



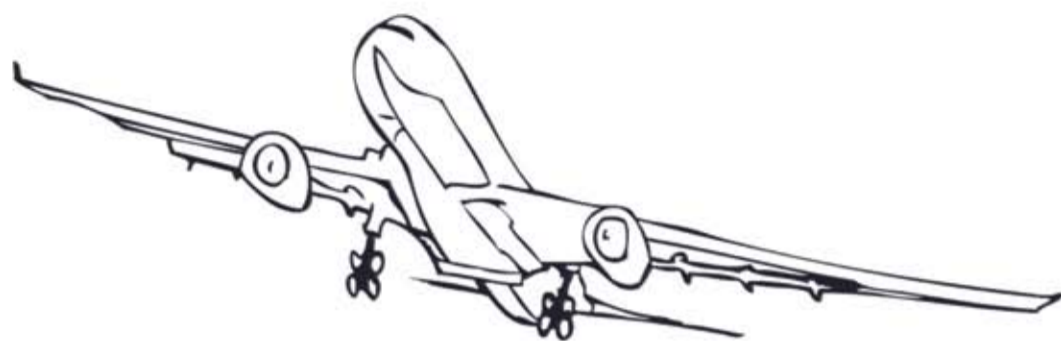
Mehr Sicherheit.
Mehr Wert.



VERTRAUENS- SACHE

*Ein Magazin über das gute Gefühl,
sich auf etwas verlassen zu können.*

LIEBE
LESERINNEN
UND
LESER!



Vertrauen ist die wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren einer Gesellschaft und für das friedliche Zusammenleben der Menschen. Vertrauen ist daher auch eine Grundlage der globalen Wirtschaft: Nur wenn sich Geschäftspartner darauf verlassen können, dass sich alle Parteien an vertragliche Vereinbarungen halten und über Kontinente und Rechtssysteme hinweg ihren Verpflichtungen nachkommen, funktioniert der weltweite Austausch von Waren oder Dienstleistungen.

Wir sollten dabei allerdings nicht blind vertrauen. In unserem Interview auf Seite 5 schildert der Wissenschaftler Professor Reinhard Bachmann, wie man »intelligent vertrauen« kann: indem wir das Verhalten unseres Gegenübers über einen längeren Zeitraum beobachten und dann abwägen, wie stark wir uns auf ihn verlassen können. Denn zu vertrauen heißt, in das künftige Verhalten eines anderen Menschen zu investieren. Dann gilt bisweilen, dass Vertrauen zwar gut, Kontrolle eben doch oft besser ist.

Mit diesem Magazin, das unserem aktuellen Geschäftsbericht beiliegt, widmen wir ein ganzes Heft dem Thema Vertrauen. Wir stellen »Vertrauenssachen« in aller Welt vor: Menschen, die an sich und andere glauben und dadurch schwierige Situationen meistern. Auch globale Entwicklungen sprechen wir an, beispielsweise die Sicherheit von Lebensmitteln und die »Industrie 4.0«, bei denen das Thema »Vertrauen« eine eminente Rolle spielt.

Für TÜV SÜD ist Vertrauen von überragender Bedeutung – wir sind uns dieser Verantwortung bewusst. Dank der Expertise unserer Ingenieure können

sich die Menschen zum Beispiel auf die Sicherheit von technischen Anlagen und Infrastrukturen, von Konsumgütern, Medizingeräten oder Fahrzeugen verlassen. Als unabhängiger Dritter tragen wir dazu bei, dass Unternehmen reibungslos zusammenarbeiten können – über Kontinente hinweg.

Unsere Kunden vertrauen uns jeden Tag aufs Neue: Sie wissen, dass sie sich bei unseren Zertifikaten auf Neutralität und hohe Qualität verlassen können. Sie zählen darauf, dass unsere Prüfungen objektiv sind und unter Einhaltung aller relevanten Normen und Richtlinien erfolgen.

Vertrauen wird als Vorschuss gewährt. Vertrauen muss immer wieder neu erworben werden. Dies ist eine Verpflichtung, der wir uns bei jedem neuen Auftrag täglich stellen müssen.

Denn Sie bauen darauf, dass unsere 20.000 Mitarbeiter weltweit nicht nur »mehr Sicherheit« schaffen, sondern auch »mehr Wert« – zum Wohl unserer Kunden und der Verbraucher. Für dieses Vertrauen in unsere Leistung bedanke ich mich bei Ihnen allen!

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Axel Stepken
Vorsitzender des Vorstands
der TÜV SÜD AG



01

Seite 6



TAKSI, TAKSI

Zwei Kontinente, ein Auto, eine Nacht: Figen Dinekli ist eine der wenigen weiblichen Taxifahrer in Istanbul. Ein Porträt einer Frau voller Selbstvertrauen.

02

Seite 12



MISSION: CONTROL!

Thomas Hüttner arbeitet für TÜV SÜD in Houston, Texas. Dabei verlässt er sich auch auf ein Netzwerk, das bis zurück in seine Münchener Heimat reicht.

03

Seite 16



DELHIKATESSEN

Cook mal: Indiens kaufkräftige Mittelschicht verlangt nach hochwertigem Essen. Und die Restaurants nach Zertifizierungen, denen man vertrauen kann.

04

Seite 22



LOWRYS LANGER LAUF

42,195 Kilometer Grenzerfahrung: Die US-Amerikanerin Michelle Lowry läuft beim Hongkong-Marathon ganz vorn mit. Weil sie fest an sich und ihre Mannschaft im Hintergrund glaubt.

05

Seite 28



IN DER FABRIK DER DINGE

Das Internet der Dinge verschmilzt mit der klassischen Produktion, denn »bit is beautiful«. Die 4. industrielle Revolution braucht aber auch ein neues Sicherheitsdenken.

Seite 32

IMPRESSUM



»VERTRAUEN IST EIN WIRTSCHAFTS-FAKTOR«

Vertrauen ist eine langfristige Investition in Beziehungen, »es funktioniert wie eine zwischenmenschliche Währung«, sagt der Vertrauensforscher Professor Reinhard Bachmann. Man kann es lernen, gezielt aufbauen und wachsen lassen. Und es kann, wie eine Währung, im Wert steigen oder dramatisch fallen. Wer lernt, damit richtig umzugehen, kann aber nur gewinnen.

»Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser« – was sagt ein Vertrauensforscher dazu?

PROF. REINHARD BACHMANN Vertrauen und Kontrolle müssen ja nicht zwangsläufig Gegensätze sein. Was besser ist, hängt immer davon ab, unter welchen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wir handeln. Bis ins letzte Detail ausgearbeitete Verträge zum Beispiel wirken oft restriktiv, wie ein starres Kontrollinstrument. Auf der anderen Seite stecken sie einen klaren Rahmen ab, der durchaus auch Vertrauen schaffen kann.

Weil sie es schaffen, Risiken zu minimieren? Weil Risiken dadurch kalkulierbarer werden. Ein Vertrauen ohne Risiko gibt es nicht, und wenn es das gäbe, dann wäre jegliche Form von Vertrauen sinnlos. Denn welchen Sinn sollte es machen, jemandem zu vertrauen, wenn ich sein künftiges Verhalten voraussagen kann? Und umgekehrt: Weiß ich überhaupt nichts über eine Person, ein Projekt, eine Idee, dann hilft auch das größte Vertrauen nicht weiter. Es sei

denn, man möchte blind vertrauen und Kopf und Kragen riskieren. Intelligenter wäre das allerdings nicht.

Wie vertraue ich denn nicht blind, sondern intelligent?

Ein gesundes Vertrauen hat dort seinen Platz, wo ein sogenanntes »mittleres Risikoniveau« existiert. Das heißt: wenn ich gewisse Anhaltspunkte über das künftige Handeln meines Gegenübers habe und ihn ungefähr einschätzen kann. Natürlich gibt es dabei auch Informationslücken – und genau diese fülle ich mit meinem Vertrauen. Ich investiere mit meinem Vertrauen also in das Verhalten meines Gegenübers und muss dabei immer abwägen, wie viel Risiko ich mit dieser Investition eingehen möchte.

Damit wird Vertrauen zu einer Art zwischenmenschlicher Währung?

Ja, das ist richtig. Und so wie es die unterschiedlichsten Zahlungsmittel gibt, gibt es auch die unterschiedlichsten Vertrauensarten. Dabei lassen sich zwei grobe Richtungen unterscheiden: die, bei der ich darauf vertraue, dass mein Gegenüber überhaupt in der Lage ist, meine Erwartungen zu erfüllen, und die, bei der ich davon ausgehe, dass er auch gewillt ist, sie zu erfüllen.

Lässt sich – wie der Umgang mit Geld – auch Vertrauen lernen?

Sicher, über Erfahrungen mit einer bestimmten Person oder Personengruppen. Zum Beispiel in einem Unternehmen: Ein neuer Mitarbeiter muss sich das Vertrauen seiner Kollegen erst einmal erarbeiten. In der Vertrauensforschung nennen wir das »knowledge-based trust«. Oder anders ausgedrückt: Man muss einander kennenlernen, um die Fähigkeiten des anderen einschätzen zu können. Irgendwann – und das ist das höchste Maß an Vertrauen – merke ich: Der, dem ich vertraue, bezieht meine Interessen in seine Entscheidungen systematisch mit ein und stellt seine eigenen Interessen hinten an. Jede gute Partnerschaft – ob im Beruflichen oder im Privaten – beruht auf diesem Prinzip.

