

# Character

Das Gesellschaftsmagazin der Bethmann Bank

---

**Character im Porträt**

**Sandra Wolf**

So tickt die Co-Chefin des E-Bike-  
Herstellers Riese & Müller

6–23

---

**Aus dem Krieg**

Die Organisation  
War Child hilft Kindern  
in Krisengebieten

26–29

**Aus der Stille**

Veronika Wolter ist  
Deutschlands einzige  
gehörlose Chefärztin

40–41

Herbst  
2025

Echt.  
Nachhaltig.  
Privat.

# Liebe Leserin, lieber Leser,

*manche Dinge, so heißt es, brauchen ihre Zeit, wenn etwas Gutes und Großes entstehen soll. So verhält es sich auch mit dem Erwerb der Hauck Aufhäuser Lampe Privatbank (HAL) durch die ABN AMRO Bank. Bereits im Mai 2024 hatten wir die Transaktion angekündigt. 13 Monate später, am 30. Juni dieses Jahres, konnten wir den Erwerb endlich rechtlich vollziehen. Damit entsteht eine neue Größe im deutschen Wealth-Management-Markt. Zusammen mit HAL wollen wir nicht weniger als die Zukunft des Bankings in Deutschland maßgeblich gestalten.*



**HANS HANEGRAAF**

CEO der Bethmann Bank

Damit verbunden sein wird ein neuer Markenauftritt: Aus „Bethmann Bank“ und „HAL“ wird bis voraussichtlich Ende 2026 „Bethmann HAL“. Der

neue Name spiegelt hervorragend die jahrhundertlange Expertise beider Häuser bei der Betreuung und Begleitung großer, komplexer Vermögen und mittelständischer Unternehmer wider. Ihnen, verehrte Kundinnen und Kunden, werden die sich ergänzenden Angebote von Bethmann Bank und HAL den Zugang zu einem noch größeren Produkt- und Leistungsangebot eröffnen. Unsere Planungen und Ziele haben mein Kollege Michael Bentlage, Vorstandschef der HAL AG, und ich in einem gemeinsamen Interview skizziert (Seite 32).

Eine Vorzeigemittelständlerin im besten Sinne ist der neue *Character*-Kopf Sandra Wolf, die geschäftsführende Gesellschafterin des E- und Cargo-Bike-Herstellers Riese & Müller. Eine außergewöhnliche Karriere: Wolf begann als Unternehmensberaterin, bis das Mandat bei dem Fahrradpionier aus Mühlthal bei Darmstadt ihr berufliches und privates Leben radikal veränderte (ab Seite 6).

Wie immer finden Sie in unserem Magazin auch Themen, die uns nachdenklich stimmen: etwa den Bericht über War Child. Die internationale Hilfsorganisation unterstützt bereits seit 25 Jahren Kinder und Jugendliche, die von Kriegen und Konflikten betroffen sind (ab Seite 26). Oder unsere Rubrik „Gegen alle Widerstände“, in der Dr. Veronika Wolter schildert, wie sie sich die Position als erste gehörlose Chefärztin in Deutschland erkämpfen musste (Seite 40).

Viele spannende Themen also in der neuen *Character*-Ausgabe, bei deren Lektüre ich Ihnen viel Spaß wünsche.

## ECHT.



40

*Gegen alle Widerstände*

### Unerhört!

Veronika Wolter ist die einzige gehörlose Chefärztin Deutschlands. Sie hat einen langen Kampf gegen den Hörverlust hinter sich – und gegen viele Vorurteile.



44

*Unternehmen mit Tradition*

### Senf mit Geschichte

Monschau ist ein pittoreskes Städtchen in der Eifel. Hier leitet Ruth Breuer eine historische Senfmühle – in fünfter Generation. Die sechste ist schon am Start.

## NACHHALTIG.

26

*Zwischen kommerziell und karitativ*

### Hilfe im Krieg

Die internationale Organisation War Child kümmert sich um Kinder in Kriegs- und Krisengebieten. Ein Besuch in der Deutschlandzentrale.



34

*Für morgen*

### Recycling-Pillen

Die Deutschen kaufen jedes Jahr 35.000 Tonnen Medikamente. Viele davon landen im Müll. Das muss nicht sein, findet ein Professor der Uni Nürnberg-Erlangen.



## PRIVAT.



Character im Porträt

# Diese Frau steht unter Strom

**Sandra Wolf**

Ursprünglich hatte Sandra Wolf gar nicht viel mit Fahrrädern zu tun.

Doch dann führte sie ein Beraterjob zu Riese & Müller – damals ein kleiner Nischenanbieter. Heute ist Sandra Wolf Mitinhaberin und Geschäftsführerin. Und aus der Tüftlerfirma wurde eine Premium-Marke für E-Bikes und Cargo-Bikes.

Ein Gespräch über ihr mobiles Leben.



06

- 06** *Character im Porträt*  
**Sandra Wolf**  
*Interview mit der temperamentvollen Co-Chefin des E-Bike-Herstellers Riese & Müller*
- 22** *Hello! Goodbye*  
**Stimmt nicht so**  
*Trinkgeld übers Bezahlterminal? Muss nicht sein. Viele Kunden vermissen die gute alte Kaffeekasse*
- 24** *Perspektivenwechsel*  
**Leben, um zu arbeiten?**  
*Oder lieber andersherum? Die Diskussion über die richtige Work-Life-Balance ist in vollem Gang*
- 26** *Zwischen kommerziell und karitativ*  
**Kriegskinder**  
*Die Organisation War Child unterstützt Kinder weltweit in Krisengebieten – oft unter großen Gefahren*
- 30** *Werte im Wandel*  
**Gutes tun ohne Zwang**  
*Green Nudging ist ein Trick, der Menschen zu nachhaltigerem Handeln anregt, ganz ohne Verbote*
- 32** *Aus der Bethmann Bank*  
**Neues Schwergewicht**  
*Interview mit Hans Hanegraaf und Michael Bentlage über das Zusammengehen von Bethmann Bank und HAL*
- 34** *Für morgen*  
**Neue alte Medikamente**  
*Die Pillen sind abgelaufen? Die Wirkstoffe lassen sich auch nach dem Verfallsdatum recyceln*
- 38** *Zahlen, bitte!*  
**50.550.000**  
*So oft wurde der Begriff „Amazon“ bei Google eingegeben. 12 überraschende Zahlen aus der Welt der Suchmaschinen*
- 40** *Gegen alle Widerstände*  
**Ohne Gehör**  
*Veronika Wolter ist Chefarztin. Ihr Weg dorthin war etwas steiniger als bei anderen Medizinerinnen und Mediziner*
- 42** *Dafür stehe ich morgens auf*  
**Frühaufsteher**  
*Victoria Blockdorf befreit den Rhein von Schmutz und Plastik, Michael Stücke hütet schwule Schafe*
- 44** *Unternehmen mit Tradition*  
**Der Familiensenf**  
*Seit 1882 produziert die Senfmühle in Monschau ihre Produkte. Nach altem Rezept und bald in sechster Generation*
- 53** **Impressum**
- 54** *Kolumne*  
**Die Frage**  
*Darf ich ein Erbstück verkaufen?*



# Sandra Wolf

# S

*Mit dem E-Bike zum Erfolg*

Interview **Stefan Weber** Fotos **Marc Krause**



*Auch als geschäftsführende Gesellschafterin radelt Sandra Wolf morgens in die Firma. Wichtige Dinge lassen sich gut in ihrem elektrogetriebenen Cargo-Bike verstauen. Als die promovierte Betriebswirtschaftlerin 2002 mit Riese & Müller in Kontakt kam, war das Unternehmen ein kleiner Nischenanbieter. Eine Tüftlerfirma, gegründet 1993 von den beiden Freunden Markus Riese und Heiko Müller. Das änderte sich mit einer wegweisenden Entscheidung im Jahr 2008. Von da an setzte das Unternehmen voll auf elektrogetriebene Zweiräder. Die Vision: Mehr Menschen für das Fahrradfahren begeistern und die Alltagsmobilität verändern. Heute ist Riese & Müller ein führender Premiumhersteller von E-Bikes und Cargo-Bikes. Am Firmensitz im hessischen Mühlthal werden täglich etwa 350 Räder produziert. Zu Riese & Müller ist Sandra Wolf einst über einen Beraterjob gekommen. Ein Kontakt, der ihr Leben beruflich und privat nachhaltig veränderte. Denn sie ist nicht nur Geschäftsführerin und Mitinhaberin, sondern auch verheiratet mit Heiko Müller.*

*Frau Wolf, wer in der Fahrradbranche arbeitet, macht das häufig aus tiefer Überzeugung und mit großer Leidenschaft. Etwa weil er oder sie einen nachhaltigen Lebensstil schätzt oder von dem Produkt und dessen Möglichkeiten fasziniert ist. Wie ist das bei Ihnen?*

Ich bin auch Überzeugungstäterin. Nicht, weil ich Spaß am Tüfteln und Schrauben habe, sondern weil es mich reizt, mit passenden Fahrrädern neue Formen der Mobilität voranzubringen. Aber ich gebe zu, das war nicht immer so. Früher bin ich nur gelegentlich mal aufs Rad gestiegen und war ansonsten viel mit öffentlichen Verkehrsmitteln und dem Auto unterwegs.

*Was ist dann passiert?*

Nach dem Studium habe ich zunächst in Branding- und Designagenturen gearbeitet. Dort hatte ich eine Konzeptstudie für Shimano, den großen japanischen Hersteller von Fahrradkomponenten, zu betreuen. So bin ich in Kontakt mit der Zweiradbranche gekommen und fand alles dort extrem spannend. Ein paar Jahre später, als ich mich mit einer Markenagentur selbstständig machte, hatte ich gleich viele Fahrradunternehmen als Kunden.

*Unter anderem zwei ehemalige Maschinenbaustudenten und begeisterte Radfahrer. Markus Riese und Heiko Müller hatten mit einem voll gefederten Faltrad in der Szene für Aufsehen gesorgt und träumten von mehr.*

Riese & Müller bestand damals noch keine zehn Jahre und war eine kleine Tüftlerfirma mit großen Visionen und hoher Authentizität. Komfort, Langlebigkeit und ein unverwechselbarer Look – mit diesen Argumenten wollten Markus und Heiko bei den Kundinnen und Kunden punkten.

*Am Küchentisch unterstützt von der Betriebswirtschaftlerin und externen Beraterin Sandra Wolf.*

Für ein Unternehmen mit einer solchen Story eine Markenstrategie zu entwickeln, war anfangs nicht wirklich schwer. Mich hat schnell fasziniert, wofür Riese & Müller steht und welche Begeisterung deren Produkte auslösen können. Das ist ja das Tolle an der gesamten Branche: Ein Fahrrad ist ein zutiefst sympathisches Produkt.





**Haben Sie BWL aus Begeisterung für das Fach studiert oder schon mit dem Ziel, einmal als Beraterin tätig zu werden?**

Als Unternehmerkind erschien mir ein BWL-Studium naheliegend und sinnvoll. Aber ich fand das Studium wirklich schlimm und wollte bereits in den ersten Weihnachtsferien aufhören. Dank eines tollen Freundeskreises in einer Stadt mit vielen Bergsportmöglichkeiten habe ich es dann aber durchgezogen. Spaß an der Betriebswirtschaft habe ich erst im Berufsleben gefunden, als ich sie bei meiner Arbeit in den Agenturen mit Kreativität kombinieren konnte. Dabei habe ich auch festgestellt, dass ein reines Kreativstudium nichts für mich gewesen wäre.

**Wohlfühlort** – arbeiten bei Riese & Müller soll mehr sein als ein Job. Zur Kantine geht es ein paar Schritte bergauf durchs Grüne.



**Beraten und operativ tätig sein, sind zweierlei Schuhe. Wie haben Sie diesen Wechsel hinbekommen, als Sie 2013 Geschäftsführerin von Riese & Müller wurden?**

Ich komme aus einer Unternehmerfamilie. Verantwortung zu tragen und Dinge zu machen, waren mir somit nicht fremd. Auf der anderen Seite habe ich die Vielfalt der Beratertätigkeit geliebt: heute Ventile, morgen Konsumgüter, übermorgen Fahrräder. Aber klar, man kommt in dieser Rolle nie ins Machen. Das habe ich bedauert. Deshalb war der Wechsel kein großer Schritt. Heute muss ich klar sagen, dass es mir auf dieser Seite des Schreibtischs besser gefällt.

**Sie haben lange nach Abschluss Ihres Studiums und zeitgleich zu Ihren ersten Jahren bei Riese & Müller noch promoviert. Warum war Ihnen das wichtig?**

Das kann ich gar nicht genau sagen. Nach dem Studium war für mich klar: Ich will sofort ins Arbeitsleben. Eine Promotion stand nie zur Diskussion. Aber im Laufe der Zeit hat es mich gereizt, mich tief mit einem Thema zu beschäftigen. An meinem 40. Geburtstag hatte ich das erste Kolloquium und habe mich dann voll in die wissenschaftliche Arbeit gestürzt. Das war eine unglaublich bereichernde und zugleich herausfordernde Zeit. Schließlich gab es damals zu Hause auch noch zwei kleine Kinder.

**Was war das Thema Ihrer Dissertation?**

Ich habe mich mit der Signalwirkung von Familienunternehmen beschäftigt. Also: Welche Botschaften senden sie aus und wie werden diese in ihrem Umfeld wahrgenommen?

**Gibt es Erkenntnisse, die Sie bei Riese & Müller umsetzen können?**

Unser Firmenname identifiziert uns als Familienunternehmen. Wir tragen keinen fiktiven Namen, bei dem die Kundinnen und Kunden nicht wissen, wer dahinter-



**Detailverliebt** – zeigen, wer man ist – auch an Stellen, an denen man es nicht vermutet

steckt. Das erhöht die Verantwortung, ist ein wichtiger Teil unseres Images und gehört zum Markenkern. Wir können eine Geschichte erzählen. Das macht uns authentisch und ist sicher auch ein Vorteil im Wettbewerb.

***Gute Mitarbeitende sind begehrt.  
Ist es im Recruiting von Vorteil,  
Familienunternehmen zu sein?***

Meine Doktorarbeit hat etwas anderes gezeigt. Familienunternehmen stehen für Sicherheit, aber Visionen und Experimentierfreude verbinden vor allem junge Menschen eher mit Start-ups. Deshalb erscheinen ihnen diese oft als attraktivere Arbeitgeber. Aktuell suchen viele Menschen wieder stärker Sicherheit und Orientierung. Das kommt uns zugute. Allerdings ist es nicht mehr so wie vor ein paar Jahren, als wir Bewerberinnen und Bewerber aus Banken und Industrie hatten, die in der Fahrradbranche einen stärker sinnstiftenden Job gesehen haben.





**Es gibt manche Geschichte von Freunden, die mit viel Enthusiasmus Unternehmen gegründet haben und erfolgreich waren. Am Ende haben viele dann doch ihre Selbstständigkeit aufgeben müssen, etwa weil die Finanzkraft nicht ausreichte. Welche Entwicklung soll Riese & Müller nehmen?**

Das Unternehmen gibt es jetzt 32 Jahre und wir möchten es in Familienhand belassen. Heiko und Markus, die beiden Gründer, arbeiten ja noch täglich zusammen. Wenn man das hautnah erlebt, sieht man, wie besonders das ist. Denn in einer so langen Zeit gab es natürlich auch Phasen, die das Potenzial hatten, dass es nicht mehr weitergeht.



**Urzustand** – bis aus Felgen Räder werden, benötigt es viele Arbeitsschritte

**Sie sind nicht nur Geschäftsführerin, sondern auch Ehefrau von Heiko Müller und Mit-Gesellschafterin. Das macht das Konstrukt anspruchsvoll ...**

Ja, das ist eine sehr besondere Konstellation. Zudem sind wir drei unterschiedliche Charaktere. Viele Unternehmen zerbrechen daran, dass die Verantwortlichen mit unterschiedlichen Vorstellungen nicht mehr zusammenfinden. Bei uns dagegen läuft es gut. Zum Glück. Das ist Teil unserer Historie und prägt auch unsere Marke: Es gibt eine Freundschaft, und die hält auch viel aus.

