

Im Sommer 1946 entsendet der britische Militärgeheimdienst Bios sogenannte T-Forces ins ausgebombte Deutschland. Mehrere Spezialeinheiten sollen militärisches und industrielles Wissen absaugen und auf diese Weise geistige Reparationszahlungen eintreiben. Unter ihnen ist auch eine elfköpfige Truppe, die auf das Geheimnis des deutschen Designs angesetzt ist.

Was heute absonderlich klingt, hatte damals einen ersten Hintergrund. In den Vorkriegsjahren hatten die Deutschen mehr exportiert als die Briten, und die Handelsexperten der Londoner Regierung vermuteten, es könnte an der »Überlegenheit« der Form deutscher Produkte liegen.

Also durchsucht die Spezialeinheit 92 deutsche Firmen, spricht mit Unternehmern, Technikern und Designern. Die Deutschen sind den Repräsentanten der Siegermacht voll auskunftspflichtig. Was die britischen Experten erfahren, schreiben sie in einem 155-seitigen Bericht nieder. Britische Unternehmen können ihn für nur 14 Shilling in der Londoner Geschäftsstelle des Geheimdienstes beziehen.

Gäbe es heute einen solchen Bericht, er wäre ein Bestseller, denn die Jagd nach dem Geheimnis des deutschen Industriedesigns hat wieder begonnen. *How Germany became a Design Superpower*, titelte das Londoner Fachmagazin *Wallpaper* 2012. Auf 84 Seiten huldigt es der deutschen Designszene, beschreibt sie als »risikofreudig, experimentell, eigen und zukunftsweisend«.

Barack Obama ging die Sache in einer Rede an seine Berater allgemeiner an. »Wenn Deutschland, eine reiche Industrienation mit starken Gewerkschaften, 40 Prozent seiner Wirtschaft durch Exporte generiert, dann scheint es mir, dass uns etwas fehlt, was sie richtig machen, und das müssen wir herausfinden«, erklärte der Präsident. Aber eines ist klar: Design gehört heute dazu.

Und: Industriedesign hat im globalen Wettbewerb enorm an Bedeutung gewonnen, weil die Technik allein oft keine Quantensprünge mehr zulässt. Autos, Haushaltswaren, Möbel, Unterhaltungselektronik – Design ist mehr als bloße Oberfläche, es trägt einen entscheidenden Teil zur Wertschöpfung bei. Oft genug bestimmt die Form über Erfolg und Misserfolg – und ist Gegenstand milliardenschwerer Prozesse, wie sie vor allem Apple und Samsung ausfechten.

Die Deutschen genießen weltweit einen Ruf als gute Techniker und findige Tüftler. Aber auch im Industriedesign »haben sie in vielen Bereichen die Nase vorn«, bestätigt Peter Zec, der Initiator des red dot design award. Damit werden sie auch attraktiv für kriminelle Konkurrenz. »Wo Design zu den Kernwerten deutscher Produkte gehört, ist es das Ziel industrieller Spionage«, sagt Christian Schaaf von der Sicherheitsfirma Corporate Trust.

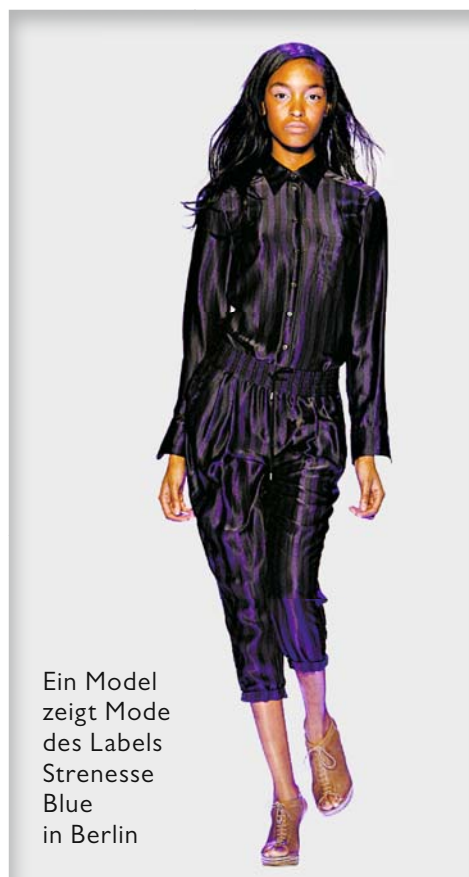
Wer die Firma Phoenix Design im Stuttgarter Industriegebiet betritt, muss deshalb schon am Empfang eine Geheimhaltungserklärung unterschreiben. Zu den Kunden des Unternehmens gehören Bosch, Siemens, Mercedes, Liebherr, Jungheins, Loewe und Lamy. Das Designhaus ist so etwas wie eine Brutstätte deutscher Produktästhetik.

