

VON SILVIA LIEBRICH

Speditionen unternehmer wie René Große-Vehne stecken in einem Dilemma. Einerseits sind ihre Dienste gefragt denn je, immer mehr Waren werden auf der Straße transportiert. Auf der anderen Seite schaden sie dem Klima. Und das lässt sich beim jetzigen Stand der Technologie auch nicht einfach ändern. Ein moderner Lkw verbraucht auf hundert Kilometern knapp 30 Liter Diesel und setzt 80 Kilogramm CO<sub>2</sub> frei. Zum Vergleich: Ein Diesel-Auto kommt bei einem Verbrauch von fünf Litern auf gut 16 Kilogramm.

## MITTWOCHSPORTRÄT

Eine andere Lösung musste her. Das stand für Chef der Spedition in Kornwestheim bei Stuttgart fest. „Ich glaube aber nicht, dass wir wieder auf Pferdefuhrwerke umsteigen werden“, sagt der 45-Jährige mit ironischem Unterton. Er hat ein anderes Konzept entwickelt: Seit knapp zwei Jahren wirtschaftet die Spedition trotz Diesel im Tank klimaneutral. Alle CO<sub>2</sub>-Emissionen werden mit Hilfe von Bäumen kompensiert. Von so manchem Konkurrenten werde er dafür belächelt, sagt er. Einige wiederum seien interessiert und wollten genau wissen, wie das funktioniert.

Große-Vehne, 45, ist ein groß gewachsener Mann, Typ Bilderbuchmanager. Die blonden Haare und der dunkle Anzug sitzen perfekt, die Umgangsformen sind geschliffen. Manchmal sagt er Sätze wie „wir müssen in Lösungen denken, nicht in Problemen“ oder „ich muss immer einen Plan B in der Schublade haben“ – Sätze wie aus einem Handbuch für Manager.



„Wir denken in Generationen, nicht in Quartalergebnissen.“

René Große-Vehne

Die Spedition, die er seit einigen Jahren leitet, haben seine Eltern 1974 gegründet und aufgebaut. Heute beschäftigt die Firma an sieben Standorten im In- und Ausland 2200 Mitarbeiter, hat mehr als tausend eigene Lkw auf der Straße. Umsatz: rund 250 Millionen Euro. Große-Vehne gehört damit zu den großen Mittelständlern in der Branche. Hauptkunden sind Automobilhersteller, aber auch Paketdienste, Textilfirmen und Getränkehersteller.

Der Eindruck vom unnahbaren Chef verflüchtigt sich rasch, wenn man mit ihm durch den Betrieb geht. Die Atmosphäre wirkt ungezwungen. Große-Vehne kennt die Mitarbeiter am Firmensitz in Kornwestheim und sie ihn. Er weiß, wie es ihren Kindern geht und manchmal auch, wo es zuhause nicht so gut läuft. Immer wieder bleibt er stehen und wechselt ein paar Worte mit Lagerarbeitern oder mit den Fahrern, die draußen auf dem Hof auf ihre Ladung warten. Gibt es was zu klären, macht er das am liebsten an Ort und Stelle.

„Es hilft, wenn die Mitarbeiter wissen, der Chef hat auch schon im Lager gearbeitet“, meint er. Dass er anpacken kann, das wissen sie in der Firma. Sein Vater habe ihn nicht geschont, erzählt er. Schon in der Schulzeit besserte er in den Ferien sein Taschengeld mit Be- und Entladen von Lkw und anderen Arbeiten auf. Tage, die morgens um halb vier begannen und abends um neun endeten. Mit 18 machte er den Führerschein und übernahm erste Touren. Zu dieser Zeit habe er begriffen, wie brutal das Transportgeschäft sei, sagt er. In die Firma einzusteigen sei deshalb für ihn erst einmal nicht in Frage gekommen. Stattdessen lernte er Industriekaufmann bei Daimler. Später ging er zum Studium nach Münster – und fand dort wieder zu seinen Wurzeln. „Da habe ich gemerkt, wie verwachsen ich mit dem Ganzen bin.“

Er entschloss sich nicht nur, in den Betrieb einzusteigen, er wollte ihn auch nach-