**Wie teilen Ihr Mann und Sie sich die Aufgaben?**

Heiko ist mehr operativ tätig als ich. Er kümmert sich um Finanzen, Einkauf und verantwortet auch die Produktion sowie die Logistik. In meine Zuständigkeit fallen Strategie, Personal, Marketing und Digitales. Vertrieb und Produktentwicklung teilen wir uns. Family Business. Viele Dinge werden gemeinsam ausdiskutiert.

**Auch abends zu Hause?**

Es wird besser (*lacht*)! Man muss tatsächlich aufpassen, dass die Firma kein 24-Stunden-Ding wird. Ich versuche zunehmend, mich zu disziplinieren und auch einmal einen Cut zu machen. Das Tolle an Kindern ist ja, dass sie ihre eigenen Themen haben, die mit dem Unternehmenskosmos nichts zu tun haben. Uns als Eltern ist wichtig, dass diese Themen zu Hause ebenso Raum haben.

**Nicht selten scheuen Söhne und Töchter von Unternehmerinnen und Unternehmern gerade deshalb die Nachfolge, weil sie jahrelang erlebt haben, wie die Eltern sich für die Firma aufgegeben haben.**

Das kann ich gut nachvollziehen. In der Geschichte eines Unternehmens gibt es nicht nur gute Tage, sondern auch belas-



**Stückwerk** – Teile, die einmal ein Fahrrad werden sollen, stammen vor allem aus Asien, immer häufiger aber auch aus Europa

tende Phasen, in denen unter großem Druck Lösungen gefunden werden müssen. Das wird auch in eine Familie hineingetragen. Bei uns ist die Situation besonders: Wir haben ein Produkt, bei dem auch unsere jugendlichen Kinder mitreden können. Sie sind sehr ambitionierte Radler, im Leistungssport unterwegs, und können mitreden. Das Thema Fahrrad ist bei uns unmittelbar. Es gibt kein Entrinnen, im Positiven wie im Negativen.

**Kann ein Familienunternehmen bei der Produktentwicklung mehr ausprobieren und kreativer sein als ein Konzern?**

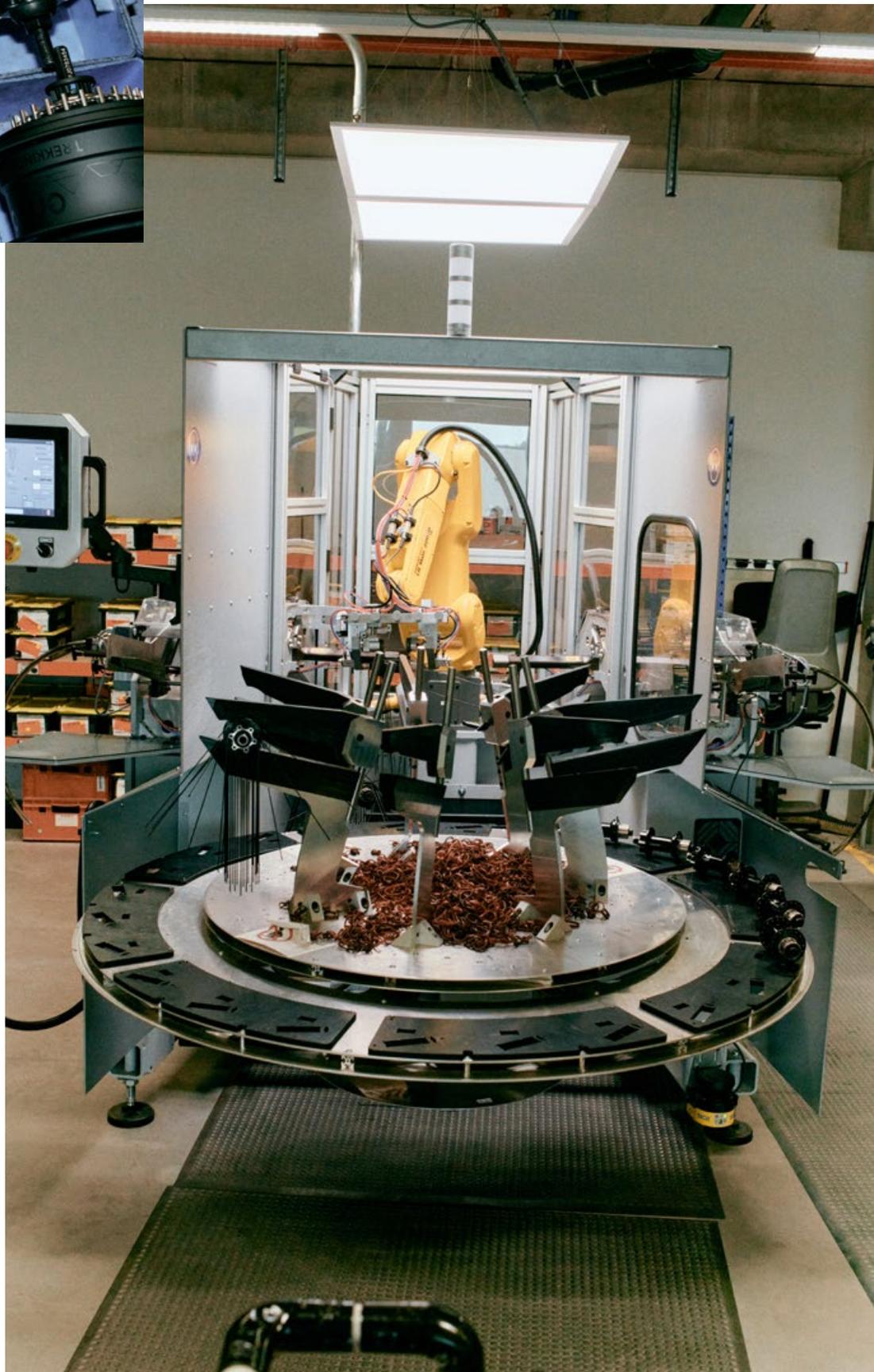
Da muss man gut abwägen. Einerseits möchten wir uns das Experimentierfreudige, Unkomplizierte erhalten. Das ist vor allem ein Verdienst von Markus Riese, der ein leidenschaftlicher Entwickler ist. Auf der anderen Seite müssen Innovationen auch marktfähig sein. Flops am laufenden Band kann sich niemand leisten. Wir haben allerdings auch schon Produkte aus dem Programm genommen, wenn wir gesehen haben, dass sie nicht nachgefragt werden. Unsere Abteilung Innovation and Development hat 50 Mitarbeitende. Das zeigt, dass wir uns sehr intensiv mit Zukunftsthemen beschäftigen.



**Maschinenpark** – Fahrradproduktion geht nicht mehr ohne Unterstützung von Robotertechnik

*E-Bikes sind eine klimafreundliche Alternative zum Auto, aber nicht emissionsfrei. Der Akku benötigt Strom und dessen Erzeugung verursacht Emissionen. Auch bei der Produktion werden mehr Emissionen ausgestoßen als bei einem herkömmlichen Fahrrad. Ist die Leistung des E-Bikes für die Klimabilanz deshalb nicht überbewertet?*

Natürlich hat ein herkömmliches Rad den Vorteil, ohne Strom und Batterien auszukommen. Der große Pluspunkt von E-Bikes besteht aber darin, dass man mit ihnen komfortabel Distanzen zurücklegen kann, die man mit einem herkömmlichen Fahrrad nicht fahren würde. Dadurch nutzt man E-Bikes in der Regel häufiger als normale Fahrräder, fährt damit insgesamt mehr Kilometer, ist dabei schneller am Ziel und setzt sie auch für Transportaufgaben ein, für die man üblicherweise das Auto nutzen würde. Unsere E-Bikes und Cargo-Bikes sind daher in erster Linie dazu gedacht und so gebaut, dass sie Autos ersetzen können. Somit ist es naheliegender, die Klimabilanz eines E-Bikes der eines Autos anstatt der eines herkömmlichen Fahrrads gegenüberzustellen. Und da ist das E-Bike deutlich im Vorteil.





AFO 20

Wenn ich einfach ich selber bin,  
dann ist das Leben.

Anklein grün

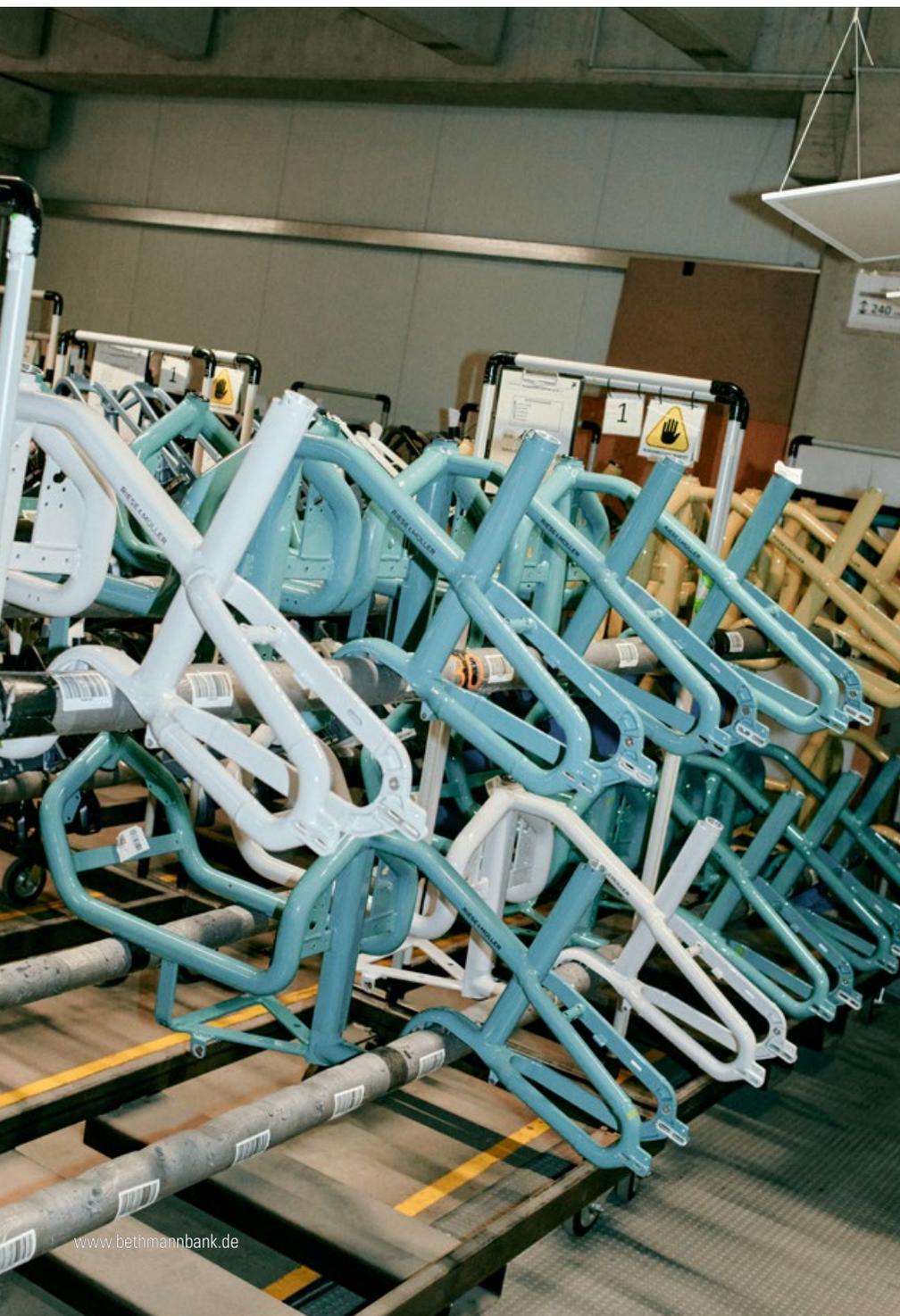




## *Das Thema Fahrrad ist bei uns unmittelbar. Es gibt kein Entrinnen, im Positiven wie im Negativen.*

Sandra Wolf, Riese & Müller

**Voll im Lack** – die fertigen E-Bike-Rahmen warten auf ihre Weiterverarbeitung



### *Welche Rolle wird das Fahrrad, und speziell das E-Bike, in Zukunft spielen?*

Anfangs wurden E-Bikes vor allem als Fortbewegungsmittel für ältere, weniger fitte Menschen betrachtet. Das hat sich deutlich geändert. Es gibt sehr viele junge Nutzerinnen und Nutzer, die sehen, welche neuen Optionen ihnen elektrogetriebene Räder bieten. Zum Beispiel auf langen Schulwegen oder in hügeligem Gelände. Oder auf dem Weg zur Arbeit, als Alternative vor allem zum Auto. Dazu kommen junge Familien, die ihre Kinder in Cargo-Bikes transportieren und Einkäufe erledigen. Dennoch gibt es noch viel Luft nach oben. Wenn man in Umfragen liest, wie viele Menschen auch vergleichsweise kurze Strecken mit dem Auto zurücklegen ...

***... weil sie sich häufig auf schmalen und löchrigen Radwegen nicht sicher fühlen.***

Stimmt, dieses Argument hört man oft. Wir müssen dafür sorgen, dass Menschen angstfrei Fahrrad fahren können. Dabei geht es nicht nur um neue, gut ausgebaute Radwege, die für Abstand zu Autos sorgen. Wir müssen uns auch fragen, wie Verkehrsmittel miteinander kommunizieren können, damit zum Beispiel Lkw-Fahrer beim Rechtsabbiegen keine Radfahrer übersehen und Biker nicht durch plötzlich geöffnete Türen geparkter Fahrzeuge zu Fall kommen.

***Wie findet man als Fahrradhersteller im Autoland Deutschland Gehör bei der Politik?***

Immer besser. Ich stelle fest, dass wir stärker wahrgenommen werden, wenn wir auf die Wirtschaftskraft der Branche abzielen, als lediglich mit dem Wert des Radfahrens für die Gesundheit zu argumentieren. Der stärkste Hebel sind jedoch die Radfahrerinnen und Radfahrer selbst. Je mehr es werden und je eindringlicher sie Verbesserungen fordern, umso mehr ist die Politik in der Pflicht.



**Handgriffe** – einen Rest Schrauberromantik gibt es auch in modernsten Produktionshallen

**Viele Menschen möchten aber doch nicht aufs Auto verzichten, auch wenn sie Fahrräder grundsätzlich für eine gute Sache halten.**

Wer so argumentiert, weckt meinen Ehrgeiz, ihn oder sie für ein E-Bike zu begeistern. Meine Hauptargumente sind Effizienz und Zeitersparnis: Mit dem Rad ist man auf kurzen und mittellangen Wegen meist deutlich schneller und stressfreier am Ziel.

**Wie lang ist Ihr Weg von zu Hause in die Firma?**

Etwa sechs Kilometer, im Nu runtergespult mit meinem E-Cargo-Bike.





*Sandra Wolf* wird 1973 in **Eberbach am Neckar** geboren. Nach dem Abitur absolviert sie an der Universität Augsburg ein **BWL-Studium**. Für ein Aufbaustudium zieht sie nach **San Francisco** und knüpft dort **Kontakte zu Kreativ- und Markenagenturen**. Zurück in Deutschland schliddert sie eher zufällig in die **Fahrradbranche** hinein.