Tom Schönherr, Gründer und Chef von Phoenix Design, hat schon den ersten tragbaren Apple-Computer mitgestaltet. Er war dabei, als Steve Jobs 1982 in der kleinen Schwarzwaldgemeinde Altensteig »alles vom Tisch fegte, was ihm nicht einfach genug war«. Die Reduktion auf das absolut Wesentliche ist bis heute Schönherrs Credo – und ein Markenzeichen vieler deutscher Produkte. Neben Schönherr sitzt Richard Grohe, stellvertretender Vorstandsvorsitzender von Hansgrohe, einem Hersteller von Armaturen, Brausen und Badzubehör, der 2011 einen Umsatz von 764 Millionen Euro erwirtschaftete. Im weltweiten Ranking aller Unternehmen des International Forum Design belegt Hansgrohe den sechsten Platz, direkt hinter Apple. 400 Designpreise »und ein paar Zerquetschte« habe man gewonnen, sagt Grohe. Phoenix kommt auf über 500.

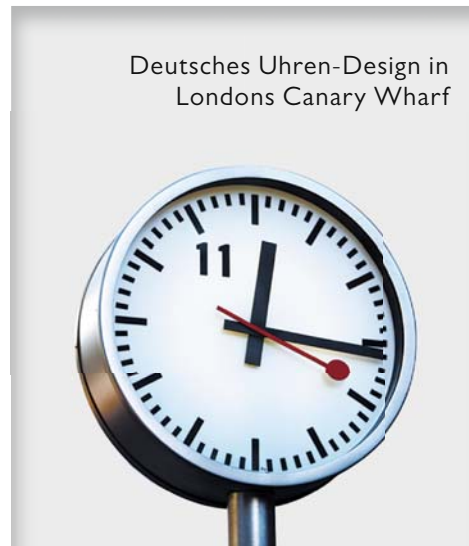
Seit 25 Jahren arbeiten die beiden Unternehmen zusammen. Auf dem Segelschiff von Richard Grohes Vater Klaus wurde Phoenix Design einst gegründet.

Schönherr und Grohe reden manchmal wie die Neffen von Donald Duck im Comic. Der eine fängt einen Satz an, der andere bringt ihn zu Ende. »Wir setzen uns zusammen«, sagt Grohe, »noch bevor es überhaupt die Idee für ein Produkt gibt«, sagt Schönherr. »Unsere Ingenieure entwerfen mittlerweile auch ganz brauchbare Designs«, sagt Grohe. »Und wir beschäftigen uns mit Sortimentsanalysen und Preispolitik«, ergänzt Schönherr.

Vor ihnen auf dem Tisch liegt ein Dutzend Modelle für eine Duschbrause, an der sie gemeinsam drei Jahre gefeilt haben. Die Modelle sind aus Plastikschaum gefräst, einige sogar verchromt, damit sie möglichst echt wirken.



Ein Model zeigt Mode des Labels Strenesse Blue in Berlin



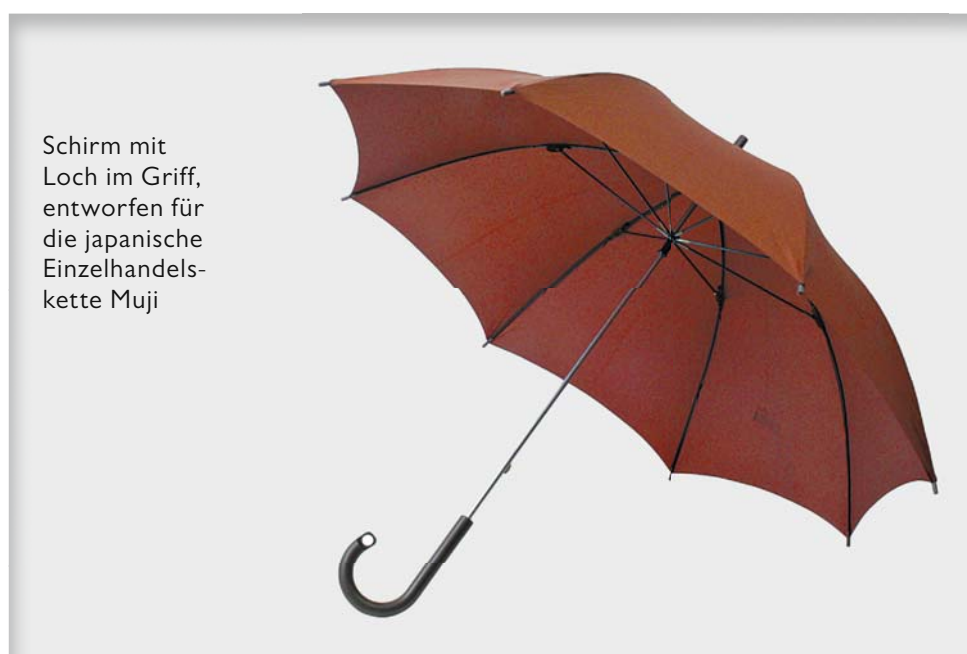
Deutsches Uhren-Design in Londons Canary Wharf



In Deutschland entworfen: Glas von Konstantin Grcic (rechts)

Das sieht gut aus

Deutsche Firmen können nicht nur Maschinen bauen. Mindestens so begehrt auf der Welt ist deutsches Design. Worin liegt das Geheimnis? VON FELIX ROHRBECK



Schirm mit Loch im Griff, entworfen für die japanische Einzelhandelskette Muji



Ähnlichkeit: Braun-Radio von 1958 und Apples iPod



Tom Schönherr designte 1984 diesen Computer mit



Kia-Chefdesigner Peter Schreyer (links) und der neue Kia Forte Koup



Fegt Grohe auch schon mal Modelle, die ihm nicht gefallen, vom Tisch, so wie es früher Steve Jobs tat? »Ja«, sagt Schönherr. »Nein«, sagt Grohe. Man ist fast überrascht, dass es doch noch zwei verschiedene Menschen sind, die da vor einem sitzen.

