

HILMAR KOPPER, SCHEIDENDER VERWALTUNGSRAT VON DAIMLERCHRYSLER

Die «Deutschland AG in Person» tritt ab

Von **Judith Wittwer, Frankfurt**

Von einem Debakel will Hilmar Kopper nicht sprechen, auch wenn er heute, neun Jahre nach der spektakulären Hochzeit der beiden Autobauer Daimler und Chrysler, an der Generalversammlung in Berlin über die anstehende Scheidung berichten muss. Nie, so betont er, sei Geld von Stuttgart nach Detroit geflossen, und in sechs der neun Jahre hätten die Amerikaner auch schwarze Zahlen geschrieben. Der Traum der «Welt AG», den der 72-Jährige zusammen mit dem damaligen Daimler-Chef und Freund Jürgen Schrempp geträumt hatte, ist allerdings geplatzt. Seine Bilanz als Verwaltungsratspräsident des transatlantischen Autobündnisses fällt durchgezogen aus.

Wenn Kopper heute Mittwoch



vom Rednerpult schreitet und seine wuchtige Gestalt dem grellen Licht der Scheinwerfer entzieht, wird er aber nicht nur einen dicken Schlussstrich unter 17 Jahre Daimler gezogen haben. Kopper schliesst auch ein anderes, übergeordnetes Kapitel: Mit dem Aufsichtsrats-Vorsitz bei DaimlerChrysler legt der tatkräftige und als wenig zimperlich bekannte Manager sein letztes grosses Mandat nieder. Einer der bestvernetzten und einflussreichsten Wirtschaftsführer der deutschen Nachkriegszeit tritt ab.

Gross gemacht hat Kopper die Deutsche Bank. Beim Finanzinstitut absolvierte er seine Lehre. Hier arbeitete er sich von der Pike auf bis ganz nach oben hoch. Seine Herkunft aus einer preussischen Grossgrundbesitzerfamilie schimmerte aber auch dann noch durch, als der Banker vor 30 Jahren als Einziger ohne akademische Ehren in die Geschäftsleitung des wichtigsten deutschen Geldhauses einzog. Zwar fand sich der Aufsteiger

spielend auf den internationalen Bühnen zurecht und knüpfte rasch ein dichtes Beziehungsnetz bis tief in andere Branchen hinein. Ihm gelang es aber auch lange, hemdsärmelige Unternehmer und einfache Angestellte für sich zu begeistern.

Als 1989 Terroristen der RAF Alfred Herrhausen ermordeten und sich Kopper plötzlich auf dem Chefsessel der Deutschen Bank wiederfand, leitete er den Umbau zu einer globalen Investmentbank ein, kaufte Morgan Grenfell und Bankers Trust und holte den heutigen Schweizer Bankchef Joe Ackermann an Board. Wie später seinem Nachfolger entwichen dabei auch ihm in seinem Amt schon mal unfreiwillige Provokationen. Indem er 1994 die offenen, über 50 Millionen DM schweren Handwerkerrechnungen des Baulöwen Jürgen Schneider als «Peanuts» bezeichnete, kreierte er nicht nur das Wort der Jahres. Kopper galt seither auch als arroganter Banker.

Wie Eichhörnchen Erdnüsschen sammelte «Mr. Peanuts» auch Mandate. Im Laufe seiner

Karriere nahm Kopper in 61 Verwaltungsräten Platz, darunter 13 Konzernen aus dem wichtigsten deutschen Aktienindex DAX. Neben der Deutschen Bank und DaimlerChrysler sass er etwa in den Gremien von Bayer, Lufthansa, Münchner Rück oder Mannesmann. In Letzterem arbeitete er massgeblich an der Umgestaltung vom langweiligen Stahlkocher und Röhrenwalzer in ein modernes Kommunikations- und Dienstleistungsunternehmen mit.

Kopper verkörpert wie kaum ein zweiter die «Deutschland AG», also die Verflechtung von Deutschlands Banken und Industrie durch gegenseitige Kreuzbeteiligung und Kontrolle. Nachdem die Deutsche Bank unter dem neuen Chef die meisten Industriebeteiligungen veräussert und Ackermann die meisten traditionellen Mandate der Bank abgegeben hat, zieht sich nun auch die «Deutschland AG in Person» zurück – um mit Brigitte Seebacher-Brandt, der Witwe des deutschen Altkanzlers Willy Brandt, einen Lebensabend jenseits des Rampenlichts zu geniessen.