Auch **Markus Riese** und **Heiko Müller** suchen den **Rat von Sandra Wolf**. Sie sind Studienfreunde, begeisterte Radfahrer und haben auf einer gemeinsamen Tour nach Tunesien beschlossen, **Fahrräder besser, alltagstauglicher zu bauen**. Sandra Wolf berät die jungen Ingenieure. Sie setzen auf **Elektroantrieb** und zielen mit ihren Produkten nicht nur auf passionierte Radfahrer, sondern auch auf Menschen, die das Fahrrad normalerweise nicht nutzen: das **E-Bike als Autoersatz**.

2013 kommt Sandra Wolf als **dritte Geschäftsführerin** mit an Bord. Parallel dazu beginnt sie ihre **Promotion** an der Universität Witten-Herdecke. 2022 zieht sich Mitgründer Markus Riese aus der Geschäftsführung zurück, Sandra Wolf **übernimmt Unternehmensanteile**.

Heute ist **Riese & Müller** ein führender **Premium-Hersteller von E-Bikes und Cargo-Bikes**. Im vergangenen Jahr erwirtschaftete das Unternehmen mit etwa **800 Mitarbeitenden** einen Umsatz von knapp **300 Millionen Euro**.

Über  
**Sandra  
Wolf**



Cycling  
unites  
RIESE & MÜLLER

ircular logistics  
in Germany



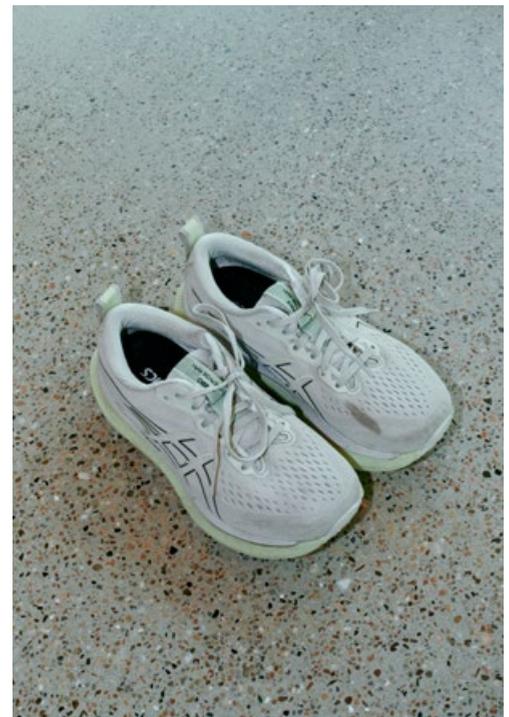
# 7 Dinge, die mir am Herzen liegen



**Bike** – mein liebstes Bike aus dem Programm von Riese & Müller ist das Modell Load4 60. Auch wenn meine Kinder fast erwachsen sind, fahre ich gerne Cargo-Bike, weil ich häufig Dinge mitnehme und transportiere. Und dafür ist das Rad superpraktisch.



**Figur aus Japan** – dieses Stück steht auf meinem Schreibtisch zu Hause. Ich liebe es sehr. Es ist ein Mitbringsel meines Vaters von einer Japan-Reise. Deshalb verbinde ich sie mit ihm.

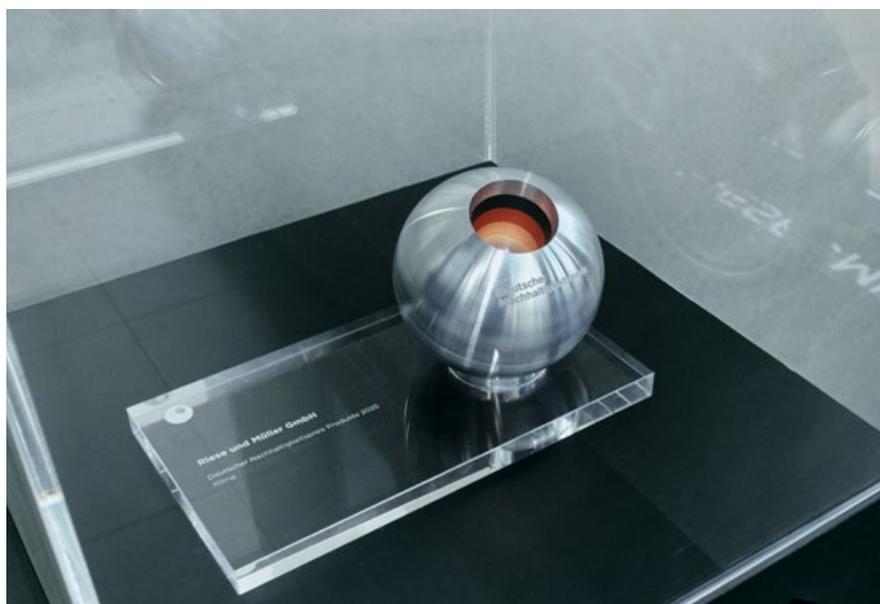


**Laufschuhe** – klar: Ich fahre viel und gerne Fahrrad. Aber eine Woche ohne Laufen? Das kann ich mir nicht vorstellen. Seit ich 15 Jahre alt bin, laufe ich regelmäßig. Aktuell vier- bis fünf Mal in der Woche. Mein Mann dagegen tobt sich am liebsten auf zwei Rädern aus. Ohne sein Rennrad würde ihm etwas fehlen.



**Bücher** – ich lese gerne und viel. Morgens, abends – wann immer Zeit dazu ist. Am liebsten zwei Bücher parallel: ein spirituelles oder psychologisches Buch und dazu einen, gerne auch umfangreichen, Roman.

**Notizbuch und Füller** – ich schreibe gerne mit der Hand. Da bin ich sehr oldschool. Notizbuch und Füller sind deshalb meistens dabei. Meine liebste Zeit für Notizen: früh am Morgen. Dann sammle ich die Gedanken und schreibe eine halbe Stunde auf, was mir wichtig ist.



**Deutscher Nachhaltigkeitspreis** – es ist großartig, dass wir im vergangenen Jahr diese Auszeichnung erhalten haben. Sie zeigt, dass wir unsere Vision 2025 erreicht haben, und ist eine Belohnung für unsere harte Arbeit am Thema sozialökologische Transformation. Klar, dieser Prozess ist eine Mammutaufgabe. Umso mehr motiviert der Preis, unseren Weg weiterzugehen.

**Kaffeetasse** – morgens einen Kaffee; das muss sein! Am liebsten trinke ich ihn aus dieser Tasse. Sie ist das Geschenk einer sehr guten Freundin und mir über die Jahre sehr ans Herz gewachsen.



# Stimmt so?



*Wer mit Karte bezahlt, gibt Studien zufolge seltener Trinkgeld. Weshalb man in vielen Läden nun vom Bezahlterminal aufgefordert wird, zusätzlich einen bestimmten Betrag zu geben. 5, 10 oder 20 Prozent? Viele Kunden nerot das. Und manche sehnen sich nach der guten alten Kaffeekasse zurück.*

## Goodbye Die Kaffeekasse

**P**arallel zur Ausbreitung der Trinkgeld-Option an Bezahlterminals verschwindet eine altmodische Art des Trinkgeldgebens nach und nach: die Kaffeekasse. Oft stand sie in Form eines schon leicht ramponierten Porzellansparschweins auf dem Tresen. Gerade bei Selbstbedienung oder in Geschäften eher eine freiwillige Option, besonders guten Service zu honorieren. Etwa im Fahrradgeschäft, wenn der wackelige Lenker fachmännisch befestigt wird – kostenlos und ohne Kaufverpflichtung.

Im Gegensatz zum digitalen Trinkgeld konnte man sich bei der Kaffeekasse oder dem Trinkgeldglas vergleichsweise sicher sein, dass das Geld auch wirklich beim Personal ankam. Das Problem bei der analogen Gefälligkeit: Immer weniger Menschen zahlen noch mit Scheinen und Münzen. Auch wenn die Deutschen keinesfalls auf das Bargeld als Zahlungsmittel verzichten wollen, nutzen sie immer häufiger die Kartenzahlung. Folglich bekommen sie seltener Wechselgeld, von dem etwas im Sparschwein landen könnte.

Doch das Einkaufen wird nicht nur bargeldloser, es verlagert sich auch nach und nach ins Internet. Im E-Commerce war Trinkgeld lange Zeit überhaupt kein Thema. Auch das hat sich geändert. Shopsysteme wie MyCommerce oder Shopify, auf deren Software zahllose Onlineshops basieren, bieten seit einiger Zeit eine Trinkgeldfunktion an. Womit der ursprüngliche Sinn des Trinkgelds – eine kleine Aufmerksamkeit für jemand Bestimmten – endgültig ad absurdum geführt wäre.

## Hello Der Trinkgeld-Button

**D**ie sogenannten „Trinkgeldtasten“ auf Kartenterminals sollten eine praktische Lösung für das bargeldlose Zeitalter bieten. Sie vereinfachen das Geben von Trinkgeld – und schlagen meist drei verschiedene Werte vor: zum Beispiel 5, 10 oder 15 Prozent des Preises. Kein lästiges Kopfrechnen oder Kleingeldsuchen mehr.

Doch viele Gäste und Kunden fühlen sich dadurch bevormundet und genötigt. Den einen sind die vorgeschlagenen Summen zu hoch – beispielsweise, wenn die Staffelung 15, 20 und 25 Prozent beträgt oder man die Kein-Trinkgeld-Option lange suchen muss, weil sie absichtlich unscheinbar daherkommt. Die Psychologie dahinter nennt sich „Nudging“: Kleine Schubser, die uns zu einer bestimmten Entscheidung bewegen sollen. So ist beispielsweise erwiesen, dass die meisten Menschen bei drei Vorschlägen instinktiv den mittleren auswählen. Selbst wenn sie bei freier Auswahl weniger geben würden.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Art von Dienstleistungen, die inzwischen subtil ein Trinkgeld einfordern. War es früher vor allem üblich, ein Trinkgeld zu geben, wenn jemand Essen oder Getränke an den Tisch brachte, sind die Trinkgeldtasten längst auch in Selbstbedienungscafés, Imbissen oder sogar ganz normalen Geschäften an der Kasse zu finden. Diese oft als „Tipflation“, also Trinkgeldinflation, bezeichnete Entwicklung führt sogar dazu, dass manche Gäste solche Lokalitäten meiden, in denen sie sich beim Trinkgeldgeben beobachtet und kontrolliert fühlen – zum Beispiel durch einen für Personal und andere Kunden sichtbaren Bildschirm.

• Text **Christoph Koch**

# WORK

*Leben für die Arbeit – oder arbeiten, um zu leben? Die Diskussion, wer wie viel leistet, hat sich verschärft. Viele Ältere werfen der jüngeren Generation vor, sich „nur für Work-Life-Balance und Sabbatical“ zu interessieren. Die Jüngeren sehen das völlig anders ...*



*Früh aufstehen, den Tag planen und auch unangenehme Aufgaben einfach abarbeiten – all das findet in der Instagram-Welt nicht statt.*

**Zümrit Gülbay-Peischar, 55**, kam im Alter von zwei Jahren mit ihren Eltern aus der Türkei nach Deutschland und wurde 1998 die jüngste Juraprofessorin Deutschlands. Sie lehrt an mehreren Hochschulen und ist Mitglied einer Anwaltskanzlei. Im März 2025 erschien ihr Buch „Akademisch – warum die angebliche Bildungselite unsere Zukunft verspielt“.

**D**er Begriff „Work-Life-Balance“ stört mich, weil er Arbeit und Leben als Gegensätze darstellt. Doch Arbeit gehört zu meinem Leben – inhaltlich und zeitlich. Wenn ich die Arbeitszeit nicht als Teil meines Lebens sehe, verschenke ich einen großen Teil davon.

In jungen Jahren erhielt ich den Rat: „Finden Sie einen Job, der öfter als nur einmal im Monat beim Gehaltseingang Freude bereitet.“ Diesen Rat habe ich befolgt. Bevor ich Professorin wurde, arbeitete ich jahrelang als Verkäuferin, Lageristin und Putzkraft, um mir mein Studium zu finanzieren. Ich kenne also die Bedeutung körperlicher Arbeit und weiß, dass auch sie Zufriedenheit und Bestätigung schenken kann. Mein Vater arbeitete jahrzehntelang im Drei-Schicht-Betrieb: eine Woche Frühschicht, eine Woche Spätschicht, eine Woche Nachtschicht. Doch ähnlich wie zum Beispiel Menschen an der Supermarktkasse machte er sich nicht ständig über seine Work-Life-Balance Gedanken.

Viele meiner Studierenden zeigen eine Anspruchshaltung, die ich nicht nachvollziehen kann. Natürlich gab es immer Menschen, die sich im Jurastudium schwer tun. Es ist anspruchsvoll, und nicht jeder

ist dafür geeignet. Doch viele hören insbesondere von ihren Eltern ihre gesamte Jugend lang, sie seien die Größten – ohne bisher etwas Nennenswertes geleistet zu haben. Wenn man ihnen dann sagt: „Du hast noch nicht viel erreicht. Tu doch erst mal etwas, bevor du Forderungen stellst“, sind Schock und Ablehnung groß.

Die meisten meiner Studierenden sind zwischen 18 und 25 Jahre alt, also Teil der Generation Z. Mit solchen Etiketten kann ich aber wenig anfangen und bin überzeugt, dass es durchaus auch Ältere gibt, bei denen es um die Arbeitsmoral nicht wahnsinnig gut gestellt ist. Bei den Jüngeren mag sich das Problem dadurch verschlimmern, dass soziale Medien ein verzerrtes Bild der Arbeitswelt vermitteln. Früh aufstehen, den Tag planen und auch unangenehme Aufgaben einfach abarbeiten – all das findet in der Instagram-Welt nicht statt. Dort ist alles bunt und fröhlich. Wenn junge Menschen dann in die weniger glamouröse Berufswelt eintreten, glauben sie nicht, dass ihre Erwartungen falsch sind, sondern dass die Arbeit falsch ist und sie dringend mehr Work-Life-Balance brauchen.

Man hält mir oft eine Studie vor, die behauptet, die Generation Z arbeite mehr als jede Generation zuvor. Doch diese Studie addiert bloß Arbeitsstunden. Was in dieser Zeit tatsächlich geleistet wird, bleibt unerwähnt. Arbeitgeber berichten mir immer wieder, dass junge Mitarbeitende regelmäßig für eine halbe Stunde auf der Toilette verschwinden. Wenn nicht ganz Deutschland unter Magen-Darm-Problemen leidet, scrollen sie dort wohl auf ihrem Smartphone durch ihre eigene wichtige Welt. Um ihre Work-Life-Balance muss sich also niemand sorgen.“

# DILEMMA LIFE



*In Bezug auf die Work-Life-Balance können die Generationen viel voneinander lernen.*

**Maximilian Hörhold, 25**, arbeitet als Projektmanager in Freiburg. Er hat Digitalisierungsmanagement studiert, hat als Event-Fotograf zum Beispiel die Weltpremiere des Films „Cranko“ am Staatstheater Stuttgart dokumentiert und kann den Zauberwürfel in unter einer Minute lösen.

**N**ach dem Abitur begann ich ein duales Studium in Digital Business Management, eine Kombination aus Hochschule und Praxis in einer Beratungsagentur für Digitalisierung mittelständischer Unternehmen. Am Montag nach Studienende trat ich dann meinen ersten Job bei der besagten Digitalberatung an – gerade 21 Jahre alt. Die Arbeit war anspruchsvoll, machte mir aber Spaß, da ich mich sehr für Digitalisierung interessiere. Mit dem Studium arbeitete ich dort in Summe fünfeinhalb Jahre und hatte keinen einzigen schlechten Tag, auch wenn es hin und wieder 10-Stunden-Tage waren.

Aber oft fühlte ich mich, als hechelte ich immer nur Zielen hinterher. Wenn ich dieses oder jenes erreicht hätte, so mein Gedanke, dann ginge das Leben los. Ich halte mich für einen anspruchsvollen Menschen, auch an meine eigene Arbeit. Ich will alles gut und richtig machen.