# Wenn der Chef Bäume pflanzt

Der Transportunternehmer René Große-Vehne hat wie andere in der Branche ein Riesenproblem: Das Geschäftsmodell schadet dem Klima. Sein Beispiel zeigt aber auch, wie sich das mit Mut zum Wandel ändern lässt



Pferdefuhrwerke hat er zwar nicht wieder eingeführt, doch René Große-Vehne hat es geschafft, dass der Familienbetrieb nun klimaneutral arbeitet. Auch für die Mitarbeiter war das eine Herausforderung. FOTO: OH

haltiger gestalten. Deshalb beteiligte er sich vor zwei Jahren an der ZNU-goes-Zero-Initiative. ZNU ist die Abkürzung für das Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung der Universität Witten/Herdecke. Dessen Ziel ist es, Klima- und Umweltschutz in Unternehmen zu fördern, wie auch das dafür nötige Umdenken. Eine Initiative, der sich inzwischen mehr als 70 Firmen angeschlossen haben, darunter viele Familienunternehmen, etwa der Saucenhersteller Develey, die Schokolade-Firma Ritter oder die Bitburger Brauerei. Sie alle haben sich verpflichtet bis 2022 an ih-

ren deutschen Standorten klimaneutral zu wirtschaften. Für die Kompensation von Treibhausgasen arbeitet das ZNU unter anderem mit der Nichtregierungsorganisation „Plant for the Planet“ zusammen, die in Mexiko Bäume pflanzt, um Emissionen zu kompensieren (siehe Kasten).

Große-Vehne ist stolz darauf, dass er das Ziel „Klimaneutralität“ schon jetzt erreicht hat. 75 000 Tonnen CO<sub>2</sub> hat das Unternehmen mit all seinen Aktivitäten 2018 verursacht und freiwillig mit 140 000 Bäumen kompensiert und unterstützt ein Kinderprojekt der NGO. „Wenn man böse sein

will, kann man das jetzt als Ablasshandel bezeichnen“, sagt er. Das wäre aber seiner Ansicht nach nur dann berechtigt, wenn ein Unternehmen zahlt, aber zugleich nichts unternimmt, um seinen CO<sub>2</sub>-Abdruck zu senken. „Wir vermindern und vermeiden, wo es nur geht“, betont er.

Für Große-Vehne heißt dies, dass im Betrieb quasi jeder Stein umgedreht wird auf der Suche nach Energiesparpotenzial und neuen Lösungen. Alles wird hinterfragt, vom Handy-Aufladen über Kaffeebecher bis hin zum Fuhrpark. Coaches schulen die Fahrer, damit sie möglichst verbrauchs-

arm fahren können. Mit Hilfe der Bordcomputer wird analysiert, ob beispielsweise falsches Schalten den Dieselverbrauch unnötig nach oben treibt. Beim Kauf neuer Fahrzeuge wird auf verbrauchsarme Motoren geachtet. Deren Verbrauch hat sich in den vergangenen drei Jahrzehnten beinahe halbiert. Ziel ist es zudem, an allen Standorten nur Grünstrom zu nutzen. Zugleich wird der Energieverbrauch genau erfasst und so weit wie möglich vermindert. Große-Vehne setzt dabei auch auf die Kreativität seiner Mitarbeiter. Das Unternehmen schreibt deshalb einen Nachhaltigkeitspreis aus. Derzeit werde unter anderem auch der Einsatz von Dienstfahrern geprüft, sagt der Unternehmer. Der Gedanke dahinter: Fahrer, die am Wochenende mit ihren Lkw unterwegs festsitzen, können damit Einkäufe erledigen und zugleich etwas für ihre Gesundheit tun.