Kann man Vertrauen auch verlernen?

Man kann Vertrauen verlieren, was oftmals rasant vonstattengeht, mit massiven Folgen für den Einzelnen, aber auch für ganze Volkswirtschaften. Bestes und viel zitiertes Beispiel war die globale Finanzkrise, die 2008 das Vertrauen vieler Anleger in ihre Banken und Finanzberater abrupt infrage gestellt hat. Der volkswirtschaftliche Schaden kann bei solchen Ereignissen immens sein: Die globale Finanzkrise, die im Kern nichts anderes als eine Vertrauenskrise

war, hat viele Länder in enorme Schuldendefizite gestürzt und bremst auch heute noch deren Wachstum.

Vertrauen ist also ein wichtiger Wirtschaftsfaktor?

Ja, weil es hilft, Transaktionskosten einzusparen. Denn wer langfristige, vertrauensvolle Beziehungen zu seinen Lieferanten, Kunden, Banken aufbaut und kontinuierlich pflegt, der spart sich die Suche nach neuen, geeigneten Partnern. Der muss nicht immer wieder aufs Neue Verträge und Bedingungen aushandeln und kann Missverständnisse auf schnelle, unbürokratische Weise ausräumen. Das gilt übrigens nicht nur für einzelne Unternehmen, das gilt auch für ganze Wirtschaftsregionen.

Für welche?

Dort, wo vertragliche Rahmenbedingungen fehlen oder einfach nicht beachtet werden, in zahlreichen Entwicklungsländern zum Beispiel. Wo Korruption und damit ein hohes Maß an Misstrauen herrschen. Das schraubt die Transaktionskosten in die Höhe und wirkt sich ungünstig auf die volkswirtschaftlichen Entwicklungschancen aus. Auch weil gerade für die Innovationsfähigkeit eines Landes Vertrauen Gold wert ist.

Warum?

Weil innovativ sein oftmals heißt, dass ich mich auch mit meiner Konkurrenz austauschen, vielleicht sogar für eine gewisse Zeit mit ihr kooperieren muss. Das ist nicht ohne Risiko und setzt ein hohes Maß an Vertrauen in den temporären Partner voraus. Vor allem aber auch in die eigenen Fähigkeiten. Das ist dann das berühmte »Selbstvertrauen«.

**PROF. DR.
REINHARD BACHMANN**

ist Lehrstuhlinhaber an der University of Surrey, Großbritannien, und vertritt dort das Fachgebiet »Strategisches Management«. Er gilt als einer der Pioniere der Vertrauensforschung, gründete 2012 das Centre for Trust Research und veröffentlicht regelmäßig zum Thema Vertrauen, insbesondere im Bereich zwischenbetrieblicher Beziehungen.



01

TAKSI, TAKSI

Gelbe Taxis gehören in Istanbul zum Stadtbild wie die Hagia Sophia oder die Blaue Moschee. Allerdings nur, wenn keine Frau hinter dem Steuer sitzt. Denn weibliche Taxifahrer sind in Istanbul noch immer selten. Wer sich als Frau trotzdem in die Männerdomäne wagt, braucht jede Menge Selbstvertrauen.



Skepsis oder Selbstvertrauen? Inmitten ihrer männlichen Kollegen wirkt Figen Dinekli wie eine Exotin – und ist doch fester Teil einer eingeschworenen Gemeinschaft.

17.500

Taxis fahren in Istanbul, fast alle im Zweischichtbetrieb

600

Taxistände legen sich wie ein Netz über die Stadt

Wenn die Größe eines Menschen allein in Zentimetern gemessen würde, dann wäre

Figen Dinekli klein. Die 48-Jährige kann kaum über das Dach ihres gelben Fiat Siena schauen – selbst wenn sie ihre eleganten Schuhe mit den hohen Absätzen trägt. Aber Größe ist auch anders messbar. Figen Dinekli ist vielleicht nicht groß gewachsen, dennoch ist sie ein großer Mensch: groß, weil sie Tag für Tag die Verantwortung für sich und ihre Kunden übernimmt; groß, weil sie als Frau ihren Platz in einem Beruf gefunden hat, der sonst allein Männern vorbehalten ist.

Dinekli ist Taxifahrerin in Istanbul, und wer sie sieht und weiß, was sie macht, der fragt sich, wie sie die Nacht überstehen will. Hier, mitten in Istanbul, einer Metropole mit 15 Millionen Einwohnern und 2.666 Menschen pro Quadratkilometer. Sie steigt in ihr Auto, das sie noch schnell durchgelüftet hat, in dem aber immer noch ganz leicht der Rauch der letzten Zigarette hängt. Sie klemmt ihr Smartphone in die Halterung, wird damit immer wieder telefonieren und mit ihren Kindern Kurznachrichten hin- und herschicken. Dann rückt sie das Bild

ihrer zehnjährigen Tochter Müsra am Rückspiegel gerade und schaltet das Radio ein. Sie fährt immer mit Musik, sagt sie, und prüft mit einem kritischen Blick in den Spiegel,

nicht auf der Straße. Sie schüttelt den Kopf: »Such dir einen Mann, der für dich sorgt – dieses Denken war für mich nie eine echte Option, nicht im Privaten, nicht im Beruflichen.«

DER BESTE SCHUTZ IST IHR SELBSTVERTRAUEN

ob das Make-up noch sitzt. Sie fährt auch immer geschminkt und am liebsten nachts: »Ich mag die Nacht. Die Nacht verdeckt die schlechten Seiten der Stadt.«

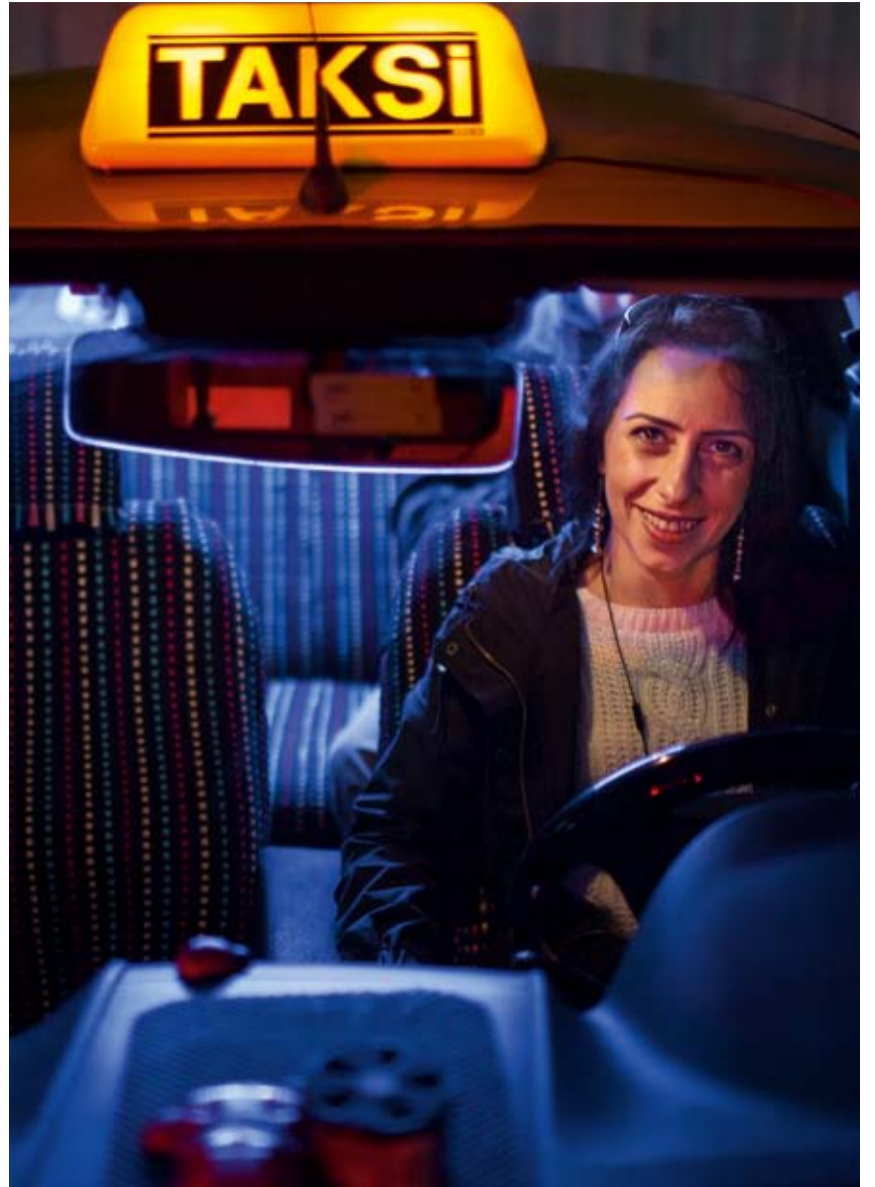
Eigentlich macht Figen Dinekli, die aus dem Istanbuler Stadtteil Güneşli stammt, nichts Außergewöhnliches: Sie fährt Auto. Das wäre keine Meldung wert, wenn das hier nicht Istanbul, wenn ihr Auto nicht ein Taxi und wenn Dinekli nicht eine Frau wäre. Gerade einmal eine Handvoll Taxifahrerinnen gibt es am Goldenen Horn. Denn für die meisten hier ist der Beruf nach wie vor nur etwas für wahre Männer, für eine Frau viel zu stressig und gefährlich. Frauen, sagt Dinekli, sind im Weltbild türkischer Traditionalisten besser zu Hause aufgehoben und

Sich im Leben durchbeißen und nie aufgeben, das musste Dinekli schon früh lernen. Nach dem Tod ihres Vaters arbeitete sie schon im Alter von zwölf Jahren in einer Textilfabrik, bediente schwere Bügelmaschinen und schleppte Stoffbahnen. Das Selbstvertrauen, sich in einer von Männern dominierten Branche behaupten zu können, hat sie damals gelernt.