Doch immer öfter fragte ich mich, warum ich das alles mache, was mich wirklich erfüllt und was ohne meine Arbeit übrigbliebe. Vor anderthalb Jahren entschied ich, meine Anstellung zu kündigen und mich als Eventfotograf selbstständig zu machen. Fotografie war vorher ein Hobby, und auch als Beruf lief es gut an. Ich fasste schnell Fuß, gewann gute Firmenkunden und konnte sogar Aufträge ablehnen, die nicht in mein Interessenfeld und zu meinen Kompetenzen passten. In dieser Zeit arbeitete ich vermutlich objektiv weniger als in der Beratung, aber die emotionale Belastung war durch die Selbstständigkeit höher. In der Beratung wird Arbeitszeit verkauft, also gilt: „Zeit ist Geld.“ Dadurch war ich früh auf diese

Sichtweise eingenordet und redete mir ein, es sei schlecht, wenn ich mal ein paar Stunden nichts tat.

Obwohl der Schritt in die Selbstständigkeit richtig war und ich viel über mich und meine eigenen Möglichkeiten gelernt habe, habe ich mir jetzt wieder eine Festanstellung gesucht. Bei einer Agentur, die Websites für große Unternehmen erstellt, kann ich meine digitale mit meiner kreativen Ader verbinden. Ich habe ausgehandelt, dass ich meine Stunden flexibel anpassen kann, und möchte die Fotografie weiter nebenberuflich betreiben. Ich finde es großartig, dass sich die Arbeitswelt gewandelt hat und die Bedürfnisse von Angestellten flexibler berücksichtigt werden.

In Bezug auf die Work-Life-Balance können die Generationen viel voneinander lernen. Die Jüngeren können von den Älteren lernen, dass man nicht nur fordern sollte, sondern auch leisten und beitragen muss. Die Älteren können von den Jüngeren lernen, dass man Arbeit nicht über alles stellen und ab und zu in sich hineinhören sollte, um nicht ausgebeutet zu werden – sei es von anderen oder von sich selbst.

• Text **Christoph Koch**

# Jedes Kind *zählt*



*Mehr als 470 Millionen Kinder wachsen in Kriegsgebieten auf oder leben mit traumatischen Erfahrungen in Flüchtlingsunterkünften. Die gemeinnützige Organisation War Child unterstützt sie mit Programmen zur Stärkung der mentalen Gesundheit und Bildungsangeboten. Ein Besuch beim Deutschland-Team von War Child in Hamburg.*

**D**iesen Moment in einem Flüchtlingslager im Libanon wird Nienke Teunissen nie vergessen. Es ist das Jahr 2015, im benachbarten Syrien herrscht Krieg. Im Libanon leben mehr als eine Million syrische Flüchtlinge, in den Lagern geht es elend zu. Die junge Nienke Teunissen ist für War Child dort. Da steht plötzlich ein Mann vor ihr, an der Hand drei Kinder. „Nimm sie mit“, schreit er, „nach Europa“. Der Vater habe das ernst gemeint, sagt Teunissen heute. Er hätte seine Kinder einer Fremden mitgegeben. Aus purer Verzweiflung.

Hamburg, Steindamm, eine Straße im Stadtteil St. Georg, nicht weit vom Hauptbahnhof. In einem schmucklosen Zweckbau öffnet Jan Grönwald die Tür zum Büro von War Child Deutschland. Zwei Zimmer, Schreibtische, Computer, Kaffeemaschine. Auf einem Plakat sind zwei fröhliche Kinder zu sehen, darunter steht ein Leitspruch von War Child: „Du kannst ein Kind aus dem Krieg holen. Aber wie holst du den Krieg aus dem Kind?“

Nienke Teunissen, Jan Grönwald und sieben weitere Frauen und Männer sind das deutsche Team der Nichtregierungsorganisation, die in den 90er-Jahren in den Niederlanden und in Großbritannien gegründet wurde. Seit 2019 ist War Child auch in Deutschland aktiv. Das Ziel ist heute das gleiche wie vor 30 Jahren: Kinder in Kriegs- und Krisengebieten zu unterstützen. Dabei geht es nicht alleine darum, ihnen Essen und ein Dach über dem Kopf zu bieten. Das andere, ebenso wichtige Ziel beschreibt Jan Grönwald so: „Es geht um mentale Gesundheit, um Schutz, um Bildung.“ Und Nienke Teunissen ergänzt: „Erst wenn Kinder lachen, spielen und sich selbst vertrauen, sind sie in der Lage, an eine bessere Zukunft zu glauben.“

#### **Spielerischer Zugang zu Bildungsangeboten**

Die Programmbereiche von War Child umfassen psychosoziale Unterstützung, Bildung, Kinderschutz und Stärkung von Jugendlichen. Beispiel Bildung: Etwa 78 Millionen Kinder auf der Welt haben dazu überhaupt keinen Zugang, weil bewaffnete Konflikte und humanitäre Krisen jedes Angebot verhindern. Hier setzt War Child zusammen mit lokalen Partnern an, beispielsweise mit dem digitalen Bildungsprojekt „Can't Wait to Learn“. Es funktioniert so: Auf Smartphones und Tablets bekommen Kinder einen spielerischen Zugang zu Bildungsangeboten, alle Lernspiele basieren auf dem nationalen Lehrplan des jeweiligen Landes. Lesen, Schreiben, Mathematik – es geht darum, grundlegendes Wissen zu vermitteln oder zumindest den aktuellen Wissensstand zu erhalten. So sollen beispielsweise geflüchtete Kinder aus der Ukraine ihre eigene Sprache nicht verlernen, während sie nicht in der Heimat sind.



**Macherin** – Nienke Teunissen leitet das Team von War Child Deutschland. Das Büro ist in Hamburg.

*Du kannst ein Kind aus dem Krieg holen. Aber wie holst du den Krieg aus dem Kind?*

War-Child-Motto

Seit der Einführung im Jahr 2012 hat „Can’t Wait to Learn“ etwa 340.000 Kinder beim Lernen unterstützt, 2025 wurde das Programm in acht Ländern umgesetzt – im Südsudan, im Sudan, in Uganda, in Syrien, im Libanon, in Jordanien, im Tschad und in der Ukraine.

Jan Grönewald trägt ein T-Shirt mit War-Child-Logo, er kramt in Broschüren, sucht Zahlen heraus, man spürt seine Begeisterung für diese Organisation. Früher war er im Sportmanagement tätig, hat Radveranstaltungen organisiert, bevor er in die Welt der NGOs eingetaucht ist. Seit zwei Jahren arbeitet er hier in Hamburg, und besonders gefällt ihm daran, dass War Child sehr konkrete Ergebnisse liefert. „Alles wird evaluiert und hat einen wissenschaftlichen Hintergrund.“ Bei War Child gibt es ein eigenes Forschungs- und Entwicklungsteam aus 25 Wissenschaftlern, das von vielen internationalen Universitäten unterstützt wird. Wenn ein Pro-

gramm gut funktioniert, kann es von anderen Organisationen wie Unicef oder SOS-Kinderdorf übernommen werden.

### „Es ist gefährlich für unsere Leute“

Aber wie ist es überhaupt möglich, mit Kindern etwa an Bildungsthemen zu arbeiten, wenn in Kriegsgebieten schon der schiere Überlebenskampf die Familien jeden Tag herausfordert? Wie im Gaza-Streifen, wo 1,1 Millionen Kinder leben – sie machen fast die Hälfte der Bevölkerung aus. Täglich sind sie Hunger, Angst und Stress ausgesetzt, viele zeigen aus diesem Grund Symptome wie Fieber und Erbrechen. Hier hilft War Child gemeinsam mit lokalen Organisationen zunächst mit Lebensmittelpaketen, Hygiene-Kits und Winterbekleidung. Später kommen Pakete für den Schulwiedereinstieg dazu. „Es ist für unsere Leute gefährlich dort“, sagt Nienke Teunissen, „aber sie halten trotzdem durch“. Sieben War-Child-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter leben und arbeiten in den palästinensischen Gebieten unter schwierigsten Bedingungen. Viele Kinder haben ihre Eltern verloren, sind alleine und verzweifelt. In Ländern wie der Demokratischen Republik Kongo, im Südsudan oder in Uganda, wo War Child ebenfalls aktiv ist, sieht es ähnlich aus.

Nienke Teunissen arbeitet schon seit elf Jahren für die Organisation, zunächst in den Niederlanden, seit diesem Jahr baut sie mit ihrem Team War Child Deutschland in Hamburg weiter auf. Sie spricht Deutsch mit einem sympathischen holländischen Akzent. In Hamburg konzentrieren sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch auf den Bereich mentale Gesundheit von geflüchteten Kindern, die in Unterkünften in Deutschland leben. Viele haben traumatische Erfahrungen gemacht; einige sind in sich gekehrt und können kaum darüber sprechen, andere reagieren aggressiv.

Wie findet man einen Zugang zu ihnen? War Child verzeichnet große Erfolge mit einem evaluierten Programm namens TeamUp: Kinder und Jugendliche zwischen sechs und 17 Jahren treffen sich seit 2022 mindestens einmal die Woche in der Unterkunft und werden zu Spielen, Bewegung und gemeinsamen Aktionen angeleitet. „Am Anfang war es ungewohnt für die Kinder“, sagt Till Schuster, der Programmkoordinator von TeamUp, „jetzt sind sie voller gespannter Erwartung und Vorfreude“. Man muss sich dazu nicht anmelden; der Moderator geht mit einer Musikbox durch die Unterkunft und fordert die Kinder und Jugendlichen zum Mitmachen auf. „Alles ist sehr niedrigschwellig“, sagt Jan Grönwald, niemand soll sich überfordert fühlen. „Wenn wir zum Beispiel Seilspringen üben, liegt das Seil am Anfang auf dem Boden. Ganz langsam heben wir es an, jeder springt so hoch, wie er oder sie kann.“ Die Übungen sind einfach, doch es geht um wichtige Themen: Emotionen, Freundschaft, Respekt. Jeder und jede versteht die Botschaft, eine gemeinsame Sprache ist dafür nicht notwendig.

### Unterstützung aus der Musikbranche

Inzwischen gibt es etwa 20 Moderatorinnen und Moderatoren, die das Programm in Hamburg und Berlin umsetzen, sie werden vom Deutschland-Team vorher ausgebildet. Fast 1.500 Kinder haben sie im Jahr 2024 erreicht. Möglich ist das nur mit ehrenamtlichem Engagement – und mit der finanziellen Hilfe von Spendern. War Child erhält nur im geringen Rahmen Zuwendungen von anderen Non-Profit-Organisationen und von der EU. Besonders stolz ist das Hamburger Team auf die Unterstützung aus der Musikbranche, eine langjährige Tradition von War Child. Schon 1995, während der Balkankriege, nahmen Stars wie Oasis, Radiohead und Massive Attack ein Wohltätigkeitsalbum

**Spielerisch** – die Lernprogramme von War Child arbeiten ohne Druck und mit vielen Anreizen zum Mitmachen



zugunsten der Organisation auf. In diesem Jahr unternimmt die Beatles-Tribute-Band „The Analogues“ eine Wohltätigkeits-Fahrradtour von Amsterdam in die Ukraine, um Spenden für War Child zu sammeln.

So beeindruckend dieses Engagement ist – kommt es den Aktiven angesichts der riesigen Aufgabe nicht manchmal vor wie ein Kampf gegen Windmühlen? 473 Millionen Kinder, so hat War Child ermittelt, wachsen aktuell in Konfliktgebieten oder in Flüchtlingsunterkünften auf. „Nein, das hält uns nicht davon ab“, sagt Nienke Teunissen und lächelt: „Jedes einzelne Kind zählt.“

• Text Arno Makowsky

### Spendenkonto

War Child Deutschland gGmbH  
IBAN: DE 91 4306 0967 2029 2741 00  
BIC: GENODEM1GLS

# Nachhaltig leben – ohne Verbote



*Heute gibt's nur vegetarisches Essen! Runter mit der Heizung! Solche von **oben diktierten Maßnahmen für Umwelt und Klima** kommen beim Personal von Unternehmen nicht gut an. Viel wirksamer ist es, die Mitarbeitenden mit **sanften Anregungen** zu freiwilligem nachhaltigen Handeln zu bewegen. Der Trend heißt „Green Nudging“.*

**D**er fleischlose Montag war kein Erfolg: 2010 beschloss der Internet-Konzern Google in seinem Headquarter in Mountain View, Kalifornien, den Mitarbeitenden montags nur noch vegetarische Kost und Fischgerichte anzubieten. Es war ein Versuch, etwas für die Gesundheit des Personals und gleichzeitig für die Umwelt zu tun. Die Maßnahme betraf zwar nur zwei der mehr als 20 kostenlosen Kantinen auf dem Firmengelände. Doch einige Googler protestierten lautstark und veranstalteten umgehend ein Protestgrillen. Einer schrieb eine empörte E-Mail: „Hören Sie auf, mir vorschreiben zu wollen, wie ich mein Leben zu leben habe. Oder ich gehe zu Microsoft, Twitter oder Facebook, wo man sich nicht mit uns anlegt.“

Seit Google sich zum ersten Mal am fleischlosen Montag versuchte, ist die Klimakrise stärker ins Bewusstsein der Menschen gerückt – und damit auch auf die Agenda vieler Unternehmen. Nicht nur, dass Extremwetterereignisse die Lieferketten unterbrechen oder den Betriebsablauf stören.

Auch der Druck durch die Öffentlichkeit wächst: Ganze 91 Prozent der Deutschen wünschen sich einen umwelt- und klimafreundlichen Umbau der deutschen Wirtschaft, ergab eine Studie von Umweltbundesamt und Bundesumweltministerium. Unternehmen, die ihre Klimabilanz verbessern wollen, stellen sich deshalb die Frage, wie sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entsprechendem

Handeln bewegen können. Denn mit deren Unterstützung sind die notwendigen Ziele natürlich einfacher zu erreichen.

### Nobelpreis für Nudging-Konzept

Veränderung ist also nötig. Angestellte, die sich gegängelt oder bevormundet fühlen, stellen sich jedoch oft quer. „Die Leute mögen es nicht, wenn man ihnen ihre Wahlmöglichkeiten nimmt“, kommentierte Laszlo Bock, ehemaliger Personalchef des IT-Unternehmens, Googles gescheiterten fleischlosen Montag in einem Interview. In seinem Buch „Work Rules!“ analysiert er diese und andere Maßnahmen, mit denen der Konzern seinerzeit versuchte, die Belegschaft zu nachhaltigerem Handeln zu bewegen: „Wie kann man das Umfeld so verändern, dass die Wahlmöglichkeiten nicht wegfallen, dieses die Menschen aber daran erinnert, gute Entscheidungen zu treffen?“ Bocks Antwort: Nicht schubsen. Sondern stupsen.

Das Konzept stammt aus der Verhaltensökonomie. Bekannt gemacht haben es zwei US-Wissenschaftler, der Rechtswissenschaftler Cass Sunstein und der Wirtschaftswissenschaftler und spätere Nobelpreisträger Richard Thaler. Ihr 2004 erschienenes Buch „Nudge“ war ein Bestseller. Der Ursprung des Wortes ist unklar. Möglicherweise stammt es vom norwegischen nugge ab, was so viel wie anstupsen bedeutet. Laut den Autoren ist ein Nudge ein Anstoß, der die Entscheidungsfreiheit aufrechterhält, aber die Menschen in eine bestimmte Richtung lenkt. Keine Regel, kein Verbot. Nur eine sanfte Anregung.

### Intrinsische Motivation fördern

„Regeln sind in Unternehmen wichtig“, sagt Dr. Julius Rauber vom Institut für Verbraucherpolitik ConPolicy. „Sind sie sinnvoll und gut zu vermitteln, fällt es der Belegschaft auch leicht, sie zu akzeptieren.“

## Wie kann man das Umfeld so verändern, dass die Wahlmöglichkeiten nicht wegfallen, es die Menschen aber daran erinnert, gute Entscheidungen zu treffen?