DIE WIRTSCHAFTLICHEN FOLGEN DES ENERGIESPARENS

Energieeffizienz ist kein Allheilmittel

Der Ruf nach gesteigerter Effizienz beim Energieverbrauch ist in allen Parteien unumstritten. Ökonomen warnen jedoch, dass zu viel Effizienz kontraproduktiv sein könnte.

Von **Blake Alcott und Reinhard Madlener***

Der Mensch verändert vor allem durch den übermässigen Konsum fossiler Energieträger das globale Klima. Zudem gewinnen Fragen der Versorgungssicherheit wieder an Bedeutung. Energiesparen würde viele dieser Probleme lindern helfen. Wichtig dabei ist, dass es absolute und weltweite Einsparungen sein müssten. Der Umwelt im Allgemeinen und der Atmosphäre im Besonderen ist der spezifische Verbrauch pro Kopf, pro Glühlampe, pro Auto oder pro Franken nämlich völlig egal – nur die totale Menge zählt. In der spannungsgeladenen Ausgabe der Fernsehserie «Arena» vom 23. Februar stritten die Diskussionsteilnehmer über alles Mögliche, nur in einem Punkt herrschte breiter Konsens: Der Energieverbrauch muss effizienter werden. Nicht nur die Grünen und Nichtregierungsorganisationen wie Greenpeace und die Schweizerische Energiestiftung, sondern auch Bundesrat Moritz Leuenberger und die Vertreter der grossen Parteien stimmen dieser Strategie zu.

Die CVP nennt ihr energiepolitisches Positionspapier schlicht «Klimapolitik und Energieeffizienz» (TA vom 5. 3.), und Peter Bodenmann rät seiner SP, noch «grüner» zu werden, indem sie bei Gebäuden, Fahrzeugen und Kühlschränken die Effizienzschraube anzieht (NZZ vom 18. 2.). Den Medien kann man weiter entnehmen, dass diesem Credo auch die Economiesuisse, FDP und SVP zustimmen. Auf dieser Seite schrieb letzthin SP-Kantonsrat Peter Anderegg kurz und bündig: «Erste Priorität hat die Energieeffizienz beim Verbrauch.» (TA vom 6. 3.)

Effizienz könnte Verbrauch stimulieren

Eine zunehmende Anzahl Ökonomen, die sich mit der Problematik befassen, bezweifeln die Wirksamkeit von Effizienzsteigerungen zur Senkung des Energieverbrauches. So paradox es auf den ersten Blick erscheinen mag: Erhöhte technische Effizienz könnte schlussendlich höheren anstatt niedrigeren Verbrauch verursachen. Zwar wird jedes Gerät effizienter, aber wenn gleichzeitig der Gesamtverbrauch steigt, werden energiepolitische Ziele verfehlt – aus dem einfachen Grund, dass die Anzahl der Geräte steigt. Niemand bezweifelt diese empirischen Befunde. Aber während die Politik und die meisten Ingenieure beklagen, der Verbrauchsanstieg geschehe trotz steigender Effizienz, so kann man mit einer relativ einfachen ökonomischen Analyse nachweisen, dass dies unter gewissen Um-

ständen auch wegen der Effizienz geschehen kann.

Wer effizientere Heizungen, Glühlampen oder Autos betreibt, spart pro installierter Leistungseinheit nicht nur Energie, sondern in der Regel auch Geld. Nach der Rechnung einer US-amerikanischen Bewegung zum Beispiel könnte das Land durch das Auswechseln der Glühlampen jährlich 8 Milliarden Dollar sparen (www.18seconds.org). Hier aber fragt die Volkswirtschaftslehre: Wofür geben die Leute diese ersparten Dollars aus? Und die Antwort lautet: unter anderem für zusätzliche Flugreisen, Autokilometer

wenn alle Autos 30% effizienter wären, Mehrkilometer und Ausgaben für zusätzlich nachgefragte Güter und Dienstleistungen würden einen Grossteil dieser rein theoretischen Einsparungen wieder zunichte machen.