Mit Anfang 20 wird sie Fahrlehrerin, bekommt Kinder, verdient dann als Chauffeurin für ein paar Große aus Wirtschaft und Politik gutes Geld. Sie lässt sich scheiden, wechselt vom Dienst- in den Krankenwagen. Jetzt fährt sie seit fünf Jahren Taxi und von den paar Frauen, die das hier wagen, ist sie



35.000 Taxifahrer gibt es offiziell in Istanbul, darunter vielleicht ein halbes Dutzend Frauen.
Die Stadt und das Arbeiten in einer Männerwelt, das liegt nicht jeder.



Seit mehr als 25 Jahren verdient Figen Dinekli ihr Geld mit Autofahren.
»Mein Wohnzimmer« nennt die 48-Jährige ihr Taxi.



Nachts vor der Blauen Moschee im Zentrum der Stadt: »Ich mag die Nacht«, sagt Dinekli, »die Nacht verdeckt die schlechten Seiten der Stadt.«



Allein unter Männern? Figen Dinekli ist stolz darauf, dass sie sich in ihrem Leben immer durchgesetzt hat.

die einzige, die auch nachts fährt. »Ich liebe die Nacht, man weiß nie, was passiert«, sagt sie. Und weil man nie weiß, was passiert, hat sie Pfefferspray und Gummiknüppel stets griffbereit, links unten in der Ablage ihre Fahrtür. Ja, beides habe sie schon benutzen müssen, räumt sie ein, doch der beste Schutz sei immer noch ihr selbstbewusstes Auftreten.

Hat sie nie Angst? »Nein, denn wer in Gefahr ist, der wächst über sich hinaus – egal, ob Frau oder Mann«. Sie sagt das ganz leicht und unbeschwert, während sie ihr Taxi über die Galata-Brücke im Herzen der Stadt lenkt. Ganz unaufgeregt, ganz klar, ganz zielgerichtet fährt sie. Nur ein einziges Mal und nur ganz kurz wird sie an diesem Tag hupen und nur, um einem männlichen Kollegen zu signalisieren, dass sie ihm die Vorfahrt lässt. Der lacht zurück, reckt den Daumen nach oben und man weiß nicht so recht: Macht er das, weil er sich bedanken will oder weil er so etwas wie sie noch nie gesehen hat?

DAS TAXI- GEWERBE ENTDECKT DIE »ZIELGRUPPE FRAU«

Das Taxigewerbe in Istanbul ist eine eigene Welt. 17.500 Taxis fahren hier, fast alle im Zweischichtbetrieb. Ein Netz aus 600 Taxiständen legt sich über die Stadt. Yahya Uğur kennt die meisten von ihnen. Der 53-Jährige ist seit vier Jahren Präsident der Taxi-Innung. Er fuhr selbst viele Jahre lang Taxi und genießt den Respekt der Fahrer auf der Straße – weil er einer von ihnen war, aber auch, weil er in den vergangenen Jahren einiges für sie bewegen konnte: Die Innung hat sich für die Sozialversicherungspflicht der Fahrer starkgemacht und damit den Kampf gegen die illegale Beschäftigung aufgenommen. »Taxi fahren, das war ein Beruf, dem kein besonderer Wert beigemessen wurde. Ein Job, den man so lange macht, bis man was Besseres findet«, sagt Uğur. Für die meisten nicht mehr als eine Verlegenheitslösung – entsprechend schlecht waren die Fahrer, die Autos, der Service.



Yahya Uğur ist Präsident der Taxi-Innung in Istanbul.

Seit 2009, sagt er, habe sich allerdings viel getan, der Straßenverkehr sei um einiges sicherer geworden und die Taxi-Innung entdeckt die Zielgruppe Frau – hinter wie neben dem Steuer. »Leider ist heute unter den 35.000 Fahrern nur ein halbes Dutzend Frauen«, sagt Uğur. »Wir haben über ein Projekt versucht, mehr Fahrerinnen in den Beruf zu bekommen, aber vergeblich.« Die Stadt, die Nacht, das Arbeiten allein und auf eigene Faust, »das liegt nicht jeder«.

DOPPELT SO HART ARBEITEN, UND DAS BITTE FEHLERFREI

Am Taxistand von Uğur Özden im Istanbul Stadtteil Bağcılar rückt Figen Dinekli mit ihrem Fiat derweil Stellplatz um Stellplatz in der Schlange wartender Kollegen nach vorn. Eine Frau steigt zu ihr ein, sie heißt Hande Hincal, 30, ist Internistin am Medipol-Krankenhaus und sehr müde von der letzten Schicht. »Darum gönne ich mir heute ein Taxi«, sagt sie. Dinekli begrüßt die

Ärztin mit »hanimefendi«, übersetzt »Gnädige Frau«. Das hört man relativ selten unter Istanbul Taxifahrern.

Sie wusste davon, dass hier am Stand eine Frau arbeite, sagt Hincal. Aber von einer gefahren wurde sie noch nie. Premiere also, aber um das wirklich zu würdigen, fehlt ihr heute die Kraft, nur so viel: »Wenn du als Frau in einem Beruf weiterkommen willst, dann musst du doppelt so hart arbeiten wie ein Mann.« Ganz egal, ob als Ärztin oder als Taxifahrerin, sagt sie, »weil die Leute einfach darauf warten, dass du Fehler machst«. Figen Dinekli fährt fehlerfrei. Heute und seit mehr als 25 Jahren. Darauf ist sie stolz und auf noch mehr: auf ihre Stammkunden, auf ihr Auto, das sie »mein Wohnzimmer« nennt, auf ihre Arbeit. Sie ist stolz darauf, dass sie, die sich scherzhaft auch schon mal als »halben Mann« bezeichnet, den Männern immer öfter und immer lauter sagen kann, wie sie sich zu benehmen haben. Dass sie sich mal wieder rasieren und ihre Zunge zügeln sollen, zum Beispiel. »Ja, all das macht mich stolz und es macht mich von Tag zu Tag, von Nacht zu Nacht selbstbewusster.«

Dann, es ist längst tiefdunkel in Istanbul, setzt sie plötzlich eine Mütze auf. Die Haare habe sie erst gerade ein gutes Stück kürzer geschnitten, sagt sie. Damit und mit der Mütze falle sie nachts einfach nicht so auf.

Man erkennt dann nicht so leicht, dass sie eine Frau ist.

VERTRAUEN IN TÜV SÜD

Ganz gleich, ob bei Führerscheinprüfungen, bei Dienstleistungen für Fahrzeugbesitzer oder als Partner der Automobilindustrie: Millionen von Menschen vertrauen auf die Kompetenz von TÜV SÜD in vielen Fragen rund um Mobilität.

So wie bei der Hauptuntersuchung: In Deutschland, aber auch im europäischen Ausland, in Südafrika und Asien sorgt das Unternehmen für mehr Sicherheit im Straßenverkehr.

Rund sieben Millionen Fahrzeugprüfungen führt TÜV SÜD beispielsweise über sein Tochterunternehmen TÜVTÜRK in der Türkei durch – Jahr für Jahr. Mit großem Erfolg: Seit dem Start im Jahr 2009 ist die Zahl der Verkehrstoten zwischen Ararat und Bosphorus um 40 Prozent gesunken.



»**VERTRAUEN IST EIN GEBEN** **UND NEHMEN**«

»Als Künstler und Fotograf, der sehr nah und direkt arbeitet, muss ich über Ehrlichkeit und Vertrauen eine größtmögliche Intimität erzeugen können. Das ist nicht immer einfach, dazu braucht es Präsenz und Ernsthaftigkeit, um zu beweisen, dass man an seine eigene Arbeit glaubt. Und es braucht die Bereitschaft, den Menschen, an denen man Interesse hat, Zeit zu schenken, echte Beziehungen zu ihnen aufzubauen. Zum Beispiel habe ich die Frauen, die ich in meinem Projekt ›Intimate Light‹ porträtierte, vorher nie gesehen. Ich musste letztlich mehrere Tage mit ihnen verbringen und ihnen versprechen, dass ich ihnen meine Arbeiten zwischendurch immer wieder vorlege – Vertrauen ist eben immer auch ein Geben und Nehmen.

Manchmal entstehen dabei Verbindungen, die die Dauer eines Jobs oder eines Projekts überstehen. Manchmal fallen die Beziehungen, die während meiner Arbeit entstanden sind, danach wie ein Kartenhaus zusammen. Aber immer kommt irgendwann der Punkt, an dem ich merke: Jetzt haben wir eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre geschaffen, jetzt kann ich arbeiten. Sicher, Fotografie und Kunst mögen für manche auch ohne Vertrauen und Nähe funktionieren, aber ich bin mir sicher, dass die Resultate dann die reinste Katastrophe wären. Jeder Künstler hat da eine andere, eigene Herangehensweise. Meine ist es, Distanz durch Vertrauen zu überwinden.«

**MARCELO
GRECO**

Vertrauen ist fast so etwas wie sein wichtigstes Arbeitsmittel: Der brasilianische Fotograf Marcelo Greco setzt seinen Schwerpunkt auf sehr persönliche und intime Arbeiten; stimmungsvolle, atmosphärische Alltagsaufnahmen, die oftmals anmuten, als seien sie aus dem Verborgenen heraus entstanden. »Für diese Perspektive brauche ich das volle Vertrauen der Menschen, die ich porträtiere«, sagt der 1966 geborene Greco. Dabei hilft ihm seine kompromisslose Herangehensweise: »Es gibt keinen Unterschied zwischen einem beruflichen und einem privaten Vertrauen – entweder man ist eine vertrauenswürdige Person oder eben nicht.«



02

MISSION: CONTROL!