Green Nudges geben Veränderungsprozessen eine andere Dynamik, so Rauber: „Bestenfalls wecken sie in Mitarbeitenden die Eigenmotivation. Und wer aus einer intrinsischen Motivation heraus handelt, tut das mit viel mehr Leidenschaft.“

*Bestenfalls wecken sie in Mitarbeitenden die Eigenmotivation. Und wer aus einer intrinsischen Motivation heraus handelt, tut das mit viel mehr Leidenschaft.*

Die Möglichkeiten, Mitarbeitende zu nudgen, sind vielfältig: Mit Feedback lässt sich der Strom- oder Kraftstoffverbrauch veranschaulichen; Firmen können Fahrgemeinschaften fördern oder vergünstigte Firmenfahrräder anbieten; Wettbewerbe motivieren Abteilungen, monatlich gemeinsam Fahrradkilometer zu sammeln; geänderte Grundeinstellungen am Drucker sparen Papier, weil dieses beidseitig genutzt wird. Da ist für jede Firma etwas dabei.

### Rotes Licht bei Energieverschwendung

Wie zuverlässig solche Ansätze wirken, hat ConPolicy anhand einer Studie evaluiert. Getestet wurden 68 verschiedene Green Nudges in acht Unternehmen aus Bremen und Bremerhaven. Initiiert hatte das Projekt die gemeinnützige Klimaschutzagentur energiekonsens. Im Kühlraum des Fischgroßhändlers Deutsche

See in Bremerhaven beispielsweise muss die Temperatur möglichst konstant bleiben. Steht die Tür zu lange offen, treibt die Kühlung den Energieverbrauch in die Höhe. Im Projektzeitraum zeigte ein LED-Smileys den Mitarbeitenden an, wenn die Temperatur stieg. Hatte der ein rotes Gesicht mit hängenden Mundwinkeln, war klar: Die Tür stand zu lange offen. Die Maßnahme senkte die Temperaturschwankungen um rund ein Fünftel. Der Bremer Honig- und Süßungsmittelhersteller Sonnentracht, ebenfalls in die Studie involviert, änderte die Voreinstellungen bei den Druckern, was den Papierverbrauch um rund zwölf Prozent senkte. Fast verdreifachen ließ sich die Rate der ausgeschalteten Monitore bei der Handelskrankenkasse Bremen. Ein Pop-up-Fenster erinnerte die Mitarbeitenden daran.

Auch Google fand letztlich Anstupser, die etwas bewegten und kaum jemanden störten: Prominent platzierte Salate und kleine Teller zusätzlich zu den großen führten dazu, dass die Mitarbeitenden sich weniger Fleisch nahmen – und weniger Essen weggeworfen wurde.

Unternehmen, die ihre Belegschaft auf ähnliche Weise stupsen wollen, sollten eins nicht vergessen: die eigene Vorbildfunktion. Julius Rauber: „Gemäß dem Sprichwort: Tue Gutes und rede darüber.“ Erst kürzlich belegte eine Studie der Universität Mannheim diesen Effekt: Je sozialer das Unternehmen eingestellt ist, desto ethischer verhalten sich auch seine Mitarbeitenden – bis ins Privatleben hinein.

• Text Jessica Braun

# Ein neues Schwergewicht im deutschen Bankenmarkt

## Hans Hanegraaf und Michael Bentlage über die Perspektiven des Zusammengehens von Bethmann Bank und HAL

**E**nde Juni dieses Jahres war es endlich so weit: Gut ein Jahr nach der Ankündigung wurde die Hauck Aufhäuser Lampe Privatbank AG (HAL) Teil der ABN AMRO Bank. Der Erwerb ist rechtlich vollzogen (Closing). Die nächste Etappe wird der Zusammenschluss mit der Bethmann Bank. Damit wird ein neues Schwergewicht im deutschen Bankenmarkt entstehen mit einer breiten Produkt- und Leistungspalette für vermögende Privatkunden sowie umfassenden Bankdienstleistungen für Familienunternehmen und Mittelstand. Das gemeinsame Wealth Management wird dabei unter der Marke Bethmann HAL firmieren.

Was können Kundinnen und Kunden von dieser Transaktion erwarten? Grund genug, Hans Hanegraaf, CEO der Bethmann Bank und Country Executive ABN AMRO Deutschland, und HAL-Vorstandschef Michael Bentlage zum Gespräch zu bitten.

**Herr Hanegraaf, Herr Bentlage, wie haben Sie die 13 Monate zwischen der Ankündigung der Transaktion und dem rechtlichen Vollzug erlebt?**

**Hanegraaf:** Es war eine ebenso arbeitsreiche wie spannende Zeit. Bankenübernahmen und -fusionen sind gerade unter regulatorischen Gesichtspunkten sehr komplex und aufwendig, daher dauert ein solcher Prozess in der Regel deutlich länger als bei Industrieunternehmen. Jetzt aber ist das sogenannte Closing erfolgt. Ich glaube, alle Beteiligten sind froh, dass wir endlich starten können, denn wir haben viel vor.

**Bentlage:** In der Zeit bis zum Closing waren beide Banken weiterhin rechtlich und operativ voneinander getrennt und agierten als Wettbewerber im Markt. Dennoch war es eine Zeit der Annäherung: Die Teams beider Häuser haben sich kennengelernt und ein besseres Verständnis für das Leistungsspektrum, die Beratungsphilosophie und die Kultur der jeweils anderen Seite bekommen. Darauf können wir jetzt aufbauen.

**Was passiert als Nächstes?**

**Hanegraaf:** Das Closing war ein wichtiger Meilenstein für uns, aber die eigentliche Arbeit beginnt erst jetzt. Voraussichtlich bis Ende des Jahres 2026 wollen wir die jeweiligen Geschäftsaktivitäten weitestgehend zusammenführen. Das betrifft ein sehr großes Spektrum an Themen, vom gemeinsamen Markenauftritt bis zur technischen Integration. Dazu wird das Private-Banking-Geschäft der HAL in die bestehenden Strukturen der ABN AMRO Deutschland integriert. Das Gleiche ist auch für das Corporate Banking, das Asset Management und das Kapitalmarktgeschäft vorgesehen.

**Welche Vorteile können die Kundinnen und Kunden aus dem Zusammenschluss ziehen?**

**Bentlage:** Mit Bethmann HAL entsteht eine neue Größe im deutschen Wealth-Management-Markt mit einem deutlich internationaleren und breiteren Produkt- und Serviceangebot für unsere Kunden. Die um HAL erweiterte ABN AMRO ist in Deutschland ein führender Anbieter von Finanzdienstleistungen für vermögende Privatkunden, Familienunternehmen und den deutschen Mittelstand sowie für

institutionelle Kunden im Asset Management, Asset Servicing und Kapitalmarktgeschäft. ABN AMRO als eine der größten und kapitalstärksten Banken in Europa bietet dafür das ideale Umfeld. Die Kunden der beiden bisherigen Häuser werden künftig eine noch stärkere Bank an ihrer Seite haben.

**Hanegraaf:** Strategisch passen die Banken einfach gut zusammen. Beide bedienen die gleichen Kundengruppen. Im Wealth Management bringen HAL und Bethmann zusammen ein verwaltetes Vermögen von rund 70 Milliarden Euro auf die Waage. Wichtig ist dabei, dass die Investmentphilosophien und die Art, Kundinnen und Kunden ganzheitlich zu beraten, sehr nahe beieinanderliegen. Auch das Produkt- und Serviceangebot beider Häuser passt gut zusammen oder ergänzt sich sinnvoll. Zugleich weiten wir das Angebot aus: Institutionellen Kunden zum Beispiel können wir künftig die Verwahrung und Administration von Investmentprodukten anbieten. Denn im Asset Servicing verfügt HAL über eine anerkannte Expertise, eine gute Marktposition und eine große Innovationskraft, etwa im Bereich Digital Assets.

**Größe allein ist aber nicht alles ...**

**Bentlage:** Völlig richtig, aber Größe ist in der heutigen Finanzwirtschaft ein wichtiger Faktor, um in Prozesse, neue Technologien und Personal investieren zu können. Aber es stimmt: Es geht nicht zuletzt auch um Werte. Beide Banken – HAL und Bethmann Bank – stehen für Kontinuität und Langfristigkeit in der Beratung. Unsere Kunden sind oftmals unternehmerisch geprägt und denken sehr weit voraus. Wir waren bislang sehr erfolgreich darin, sie über diesen langen Zeitraum zuverlässig und vertrauensvoll zu begleiten. Das sind klassische Privatbank-Tugenden, daran wird sich nichts ändern. Gleichwohl ist es unser

Anspruch, uns permanent mit unseren Kunden weiterzuentwickeln und Antworten auf neue Fragen zu finden. In der neuen Aufstellung werden wir eine noch breitere Service- und Produktvielfalt sowie umfassende Ressourcen bieten.

**Warum der neue Markenname Bethmann HAL? Bethmann und HAL sind ja bereits das Ergebnis von Fusionsprozessen.**

**Hanegraaf:** Wir glauben, dass der Name eine starke Marke für unser gemeinsames Wealth Management sein wird. In der Kombination beider Namen bündeln wir die sich über Jahrhunderte erstreckende Privatbankerfahrung und herausragende Expertise beider Häuser. Sowohl die Bethmann Bank als auch HAL haben den deutschen Privatbankenmarkt in ihrer langen Geschichte maßgeblich mitgeprägt. Der kombinierte Name berücksichtigt unsere historischen Wurzeln, unsere Kulturen und den gemeinsamen klaren Fokus auf Kunden und Mitarbeiter.

**Müssen sich Kundinnen und Kunden auf neue Berater einstellen oder eine andere Niederlassung ansteuern?**

**Hanegraaf:** Nein, alle Kunden der Bethmann Bank und ABN AMRO werden ihre Ansprechpartner sowie Produkte und Services behalten. Gleiches gilt für Kunden von HAL. Wir sind uns bewusst, dass die persönliche Beziehung in der Beratung ein bestimmendes Kriterium bei der Wahl eines Bankpartners ist. Überhaupt geht es darum, beim Zusammenführen der beiden Organisationen behutsam und respektvoll vorzugehen. Wenn ich zwei Banken zusammenschließe, spielen Faktoren wie Verlässlichkeit, Sicherheit und Vertrauen eine ganz wichtige Rolle – für die Kundinnen und Kunden, aber auch für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein Zusammenschluss ist immer dann erfolgreich, wenn die Kunden davon nichts bemerken – und wenn, dann nur im positiven Sinn.



**Michael Bentlage (links), Hans Hanegraaf**

**Werden alle deutschen Standorte der Bank erhalten bleiben?**

**Bentlage:** Ja. Gemeinsam bauen wir unsere regionale Präsenz auf 17 Standorte in Deutschland aus – Bethmann hat bislang 13 und HAL 11. An den gemeinsamen Standorten werden wir deutlich stärker, insgesamt fassen wir unser Netzwerk auf der Karte nun viel enger. Wir glauben fest daran, dass auch im digitalen Zeitalter die räumliche Nähe zu unseren Kunden wichtig und unverzichtbar ist. Unsere Devise wird immer sein, alle Kunden in Deutschland bestmöglich vor Ort zu betreuen. Wir wollen deshalb an allen Standorten festhalten. An den gemeinsamen Standorten wird es mittelfristig sicherlich eine Zusammenführung an einer gemeinsamen Adresse geben. Aber dazu gibt es noch keine konkrete Planung.

**Wachstum war bislang ein wichtiges Ziel für beide Häuser. Wie geht es hier weiter?**

**Hanegraaf:** Das Zusammengehen beider Häuser geschieht ja aus Positionen der Stärke heraus. Wir haben intensiv verfolgt, wie dynamisch HAL in den vergangenen Jahren gewachsen ist – eine sehr beeindruckende Entwicklung. Und auch die Bethmann Bank ist eine der erfolgreichsten Wachstumsgeschichten im deutschen Private Banking der vergangenen 20 Jahre.

**Bentlage:** HAL stand und steht für ein bestimmtes Credo: Veränderung ist das bestimmende Prinzip. Wir waren immer offen für nützliche neue Entwicklungen und haben diese in unser Geschäft integriert. So sind wir gewachsen und diesen Weg werden wir gemeinsam fortsetzen.

• Interview Frank Elsner

### Hans Hanegraaf

Hans Hanegraaf, Jahrgang 1965, steht seit Juli 2017 als Vorstandsvorsitzender und seit Oktober 2022 als Sprecher an der Spitze der Bethmann Bank. Überdies verantwortet er als Sprecher der Geschäftsleitung und Country Executive alle Aktivitäten der ABN AMRO in Deutschland. Der Niederländer gehört der ABN AMRO Gruppe bereits seit 1995 an.

### Michael Bentlage

Michael Bentlage, Jahrgang 1964, wurde 2009 Partner bei Hauck & Aufhäuser und 2017 Sprecher der Geschäftsleitung. Mit der Umwandlung von Hauck & Aufhäuser in eine Aktiengesellschaft ist er seit Juni 2017 Vorsitzender des Vorstands des Bankhauses, das seit dem Zusammenschluss mit dem Bankhaus Lampe unter Hauck Aufhäuser Lampe (HAL) firmiert. Bentlage wird diese Funktion bei der HAL AG, die jetzt eine 100%-Tochtergesellschaft der ABN AMRO Bank ist, auch weiterhin ausüben.



# Nebenwirkung: *Nachhaltigkeit*

*Die Produktion von Medikamenten belastet Umwelt und Klima. Doch viele Tabletten und Pillen landen ungenutzt oder abgelaufen im Müll. Da wäre es doch eine Idee, die Medikamenten-Wirkstoffe zu recyceln. Ein Professor der Universität Nürnberg-Erlangen verfolgt genau diesen Ansatz. Und stößt auf Widerstände.*



**A**rzneimittel helfen bei Kopfschmerzen, machen Heuschnupfengeplagten das Leben leichter oder halten eine Blasenentzündung in Schach. Laut Umweltbundesamt kaufen die Deutschen jährlich mehr als 35.000 Tonnen Medikamente. Doch viele davon landen im Müll, oft ungenutzt oder abgelaufen. Mal liegt es daran, dass Patientinnen oder Patienten nicht den ärztlichen Empfehlungen – „Packung ganz zu Ende nehmen!“ – folgen. Oft ist auch das Verfallsdatum schuld: Ein Nasenspray zum Beispiel hält nur wenige Monate. Angebrochene Packungen dürfen zudem nicht weitergegeben werden. Die Produktion der mehr als 100.000 in Deutschland verfügbaren Arzneimittel ist jedoch chemikalienintensiv. Sie belastet Umwelt und Klima. Arzneimittel müssen also nachhaltiger werden. Nur wie?

#### **Recycelter Wirkstoff aus alten Tabletten**

An der Universität Erlangen-Nürnberg verfolgt Professor Markus Heinrich einen weltweit nahezu einzigartigen Ansatz: Mit seiner Forschungsgruppe Chemie und Pharmazie recycelt er Altmedikamente. Die Idee erwuchs nicht aus seinem grünen

Gewissen. Sie hatte wirtschaftliche Gründe: „Für unsere Forschung benötigten wir einen bestimmten Wirkstoff, der beim Chemikalienhändler etwa 1.000 Euro pro Gramm kostet“, so Heinrich. „In der Apotheke ist das Medikament, das diesen Wirkstoff enthält, deutlich günstiger. Also haben wir uns gefragt: Können wir den Wirkstoff extrahieren?“ Das Verfahren funktionierte. Pro Gramm zahlte die Forschungsgruppe nun nur noch 40 Euro. „Das brachte uns auf die Idee, ob wir nicht insgesamt viel Geld sparen könnten, wenn wir die Wirkstoffe künftig aus Altmedikamenten zurückgewinnen. Der Umweltschutz war erst der zweite Gedanke.“

Berechnungen aus England oder Österreich zeigen, dass pharmazeutische Produkte etwa 20 Prozent der Emissionen im Gesundheitswesen ausmachen. Global gesehen kommen so mehr Emissionen zusammen, als die Automobilindustrie verursacht. Schuld sind mehrstufige Arbeitsprozesse, die große Mengen an Energie verbrauchen. Dazu kommt die intensive Verwendung von aggressiven Lösungsmitteln. Kaum eine chemische Reaktion kommt ohne sie aus. Doch diese Lösungsmittel wieder zu entfernen, kostet Ressourcen und produziert große Mengen giftigen Mülls. All das ist schlecht für die Ökobilanz.