„Klar“, sagt er, „würde ich lieber heute als morgen auf Dieselmotoren verzichten.“ Doch es fehlten geeignete Alternativen. Im Elektro-Lkw sieht er nicht die Zukunft. „Der Rohstoffbedarf für die Batterien wäre immens, wir verwüsten und vergiften dafür ganze Landstriche.“ Auch sei deren Reichweite viel zu gering. Stattdessen setzt er auf Wasserstoff und beteiligt sich an einem Forschungsprojekt des baden-württembergischen Umweltministeriums. „Es ist unsere Aufgabe als Unternehmen, solche Technologien mit voranzutreiben. Wir machen das aus Überzeugung.“ Doch das dauere eben. „Wir werden noch länger Diesel brauchen, als den meisten Menschen lieb ist und von der Politik suggeriert wird. Aber ich kann das Thema anpacken und die negativen Folgen zumindest mildern.“

## 75 000 Tonnen CO<sub>2</sub>-Emissionen hat das Unternehmen 2018 kompensiert

Das Speditionsgeschäft hat in der Familie eine lange Tradition. Angefangen habe tatsächlich alles mit Pferdekutschen, erzählt Große-Vehne. Sein Großvater begann in den 1930er-Jahren, Milchkannen für Bauern im Münsterland zu transportieren. Den Betrieb, der ebenfalls Große-Vehne heißt, erbt später sein Onkel. Sein Vater ging mit Frau und Kindern in den Süden. Dort bauten sie bei Stuttgart eine eigene Transportfirma auf. Bis heute sind die Familienbande eng. Auch nach Jahrzehnten bei den Schwaben sei er im Herzen Westfalen, betont René Große-Vehne.

Mit dem Auf und Abs im Fuhrgeschäft ist er groß geworden. Die schwierige wirtschaftliche Lage der Branche ist für ihn kein Argument, Investitionen in den Klimaschutz aufzuschieben. Mit aller Macht drücken billigere ausländische Konkurrenten auf den deutschen Markt. Bekannt ist die Branche auch dafür, dass Fahrer nicht gerade gut bezahlt werden. „Ja, das stimmt alles“, sagt er, „aus dem internationalen Geschäft sind wir raus, machen wir uns da nichts vor.“ 97 Prozent aller Transporte über die Grenze würden nicht mehr von deutschen Fahrern gemacht. „Aber Jammern hilft da nicht, Jammern macht auch keinen Spaß“, sagt er und lacht. Sollte er besorgt sein, so lässt er sich das zumindest nicht anmerken.

Dabei spürt auch die Spedition in Kornwestheim die Anzeichen der schwächer werdenden Konjunktur, die sich zu einer Wirtschaftskrise ausweiten könnten. Sein Ziel sei es, keine Mitarbeiter zu entlassen, sagt Große-Vehne. Das sei ihnen nach der Finanzkrise 2008 gelungen, warum nicht auch jetzt? Auch am Lohnniveau im Betrieb, das nach seinen Angaben über dem Branchenschnitt liegen, will er festhalten.

Eine Wachstumsmelle sei für ihn, anders als für eine börsennotierte Aktiengesellschaft, kein Problem, sagt er. „Im Moment werden wir eben wieder kleiner. Wir denken in Generationen, nicht in Quartalergebnissen.“ Da passen Bäume gut ins Konzept, auch sie brauchen Zeit zum Wachsen. Erst künftige Generationen werden so richtig davon profitieren. Auch deshalb will er genau wissen, was da in Mexiko passiert. Für das nächste Jahr plant er, mit seiner Frau dort Urlaub zu machen, auch um seine Bäume zu besuchen. „Den Flug dorthin werde ich natürlich kompensieren.“

## PERSONALIEN

## Zuhören und Lernen

Jessica Alba, 38, Unternehmerin, hat drei Tipps für Gründer. Erstens: „Die Details sind wichtig – sie unterscheiden Dein Unternehmen von anderen“, so die Hollywood-Schauspielerin, die 2011 The Honest Company gründete. Zweitens, unerschöpflicher Optimismus und Antrieb: „Wenn Du eher ein Nein-Sager bist, viel Glück.“ Drittens sollte man sich mit Menschen umgeben, die schlauer sind als man selbst. Sie selbst verbringe 90 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Zuhören und Lernen. Alba (foto: gerry) vertritt mit ihrem Unternehmen Haushaltsprodukte, Kosmetik und Babykleidung, die frei von chemischen Zusätzen sind. Für die Gründung habe sie drei Jahre gebraucht, auch weil ihr kaum jemand zugetraut habe, ein Geschäft aufzuziehen. „Ich bin in meinem Leben oft sehr herablassend behandelt worden“, so Alba. Zudem habe sie keinen Collegeabschluss. Es habe daher ein paar Jahre gedauert, bis sie gelernt habe, ihre eigenen Ideen auch als solche zu verkaufen. KUT