Global Player wie TÜV SÜD fördern gezielt internationale Karrieren und Perspektivwechsel bei ihren Mitarbeitern. Das Gute dabei: Wer für ein Unternehmen ins Ausland wechselt, kann sich dabei in der Regel auf ein funktionierendes Netzwerk an einem großen Standort verlassen. Das Aufregende: Der Gang ins Ausland ist auch immer eine Grenzerfahrung, die viel Mut und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten erfordert.

Houston, Texas, ist ein eher durchschnittlicher Ort. Die Stadt ist nicht so sauber wie München, nicht so schick wie Paris, nicht so international wie London, nicht so riesig wie Tokio. Stattdessen wird hier am Wochenende gerne geangelt oder man geht auf die Jagd und trägt beim Grillen danach ausladende Cowboyhüte. Houston ist mit seinen »Rockets« in der Basketball-Profiliga NBA vertreten und hatte mit dem Lyndon B. Johnson Space Center seine 15 Minuten Weltruhm. »Ein kleiner Schritt für einen Menschen, ein großer für die Menschheit« – dieser Satz ging vom Mond aus über »Mission Control«, das Flugkontrollzentrum in Houston, in alle Welt und schrieb Geschichte. Das war vor 45 Jahren.

Vor eineinhalb Jahren ist Thomas Hüttner in Houston gelandet. Es war kein großer Schritt für die Menschheit, als er im November 2012 aus der Ankunftshalle des George Bush Intercontinental Airport trat. Aber ein großer Schritt für einen Menschen. Für Thomas Hüttner

begann damals ein Abenteuer, das er bis heute »fast jeden Tag aufs Neue erlebt«, sagt er. Weil er hier allein anfing, ohne jemals wirklich allein gewesen zu sein. Weil er sich auf ein Netzwerk im Hintergrund verlassen konnte, das ihm dabei half, richtig anzukommen.

Der 28-jährige Diplom-Ingenieur und Sachverständige ist einer von mehr als 20.000 TÜV SÜD-Mitarbeitern, die weltweit für den Konzern tätig sind. Rund 6.500 Kolleginnen und Kollegen bieten wie er im Marktsegment INDUSTRY Dienstleistungen rund um Industrieanlagen, Gebäude oder Infrastruktureinrichtungen an. Mehr als 1.200 arbeiten in Nordamerika, an mehr als 20 Orten zwischen Boston und San Diego. Allein in Texas unterhält das TÜV SÜD-Tochterunternehmen PetroChem Inspection Services fünf Standorte – ein Riesennetzwerk also. Theoretisch. Denn Thomas Hüttner – der Druckbehälter prüft, die nach Asien und Europa exportiert werden – war erst einmal relativ allein auf sich gestellt mit seiner »Mission: Control!«.

EIN NETZWERK AN MENSCHEN UND MÖGLICHKEITEN

Natürlich gab und gibt es den fachlichen Vorgesetzten, mit dem er sich regelmäßig austauscht, den er auch immer wieder besucht. Natürlich gibt es einen engen Draht zu TÜV SÜD America mit Sitz in Boston, Massachusetts. Aber weil Hüttner in Texas eine Dienstleistung anbietet, die sonst nur wenige seiner TÜV SÜD-Kollegen in dem Bundesstaat im Portfolio haben, war er von Anfang an auch ein »Ein-Mann-Betrieb«.

Eigentlich ist das Leben als sogenannter Expatriate vorgezeichnet. So gut wie jedes größere internationale Unternehmen hat dazu ein eigenes Programm. Kolleginnen

20.000

TÜV SÜD-Mitarbeiter, weltweit

6.500

Kolleginnen und Kollegen im Marktsegment INDUSTRY

1.200

Mitarbeiter in Nordamerika an mehr als 20 Orten zwischen Boston und San Diego

und Kollegen werden vor, während und nach einer Entsendung ins Ausland in der Regel umfassend betreut. Immerhin bringt ein anderes, fremdes Land mit einer anderen, fremden Kultur genug Aufregung mit sich. Es gibt Checklisten, Informationsveranstaltungen zum Gastland, Internet- und Intranetplattformen, Zusatzzahlungen für regelmäßige Heimreisen, Expat-Stammtische und Alumni-Treffen nach der Rückkehr. Es gibt ein ganzes Netzwerk an Menschen und Möglichkeiten, das das Arbeiten in der Ferne erleichtert und bequemer macht.

Ein Netzwerk, das das Kennenlernen von Gleichgesinnten im Ausland fördert, denn Tausende Kilometer von der Unternehmenszentrale entfernt soll sich niemand verloren fühlen. Und Distanz schafft schließlich manchmal auch Nähe, sie schweißt zusammen, sie bringt unterschiedlichste Menschen zusammen, die einander nie getroffen und gefallen hätten. Expatriates finden sich leicht in der Ferne. »Das war ganz anders bei mir«, sagt Hüttner und er findet, das war ein großes Glück. Denn als er vor eineinhalb Jahren in Houston ankam, da war er erst einmal allein. »Ich musste mich viel stärker auf die Kultur hier vor Ort einlassen.«

»Sicher, die ersten Monate im November 2012 waren aufregend, anstrengend, alles neu und ungewohnt: das Wohnen im Motel, bis die passende Wohnung gefunden

war, das Fahren mit dem Auto für jeden noch so kurzen Weg«. Aber auch: »das schnelle ›Ins-Gespräch-Kommen‹ mit völlig Fremden«. An den großen Kulturschock hat er ohnehin nie geglaubt, das ist was für die, die nach Indien oder China gehen, in den Nahen Osten oder nach Afrika. Trotzdem: »Dass ich so schnell Fuß fassen werde, hätte ich nicht gedacht.« Natürlich sei das auch ein wenig wie ein Sprung ins kalte Wasser gewesen, »aber nach einem halben Jahr schwamm ich oben an der Wasseroberfläche«, sagt er heute.

Zulassung für seine Arbeit in den USA zu bekommen. Er nutzt die Zeit aber auch, um sich schon im Vorfeld ein eigenes, persönliches Netzwerk aufzubauen: »Ich habe mich bei allen verabschiedet und immer gefragt: ›Kann ich mich melden, wenn's Schwierigkeiten geben sollte?‹ Natürlich sagt da keiner nein.« Dieses Netzwerk, das sich aus der Heimat in die Ferne und zurück spinnt, das ist weit mehr als ein Rettungsring für gelegentliche Notfälle. Es ist auch ein Wissenspool, den Hüttner immer wieder anzapfen kann: »Eine Frage, die sich hier nicht eindeutig beantworten lässt, schicke ich in die Fachabteilungen in München. Am nächsten Morgen habe ich die Antwort im E-Mail-Postfach.«

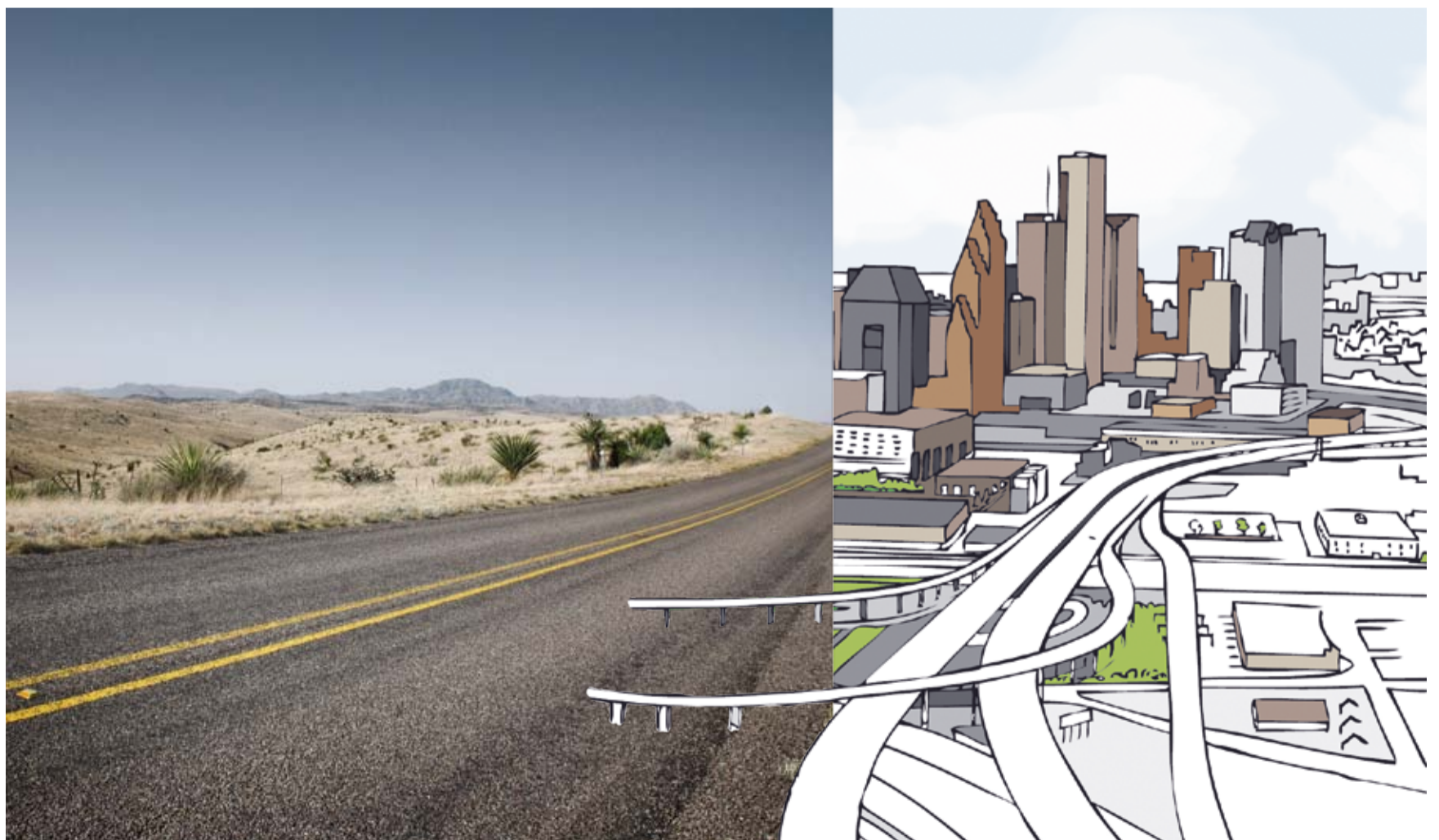
Das klingt so selbstverständlich, wie der Gang ins Ausland heute eine Selbstverständlichkeit ist. Und dann doch wieder jedes Mal einzigartig. Jeder Expat hat seine eigene Geschichte, Thomas Hüttners begann