#### **Umweltvorschriften setzen die Industrie unter Druck**

Mit dem europäischen Green Deal haben sich die Umweltvorschriften für die Pharmaindustrie verschärft. Ein Ausweg: die sogenannte grüne Chemie. Sie setzt darauf, die zugrunde liegenden Prozesse energieeffizienter und ressourcenschonender zu gestalten – zum Beispiel durch biotechnologische Verfahren: Natürliche Helfer wie Hefe oder Bakterien machen dabei – verkürzt gesagt – Erdöl oder Lösungsmittel überflüssig.

*Forschung first – die Wirkstoffe, die das Erlanger Pharmazeutische Institut recycelt, dürfen bislang nur für wissenschaftliche Zwecke genutzt werden*

Eine andere Methode ist die Mechanochemie. Hier übernehmen beispielsweise Stahlkugeln den Job von Lösungsmitteln, indem sie durch physische Kraft die gewünschte Reaktion in Gang bringen. Derzeit testet die Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung (BAM) das Verfahren an Arzneimitteln für die Krebsmedizin, Antidiabetika und Blutdrucksenker.

Das klingt vielversprechend, aber etablierte Produktionsprozesse lassen sich nicht so einfach umstellen. Um Kosten zu sparen, kaufen viele Unternehmen ihre Wirkstoffe außerhalb der EU ein. „Die Mehrheit kommt aus Indien und China“, sagt Markus Heinrich. Produktionsstandards und Nachhaltigkeitsniveau sind dadurch schwerer zu kontrollieren. Dazu kommen Lieferengpässe. All das macht Recycling zur interessanten Alternative.

### Vier Tonnen Altmedikamente in einem Jahr

Die ersten Schachteln mit abgelaufenen Arzneimitteln bekam Heinrichs Team 2016 von Apotheken aus der Nähe. Schon da

war klar, dass das Forschungsvorhaben bestimmten Regeln würde folgen müssen. „Von der zuständigen Behörde erhielten wir die Auflage, dass die eingesammelten Medikamente auf keinen Fall wieder in Umlauf gelangen dürfen“, so Heinrich. Denn in Deutschland ist es verboten, eine Altarznei ein zweites Mal für Mensch oder Tier einzusetzen. „Dafür bestätigte die Behörde, dass wir als Endabnehmer auftreten dürfen. Das heißt, für Apotheken oder Kliniken, die uns Arzneimittel überlassen, gelten diese als rechtmäßig entsorgt.“

Um die Abgabe zu vereinfachen, stellte die Forschungsgruppe einen Sammelcontainer vor dem Universitätsgebäude auf. Streng gesichert natürlich. „Wenn Kliniken uns unterstützen, ist unsere Verwertungsquote besonders hoch. Über Deponien gesammelte Medikamente sind oft verschmutzt, da können wir nur bis zu 15 Prozent verwerten. Lieferungen von Klinikverbänden hingegen bringen eine Quote von bis zu 90 Prozent oder mehr.“ Insgesamt hat Heinrichs Team im Jahr 2022 etwa vier Tonnen Altmedikamente eingesammelt.

*Insgesamt hat  
Heinrichs Team im  
Jahr 2022 etwa  
vier Tonnen  
Altmedikamente  
eingesammelt.*



**Pillen-Recycling** – um Altmedikamente zu sammeln, nutzt die Forschungsgruppe auch einen Container. Er steht als Einzelstück in Nürnberg.



**Einzigartig** – Professor Markus Heinrichs Recyclingprojekt ist weltweit ohne Beispiel. Es wird von der Bundesstiftung Umwelt (DBU) unterstützt.



Doch was passiert mit den alten Medikamenten? Zunächst werden sie sortiert und ausgepackt. Im Labor trennt die Forschungsgruppe dann die in den Tabletten oder Kapseln enthaltenen Hilfsstoffe von den Wirkstoffen. Dieses Vorgehen ist bei jedem Wirkstoff anders und wird ständig optimiert. Für etwa 230 verschiedene Wirkstoffe hat das Team die Rückgewinnung bereits untersucht. Diese werden nicht nur an der eigenen Universität genutzt, sondern auch an andere deutsche Forschungseinrichtungen weitergegeben. Theoretisch ließen sich aus den einmal zurückgewonnenen Rohstoffen auch neue Medikamente herstellen, sagt Heinrich. Vorausgesetzt, es werden zwei zentrale Vorgaben der zuständigen Behörden erfüllt: „Dafür müssen Wirkstoffe eine sehr hohe Reinheit aufweisen und genau nach geeigneten Vorschriften geprüft werden“, sagt Heinrich. Die Reinheit könne sein Labor durchaus erreichen, das hätten erste Beispiele gezeigt.

Die Rückgewinnung der Wirkstoffe muss jedoch zusätzlich industriell erfolgen. Ein Ausbau des Verfahrens wäre deshalb nur in enger Kooperation mit Firmen und Behörden möglich.

#### Umständliches Sortieren und Auspacken

Mit einigen Firmen kooperiert das Labor bereits. Um den Ansatz in großem Maßstab zu übernehmen, müssten diese gewaltig umstellen. Altmedikamente können nicht einfach wie Altglas gesammelt werden. Sortieren und Auspacken sind umständlich. Am einfachsten zu verarbeiten seien industrielle Fehlchargen, sagt Heinrich. Also Produktionsläufe mit beispielsweise falscher Konsistenz oder Feuchtigkeit. Bislang müssen diese vernichtet werden. Sein Labor holt die Wirkstoffe heraus und schickt sie zur Qualitätskontrolle an das Pharmaunternehmen zurück. Für drei Wirkstoffe, darunter Ibu-

profen, habe seine Gruppe so bei der Reinheit bereits Weltmarktniveau erreicht. „Allerdings nur im Labormaßstab.“ Bevor ein solcher recycelter Wirkstoff tatsächlich wieder in Medikamenten verwendet werden kann, müssten jedoch die gesetzlichen Vorgaben und Prüfverfahren angepasst werden.

„Für vergleichsweise billige Massenmedikamente wie Ibuprofen, das tonnenweise aus China oder Indien importiert wird, lohnt sich das wahrscheinlich nicht“, sagt Heinrich. Bei sehr teuren Wirkstoffen oder großen Fehlchargen könnte das Verfahren jedoch wirtschaftlich interessant sein. In Europa wächst angesichts des unstillen Weltmarkts und unzuverlässiger Lieferketten das Bedürfnis nach Unabhängigkeit. Zurückgewonnene Wirkstoffe wären eine Option, um Engpässe – zum Beispiel bei Antibiotika – zu überbrücken. Und die Umwelt hätte auch etwas davon.

• Text Jessica Braun

# Wie viele Kamele bin ich wert?

## Wie viele Knochen hat ein Mensch?

**9.250**  
**MENSCHEN**

haben 2024 bei Google weltweit monatlich die Frage gestellt: „Wie viele Kamele bin ich wert?“ 10.800-mal monatlich gaben sie die Frage ein: „Wie viele Knochen hat ein Mensch?“

Die Antwort auf die erste Frage liefert übrigens der Kamelrechner <https://kamelrechner.eu>. Die Antwort auf die zweite Frage: 206 Knochen hat ein erwachsener Mensch.

**3 bis 5**

Wörter enthält das durchschnittliche „Long-Tail-Keyword“. Wörtlich übersetzt heißt „long tail“ langer Schwanz. Gemeint sind Suchphrasen und Fragen, die durch die Kombination mehrerer Wörter die Suche spezifizieren. Also etwa „Joggingschuhe Größe 45 wasserdicht“ oder Fragen wie: „Sind Mischfonds sinnvoll?“

**50.550.000**

Mit 50.550.000 Eingaben war 2024 der Begriff „Amazon“ weltweit das meistgesuchte Wort.

Amazon

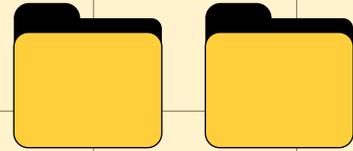
**500.000**

Menschen geben pro Monat den Suchbegriff „Google“ bei Google ein.

Google

*Alle Welt spricht von KI. Aber was verwenden die Menschen, wenn sie etwas **im Internet suchen**? Klar, Google. Über die Suchmaschine, deren Name schon lange Synonym fürs Recherchieren im Netz ist, laufen nach wie vor die meisten Anfragen. Was die Menschen dort eingeben, sagt einiges über **unsere Gesellschaft**.*

GOOGLE  
GOOGLE  
GOOGLE  
GOOGLE



100%

1998

gründeten Larry Page und Sergey Brin das Unternehmen Google, genauer: am 4. September 1998. Google war auf dem Suchmaschinenmarkt allerdings eher Spätzünder, Yahoo und nicht mehr existierende Suchmaschinen wie Altavista und Hotbot gab es damals schon einige Jahre.

ihrer Gewinne steckt Ecosia in den Klimaschutz. Ecosia ist die weltweit größte gemeinwohlorientierte Suchmaschine. Mit dem Geld unterstützt sie 20 Baumpflanzprojekte in 15 Ländern.

No. 1

beim Suchvolumen von Persönlichkeiten war 2024 in Deutschland Stefan Raab, gefolgt von Kamala Harris, Joe Biden und Donald Trump. Danach folgen Christian Lindner und Kevin Kühnert.

Stefan Raab

Kamala Harris

Donald Trump

Joe Biden

79,1%  
aller Suchanfragen

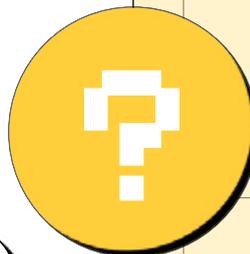
von Desktops weltweit laufen über die Suchmaschine Google. Damit ist Google immer noch der Platzhirsch, allerdings mit fallender Tendenz. 2015 waren es noch rund 90 Prozent. Mit gut 12 Prozent aller Suchanfragen ist Bing von Microsoft die zweitgrößte Suchmaschine. Auf Platz drei folgt Yahoo mit knapp 3 Prozent, gefolgt von der russischen Suchmaschine Yandex.

2

KI-gestützte Suchmaschinen sollte man kennen: Perplexity und SearchGPT. Beide wachsen schnell, insgesamt ist ihr Anteil am Suchmaschinenmarkt mit 0,5 Prozent aber noch gering. Im Gegensatz zu klassischen Suchmaschinen verstehen KI-Suchmaschinen den Zusammenhang und die Absicht hinter einer Frage oft besser. Sie können eher komplexe, mehrdeutige oder zusammenhängende Fragen beantworten.

okay

searching ...



Die erste Suchmaschine

hieß Archie. Gegründet haben sie 1990 die Kanadier Peter Deutsch und Alan Emgate. Der Name Archie entstand aus „Archive“, lediglich das v wurde gestrichen. Archie konnte Dateinamen durchforsten, aber keine Texte.

• Text Geraldine Friedrich

# Ich höre dich

**A**m 25. Oktober 2005 beginnt für Veronika Wolter eine neue Zeit. Die 23-Jährige ist die dritte Patientin in der Welt, der ein vollimplantierbarer Gehörknöchelchen-Stimulator eingesetzt wird. Das US-amerikanische Carina-Implantat verstärkt das Restgehör und ersetzt die verhassten Hörgeräte. Sie ist begeistert, gilt als Vorzeigeprobandin. Immer wieder wird sie eingeladen, um potenziellen Investoren von ihren Erfahrungen zu berichten. Die Euphorie bekommt einen Dämpfer, als sich Probleme mit dem implantierten Akku einstellen. Eine erneute Operation verschlechtert ihr Restgehör. „Ich kam so nicht mehr zurecht“, sagt sie heute. Der Weg führte zurück zu den Hinter-Ohr-Geräten und dem Ohrpassstück für den Gehörgang. Und zur Tatsache, dass sie trotzdem nicht gut hören kann.

Nur zu gut erinnert sie sich an die verunsicherte Neunjährige. Als die Viertklässlerin nach einer Hirnhautentzündung wieder zur Schule geht, ist nichts mehr wie vor der Erkrankung. „Alles klang plötzlich dumpf.“ Dem Unterricht kann die frühere Eilerschülerin nur noch schwer folgen. Bei Diktaten erfindet sie

Satzenden. Eine Lehrerin regt an, das Gehör überprüfen zu lassen. Die Diagnose ist niederschmetternd: bis zu 70 Dezibel Hörverlust.

## Hörgeräte unter den Haaren versteckt

Es ist damals eine andere Zeit als heute, mit weniger Empathie für ein leidendes Kind. Mitschüler und Lehrer reagieren verständnislos auf ihr schlechtes Gehör, stellen sie gnadenlos bloß. In den folgenden Jahrzehnten wird sie ihre Schwerhörigkeit verheimlichen und die Hörgeräte unter den Haaren verstecken. „Trotz des Mobbing habe ich mich geweigert, auf eine Sonderschule zu wechseln.“ Geschwister und Eltern, allen voran ihre Mutter, unterstützen sie nach Kräften. Da ihre Gehörgänge sehr eng sind, entzündeten sich die Ohren oft. „Es juckte so unerträglich, dass ich mich blutig gekratzt habe.“ Analoge Hörgeräte funktionieren wie Lautsprecher. Töne werden lauter, aber nicht deutlicher. „Der Klang ist furchtbar. Zu hören wird zur Tortur.“ Veronika Wolter gleicht die an Taubheit grenzende Schwerhörigkeit durch unzählige Stunden hinter Büchern aus. Wird zur Außenseiterin. In ihr reift der Entschluss, Ärztin werden zu wollen.

„Noch heute bin ich fassungslos, dass etliche Spezialisten nicht bereit waren, über Hilfen auch nur nachzudenken“, sagt sie. Bei einer Studienberatung in Heidelberg wird sie gefragt, ob ihr klar sei, dass Arzt ein kommunikativer Beruf ist. „Sie prophezeiten, dass ich kein Studium schaffen werde.“ Inklusion ist zu dieser Zeit ein Fremdwort. Sogar an Kliniken.

2009 tritt Veronika Wolter eine Stelle als Assistenzärztin der Medizinischen Hochschule Hannover und dem zugehörigen Deutschen Hörzentrum an. Als das Carina-Implantat nicht mehr funktioniert, muss sie sich als hörgeschädigt outen. Daraufhin weigern sich Kollegen, mit ihr nachts den Hintergrunddienst zu übernehmen und stellen ihr einen Assistenzarzt an die Seite. „Die ganze Nacht versorgte ich reibungslos Patienten. Der Kollege schlief,

und ich hatte sogar Zeit, einen Vortrag für die Frühbesprechung vorzubereiten.“ Die Zulage bekam trotzdem der Kollege.

Aber mit den Hörgeräten zu telefonieren, bleibt kritisch. Die Arbeit auf der Krebsstation mit Patienten, die Tumore im Kopf-Hals-Bereich haben und deshalb akustisch nur schwer zu verstehen sind, zeigt ihr Grenzen auf. Soll sie sich auf Bereiche konzentrieren, in denen sie keinen Kontakt zu Patienten hat? Ein Vorgesetzter legt ihr diesen Schritt nahe. Doch sie weigert sich.