Hinter der Vertrautheit, dem gemeinsamen Faible für Perfektion, steht eine Historie, die 1907 mit Gründung des Werkbundes beginnt. Zwölf Künstler und zwölf Firmen setzen sich damals das gemeinsame Ziel, deutsche Produkte durch eine herausragende Gestaltung auf dem Weltmarkt zu positionieren. Etwas Vergleichbares hatte es bis dahin nicht gegeben. »Industriedesign«, behauptet Andrej Kupetz vom Rat für Formgebung, »ist eine deutsche Erfindung.«

Anfangs kommt es zu Streit, Machtkämpfen, Missverständnissen. Doch über die Jahre entwickelt sich eine gemeinsame Sprache, irgendwo zwischen Kunst und Kommerz, ein Verständnis für die Denkart des anderen. 1946, als die britische Kommission Deutschland bereist, stellt sie überrascht fest, dass die Unternehmer geradezu »begeistert« seien von guter Gestaltung, und »bereit, sich mit deren Philosophie auseinanderzusetzen.«

Auf dieser Basis gelingt nach dem Krieg ein Neuanfang. Vor allem die radikal reduzierten Produkte des Braun-Designers Dieter Rams prägen den deutschen Stil. Sie inspirieren den Apple-Chefdesigner Jonathan Ive bis heute.

Das Ringen um die richtige Balance von Technik und Schönheit, sagt Peter Zec, sei in Deutschland in den »genetischen Code von Generationen« eingegangen. Vor Gericht tritt Zec manchmal als Sachverständiger auf, wenn es um asiatische Plagiate geht. »Meist erkennt man den Unterschied sofort«, sagt er. Zwar würden asiatische Designer erkennen, ob etwas gut oder schlecht sei. Doch die Antwort auf das Warum falle ihnen oft schwer.

Während der Know-how-Transfer im technischen Bereich weit vorangeschritten ist, hängt die Konkurrenz beim Design denn auch oft hinterher. Für deutsche Unternehmen ergeben sich daraus ganz neue Geschäftsmodelle. Beispiel Loewe: Das Unternehmen bezieht seine Displays von Samsung und Sharp aus Asien. Trotzdem sind Loewe-Fernseher oft um ein Vielfaches teurer und können dem Preisverfall länger trotzen. Der Mehrwert liegt vor allem im Aussehen.

Doch die Asiaten holen auf – mit deutscher Hilfe. Sagen die Autos von Kia oder Hyundai vor ein paar Jahren noch seltsam ungenau aus, so machen sie heute eine deutlich bessere Figur. Das hat auch damit zu tun, dass der Chefdesigner von Kia Peter Schreyer heißt und ein Deutscher ist. Ebenso Thomas Bürkle, der das europäische Designteam von Hyundai leitet. Das sei kein Zufall, sondern Strategie, wissen hiesige Auto- und Asienforscher.

Auch bei Phoenix-Chef Tom Schönherr, der schon für Sharp aus Japan oder Huawei aus China arbeitet, rufen zunehmend ausländische Unternehmen an, vor allem solche aus China. »Es kommen so viele Anfragen, die können wir gar nicht bedienen.«

Das Interessante: Bei asiatischen Auftraggebern meldet sich, anders als bei Hansgrohe, nicht der Chef persönlich, sondern die Designabteilung. Das Produkt liege dann meist schon vor, erzählt Schönherr, »die wollen nur noch ein schickes Äußeres«. Er bekommt eine Datei mit den technischen Daten. Am Computer wird das Design entworfen. Modelle zum Anfassen aus PU-Schaum gibt es nicht: zu teuer, zu langwierig. Ein Datensatz geht zurück nach Asien. Dort wird die Gestaltung oft noch ohne Rücksprache mit den Urhebern verändert.

Das Ergebnis ist keines, das Firmen wie Hansgrohe heute schon Angst einflößt. Aus den vielen Modellen auf dem Tisch ist nach endlosen Diskussionen die »Raindance«-Brause hervorgegangen, eine Mischung aus Hand- und Kopfbrause, die es bis dahin noch nicht gab. Sie verkauft sich auch in China, gehört dort zur Ausstattung von Luxushotels wie dem St. Regis im hundertstöckigen Kingkey Finance Tower in Shenzhen. Mittlerweile hat sich das Land für Hansgrohe zum größten Auslandsmarkt entwickelt. Für Design made in Germany ist China bislang vor allem eine Chance und weniger eine Bedrohung.

