sehr stark verändert haben, vor allem durch das enorme Wachstum und die Dynamik in Asien. Deswegen verbindet die Haniel Stiftung die ‚alte Welt‘ mit den beiden ‚neuen Welten‘ und versucht, Brücken zu bauen. Denn wenn Probleme, die geschlossene Gesellschaften vielleicht jahrelang unter dem Deckel gehalten haben, über deren Grenzen hinaus ausbrechen – und das tun sie früher oder später –, dann hat das globale Auswirkungen. Also braucht es eine internationale Öffnung. Mehr noch: Es braucht eine internationale Öffnung in allen Sektoren. Wirtschaft, Zivilgesellschaft und der Staat müssen sich untereinander verständigen und zusammenwirken.

Und weil die Haniel Stiftung einen sehr viel längeren Betrachtungshorizont hat, kann sie die Themen der Zukunft frühzeitig identifizieren und die Akteure zum Diskurs anregen. Sie gibt ihnen die Freiheit zu entscheiden, was sie aus den Impulsen machen, weil sie auf die unternehmerische Kraft dieser Menschen vertraut. Aber sie begleitet und vernetzt auch ihre Partner, Stipendiaten und Ehemaligen, um Fortschritte erkennen zu können und zu weiteren Leistungen anzuregen. Auf dieser Basis entsteht ein langfristiges Wirkungscontrolling.



Wie kann die Haniel Stiftung sicherstellen, dass die Anstrengungen ihre Wirkung nicht verfehlen?

Spoun: Indem sie zum Beispiel umfassend vorbereitete Veranstaltungen zu Themen wie demografischer Wandel oder Vereinbarkeit von Beruf und Familie für ein ausgewähltes Fachpublikum anbietet – und nicht für die breite Öffentlichkeit. Gehört und verstanden ist schließlich noch lange nicht umgesetzt, aber darauf kommt es an. Nur wenn das Thema Bedeutung für die tägliche Arbeit der Menschen hat, werden sie dafür sensibilisiert, nehmen die Impulse mit und tragen sie weiter. Es kommt also auf den Multiplikationseffekt an. Den erreicht die Haniel Stiftung in anderen Feldern dadurch, dass sie Stipendien an Menschen vergibt, die mit hoher Wahrscheinlichkeit später ein Unternehmen gründen oder leiten werden und durch unternehmerische Wertschöpfung etwa zur Verbesserung der Sozialsituation beitragen.

Haniel: Diejenigen zu fördern, die in Zukunft an wesentlichen Entscheidungen mitwirken und Veränderungen durchsetzen werden, ist das eine. Gleichzeitig wollen wir auch einen Lichtkegel auf jene werfen, die sich in dieser Welt etwas schwerer tun. Wir wollen ein Bewusstsein für die Situation der Schwächeren herstellen, damit die Starken ihnen helfen. Das gilt insbesondere für unseren Standort Duisburg-Ruhrort. Hier erzielt die Haniel Stiftung mit dem Aletta Haniel Programm für Schüler mit schwächeren Leistungen unmittelbar einen positiven Effekt. Es lässt sich aber auch bei den Menschen, die sie fördert und gefördert hat, eine hohe Motivation feststellen, sich selbst zu engagieren. Sie fühlen sich den Ideen und Werten der Stiftung verbunden, gewissermaßen als Teil einer breiter gefassten Haniel-Familie. Immer wenn ich mit unseren Stipendiaten in Kontakt bin, erlebe ich eine hervorragend ausgebildete nächste Generation, die mit viel Energie und Enthusiasmus bereit ist, Herausforderungen anzugehen, aber die Dinge auch stets kritisch hinterfragt.

Versetzen Sie sich bitte ins Jahr 2015, wenn die Haniel Stiftung das nächste Mal ihre Strategie auf den Prüfstand stellt. Was sehen Sie?

Haniel: Die Haniel Stiftung hat ein noch klareres, noch schärferes Profil. Sie hat eine noch größere Gruppe von Menschen erreicht, die sich für ihre Tätigkeit interessieren. Sie arbeitet mit noch mehr Partnern und Stipendiaten zusammen und hat auch an Volumen gewonnen, so dass sie weitere und größere Projekte angehen kann.

Spoun: Werteorientiertes Unternehmertum, das Thema der Haniel Stiftung mit seinen vielen Facetten, wurde von aktiven Menschen in verschiedenen Gesellschaften aufgegriffen und entwickelt sich dynamisch weiter. Geleitet von der Frage, die seit jeher auch die Familie Haniel beschäftigt: Wodurch ist werteorientiertes Unternehmertum, das den Generationen nach uns größere Chancen eröffnet, gekennzeichnet? ■



Franz Markus Haniel wurde 1955 in Oberhausen geboren. Er studierte zunächst Sprachen und Literatur, bevor er zu Maschinenbau wechselte. Seine berufliche Laufbahn begann der Diplom-Ingenieur bei der Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton. 2000 trat er in den Technologiekonzern Giesecke & Devrient ein, wo er sechs Jahre lang als Geschäftsführer tätig war. Der Vater von vier Kindern ist ein direkter Nachfahre von Franz Haniel, der dem Stifterunternehmen seinen Namen gab und zu Beginn des 19. Jahrhunderts den Grundstein für dessen anhaltenden Erfolg legte. 1996 wurde Haniel in den Aufsichtsrat des Unternehmens berufen, 2003 übernahm er den Vorsitz des Gremiums. Seitdem ist er auch Kuratoriumsvorsitzender der Haniel Stiftung.



Prof. Dr. Sascha Spoun, Jahrgang 1969, studierte Wirtschaftswissenschaften und Politikwissenschaften in Ann Arbor (USA), München, Paris und St. Gallen (Schweiz). Nach seiner Promotion wurde er zum Dozenten für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen gewählt, wo er bis heute Gastprofessor für Universitätsmanagement ist. Seit 2004 lehrt er zudem an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich. Seine Forschungsarbeiten widmen sich dem Thema Public Management sowie Zielen, Inhalten, Methoden und Ergebnissen der Hochschulentwicklung. Von 1999 bis 2006 leitete er in St. Gallen das Reformprojekt „Neukonzeption der Lehre“. Spoun ist seit 2005 Präsident der Leuphana Universität Lüneburg und seit 2008 Mitglied im Kuratorium der Haniel Stiftung.