damals, allein in einem November in Houston und erzählt heute von einem Menschen, der einen festen Freundeskreis aufgebaut hat, bestehend aus 15 Personen, fast alle Amerikaner, kein einziger Deutscher. Sie erzählt von einem, der angekommen ist, der sich verlassen konnte auf sein Netzwerk und dadurch beginnt, Wurzeln zu schlagen.

Das macht selbstsicher, stärkt den Glauben an die eigenen Fähigkeiten und überträgt sich auch auf

DIE NEUE SELBSTSICHERHEIT BEMERKEN AUCH DIE KUNDEN

Er bleibt jetzt oben, auch weil er sich auf das TÜV SÜD-Netzwerk verlassen und stützen kann, und das schon lange bevor ihn im Herbst 2012 seine »Mission: Control!« von München nach Texas führt. »Die TÜV SÜD-Personalabteilungen in Deutschland und den USA haben das minutiös vorbereitet«, sagt er. Er durchläuft diverse Fachabteilungen, bildet sich fort, um überhaupt die offizielle



In weiter Ferne so nah: Houston ist ein guter Ort, um in Amerika anzukommen.



Abgehoben ist nur die Saturn-Rakete (hier ein Modell) des Apollo-Mondlandeprogramms. Thomas Hüttner hingegen ist längst in Houston angekommen: »Dass ich so schnell Fuß fassen werde, hätte ich nicht gedacht«, sagt er heute.

VERTRAUEN IN TÜV SÜD

Menschen wie Thomas Hüttner stehen für die weltweite Präsenz von TÜV SÜD, das hochspezifische Expertenwissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und für deren Bereitschaft, auch unter schwierigen Umständen und in ungewohnten Situationen Lösungen für die Probleme der Kunden zu finden.

Zum Beispiel bei Dienstleistungen rund um Industriegüter und Infrastruktureinrichtungen. Ganz gleich, ob es um die Sicherheit von Kraftwerken, Raffinerien und Druckbehältern oder das reibungslose Funktionieren von Aufzügen und Schienenfahrzeugen geht: Die Experten von TÜV SÜD sind weltweit für die Kunden da. Verlassen Sie sich darauf!

die Arbeit: »Ich sage klipp und klar, was ich wann und wie von ihnen sehen will, schaue mir jede Schraube, jedes Dokument an, bin immer pünktlich, will immer alles unter Kontrolle haben – ein Texaner würde so wohl nie arbeiten.«

einen Einsatz in Mexiko, die Inspektion eines Druckbehälters, die mit dem Satz des Kunden endete: »Das war ganz anders als mit einem amerikanischen Sachverständigen.« Nur ein Satz, aber: »Das war auch so ein Moment, in dem ich

»MAN MUSS DARAUF VERTRAUEN, DASS MAN HILFE BEKOMMT«

Im Job sei er eben »ziemlich deutsch«, soll heißen: gut vorbereitet, genau, durchorganisiert. Einer, der jede Schweißnaht lieber doppelt und dreifach kontrolliert, als irgendetwas zu übersehen.

»Wer das typisch Texanische bei mir sucht, der wird nicht fündig«, sagt er, ohne genau sagen zu wollen, was das typisch Texanische eigentlich ist. »Deutsche Tugenden werden hier durchaus geschätzt«, meint er nur. Er erinnert sich an

merkte, angekommen zu sein«, so Hüttner.

Es gibt noch einen Satz, der über Houston in die Welt gegangen ist: »Houston, wir haben ein Problem.«

Das war vor 44 Jahren. Thomas Hüttner hat ihn inzwischen zu oft gehört und kann darüber nur noch leise lächeln: »Was heißt schon Probleme? Man kann nicht für alles Spezialist sein, man muss auch darauf vertrauen, dass man Hilfe bekommt.«





03

DELHI-

KATESSEN

In Schwellenländern wie Indien steigen die Ansprüche an die Qualität und Sicherheit von Lebensmitteln. Denn eine wachsende kaufkräftige Mittelschicht verlangt zunehmend nach Essen, dem man vertrauen kann. Unternehmen wie TÜV SÜD bieten hierzu unabhängige Prüfungen und Zertifizierungen an.



Ein Restaurant, das auch in Paris oder New York sein könnte: Indiens Mittelschicht wächst und sucht nach modernen Essens-Erlebnissen.

Wer groß werden will, der muss essen. Das lernen schon kleine Kinder, das gilt aber auch für ganze Länder. Indien ist so ein Land, dessen Bevölkerung in den vergangenen zehn Jahren um 250 Millionen Menschen gewachsen ist. Offiziell leben heute rund 1,25 Milliarden Männer, Frauen und Kinder zwischen Delhi und Madurai, zwischen Mumbai und Kalkutta.

Indiens Wirtschaft wächst – das Land gehört zu den zehn am stärksten expandierenden Volkswirtschaften der Welt. Eine der Folgen: In den vergangenen Jahren hat sich eine immer größere kaufkräftige Mittelschicht herausgebildet. Im Jahr 2025 könnten 128 Millionen Haushalte über ein Jahreseinkommen zwischen 4.000 und 22.000 US-Dollar verfügen, schätzt die Unternehmensberatung McKinsey. Und die Menschen fordern eine immer bessere Qualität ihrer Lebensmittel: Experten gehen davon aus, dass sich die Ausgaben in diesem Bereich zwischen 2010 bis 2020 verdreifachen werden.

In Gurgaon, rund 30 Kilometer südwestlich der indischen Hauptstadt Neu-Delhi, zeigt sich, was diese Entwicklung konkret bedeutet. Im Umkreis der rund zwei Dutzend

Einkaufszentren der Satellitenstadt haben sich mehr als tausend Restaurants angesiedelt – internationale Ketten ebenso wie lokale Anbieter. Sauber, hygienisch und von guter Qualität: Essengehen in Gurgaon hat so gar nichts gemeinsam mit den »typisch indischen« Garküchen in der Altstadt von Delhi.

Für Unternehmen wie TÜV SÜD sind Orte wie Gurgaon ein großer Markt: »Das Bewusstsein für Sicherheit und Nachhaltigkeit nimmt immer mehr zu«, sagt Dr. Pankaj Jaiminy von TÜV SÜD South Asia, »dadurch steigt auch die Nachfrage nach unabhängigen Zertifizierungen.« Zum Beispiel nach Audits, mit denen Restaurants nachweisen können, dass sie über ein funktionierendes Managementsystem für Lebensmittelsicherheit verfügen. Seit 2012 betreibt TÜV SÜD zudem ein spezielles Labor im Zentrum der Stadt, in dem Lebensmittel nach internationalen und lokalen Standards geprüft werden.

Untersucht wird unter anderem, ob ein Produkt tatsächlich genau die Inhaltsstoffe enthält, die vom Hersteller angegeben sind. Auftraggeber sind Produzenten, Importeure, aber auch die Restaurants selbst. Denn deren Kunden wollen darauf vertrauen können, gesunde und schadstofffreie Lebensmittel serviert zu bekommen.

VERTRAUEN IN TÜV SÜD

Mit einem globalen Netz von Testeinrichtungen trägt TÜV SÜD entscheidend dazu bei, dass sich Menschen weltweit auf die Sicherheit ihrer Nahrung verlassen können – egal, ob es sich um frischen Fisch, Convenience-Produkte oder Getränke handelt. In den Labors werden Lebensmittel analytisch untersucht und zum Beispiel hinsichtlich Toxikologie geprüft.