Im Hörzentrum in Hannover lernt sie erlaubte Kolleginnen und Kollegen kennen, die mit sogenannten Cochlea-Implantaten gut hören. Ein Cochlea-Implantat (CI) ist eine Innenohrprothese, die die Funktion der Hörschnecke (Cochlea) übernimmt, wenn diese geschädigt oder vollständig taub ist.

## Eine Stimme, die wie Micky Maus klingt

Zunächst sträubt sie sich. „Mein Restgehör zu riskieren, fiel mir unsagbar schwer.“ Monatelang beschäftigt sie sich mit der Funktionsweise von Cochlea-Implantaten. Und entscheidet sich schließlich für die Operation. Das Erste, was sie nach der OP hört, ist eine Stimme, die sich anhört wie Micky Maus. „Ein Cochlea-Implantat ist etwas völlig anderes als ein Hörgerät. Eine Neuroprothese, die das Innenohr ersetzt und mich über den Hörnerv hören lässt. Das Gehirn muss erst umsetzen, was es hört, und das bedeutet üben, üben, üben.“ Da Veronika Wolter acht Jahre lang normal gehört hat, erinnert sich ihr Gehirn nach und nach wieder. Die Technikabhängigkeit bewegt sie jedoch dazu, auch die Gebärdensprache zu lernen. Zur Sicherheit.

„Anfangs war die Arbeit im OP das Schwierigste, auch mit Implantaten. Der Mundschutz verhinderte, dass ich von den Lippen lesen konnte, und manche Kollegen drehten die Musik sogar noch auf.“ Erst Markus Suckfüll, Chefarzt an der Martha Maria Klinik in München, erkennt das Potenzial der jungen Assistenz-

ärztin. 2012 war das. Ganz unkompliziert klemmt er sich ein Mikrofon an den Mundschutz, das mit ihren Cochlea-Implantaten verbunden ist. Sieben Jahre später übernimmt sie die ärztliche Leitung des Hanseatischen Cochlea Implantat Zentrums der Asklepios Kliniken Hamburg. „Mein Mann stammt aus dem Norden, und wir wollten zurück.“

*Es gibt Männer, die können es nicht ertragen, wenn neben ihnen Macher existieren. Schon gar nicht, wenn es eine jüngere Frau ist.*

Inzwischen hat die Fachärztin für Hals-Nasen-Ohren-Heilkunde sehr konkrete Vorstellungen davon, wie Unterstützung für Hörgeschädigte aussieht. Sie lässt Akustikpaneele an die Wände montieren, gründet ein Netzwerk aus CI-Akustikern und will in Absprache mit den Krankenkassen die Nachsorge verbessern. Und stößt auf Widerstand. „Es gibt Männer, die können es nicht ertragen, wenn neben ihnen Macher existieren. Schon gar nicht, wenn es eine jüngere Frau ist.“

**„Wenn du weitermachst, stellt Mama die Ohren aus“**

Doch Veronika Wolter lässt sich nicht aufhalten. Im Juli 2022 wird sie Chefarztin in der Helios Hörklinik. Sie beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Cochlea-Implantaten. Zudem ist sie Chefarztin im Kollegialsystem für HNO-Heilkunde am Helios Klinikum München West.

Inzwischen liegt ihr Hörvermögen bei 100 Prozent. Sie kann problemlos telefonieren und Meetings mit mehreren Leuten trotz Nebengeräuschen leiten. Auch zu Hause ist ihre Gehörlosigkeit kein Thema. Als Mutter hat sie manchmal sogar Vorteile davon. „Wenn mein Sohn es zu bunt treibt, sage ich ihm, wenn er so weitermacht, stellt Mama die Ohren aus.“ Sie genießt es, mit dem Rennrad direkt in den Sonnenaufgang



zu fahren. „Ich höre die vielen Vögel. Höre genau, welcher jetzt zwitschert und wo er ist. Das wäre ohne meine Implantate völlig außerhalb meiner Welt.“

Betroffenen will Veronika Wolter das Leben erleichtern. „Ich selbst hatte keine Vorbilder.“ Mit ihrem Buch „Ich höre Dich“ und der Öffentlichkeitsarbeit will sie das ändern und nicht nur anderen Ärztinnen und Ärzten Mut machen. Im Alltag sei das gar nicht so schwer. Oft reiche ein Satz: „Leute, sagt es einfach noch mal. Lauter, deutlicher und ohne genervten Unterton!“

## Veronika Wolter

*Mit neun Jahren erkrankt Veronika Wolter an Hirnhautentzündung. Es beginnt ihr Kampf gegen den Hörverlust – und gegen Vorurteile. Er endet 2022 mit der Gründung einer Hörklinik und der Leitung der Klinik für Hals-Nasen-Ohren-Heilkunde am Helios Klinikum München West. Heute ist sie weltweit die einzige gehörlose Chefarztin.*

• Text **Stefanie Terschüren**

# Dafür stehe ich morgens auf

*Es gibt unzählige Gründe, wieso Menschen morgens ihr Bett verlassen – und zwar nicht etwa, weil der Wecker klingelt. Ob nun echte Berufung, stetiges Streben oder inneres Bedürfnis, ob Job, Hobby oder soziales Engagement – jeder hat etwas anderes, das ihn begeistert und ihn antreibt. In dieser Rubrik erzählen Menschen von ihrer Motivation, ihren Leidenschaften und davon, wofür sie morgens aufstehen.*



## Victoria Blocksdorf

**Victoria Blocksdorf, 43**, motiviert mit ihrer Organisation Blockblocks Cleanup Freiwillige zu Aufräumaktionen. Seit 2018 kamen so über 62 Tonnen Müll zusammen.

Zum Müllsammeln kam ich ausgerechnet auf Hawaii. Bei einer Kajaktour schwammen dort um meinen Mann und mich Wale herum, in deren Fontänen sich das Sonnenlicht als Regenbogen brach – ein fantastischer Moment. Doch einige Tage später stießen wir am Strand auf ein riesiges Geisternetz, in dem Müll, Seile, kaputte Eimer und Bojen verknotet waren. Ich war geschockt. Wir versuchten, das Knäuel aus dem nassen Sand zu ziehen. Zu schwer. Nur einen blauen Plastikfaden löste ich und befestigte ihn mir am Handgelenk. Das ist eine Angewohnheit: Von jeder Reise bringe ich ein Armband mit.

Zurück in Düsseldorf wusste ich: Ich muss etwas unternehmen. Also sagte ich zu meinem Mann: „Wir machen eine Müllsammelaktion am Rhein!“ Er war wenig begeistert. Doch kurz darauf standen wir bis zu den Ellbogen im Fluss und hievten Sonnenliegen, Grills und Plastikplanen heraus. Wir sammelten viel und wurden trotzdem nicht fertig. Also fragte ich Familie und Freunde. Da waren wir zu acht. Dann startete ich einen Aufruf auf Facebook. Mit 30 anderen sammelten wir über 130 Kilo Müll ein, darunter Flaschen, Plastiktüten und jede Menge Zigarettenkippen. Dieses gemeinsame Anpacken motivierte mich. Offenbar gab es viele, die helfen wollten. 2019 gab ich meine Selbstständigkeit als Grafikdesignerin auf, um mit Blockblocks Cleanup eine gemeinnützige GmbH zu gründen.

*Mein Ziel ist es, die Welt sauberer zu machen. Klingt nach viel. Aber was wir in Düsseldorf aus dem Rhein fischen, landet zumindest nicht im Meer.*

Heute bin ich hauptberuflich Umweltaktivistin. Ich manage unsere Sammelaktionen mit einer Teilzeitkraft und bis zu 30 Ehrenamtlichen. Etwa 1.000 Menschen nehmen jährlich an unseren Cleanups teil. Daneben leisten wir Aufklärungsarbeit an Schulen, auf Messen oder mit Ausstellungen. Das finanzieren wir vor allem über Spenden und Fördergelder.

Außerdem bieten wir Firmen-Aufräum-Events an und verkaufen in unserem Shop unter anderem Karabinerhaken aus gesammeltem Plastik. Mittlerweile haben wir über 250-mal gesammelt, mehr als 65 Tonnen insgesamt. Nicht nur in Düsseldorf, sondern auch auf Musikfestivals oder nach der Flut im Ahrtal. Ich glaube, dass eine sauberere Welt möglich ist. Wir müssen nur gemeinsam Verantwortung dafür übernehmen.

• Text **Jessica Braun**

## Michael Stücke

**Michael Stücke, 50, ist gelernter Papiermacher, betreibt aber mit seinem Mann einen Hof mit Schafen. Darunter auch eine Herde mit 21 schwulen Schafböcken, die dort ihr Gnadenbrot erhält.**

Ich komme aus einer Bauernfamilie, meine Eltern hatten einen Hof mit Kühen und Schweinen. Ich weiß also, was es bedeutet, hart zu arbeiten. Genau deshalb wollte ich mit 16 etwas anderes machen: Ich habe Papiermacher gelernt. Dass ich letztlich doch als Quereinsteiger Schäfer geworden und damit wieder in der Landwirtschaft gelandet bin, verdanke ich einem Zufall. Ich half einst einem Bekannten beim Pflügen eines Ackers. Der hat mich nicht mit Geld, sondern mit drei Schafen bezahlt. Und so fing alles an. Erst betrieb ich die Schäferei neben meiner Arbeit in der Industrie und belegte in meiner Freizeit und meinem Urlaub alle Kurse, die es so gab. Dann habe ich als erster Mann in meinem Betrieb mein Pensum von 100 auf 80 Prozent reduziert. Das gab einen riesigen Aufruhr: Frauen durften Teilzeit arbeiten, aber ein Mann?

Dann musste ich mich entscheiden: Ein Job mit festem Einkommen und geregelten Arbeitszeiten oder ein Bauernhof mit Schafen? Mittlerweile habe ich mehrere hundert Schafe, deren Fleisch und Wolle ich in meinem Hofladen verkaufe. Vor zwei Jahren kam dann noch die schwule Schafherde hinzu. Eine Freundin wollte von mir wissen, was mit schwulen Schafen passiert. Meine Antwort: „Die werden verwurstet, weil sie ihre eigentliche Funktion, nämlich die der Fortpflanzung, nicht erfüllen.“ Daraufhin gründeten wir gemeinsam das Projekt Rainbow Wool. Die Idee: Schwule Schafe

*Und mir liegen alle Schafe  
gleich am Herzen, egal ob sie  
hetero oder schwul sind.*



müssen aufgrund ihrer sexuellen Orientierung nicht sterben, sondern dürfen bei uns alt werden. Die Tierhaltung finanziert sich aus deren Wolle sowie der Möglichkeit, ein schwules Schaf zu adoptieren. Wir kümmern uns als Profis um Futter und Unterkunft, verdienen tun wir dabei nichts.

Als schwuler Schäfer, der mit seinem Mann den Hof betreibt, passt das natürlich super. Aber, ehrlich: Ich bin keiner, der mit einem pinken Trecker über die Felder fährt. Ich freue mich hauptsächlich darüber, dass das Naturprodukt Wolle wieder mehr Wertschätzung erfährt. Und mir liegen alle Schafe gleich am Herzen, egal ob sie hetero oder schwul sind.

• Text **Geraldine Friedrich**



# Scharf auf Senf



*Senfmühle Monschau*

Text **Florian Kinast** Fotos **Marc Krause**





**Monschau in der Eifel** – verwinkelte Gassen,  
windschiefe Häuser, pittoresker Fachwerk-Charme

*Monschau, ein malerisches Städtchen in der Eifel. Seit 1882 produzieren die Breuers hier ihren Senf nach uraltem Familienrezept. Die heutige Inhaberin leitet das Traditionsunternehmen in fünfter Generation. Über die Kunst eines alten Handwerks – und die Kunst des Loslassens zum richtigen Zeitpunkt.*

**W**enn Ruth Breuer den Schalter umlegt, wird es laut, aber so richtig. Dann jagen die vier ledernen Transmissionsriemen mit schnalzendem Peitschenknall um die Laufräder, dann gerät das Rührwerk ordentlich ins Rotieren, im Maischebottich aus Eichenholz. Dann nehmen die runden Basaltlavasteine Fahrt auf und malmen mit ihren 400 Kilogramm unter knurrendem Grollen, was das Zeug hält. Was Ruth Breuer von sich gibt, wird erst wieder verständlich, als sie die wuchtigen Apparaturen abdreht und das Getöse verstummt. Dass sie mit diesen Maschinen den Senf genauso herstellen wie in den letzten eineinhalb Jahrhunderten, sagt sie. Nur inzwischen mit Strom und nicht mehr wie ganz am Anfang mit dem Wasserrad vor dem Haus in der Rur.

Ruth Breuer leitet die historische Senfmühle in Monschau in der fünften Generation, und wenn's gut läuft, dann übernimmt bald die sechste. Ein Traditionsunternehmen, das sich erfolgreich dagegen gewehrt hat, von der Massenindustrie so plattgemacht zu werden wie der Senf zwischen den Mühlsteinen. Es ist die Geschichte von der Kunst eines alten Handwerks – und auch von der Kunst, im richtigen Moment loslassen zu können.

Monschau in der Eifel. Verwinkelte Gassen, windschiefe Häuser, pittoresker Fachwerk-Charme. Belgien liegt gleich nebenan. Auf dem alten Kopfsteinpflaster wackeln die Stühle der Straßencafés, mitten durch den Ort rauscht die Rur. Das prachtvolle Rote Haus als einstiger Stammsitz



**Idylle am Ortsrand** – in ihrer historischen Senfmühle bietet Ruth Breuer regelmäßig Führungen an

einer Tuchmachedynastie erinnert an die Zeit, als die Textilfabrikation ab Ende des 18. Jahrhunderts den Menschen zu Wohlstand verhalf. Auch in den 1970ern war hier ziemlich was los. Erst verhüllte und umwickelte der große Christo die Burg auf dem Schlossberg mit 6.000 Quadratmetern Plastikfolie und drei Kilometern Leine, wenig später drehte Wolfgang Petersen hier sein sozialkritisches TV-Drama „Die Stadt im Tal“.

### Den Monschauer Senf gab es da schon fast 100 Jahre

Die Geschichte der Senfmühle begann 1882. Clemens August, der Ururopa von Ruth Breuer, war eigentlich Kunstschlosser, später noch Inhaber einer Fahrradwerkstatt, Tankstellenbesitzer und amtlicher Eichmeister der Stadt, irgendwann verkaufte er auch noch Schneeschuhe.



**Rührend** – bei der Senfproduktion im hölzernen Maischebottich kommt das Rührwerk ordentlich ins Rotieren

Ein umtriebiger Tausendsassa. Auch den Senf, den seine Frau Mathilde nebenher eher als Hobby produzierte, wusste er geschickt zu vermarkten. Mit einem vollen Holzbottich samt Zapfhahn zog er durch die Lande und füllte der Kundschaft den Senf direkt ab. Und als er an einem 27. Januar am Anfang des neuen Jahrhunderts seine neue Kreation mit reichlich Schärfe auf den Markt brachte, nannte er sie Kaisersenf, es war ja schließlich der Geburtstag von Wilhelm II.

### Senf wird zum industriellen Massenprodukt

1909 übernahm sein Sohn Emil den Betrieb, er erweiterte das Sortiment in den folgenden Jahrzehnten um Selters und Limonaden, den Senf exportierte er ins Ausland – Frankreich, Belgien, Luxemburg. Nach dem Zweiten Weltkrieg stieg der nächste Clemens August ins Geschäft ein, Emils Sohn, dritte Generation – bevor es zur Krise kam. Dank Wirtschaftswunder und Aufschwung in den Fünfzigerjahren wurde Senf zum industriellen Massenprodukt. Wäre die Monschauer Mühle der Breuers noch ein Holzbottich wie beim findigen Wanderkaufmann Clemens August I. gewesen, der Zapfhahn hätte gänzlich zu versiegen gedroht.