## Sag's ihm ruhig

Peter Altmaier, 61, Wirtschaftsminister, hat erkannt, dass eine Rezession droht. Er spricht aber davon, dass das „konjunkturelle Wachstum Pausen einlegt“. Dem will er mit seiner Mittelstandsstrategie etwas entgegenzusetzen: Die Steuern für einbehaltene Gewinne sollen auf 25 Prozent gesenkt werden. Die Abschreibungsgrenze für geringwertige Wirtschaftsgüter will er von derzeit 800 Euro auf 1000 Euro anheben, ebenso wie die Ist-Versteuerungsgrenze von 500 000 auf 600 000 Euro. In den Maßnahmen findet sich wenig Neues: So fließt in die Strategie auch der vom Klimakabinett beschlossene CO<sub>2</sub>-Einstiegspreis von zehn Euro und die Senkung der Stromkosten über die EEG-Umlage. Viele der Punkte wird Altmaier (foto: REUTERS) allein nicht umsetzen können, dafür braucht er die SPD. Dass ihm das klar ist, machte er deutlich: Er werde mit dem Wirtschaftsminister reden, kündigte Altmaier an. Wen er meinte: Olaf Scholz (SPD) aus dem Finanzministerium. MAKI



## Klickkarriere

Petra von Strombeck, Managerin, hat Glück im Spiel und in der Karriere: Sie wird neue Chefin von Xing. Das Unternehmen des Karriere-Netzwerks hatte sich Anfang des Jahres in New York umbenannt. Von Strombeck (foto: OH) ist bislang Vorstandsvorsitzende von Lotto24. Das ist der Anbieter staatlicher Lotterien im Internet. Wie das New-Work-Management bekannt hat, wechselt von Strombeck zum Jahreswechsel zunächst in den Vorstand. Nach der Hauptversammlung Ende Mai soll sie dann Vorstandschef Thomas Vollmoeller ablösen. Vollmoeller habe bereits im vergangenen Jahr angekündigt, seinen Posten zum Ende seiner zweiten Amtszeit zu räumen. Wie Lotto24 mitteilte, verlässt von Strombeck den Glücksspielanbieter „im besten freundschaftlichen Einvernehmen“ zum Jahresende. Von Strombeck habe sich gegen ursprüngliche Planungen entschieden, in den Vorstand von Mehrheitsaktionär Zeal Network einzutreten. REUTERS



Manche Legenden sind so schön und zugleich lehrreich, dass man sie immer wieder erzählen kann. Die vom Erfinder des Schachspiels ist so eine. Der König, dem er das Spiel gezeigt hatte, gefiel es sehr. Er wollte den Mann daher großzügig belohnen. Doch der äußerte einen ziemlich ausgefallenen Wunsch. Für das erste Feld auf dem Schachbrett solle man ihm ein Reiskorn geben lassen, für das zweite zwei Körner, für das dritte vier und so weiter, für jedes nächste Feld die doppelte Menge.

Der Regent soll anfangs beleidigt gewesen sein ob der zu großen Bescheidenheit des Mannes, doch dann dümmerte es ihm. Denn schon in der ersten Hälfte des Schachbretts werden aus kleinen Reiskörnern bald große Haufen. Und am Ende, ja, am Ende der großen Reis-Sause sieht es so aus: 18 446 744 073 709 551 615 Körner wären da fällig gewesen. Die hatte auch Indiens König nicht, wie auch: Sogar bei der heutigen Welt-Reisernete würde es fast 900 Jahre dauern, bis die knapp 18,5 Trillionen Reiskörner zusammenkämen.