Ökonomen verweisen auch auf die historische Entwicklung des Energieverbrauches zu Zeiten der industriellen Revolution, als James Watt mühsam die Effizienz der Dampfmaschinen verbesserte. Auch damals ging die gesteigerte Energieeffizienz mit steigendem Energiekonsum und einer ansteigenden Bevölkerung Hand in Hand. Weil man aber von solchen Korrelationen kei-

bei hatte er bereits alle gängigen Argumente aufgeführt, die in der heutigen Debatte vorkommen, sowie eines dazu, nämlich den Vergleich zwischen Energieeffizienz und Arbeitsproduktivität. Die klassischen Ökonomen Ricardo, Say, Simondi, Malthus und Mill stritten darüber, ob effizientere Arbeitsprozesse Arbeitsstunden «sparen» würden. Diese Frage war von eminenter Bedeutung, weil bei einer Bejahung Effizienzsteigerungen zu Massenarbeitslosigkeit führen könnten. Mittlerweile aber wagt kaum ein Ökonom mehr zu behaupten, dass dies der Fall ist. Mit der Arbeitsproduktivität stieg nämlich auch die Gesamtproduktion und gleichzeitig auch der Konsum und die Anzahl Konsumenten – die befürchtete Massenarbeitslosigkeit blieb aus.

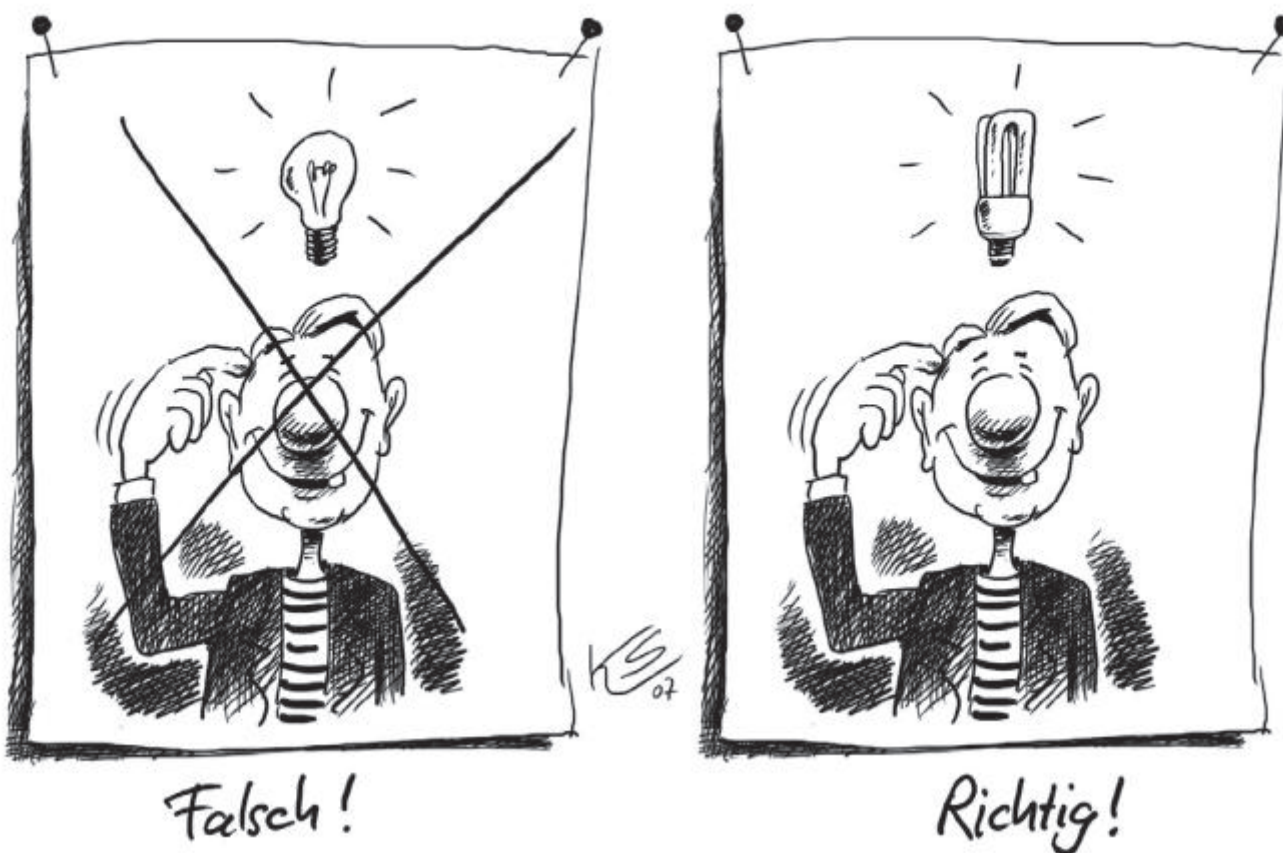
Ingenieure haben in vielen Bereichen nachgewiesen, dass der Energieverbrauch pro Gerät oder pro gefahrenem Autokilometer markant gesenkt werden kann. Die Industrie und die ihr nahe stehenden Parteien sehen Wachstumschancen durch Effizienz und befürworten diese. Die Meinungen der Ökonomen gehen aber auseinander. Und durch skeptische Ökonomen aufgeschreckt, geht wenigstens eine Regierung seit 2005 unserer Frage nach. Das britische Umweltamt gab Studien in Auftrag, um die Auswirkungen der Effizienzsteigerung auf den Gesamtkonsum zu untersuchen. Als Folge davon werden die rein technisch errechneten «Ersparnisse» im Bereich der Gebäudeheizung inzwischen routinemässig nach unten korrigiert. Der Faktor ist umso höher, je niedriger das Einkommen ist, weil ärmere Haushalte meist noch mehr unbefriedigte Grundbedürfnisse haben.