Schönherr und Grohe stehen für das gewachsene, auf gegenseitigem Verständnis beruhende Designkapital, das sich Deutschland über viele Jahre hinweg erarbeitet hat. Doch es ist auch etwas Neues entstanden. Um es zu erleben, muss man hinaus aus dem Stuttgarter Industriegebiet, hinein in das Münchner Bahnhofsviertel. Zwischen Dönerläden und Internetschops ist ein eigener, junger De-

Keine Angst vor den Chinesen

Ein Daimler-Großaktionär aus Fernost wäre gut fürs Geschäft

Noch ist es ein Gerücht, aber ein plausibles: Ein chinesischer Staatsfonds will sich an der Daimler AG beteiligen, angeblich mit einem Anteil zwischen vier und zehn Prozent am Aktienkapital.

Muss sich Daimler-Chef Dieter Zetsche nun fürchten, dass ihm bald Funktionäre aus China in die Geschäftspolitik hineinreden? Oder muss das Industrieland Deutschland gar um eine seiner Perlen bangen?

Mitnichten. Es schüfe für die Daimler-Chefs besser kalkulierbare Verhältnisse, wenn die Chinesen mit ihrem größten Automobilmarkt der Welt Milliarden in Stuttgart investieren und auf diese Weise für stabilere Aktienkursstrukturen sorgen. Es wäre auch für Deutschland insgesamt von Vorteil, zeigten die Chinesen als Investoren ihr Vertrauen in die Zukunft der Exportnation.

Außerdem: Für VW/Audi ist China heute schon der größte Absatzmarkt, für BMW und Daimler soll es das bald werden. Alle bauen dort eilig neue Fabriken auf.

Kommt der Staatsfonds aus China, würde Daimler deshalb gleich in mehrfacher Hinsicht profitieren:

Anders als BMW mit der Familie Quandt und Volkswagen mit den Porsches und Piëch als starken Ankeraktionären hat Daimler bis auf die Kuwaitis (knapp 8 Prozent) und seine Kooperationspartner Renault/Nissan (gut 3 Prozent) keine größeren Anteilseigner.

Nachdem der Großaktionär aus Abu Dhabi kürzlich bei den Stuttgartern ausgestiegen ist, wäre ein neuer langfristiger engagierter Investor als Abschreckung gegen eine mögliche feindliche Übernahme nützlich. An der Börse ist Daimler heute eher niedrig bewertet, da kann auch ein spekulativer Fonds schnell auf Ideen kommen, wenn kein Großaktionär im Hintergrund sitzt.

Daimler wuchs zuletzt in China auch deutlich schwächer als die direkten Rivalen BMW und Audi, da kann die Aufmerksamkeit nur nutzen. Außerdem dürfte die Verbindung chinesische Funktionäre davon abhalten, den Absatz deutscher Luxusautos zugunsten einheimischer Fabrikate im Lande stärker als bisher zu behindern.

Kein Wunder also, dass die Signale in Stuttgart für die Chinesen auf Grün stehen. Solange das Engagement in der kolportierten Größenordnung bliebe, müsste Dieter Zetsche auch keine allzu große Einflussnahme auf das operative Geschäft befürchten. Im Gegenteil, ein langfristiges Interesse wäre dem Staatsfonds und der Daimler-Führung gemein: möglichst hohe und stabile Renditen.



Mercedes auf einer Messe in Wuhan

60 SEKUNDEN FÜR

Manager-Deutsch

Wenn heute ein Manager einen neuen Posten antritt, findet man in Pressemitteilungen und Rundmails häufig Formulierungen wie diese: »In der Funktion berichtet Herr Müller an Herrn Meyer, Bereichsleiter Komplexitätsmaximierung.« Oder: »Frau Schulze berichtet direkt an den Vorstand.« Sogar in Stellenanzeigen steht: »Sie berichten an den Chef der Abteilung Innovationsverhinderung.«

Man könnte glauben, dass in deutschen Firmen heute ungeheuer viel berichtet wird. Und dass sich die Leute ganz oben ganz viel anhören müssen. Aber das ist Unsinn. Wenn Müller an Meyer berichtet, soll das bedeuten: Müller ist Meyer unterstellt. Der eine ist der Untergebene des anderen. Nur mag das heute keiner mehr so deutlich sagen. Deshalb die Umschreibung, die so auch im Duden steht. Sie hat aber ihre Tücke. Wenn Müller an Meyer berichtet, hat nicht der Müller etwas zu sagen, sondern Meyer. Sehr verwirrend.

Am besten übt man den Umgang damit. Fragen Sie beim nächsten Einkauf mal die Kassiererin, an wen sie eigentlich berichtet. Verlangen Sie bei Ärger, denjenigen zu sprechen, an den hier berichtet wird. Und überlegen Sie beim Gassigehen: Wenn ich das Herrchen bin, berichtet mein Hund an mich, oder?

KOLJA RUDZIO

Fortsetzung auf S. 20

MACHER UND MÄRKTE

Und die Sparkassenchefs? Schweigen lieber

Das Land debattiert über Peer Steinbrück, die Bezüge der Kanzlerin von insgesamt geschätzt 300 000 Euro und die Gehälter von Sparkassendirektoren. Wer nicht redet, das sind die Sparkassenchefs. Die ZEIT wollte fünf von ihnen zu Wort kommen lassen, fragte nach ihrem Gehalt und, ob sie es in Ordnung fänden, dass sie mehr verdienen als die Kanzlerin. Angesprochen wurden zehn der größten Sparkassen Deutschlands, vom Primus Haspa in Hamburg bis zur Kreissparkasse München Starnberg Ebersberg (bundesweit die Nummer zwölf).