Eine schöne Geschichte, und sie hat mehr mit uns Heutigen zu tun, als mancher ahnt. Der Fortschritt bei Computerchips verläuft nämlich genau nach diesem Muster. Ihre Leistungsfähigkeit steigt wie die Zahl der Reiskörner auf dem Schachbrett – exponentiell. Etwa alle 18 bis 36 Monate packen die Ingenieure doppelt so viele Transistoren auf Siliziumplatten, entsprechend schneller können sie rechnen. Den meisten von uns geht es dabei wie

## SILICON FUTURE



## Keine Panik

Computerchips rechnen immer schneller und schneller, mehr als 50 Jahre ging das so. Doch allmählich scheint diese Entwicklung zu enden. Manche befürchten deshalb schon, die Entwicklung der Technik werde dadurch ausgebremst. Sorgen sollte aber eher der ständige steigende Energiehunger bereiten

dem König aus der Legende. Erst wenn die Haufen groß und immer größer werden, wenn also die exponentielle Kurve ansteigen beginnt, geht uns auf, was da los ist. Es ist halt einfach so, dass wir dafür keinen Sinn haben. Dass ein eigentlich winziges Ding wie ein Smartphone heute locker 30 und mehr verschiedene Geräte von einst ersetzt, nehmen wir als selbstverständlich hin. Dass iPhones schon von vor ein paar Jahren um Längen schneller rechnen konnten als die raumfüllenden Computer der Nasa bei der Mondlandung – ja, mei, sagt man dazu in Bayern.

Dabei hat die exponentielle Entwicklung der Computerchips überhaupt erst die Grundlage geschaffen für das, was die Welt in den beiden vergangenen Jahrzehnten dramatisch verändert hat: Die Digitalisierung. Da gibt es nun Unternehmen, die kein Hotel besitzen, aber weltweit Zimmer vermieten. Firmen, die kein Taxi haben, aber weltweit Fahrten mit Privatautos vermitteln. Oder Firmen, die bloß einen einzigen alten Bus besitzen, aber ein ganzes Netz an Buslinien aufgebaut haben. Die Liste ließe sich noch lange fortsetzen.

Es geht aber nicht bloß um solche Plattform-Unternehmen, die sich als Vermittler mit ihrer Digitalkompetenz zwischen Endkunden und Dienstleistern schieben. Auch in der Produktion spielt die Digitalisierung eine immer größere Rolle. Ein isoliert vor sich hin arbeitende Maschinen bekommen nun Sensoren. Die Daten, die dabei gewonnen werden, werden verknüpft mit denen von Systemen für Waren-

wirtschaft und Kundenkontakt. Das Ziel: Flexibilität und Transparenz. Das Containerschiff braucht wegen eines Sturms länger? Dann zieht das Unternehmen ein anderes Produkt vor. Die Maschine beginnt zu vibrieren – lieber mal einen Techniker vorbeischieken, bevor sie stehen bleibt.

Die Menge der Daten, die dabei anfallen, steigt ständig. Um daraus Erkenntnisse zu gewinnen, ist viel Rechenleistung nötig. Dass die schon vor Jahrzehnten mit großem Applomb angekündigte künstliche Intelligenz einzuhalten beginnt, was damals versprochen wurde, liegt vor allem daran, dass die Computer heute schnell genug rechnen. Außerdem wurden auch die Berechnungsmethoden verfeinert. Wir befinden uns aber – um im Bild des Schachspiels zu bleiben – noch immer auf der ersten Hälfte des Bretts.

## Viele reden von Flugscham, von Google-Scham dagegen hört man wenig

Bei der Entwicklung von Chips sind die Hersteller längst in nahezu unvorstellbare Dimensionen vorgestoßen. Die Strukturen auf den Siliziumscheiben sind heute bloß noch ein paar Nanometer breit, bestehen also nur noch aus wenigen Atomen. Die Ingenieure haben es aber immer wieder geschafft, immer noch feinere Strukturen herzustellen, neuere Verfahren sollen dafür sorgen, dass Chips weiter an Leistung zulegen. In Panik muss also niemand ver-

An dieser Stelle schreiben jeden Mittwoch Marc Beise, Karoline Helma Beisel (Brüssel), Christoph Giesen (Peking), Helmut Martin-Jung (München) und Jürgen Schmieder (Los Angeles) im Wechsel.