Weil Lebensmittelsicherheit den gesamten Produktions- und Verarbeitungsprozess umfasst, unterstützt TÜV SÜD die Branche mit umfassenden Audit- und Zertifizierungsleistungen, beispielsweise zu den internationalen Standards ISO 22.000, IFS und BRC. Die Prüfung durch TÜV SÜD als unabhängigen Dritten hilft Herstellern und Händlern, ihre Prozesse zu verbessern, und schafft dadurch Vertrauen bei ihren Kunden.



Über tausend Restaurants gibt es in Gurgaon, 30 Kilometer südwestlich von Neu-Delhi.



Dal, Linsen und Reis – traditionelle Zutaten der indischen Küche.



Sauber und hygienisch – das erwarten die Menschen von ihrem Essen.



Essen mit den Händen? Auch das ist in Gurgaon kein Problem.



Höhere Einkommen und eine vergleichsweise junge Bevölkerung: Damit steigt die Kaufkraft und eröffnen sich neue Geschäftschancen für internationale Ketten.



Ob in Gurgaon, Glasgow oder Genf: Lebensmittelqualität und -sicherheit werden für Verbraucher weltweit zur Vertrauenssache.



»VERTRAUEN IST SICHERHEIT«

Ihre familiären Wurzeln liegen in Afrika, Sie leben seit langer Zeit in Europa – haben Sie zwischen den Welten unterschiedliche »Vertrauensarten« feststellen können?

JEANNE MUKARUHOGO Nein, jeder Mensch strebt nach Geborgenheit, nach einem Ort, an dem er sich wohlfühlt. Aber meine Erfahrungen in Afrika haben mich gelehrt, dass es situationsbezogene Unterschiede gibt. Das hängt vor allem von der Lebenssituation der Menschen ab: Dort, wo die Lebensgrundlage gesichert ist, sehe ich keine kulturellen Unterschiede zwischen einem Vertrauen in Europa oder einem in Afrika. Doch da, wo die Sozialsysteme schlecht sind oder gar nicht existieren, wo zivilgesellschaftliche Auseinandersetzungen deutlich häufiger sind oder die Menschen unter sehr schwierigen Lebensbedingungen leiden, da sind Gefühle wie Geborgenheit und Wohlfühlen oft Luxus. Das Vertrauen in die Zukunft ist dann eher kurzfristig.

Wem vertrauen Sie?

JEANNE MUKARUHOGO Eine Person, der ich vertrauen kann, ist eine Person, bei der ich mich sicher fühle. Der ich alles anvertrauen kann und von der ich weiß, dass dieses Wissen bei ihr auch gut aufgehoben ist. Meine SOS-Kinderdorfmutter im österreichischen Imst, wo ich aufgewachsen bin, ist zum Beispiel eine solche Vertrauensperson für mich.

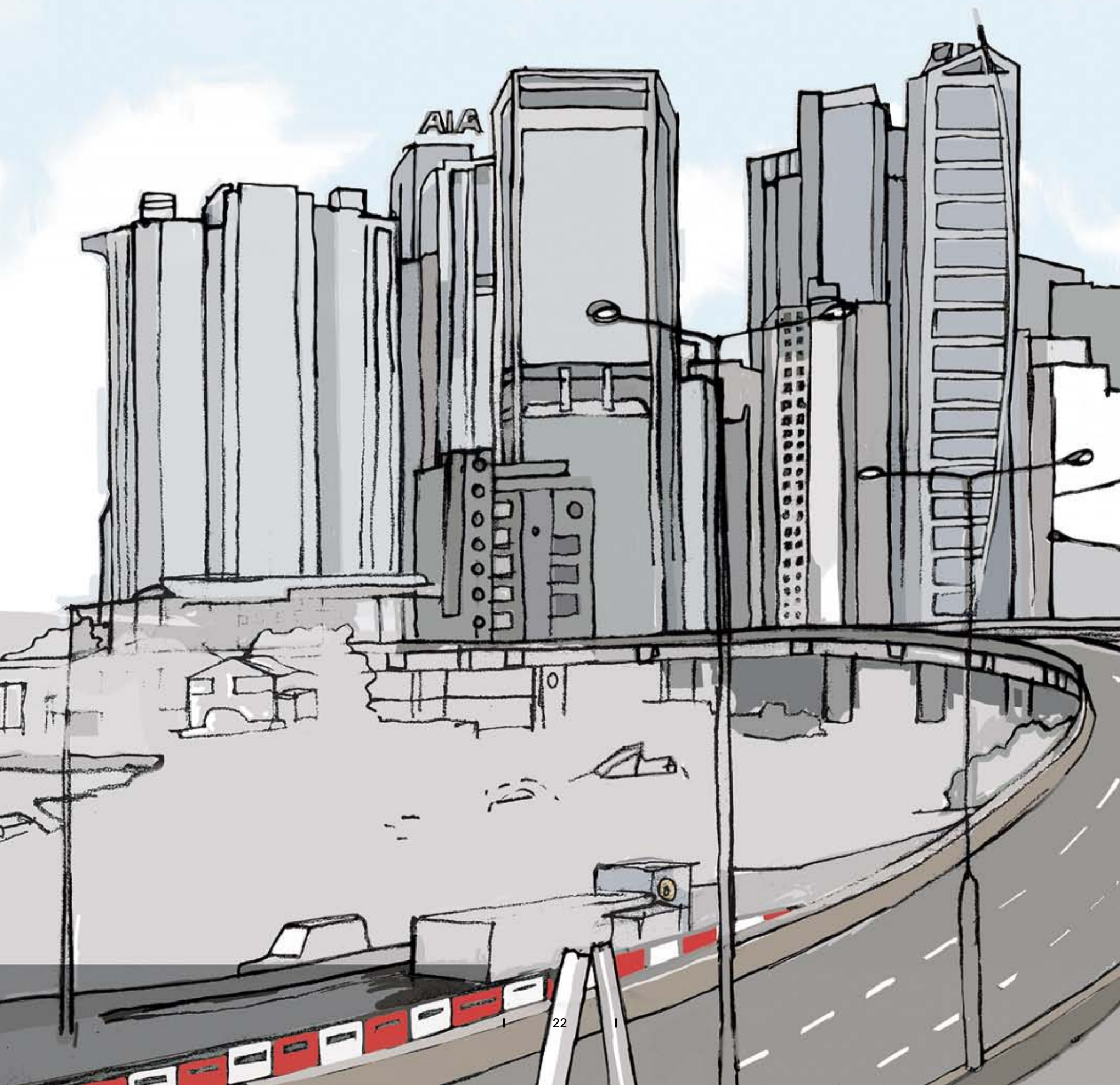
**JEANNE
MUKARUHOGO**

Die ursprünglichste Form von Vertrauen? Das Urvertrauen, das Kinder der Welt entgegenbringen. Das kann – leider – manchmal tief erschüttert sein. Jeanne Mukaruhogo weiß das: Sie ist seit acht Jahren afrikapolitische Sprecherin der SOS-Kinderdörfer weltweit. Mukaruhogo stammt aus Burundi, Ostafrika, einem Land, das laut dem Human Development Index 2012 auf Rang 178 von insgesamt 186 Länder, liegt. Als ihre Eltern starben, kam sie ins SOS-Kinderdorf in Bujumbura. Dort wurde ein schwerer Herzfehler diagnostiziert, der eine langfristige Behandlung in einem westlichen Land notwendig machte. Die Behandlung wurde in Österreich durchgeführt.

04

LOWRYS LANGE

Die Einsamkeit des Langstreckenläufers? Von wegen: Wer einen Marathon erfolgreich bis zum Ende durchstehen will, der braucht ein Team, das die Begeisterung für das Extreme teilt. Die US-Amerikanerin Michelle Lowry hat eine solche Mannschaft hinter sich. Eine, die so viel Vertrauen in sie setzt, dass sie beim Hongkong-Marathon ganz vorn mitlaufen kann.



R LAUF



»Ein Marathon wird auf den letzten 10 Kilometern entschieden. Dann, wenn es anfängt, richtig weh zu tun. Wenn nicht nur die Beine schmerzen und die Arme, sondern der ganze Körper. Die Füße, der Nacken, der Rücken, die Schultern. Wenn die Lunge bei jedem Atemzug brennt. Das ist der eigentliche Beginn des Laufs, der Gongschlag für den Kampf ›Kopf gegen Körper‹. Ich will, dass der Körper siegt. Dafür muss ich anfangen zu glauben. An das, was mir wirklich etwas bedeutet, was mich bewegt in meinem Leben. Es gibt Läufer, die widmen jeden Kilometer einem Menschen, der ihnen wichtig ist. Nicht mein Fall. Ich denke während des ganzen Marathons an meine Familie, an die, die mich nach dem Zieleinlauf empfangen und umarmen. Die an der Strecke stehen, das ›Team Lowry‹.«

Nach 42,195 Kilometern in 2 Stunden, 52 Minuten und 50 Sekunden: »Wer dabei jeden Schritt mitzählt, der dreht irgendwann durch«, sagt Michelle Lowry. Wer aber bei jedem Schritt darauf vertraut anzukommen, der erreicht sein Ziel.