Alexander Würst erhält 756 000 Euro

Sparkassen werden meist von Kommunen und Kreisen getragen, ihre Chefs sind somit zwar Banker, aber eben Banker in öffentlichen Institutionen. Doch Stellung beziehen wollte keiner. Das Gehalt des Chefs nannten zwei Institute, die wie alle Sparkassen in Nordrhein-Westfalen die Bezüge ohnehin offenlegen. So erhielt Artur Grzesiek, Vorstandschef der Sparkasse KölnBonn (Nummer zwei), 2011 insgesamt 578 000 Euro. Alexander Würst von der Kreissparkasse Köln (Nummer drei) kam 2011 auf 756 000 Euro und lag 2012 »leicht« darunter. Viel mehr sagte man nicht, es handele sich um einen »politischen Diskurs, der auch auf Berliner Boden geführt wird und werden soll«, schrieb die Sparkasse KölnBonn. Beide Häuser sahen in Steinbrücks Äußerung nur ein vergleichendes Bild, dessen Kern in der Debatte nicht korrekt wiedergegeben werde. Die vier Vorstände der Sparkasse Bremen (Nummer zehn) erhielten 2011 insgesamt zwei Millionen Euro. Die Sparkasse Hannover (Nummer sechs) sagte, weder mache sie Angaben zu einzelnen Vorstandsgehältern, »noch kommentieren wir die Gehaltsbezüge Dritter«. Die Sparkasse Pforzheim Calw (bundesweit die Nummer elf) schrieb, sie sei »ein öffentlich-rechtliches Institut und damit neutral. Wir geben grundsätzlich keine Statements zu politischen Themen ab.« Ein Chef immerhin hatte wirklich gute Gründe: Er ist im Urlaub. STO

Elektro-Smart: Lange Lieferzeiten

Wer heute einen Smart fortwo electric drive bestellt, der muss möglicherweise monatelang auf das Elektrowägelchen von Daimler warten. Das jedenfalls will das Fachblatt *Automobilwoche* nach Recherchen bei Smart-Händlern herausgefunden haben. Dies wäre schon deshalb ungewöhnlich, weil der Absatz von Elektroautos in Deutschland, wie auch in anderen Ländern, bislang weit unter den Erwartungen blieb. Bei



Die Produktion läuft nur langsam hoch: Elektro-Smart

Daimler bestätigt man zwar hohe Bestellungen, will sich aber nicht zu Lieferfristen äußern. Bis Mitte Dezember hätten schon über 1000 E-Smarts das Werk im lothringischen Hambach verlassen, hatte Smart-Chefin Annette Winkler kürzlich gesagt. Grund für die Diskrepanz von Produktion und Nachfrage in der Startphase ist wohl, dass man die Fertigung der Akkus im eigenen Batteriewerk im sächsischen Kamenz (ein Joint Venture mit Eonik) nicht rasch nach oben fahren kann. Schließlich gelten die Hochvolt-Akkus als kritisches Bauteil aller E-Autos. Da will man bei Daimler offenbar nichts riskieren. DHL

Bundesbürger nutzen weniger Bargeld

Frauen verdienen nicht nur weniger Geld als Männer, sie tragen auch weniger davon mit sich herum: durchschnittlich 96 Euro haben sie im Portemonnaie, bei Männern sind es 110 Euro. Das ergab eine Studie der Deutschen Bundesbank zum Zahlungsverhalten in Deutschland. Danach ist das Niveau der Bargeldbestände seit 2008 deutlich gesunken. Heutzutage werden noch 53 Prozent aller Ausgaben bar bezahlt. Mittlerweile haben 98 Prozent der Berufstätigen eine Karte zu ihrem Girokonto, bei den nicht Berufstätigen sind es 89 Prozent. Jeder Dritte hat inzwischen überdies eine Kreditkarte. Ihre Verbreitung hat stark zugenommen, was wohl eine Folge des gewachsenen Onlinehandels ist. Die 1996 eingeführte Geldkarte hat sich nicht durchgesetzt. JUN

103

Euro hat der Durchschnittsbürger im Portemonnaie

eine Kreditkarte. Ihre Verbreitung hat stark zugenommen, was wohl eine Folge des gewachsenen Onlinehandels ist. Die 1996 eingeführte Geldkarte hat sich nicht durchgesetzt. JUN

»Deutschland muss das durchziehen«

Das Programm des US-Ökonomen Jeffrey Sachs: Schuldenerlass für die Griechen, Reformen in Südeuropa, höhere Steuern für Amerika

» DIE ZEIT: Ende Februar wird Amerika in die nächste Haushaltskrise stürzen. In Europa schaffen es die Krisenstaaten wohl auch dieses Jahr nicht, ihre Budgetdefizite in den Griff zu bekommen. Ist Deutschland von Stümpfern umgeben?