So kurbelte nun der zweite Clemens August auf dem neuen Firmenareal am Stadtrand vor allem die Limoproduktion an. Der fruchtige, „Squatch“ genannte Zuckertrank wurde zum Renner. Vom einstigen Urstoff der Firma hielt der neue Inhaber nicht mehr viel. Er fand, den Senf könne man sich verreiben. Und das führte zu großem Ärger. Mit seinem Sohn.

Ruth Breuer kann sich noch gut an die Schilderungen ihres Vaters Guido erinnern, dem Sohn von Clemens August. Wie er als Jugendlicher weiter an den Familiensenf glaubte, trotz all der Widrigkeiten. Wie er experimentierte mit neuen Geschmacksvarianten, Honig, Chili, Feige, und damit Nischenprodukte für eine neue Kundschaft entwarf. Wie er dem Senf einen frischen Anstrich gab. Und wie er über viele Jahre am Starsinn seines Vaters fast zerbrach, der ihm im Gefühl der eigenen Unersetzlichkeit vermittelte: Junge, du kriegst es nie auf die Kette. Erst ganz am Ende, als sich die neuen Ideen auch positiv auf die Geschäftszahlen auswirkten, da gestand Clemens August ein, dass die Visionen seines Sohnes so schlecht nicht gewesen sein konnten. Der hatte mittlerweile noch ein Weinkontor mitsamt dem angrenzenden Restaurant „Schnabuleum“ eröffnet.



**Töpfe, Gläser, Inserate** – in einem kleinen Museum bewahrt Ruth Breuer Erinnerungsstücke aus der Familiengeschichte auf



**Wissenschaft für sich** – die genauen Zutaten des Monschauer Senfs bleiben auch in der fünften Generation ein Betriebsgeheimnis



Es mag in dieser Familiensaga daher umso erstaunlicher anmuten, dass auch Ruth Breuer bei ihrem Vater auf viel Skepsis stieß, als sie nach der Ausbildung zur Arzthelferin und einem Germanistik- und Soziologiestudium 1998 nach Monschau zurückkehrte. Jede Menge Innovationen hatte sie damals im Kopf. Doch der Papa konnte wie einst sein eigener Vater nicht abdanken und erachtete seine eigene Sicht auf den Betrieb als die einzig wahre. Er musste – und selten passt eine Redewendung so vortrefflich – immer seinen Senf dazugeben.

Immer wieder seien sie aneinandergeraten, erzählt Ruth Breuer. Nach einem Jahr zog sie die Konsequenzen – und wieder weg aus Monschau. Erst drei Jahre später,

nach der Geburt ihres Sohns Emil, kehrte sie zurück, und ganz langsam wurde es auch deswegen harmonischer, weil ihr Vater für seinen Enkel zu einem stolzen und liebevollen Großvater wurde. Um Anerkennung und Bestätigung aber kämpfte sie weiter bis 2013, als sie bei einem Notartermin die Übergabe beglaubigten und Ruth Breuer das Geschäft nun ganz allein führte. An diesem Tag, sagt sie, habe es ihr Vater geschafft, loszulassen.





**Malmender Lavastein** – in ihrer Mühle stellt Ruth Breuer den Senf so her wie ihre Vorfahren in den vergangenen 150 Jahren

Seit zwölf Jahren tüftelt sie immer weiter an neuen Kreationen, alle auf Basis der alten Familienrezeptur von Oma Mathilde. Aus Essigsud, Senfmehl, Kräutern und Gewürzen.

### Geschmacksrichtung Orientale, mit einem Hauch Harissa

Die Ideen dazu kamen ihr meistens bei den Spaziergängen mit ihrem Hund. Das Angebot im Mühlenladen wie auch im Onlineshop umfasst inzwischen zwei Dutzend Senfsorten, von den Geschmacksrichtungen Limone und Orange über Knoblauch und Wacholder bis hin zu Ingwer-Ananas und Orientale mit einem Hauch von Harissa. Es gibt Chutneys und Brotaufstriche, an die 400 Weine und inzwischen auch zwei Kinderbücher zu Emil, der Senfmaus. Der dritte Band steht kurz vor der Vollendung. Gut 50 Mitarbeiter hat sie inzwischen, täglich gibt es Führungen. Und auch wenn sie es nicht geschafft hat, dass der Monschauer Senf in aller Munde ist – für sehr viele Menschen ist er der beste auf dem Markt.



**Zukunftsansichten** – Ruth Breuer hofft bei der Geschäftsübergabe auf den richtigen Zeitpunkt zum Loslassen

*Zu übergeben und Abschied nehmen, das könnte für mich schwer werden.*

Ruth Breuer, Senfmühle Monschau





**Großes Sortiment** – im Laden der Mühle gibt es eine bunte Auswahl an Senfkreationen und Aufstrichen

Im Dezember 2024 starb Guido Breuer, mit 84. In den elf Jahren nach der Übernahme versöhnten sich die beiden endgültig. Zum Schluss erkannte ihr Vater, wie wichtig es ist, dass sich auch ein altes Familienunternehmen ständig neu hinterfragen und erfinden muss. Dass es keinen Stillstand geben darf und sich alles weiterdrehen muss, so wie die Keilriemen und Mühlsteine im alten Produktionsraum.

Und wie es mit ihr nun weitergeht, und mit ihrem Emil? Dem Sohn, nicht der Senfmaus. In Köln hat der 24-jährige Filius gerade eine Ausbildung zum Industriekaufmann abgeschlossen und schon sein Interesse bekundet, das Geschäft in sechster Generation weiterzuführen. Ruth

Breuer selbst ist 62, und plötzlich merkt auch sie, wie seltsam es sich anfühlt, wenn das eigene Kind vieles besser zu wissen meint und etwa beim nach seiner Ansicht antiken Internetauftritt der Senfmühle dringenden Modernisierungsbedarf anmahnt. „Ich denke, zu übergeben und Abschied zu nehmen, das könnte auch für mich schwierig werden“, sagt sie zum Ende des Besuchs, nach vielen Stunden bei ihr in der Senfmühle. „Aber ich hoffe, dass es mir gelingt loszulassen.“ Dass sie ab dem richtigen Zeitpunkt Ruhe gibt – und ihren eigenen Senf für sich behält.

• Text Florian Kinast



**Alles Senf** – in der Mühle gibt es inzwischen 24 Sorten mit unterschiedlichen Geschmacksrichtungen, von Wacholder über Honig-Mohn bis Ingwer-Ananas



## Impressum

**Ausgabe 27 Herbst 2025**

### Herausgeber

Bethmann Bank, eine Marke der  
ABN AMRO Bank N.V. Frankfurt Branch  
Mainzer Landstraße 1  
60329 Frankfurt am Main  
[www.bethmannbank.de](http://www.bethmannbank.de)  
Feedback zum Heft:  
[character@bethmannbank.de](mailto:character@bethmannbank.de)



Member of



**Rat für Formgebung**  
German Design Council

### Presserechtlich verantwortlich

Kerstin Switala  
Bethmann Bank, eine Marke der  
ABN AMRO Bank N.V. Frankfurt Branch  
Mainzer Landstraße 1  
60329 Frankfurt am Main  
[www.bethmannbank.de](http://www.bethmannbank.de)

### Redaktion

Frank Elsner Kommunikation  
für Unternehmen GmbH  
Kirchstraße 15a  
49492 Westerkappeln  
[office@elsner-kommunikation.de](mailto:office@elsner-kommunikation.de)

### Autoren und Mitwirkende dieser Ausgabe

Jessica Braun, Frank Elsner, Claudia Fleischer,  
Geraldine Friedrich, Florian Kinast, Christoph  
Koch, Arno Makowsky, Stefanie Terschüren,  
Stefan Weber

### Design

Evernow GmbH  
Dreieichstraße 59  
60594 Frankfurt am Main  
[www.evernow.io](http://www.evernow.io)

### Druck

Druck- und Verlagshaus  
Zarbock GmbH & Co. KG  
Sontraer Straße 6  
60386 Frankfurt am Main  
[www.zarbock.de](http://www.zarbock.de)

### Papier

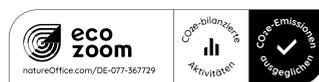
Für den Umschlag und die Inhaltsseiten von  
Character haben wir das Designpapier **Munken  
Print White** verwendet.

Selbstverständlich ist das Papier **FSC®-  
zertifiziert**. Das zur Herstellung verwendete  
Holz stammt aus verantwortungsvoller  
Waldwirtschaft.



### Produktion

Die Produktion unseres Magazins Character  
gestalten wir **klimateutral**, indem wir die  
durch den Druck entstehenden CO<sub>2</sub>-Emissionen  
ausgleichen.



### Fotos

- |          |                                                                                                                                            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S. 3     | <b>Vorwort</b><br>Alex Habermehl                                                                                                           |
| S. 6–21  | <b>Character im Porträt</b><br>Marc Krause                                                                                                 |
| S. 22–23 | <b>Hello / Goodbye</b><br>shutterstock/yingko                                                                                              |
| S. 24–25 | <b>Perspektivenwechsel</b><br>Zürmüt Gülbay-Peischar:<br>Die Hoffotografen / Bastei Lübbe<br>Maximilian Hörhold: privat                    |
| S. 26–29 | <b>Zwischen kommerziell<br/>und karitativ</b><br>War Child, giro555, Purva Tsai                                                            |
| S. 30–31 | <b>Werte im Wandel</b><br>imagehub88/istockphoto.com                                                                                       |
| S. 32–33 | <b>Aus der Bethmann Bank</b><br>David Straßburger                                                                                          |
| S. 34–37 | <b>Für morgen</b><br>unsplash.com/@markusspiske<br>unsplash.com/@Cj<br>Container: Arbeitsgruppe Prof. Heinrich<br>Portrait Gerd Grimm: FAU |
| S. 40–41 | <b>Gegen alle Widerstände</b><br>Helios – Andreas Köhler                                                                                   |
| S. 42–43 | <b>Dafür stehe ich morgens auf</b><br>Illustrationen: Henrik Petersen                                                                      |
| S. 44–53 | <b>Unternehmen mit Tradition</b><br>Marc Krause                                                                                            |
| S. 54    | <b>Die Frage</b><br>Privat                                                                                                                 |

### Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen  
Inhalte, Beiträge und Abbildungen sind urheber-  
rechtlich geschützt. Sämtliche Urheberrechte für  
Beiträge, Fotos sowie die grafische Gestaltung  
liegen beim Herausgeber. Eine Verwertung der  
Zeitschrift oder der in ihr enthaltenen Beiträge  
und Abbildungen, besonders durch Vervielfäl-  
tigung oder Verbreitung, ist ohne vorherige  
schriftliche Zustimmung des Herausgebers un-  
zulässig, soweit sich aus dem Urheberrechts-  
gesetz nichts anderes ergibt. Insbesondere ist die  
Speicherung oder Verbreitung der Inhalte in  
Datenbanksystemen, zum Beispiel als elektro-  
nischer Pressespiegel oder Archiv, ohne Zustim-  
mung des Herausgebers unzulässig. Alle Rechte  
vorbehalten. Eine Haftung für die Inhalte ist  
ausgeschlossen, es sei denn, dass solche Schäden  
vom Herausgeber oder von seinen Mitarbeitern  
vorsätzlich oder grob fahrlässig herbeigeführt  
worden sind.

# Die FRAGE

## „Darf ich ein Erbstück verkaufen?“



Stefan Weber

**Ist freier Journalist und Autor. Von seinem Großvater hat er vor Jahren zwei Goldmünzen geerbt. Doch die sind schon lange nicht mehr in seinem Besitz. Er hat sie seinen Kindern zum 18. Geburtstag geschenkt.**

*Opas alte Taschenuhr im Auktionshaus. Mutters geliebte Kette beim Goldankauf. Darf man so mit geerbten Wertgegenständen umgehen? Oder muss man sie in Ehren halten?*

„Was schenkst du Mama zu Weihnachten?“ Auf diese Frage hatte mein Vater stets dieselbe Antwort. Bei Geschenken war er einfalllos. Und großzügig. Schmuck sollte es sein. In langen Gesprächen mit dem Juwelier seines Vertrauens entwickelte er dann eine Idee – für eine Kette, einen Ring oder eine Brosche. Manchmal waren es auch Ohringe. Meine Mutter gab sich jedes Mal freudig überrascht. Sie verwahrte die Pretiosen in einer großen Schatulle, die sie nur zu besonderen Anlässen öffnete und ausgesuchte Stücke anlegte.

Inzwischen ist mein Vater seit bald 15 Jahren tot. Meine Mutter, hochbetagt, lebt in einem Heim und erinnert sich nur an guten Tagen an das, was einmal war. Schmuck trägt sie schon lange nicht mehr. Ihre Finger sind dünn geworden, deshalb hat sie auch den Ehering abgelegt. Zwei Mal war er bereits verloren gegangen. Dann hat sie ihn mir anvertraut.

Die Schmuckschatulle steht an einem sicheren Ort. Vor ein paar Monaten habe ich einen befreundeten Juwelier gebeten, sich den Inhalt einmal anzusehen. Auf welche Stücke sollte ich besonders gut aufpassen? Welche angejahrten Teile lassen sich eventuell aufarbeiten oder in eine andere, moderne Form bringen? Auf solche Fragen erhoffte ich mir eine Antwort. Aber dann wurde das Gespräch auf einmal

sehr grundsätzlich. Welche Pläne ich denn mit dem Schmuck habe? Ob ich ihn vielleicht verkaufen oder an ein Auktionshaus geben wolle? Darüber hatte ich mir noch keine Gedanken gemacht. Der wohl behütete und mit vielen Erinnerungen verbundene Besitz meiner Mutter getauscht gegen eine nüchterne Zahl auf einem Bankkonto – das erschien mir wie ein Verrat an meinen Eltern. Wie gefühllos kann man sein, Dinge, die den Eltern wichtig waren, einfach so wegzugeben, gegen Geld? Muss man nicht das Andenken an Vater und Mutter wahren und Geerbtetes hüten?

Auf der anderen Seite: Was wäre, wenn ich nichts täte? Wenn ich die Schatulle im Banksafe verwahren würde, gelegentlich einmal hineinschaute und die Entscheidung, was mit dem Inhalt geschieht, vertagen würde. Auf den Tag, an dem meine Kinder über die Schatulle verfügen. Wäre das die moralisch bessere Lösung? Vielleicht wäre es aber nur die Angst vor der Entscheidung. Oder Bequemlichkeit. Soll doch die nächste Generation bestimmen. Kein leichter Entschluss. Und keine Sache, für die es die eine Lösung gibt, mit der alle ihren Frieden finden. Dafür sind bei Erbstücken zu viele Emotionen im Spiel.

Ich habe meine Entscheidung getroffen. Bis auf Weiteres bleibt die Schatulle da, wo sie ist. Wenn meine Mutter eines Tages nicht mehr da ist, werde ich meine Tochter bitten, sich die Stücke auszusuchen, die sie an ihre Oma erinnern, die ihr gefallen und die sie gerne haben möchte. Oder die sie neu gestalten lassen möchte. Ich werde das Gleiche tun und das Ausgewählte in Ehren halten. Und ich werde einen Vorschlag des Juweliers verwirklichen: Die beiden Eheringe meiner Eltern zu einem Ring verarbeiten lassen und diesen in Dankbarkeit tragen. Weitere Liebhaber für Mutters Schmuckstücke gibt es in meiner Familie nicht, deshalb werde ich die übrigen Wertgegenstände verkaufen. Sicherlich mit keinem guten Gefühl, aber mit der Genugtuung, eine Entscheidung getroffen und das Erbe geregelt zu haben. Und mit der Befriedigung, einigen ausgewählten Stücken ein zweites Leben beschert zu haben.

• Text Stefan Weber

Echt.

Nachhaltig.

Privat.



ID: 16044