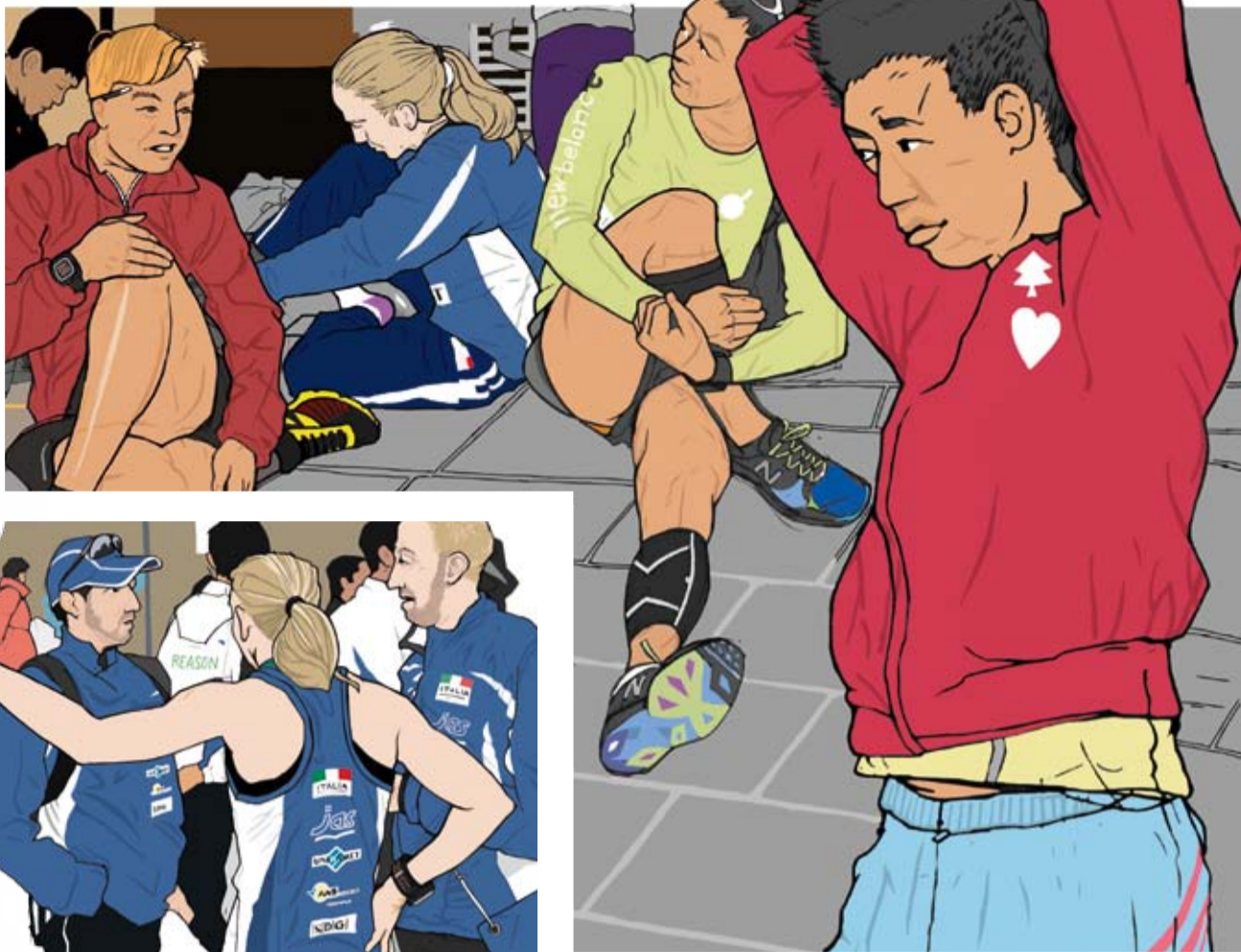
Am Vorabend des langen Laufs sitzt Michelle Dale Lowry vor einem Angussteak, medium rare, und trinkt ein Glas lauwarmes Wasser. »Eine Tradition, die wohl die Engländer nach Hongkong gebracht haben«, sagt sie. Die Mutter dreier Kinder, 36 Jahre, US-Amerikanerin, seit zwei Jahren in der Stadt, nippt am Wasser und erzählt von den Kenianern, den Äthiopiern, den Mongolen, Tadschiken und Chinesen. »Das sind die, die das Rennen machen werden«, sagt Michelle, die morgen selbst ganz vorn mitlaufen wird.

Morgen ist Marathon-Tag in Hongkong und hier, im »Greyhound«, einem auf amerikanisch gemachten Restaurant, in einem auf Luxus getrimmten Einkaufszentrum mitten in der Stadt, erzählt sie davon, dass sie hofft, unter die Top Ten zu kommen. Dass es ihr aber eigentlich gar nicht so sehr auf die Platzierung ankommt, sondern auf den Kampf. Ihren ganz eigenen, persönlichen Kampf zwischen Kopf und Körper und dass sie darauf vertraut, dass der Körper gewinnt. Vier Wochen lang hat sie nichts Süßes gegessen und wird sich extra einen Schokoriegel mitnehmen für diesen einen, diesen einzigartigen Moment, morgen nach dem Zieleinlauf – ganz egal, wer dann gewonnen hat.

KOPF ODER KÖRPER? DIE LETZTEN 10 KILOMETER ENTSCHEIDEN

Von allen Frauen, die morgen früh beim Hongkong-Marathon starten, wird Michelle Dale Lowry als 14. ins Ziel kommen. 2 Stunden, 52 Minuten und 50 Sekunden ihres Lebens wird sie durch Hongkong gelaufen sein, von der Nathan Road im Zentrum über den West Kowloon Highway, die Stonecutters Bridge und die Ting-Kau-Querung im Nordwesten der Stadt und zurück.



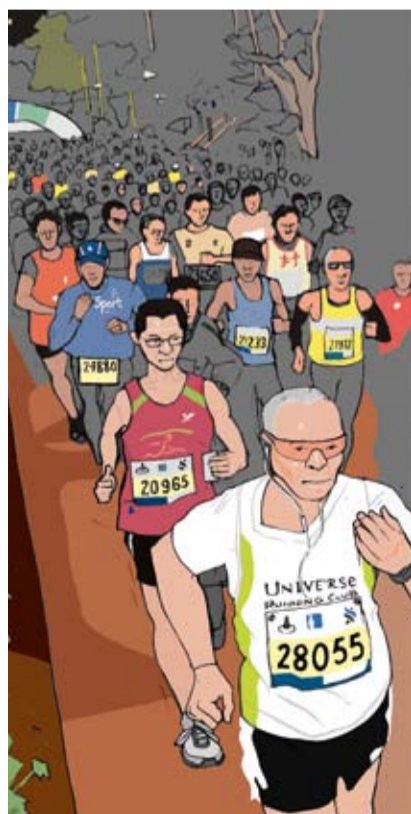


Der Startschuss in Hongkong fällt in aller Früh, um 6.10 Uhr. »Ich habe nicht besonders gut geschlafen«, sagt Michelle Lowry, als sie sich davor in der Cameron Lane aufwärmt. Sie hat vier Stück Weißbrot gegessen, drei davon mit Marmelade. Es ist jetzt halb sechs und eine Dreiviertelstunde zuvor gibt sie via Facebookstatus der Welt noch ein »Aufgeregt« mit in den Tag. Marathon heißt in Hongkong wie fast überall: früh aufstehen, stretchen im Verborgenen, umziehen in Seitenstraßen oder auf U-Bahnhöfen; organisieren, dass irgendwer irgendwie das wenige Hab und Gut dorthin schafft, wo man es später auch wiederfindet. Schnell starten und schnell finishen, damit die Stadt so wenig wie möglich und so viel wie nötig von dem Lauf mitbekommt. Das klingt komisch, aber wann lassen sich schon in Millionenmetropolen ganze Stadt-
autobahnen sperren, wenn nicht am frühen Sonntagmorgen?



Vor dem Rennen ist nach dem Rennen: Aufwärmen in der Cameron Road (großes Bild), fachsimpeln nach dem Lauf.

»Als Läuferin brauche ich jemanden, dem ich zu hundert Prozent vertrauen kann. Für mich ist das Roberto Veneziani, Präsident des Italia Running Club in Hongkong und mein Coach. Seine Trainingsphilosophie: Weniger ist mehr. Du musst in der Vorbereitung keinen kompletten Marathon gelaufen sein, vertrau einfach darauf, dass du die letzten Kilometer schaffen wirst. Sei dir im Klaren darüber, dass dann jeder Läufer mit denselben Schmerzen und dem einen, dem alles entscheidenden Gedanken zu kämpfen hat: Was zum Teufel mache ich hier eigentlich?«



DAS VERTRAUEN DARAUF, DASS JEDER DIESELBEN SCHMERZEN HAT

Um 5.50 Uhr reiht sich Lowry in der Nathan Street in die Riege der Topläufer ein, steht unter einem blauen, aufgepumpten Startbogen, dem irgendwann die Luft ausgeht. Schläff legt sich die Hülle über die Äthiopier und Kenianer, die darüber gar nicht lachen können, während das gemeine Läufervolk in gebührendem Abstand für jedes Amusement dankbar ist. »Ungewöhnlich, dass so was in Hongkong passiert ist,« wird Michelle Lowry später sagen, »hier, wo doch alles so auf Perfektion getrimmt ist«. Die Kniesehne rechts zieht ein wenig, aber kein Drama, sagt sie.

Kurz vor dem Startschuss und mitten im Lauf: Der Hongkong-Marathon startet in aller Früh – wann sonst lassen sich in Megacities ganze Stadt-
autobahnen sperren, wenn nicht am Sonntagmorgen?