Jeffrey Sachs: Nun ja, Deutschlands nördliche Nachbarn – die Skandinavier und die Niederländer – betreiben eine vernünftige Wirtschaftspolitik, genau wie die Bundesrepublik selbst. Aber in Südeuropa ist die Lage schlecht und in den USA schlecht bis mittelmäßig.

ZEIT: Wie geht es weiter? Sachs: Ich glaube nicht, dass sich die Situation bald verbessern wird. Weder die USA noch die meisten europäischen Staaten haben eine langfristige Strategie. Unsere Politiker leben von einer Wahl zur nächsten.

ZEIT: Sie hatten so positiv begonnen. Jetzt das. Sachs: Es ist nicht meine Aufgabe als Volkswirt, die Politiker glücklich zu machen. Wenn sie diese schwierige Aufgabe übernehmen, sind sie auch dafür verantwortlich, sich die wahren Zahlen anzuschauen, selbst wenn sie das in eine unangenehme Position bringt. Wir brauchen viele Reformen. Aber die Dinge sind nicht hoffnungslos.

ZEIT: Schenken Sie uns Hoffnung für den schwierigsten Fall: Griechenland.

Sachs: Griechenland wird mehr gescholten, als es das verdient hat. Europas Reaktion auf die Krise war nicht realistisch. Für den Zustand Griechenlands sind nicht nur die Griechen verantwortlich, sondern auch jene, die behauptet haben, ihnen zu helfen.

ZEIT: Vor 15 Jahren wurde die Rolle des kranken Manns in Europa noch von Deutschland ausgefüllt. Dann ist das Land durch die Agenda 2010 gegangen. Muss Südeuropa etwas Ähnliches durchleiden?

Sachs: Ja! Mittelfristiges Wachstum kommt aus den Grundbedingungen einer Volkswirtschaft: gesunder Haushalt, funktionierender Wettbewerb, gute Technologien, fähige Arbeitskräfte, vernünftige Löhne. Deutschland besitzt das heute alles. Griechenland aber kann das aus eigener Kraft nicht erreichen. Das ist der Punkt, an dem es für Deutschland schmerzhaft wird.

ZEIT: Sie wollen mehr deutsches Geld für Griechenland?

Sachs: Sehen Sie, Griechenland ist wirklich bankrott. Es braucht eine große Abschreibung auf seine Schulden. Für den deutschen Steuerzahler wird das Verluste bedeuten. Aber Deutschland muss das jetzt durchziehen – anders lassen sich Griechenlands Probleme nicht lösen.

ZEIT: Also soll Deutschland einen Teil der Kredite erlassen, die es in den Rettungsbemühungen an Griechenland vergeben hat?

Sachs: Ja, aus meiner Erfahrung. Ich habe 30 Jahre meines Lebens mit solchen Problemen verbracht. Zum Beispiel ist in den 1980er Jahren Lateinamerika durch die gleichen Programme gegangen wie heute Griechenland. Die Länder dort sind gescheitert, eines nach dem anderen. Das Ergebnis: Populismus, Aufruhr, wirtschaftlicher Zusammenbruch. Lateinamerika erholte sich erst, nachdem die USA als größter Kreditgeber einen großen Teil der Schulden erlassen hatten. Genau das muss Deutschland als Grie-

chenlands größter Kreditgeber jetzt auch tun. Wenn die Dinge so aus dem Ruder gelaufen sind, muss der Gläubiger die Wahrheit akzeptieren: Er wird seinen Kredit nicht ganz zurückbekommen. Es ergibt keinen Sinn, von den Griechen mehr Geld zu fordern, als sie zahlen können.

ZEIT: Das klingt nicht nach einem Programm, mit dem man im September zum Kanzler gewählt wird.

Sachs: Selbstverständlich wollen die deutschen Politiker das nicht sagen. Aber es ist die unvermeidliche ökonomische Wahrheit. Man muss aufhören mit der Prinzipienreiterei »Griechenland muss zahlen, Griechenland muss sich anpassen, Griechenland muss seinen Haushalt ausgleichen«. Stattdessen muss man auf ökonomische Szenarien schauen, auf Zahlen. Wenn man das tut, dann sieht man immer und immer wieder: Die Abkommen aus den vergangenen Jahren waren unrealistisch. Solche Programme gehen spätestens nach drei Monaten in die Binsen. Und dann gibt es Vorwürfe und Unzufriedenheit. Besser für beide Seiten wäre ein Kompromiss.

ZEIT: Stehen die Chancen für einen solchen Kompromiss besser, wenn die Bundestagswahl erst einmal vorüber ist?

Sachs: Ich werde mich nicht in den Wahlkampf einmischen, sondern sage nur so viel: Die deutsche Regierung hat mehr als ein Jahr lang mit der schlechten Idee geflirt, Griechenland aus der Euro-Zone auszustoßen. Aber dann hat sich die Regierung dafür entschieden, den Währungsraum zusammenzuhalten. Ich würde mir nur noch wünschen, dass sie die daraus folgenden Schritte entschiedener und schneller umsetzt.

ZEIT: Wie lange wird es Ihrer Erfahrung nach dauern, bis Deutschland akzeptiert, dass es Griechenland Schulden erlassen sollte?