Ist Effizienz Teil des Problems?

Eine Steigerung der Energieeffizienz ist also zumindest ein schwächeres Mittel als allgemein geglaubt, und sie allein löst das Problem vielleicht nicht. Ob sie Teil der Lösung oder des Problems ist, bleibt offen. In dieser Situation gewinnt der Vorschlag an Kraft, den Konsum mittels Länderquoten zu begrenzen, und zwar gemessen in absolut verbrauchten Tonnen Treib- oder Brennstoff und nicht gemessen am spezifischen Verbrauch pro Gerät. Diesen Weg schlägt das International Panel on Climate Change (IPCC) der Uno im Kyoto-Protokoll ein – eine Reduktion der Treibhausgas-Emissionen um 5,2% bis 2008/12, verglichen mit dem Referenzjahr 1990. Dies legt die obere Grenze des Konsums fest. Die Effizienz ist dann ein geeignetes Mittel, um möglichst viel Wohlstand aus der dann noch erlaubten Menge an Energie herauszuholen. Als Massnahme zum Umweltschutz hingegen ist die Steigerung der Energieeffizienz – ohne weit reichende flankierende Massnahmen – in der Wissenschaft immer mehr umstritten.

* Blake Alcott dissertierte über Energieeffizienz an der Cambridge University. Reinhard Madlener ist Oberassistent am Centre for Energy Policy and Economics der ETH Zürich und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin.

Umweltfreundliches Comic-Zeichnen:



KARIKATUR KLAUS STUTTMANN

oder eben dadurch, dass man die effizienten Glühlampen einfach länger brennen lässt.

Im Fachjargon nennt sich das «Einkommenseffekt» – eine technische Verbesserung kommt einer erhöhten Kaufkraft gleich, und mehr von allem wird konsumiert, inklusive Energie. Auch ist es meistens der Fall, dass die effizienzverbessernde Technologie eine Energiepreissenkung auslöst, die Energie attraktiver macht. Die damit entstehende neue Nachfrage heisst in der Volkswirtschaftslehre «Rebound-Effekt», dessen Ausmass, nicht aber dessen Existenz umstritten ist.

Seit dem Ausbruch der Rebound-Debatte während der Energiekrise in den 1970er-Jahren wurden zahlreiche Studien durchgeführt, um herauszufinden, ob die Effizienz netto zu einer echten Ersparnis führt oder ob die Effizienzsteigerungen gar aus Umweltsicht kontraproduktiv seien. Einig geworden ist man sich bloss darüber, dass die Ersparnis prozentual niemals so gross sein kann wie die prozentuale technische Steigerung: Auch

neswegs auf Kausalität schliessen kann, bleibt die Aussagekraft solcher Studien schwach, zumal die Daten meistens auf gewisse Länder beschränkt sind und eine umfassende technische Messung der Effizienz schwierig ist. Dies auch deshalb, weil sich die Qualität der Produkte und Dienstleistungen ständig verbessert und diese deshalb oft nur schwer vergleichbar sind. Dennoch, es ist schwer vorstellbar, dass das Niveau der heutigen Bevölkerung und des heutigen Konsums hätte erreicht werden können, wenn die technische Effizienz auf dem Stand von 1786 geblieben wäre.

Effizienzdebatte auch bei Produktivität

Diese Debatte ist nicht neu. Der britische Ökonom William Stanley Jevons behauptete bereits 1865 in seinem Buch «The Coal Question», als es eine intensive Diskussion um die Endlichkeit der britischen Kohle gab, dass die stetig steigende Effizienz das Problem nur schlimmer machte. Da-