Sachs: Im Fall Lateinamerikas in den 1980er Jahren haben die USA fast ein Jahrzehnt gebraucht, um das zu verstehen. Und es wird für einen deutschen Kanzler kein Spaß, den Wählern zu sagen: »Wir geben einen Teil unseres Geldes verloren, damit Griechenland die Chance auf einen realistischen Neuanfang bekommt.«

ZEIT: Selbst dann werden viele Deutsche es noch für unfair halten, die Griechen dafür zu belohnen, dass sie über ihre Verhältnisse gelebt haben.

Sachs: Um die Krise zu lösen, ist das Gefühl von Fairness besonders wichtig. Das bedeutet: Die Deutschen müssen den Schmerz der Griechen mitfühlen.

ZEIT: Aber wie ist das möglich?

Sachs: Lassen Sie mich mal eine Geschichte erzählen. Ich habe 1989 die polnische Regierung beraten. Sie saß auf Schulden aus der Zeit des Warschauer Pakts, die unbezahlbar waren. Also habe ich gesagt: Ein großer Teil dieser Schulden muss erlassen werden. Das hat viele erzürnt. Eigentlich alle sieben größten Wirtschaftsmächte der Welt. Ich habe sie überzeugt, einen nach dem anderen. So ziemlich als letztes Land hat Deutschland eingelenkt.

ZEIT: Wie haben Sie das hinbekommen?

Sachs: Ich bin zur Nationalbibliothek nach Washington gefahren und habe mir eine Kopie des Londoner Abkommens besorgt, mit dem Deutschland 1953 einen großen Teil seiner Kriegsschulden erlassen bekommen hatte. Ein



Krisenkämpfer

Theorie

Mit 28 Jahren erhielt Jeffrey Sachs eine Professur für Volkswirtschaftslehre an der Harvard University. Heute leitet er das Earth Institute an der Columbia University in New York.

Praxis

Sachs hat Dutzende Regierungen von Krisenländern beraten – in den 1980er Jahren vor allem in Lateinamerika, in den 1990ern in Osteuropa. Seine typische Methode: eine Schocktherapie, um die Wirtschaft wieder konkurrenzfähig zu machen, unterstützt durch Verhandlungen über einen Schuldenerlass.

führender polnischer Politiker brachte das Dokument zu Helmut Kohl. Er schaute sich die Kopie an und sagte: Das ist ein starkes Argument. Kanzler Kohl war Historiker.

ZEIT: Kanzlerin Merkel ist Physikerin.

Sachs: Sie denkt analytisch, ja, hat aber auch schon viel Geschichte miterlebt. Ich glaube, eine vernünftige, intelligente Politikerin kann verstehen, dass es manchmal nötig ist, Schulden zu erlassen.

ZEIT: Mal loben Sie die deutschen Politiker, mal gibt es Schelte. Wie passt das zusammen? Sachs: Deutsche Politiker zählen zu den besten der Welt. Sie haben Verantwortungsbewusstsein. Sie managen ihre Volkswirtschaft sehr gut. Aber den Problemen außerhalb Deutschlands, im Rest Europas, sind sie noch nicht gewachsen.

ZEIT: Wie steht es um die Qualität der Wirtschaftspolitik in den USA? Sachs: Wir haben viel von Deutschland zu lernen. Die wichtigste Lektion: Eine gesunde Wirtschaft benötigt einen starken Staat. Die Steuereinnahmen in den USA machen rund 32 Prozent der Wirtschaftsleistung aus. In Deutschland sind es etwa 45 Prozent. Stellen Sie sich mal vor, Deutschland würde 13 Prozentpunkte seiner Staatsausgaben streichen. Die Gesellschaft würde zerbrechen. Entweder entstünde Armut, oder das Gesundheitssystem wäre zerstört, oder Deutschland würde seine großartige Infrastruktur verlieren oder müsste die Energiewende aufgeben. In solch einem Szenario leben die Amerikaner.

ZEIT: Und der Haushaltskompromiss vom Jahreswechsel hat die niedrigen Steuern für 99 Prozent der Gesellschaft noch verlängert. Sachs: Ja, und das war so ziemlich das Einzige, worauf sich die Politiker definitiv einigen konnten! Die amerikanische Steuerpolitik ist populistisch geworden. Die Wahrheit ist: Wir stecken in einer langfristigen Krise, weil die Rolle der Regierung untergraben wird durch die geringen Steuereinnahmen. Aber diese Tatsache versteht kaum jemand in den USA. Die Republikaner sind in dieser Frage vollkommen unbesonnen. Und die Demokraten reden von staatlichen Investitionen, aber setzen nicht die entsprechenden Haushaltsgesetze durch.

ZEIT: Welche Ausgaben werden darunter leiden?

Sachs: Die Demokraten werden die Krankenversicherung für Senioren und die Rente verteidigen können. Also wird die Axt angelegt bei Bildung, Infrastruktur, sauberen Energien – genau bei jenen Ausgaben, die wir für unser langfristiges Wachstum brauchen.

ZEIT: Warum können die USA nicht tun, was notwendig ist?

Sachs: Die USA haben keine Regierung, sondern 536 Machtzentren: den Präsidenten und die 535 Abgeordneten, von denen jeder für seine eigene Wiederwahl kämpft. Da kann Haushaltspolitik nur funktionieren, wenn der Präsident öffentlich sagt: »Wir brauchen höhere Steuereinnahmen und hier ist die Strategie, wie wir das in zehn Jahren erreichen.« Aber das sagt Obama nicht. Also werden die USA von einer Krise in die nächste rutschen.

ZEIT: Warum können die USA nicht tun, was notwendig ist?

Sachs: Die USA haben keine Regierung, sondern 536 Machtzentren: den Präsidenten und die 535 Abgeordneten, von denen jeder für seine eigene Wiederwahl kämpft. Da kann Haushaltspolitik nur funktionieren, wenn der Präsident öffentlich sagt: »Wir brauchen höhere Steuereinnahmen und hier ist die Strategie, wie wir das in zehn Jahren erreichen.« Aber das sagt Obama nicht. Also werden die USA von einer Krise in die nächste rutschen.

Das Gespräch führte PIERRE-CHRISTIAN FINK

Fortsetzung von S. 19

Das sieht gut aus

signkosmos entstanden. In seinem Zentrum thront, ganz in schwarz, auf einem roten Stuhl, Konstantin Grcic.

Der 46-Jährige wurde schon 2008 vom Kunstmagazin *Art* »zum größten lebenden Designer« gekürt. In seiner Werkstatt gibt es keine Duschköpfe, dafür halbe Fahrräder, Sägen und Eimer voller Elektroschrott. Ab und zu tippt er mit der Spitze eines Regenschirms auf den Lino- und Leinwandboden. Dann macht es klock.

Er selbst erklärt es dialektisch. Die Designer der Nachkriegsgeneration um Dieter Rams hätten funktionalistisch gedacht. »Die wollten erklären können, dass ein Produkt so aussieht, weil es nur so aussehen kann.« Dann, in den 1980ern, seien die »Hinterhof-Typen mit Flex und Lötkolben« auf der Bildfläche erschienen, die dagegen rebellierten. Bloß sei deren Freiheit letztlich »in den Hinterhöfen stecken geblieben«. Seine eigene Generation habe sich gegen nichts mehr auflehnen müssen. Auch sie arbeitet gern in Hinterhöfen, aber für Kunden wie BMW, Nespresso oder Boss. Sie verehrt Rams und seine Reduziertheit, aber sie fühlt sich nicht an ihn gebunden.

Den klockenden Regenschirm hat er für die japanische Lifestyle-Kette Muji entworfen, einen Konzern mit 400 Filialen auf der ganzen Welt. Er hat beobachtet, dass in Japan selbst Geschäftsleute gern Klimbim an ihr Handy binden: Super-Mario-Anhänger, Stofftierchen, Glückskatzen. Auch ist ihm aufgefallen, dass die Japaner ihre Regenschirme aus Rücksicht auf ihre Mitmenschen nie mit in Kaufhäuser oder Museen nehmen, sondern sie davor abstellen, wodurch es immer wieder zu Verwechslungen kommt. Das Ergebnis seiner Beobachtungen ist ein Loch. Ganz am Ende des Griffes und ungefähr so

groß wie ein Euro-Stück. Ansonsten sieht der Muji »Long« aus, wie ein Regenschirm eben aussieht. Doch weil die Japaner ihr Klimbim an dem Loch festtüteln können, ist er zum Verkaufsschlager geworden.

Es ist nur ein Schirm. Aber er erzählt etwas über die Generation Grcic, die das deutsche Design neu prägt. Der Stil ist immer noch reduziert. An dem Schirm findet man nichts Überflüssiges. Im Gegenteil: Im Grunde hat Grcic

sign bestenfalls auf der Kostenseite. Den Anteil am Erfolg weist niemand aus. Es gibt dafür auch keine Berechnungsmethoden.

Es wäre wohl auch ein aussichtsloses Unterfangen, sie zu entwickeln. Wie soll man den Wert von etwas berechnen, das so untrennbar mit den Dingen selbst verschmilzt? Das sich als separater Bestandteil der Wertschöpfung nicht nur kaum isolieren lässt, sondern als solcher per se missverstanden würde?

Für Grcic ist Design vor allem eine Art zu denken. Design Thinking nennen Experten das. Der SAP-Gründer Hasso Plattner hat an der Universität Potsdam einen ersten Zusatzstudiengang ins Leben gerufen, in dem auch Sozialwissenschaftler, Biologen und Mediziner lernen sollen, so wie Designer benutzerfreundliche Produkte zu entwickeln. Die Stadt Helsinki will mit der Methode ganze Stadtteile neu planen.

Design als Denken – darin liegt dann auch eine Art Kopierschutz. Ein Design nachzubauen bedeutet noch lange nicht, dass man auch die dahinter liegende Idee verstanden hat. Einen Designer abzuwerben oder zu beauftragen nützt nur wenig, wenn man nicht auch bereit ist, sich auf seine Philosophie einzulassen.

An der Folkwang Universität der Künste in Essen, dort, wo schon 1950 die erste »Werkgrup-



Tasche von Hugo Boss für das Jahr 2013

www.zeit.de/audio