»Ich kann mich gar nicht mehr richtig daran erinnern, wie das war. Ein Marathon versetzt dich ein bisschen in ein Delirium, zumal ich auch zu wenig getrunken hatte. Ich sah, dass ich unter 2:53:00 Stunden bleiben konnte, und gab noch mal Gas. Na ja, was man halt so ›Gas geben‹ nennen kann bei Kilometer 41. Aber ich weiß eben: Ob ich schneller oder langsamer laufe – es wird weh tun, so oder so!«



Laufen ist wie das Leben, sagt Michelle Lowry. »Es heißt lernen, mit Herausforderungen und Enttäuschungen umgehen zu können.«
Und sich immer wieder vor Augen führen, dass man an Niederlagen auch wachsen kann.

»Das ist es, was den Marathon ausmacht: nicht der letzte Kilometer, nicht der erste Kilometer. Es ist die Summe aller Kilometer. Es ist der Prozess, dem ich vertrauen muss. Es ist der Plan, der stimmen muss.«

Michelle Lowry bricht ihren Lauf auf den einzelnen Meter hinunter, seziert die Stunden in Minuten, die Minuten in Sekunden. Sie hat einen akribischen Plan im Kopf und ärgert sich, wenn er nicht aufgeht. Wenn sie für die erste Hälfte 45 Sekunden länger braucht als vorgesehen. Sie schluckt den Ärger schnell runter, vertraut auf ihre Erfahrung, ihre Selbstsicherheit und ihren Glauben. Später wird sie sagen, dass sie bei Kilometer 33 an das Buch Genesis, Kapitel 22, Vers 13 gedacht hat: »Abraham ging hin, nahm den Widder und brachte ihn statt seines Sohnes als Brandopfer dar.« Sie fühlt sich stark in diesem Moment, kurz bevor sie in den zwei Kilometer langen Tunnel einläuft, der Kowloon mit Hongkong Island verbindet.

Als sie ihn auf der anderen Seite verlässt liegt eine leichte Stei-

gung vor ihr, lächerlich eigentlich. »Mein Gott, wann wird dieser Hügel endlich vorbei sein«, denkt sie. Die Beine fühlen sich müde und wund an, leichter Gegenwind, immer mehr Zuschauer säumen die Straße, darunter ein paar ihrer Freunde.

»Gewinnen«, sagte sie noch am Morgen kurz vor dem Lauf, »Gewinnen ist gar nicht so wichtig.« Das war nur die halbe Wahrheit. Sportler machen das: tiefstapeln, nur nichts heraufbeschwören, das Glück nicht überstrapazieren. Man fühlt trotzdem ihren Ehrgeiz, wenn sie sagt, wie sehr sie die Topläufer beneidet, für all ihre Trainingsmöglichkeiten, ihr Wassertreten nach jeder noch so kleinen Zerrung, für ihre ausgeklügelten Ernährungspläne und ihre sündhaft teuren Massagen.

Sie hatte ein paar schwache Momente, sagt sie am Abend nach dem Lauf. Und dann blitzt durch, dass sie für ihr Leben gern noch weiter vorn mitlaufen möchte.



So sieht Entspannung nach einem Marathon-Lauf aus: Michelle Lowry, Sekunden nach dem Zieleinlauf im Victoria Park.

VERTRAUEN IN TÜV SÜD

Menschen, die sportliche Höchstleistungen bringen, müssen sich auf ihr Team verlassen können. Und auf das verwendete Material. Da ist es ein gutes Gefühl, wenn es das achteckige Prüfsiegel von TÜV SÜD trägt. Das Unternehmen ist einer der größten weltweit tätigen Dienstleister für die Prüfung und Zertifizierung von Verbraucherprodukten – unter anderem von Sportartikeln, Schuhen und Textilien. In einem globalen Labornetzwerk werden diese im Hinblick auf Sicherheit, Qualität und Gebrauchstauglichkeit unter die Lupe genommen.

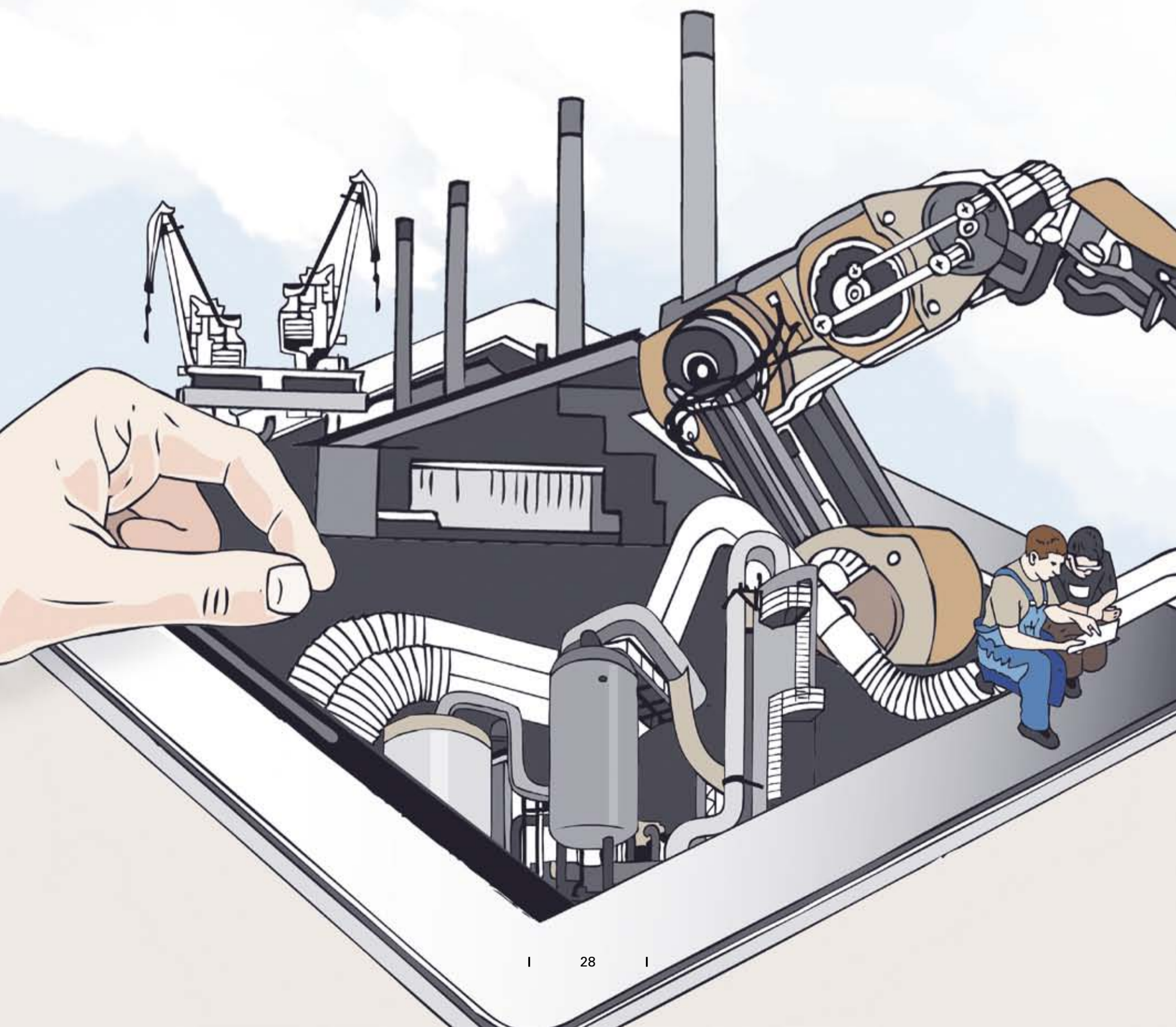
Das Fachwissen der TÜV SÜD-Experten in puncto Produktnormen und Marktanforderungen kommt dabei einer Vielzahl von Branchen zugute: Neben Konsumgütern begutachtet das Unternehmen auch Industrie- und Medizinprodukte.



Einmal die ganz große Runde bitte: Der 18. Hongkong-Marathon führte von Kowloon bis zur Ting-Kau-Brücke im Nordwesten und zurück.

05

IN DER FABRIK



K D E R D I N G E

Steht unsere Wirtschaft vor einer neuen industriellen Revolution? Das Internet der Dinge hält Einzug in die Fabrikhallen – mit enormen Folgen für Produktions- und IT-Prozesse. Damit Unternehmen erfolgreich in die »Industrie 4.0« starten können, braucht es ein neues Sicherheitsdenken – damit die Menschen den neuen Möglichkeiten vertrauen können.

und was sie produziert, macht sie so besonders. Die schlaue Fabrik stellt individualisierte Seifenflaschen als Einzelstücke nach Kundenwunsch her. Eine individuelle Fertigung bei hoher Variantenvielfalt in geringen Mengen – das war bisher eher das Terrain aufwendiger, weil maßgeschneiderter, Handarbeit.

Wer einen zweiten Blick in die Zukunft der Industrie werfen will, der kann auch nach New York schauen. Hier liegt an der Westseite Manhattans, im Stadtteil Chelsea zwischen der 27. und der 28. Straße, das Terminal Warehouse. Ein Monument aus dem Jahr 1891, ein siebenstöckiger Klinkerbau, durch dessen riesige Bögen Ende des 19. Jahrhunderts die Güterzüge zum Entladen einfuhren. Heute hat die Kunstszene samt ihren Galerien und Showrooms das Terminal Warehouse für sich entdeckt.

Vielleicht ist es nur Zufall, aber genau dort, wo heute die Moderne nach dem Fabrikhallen-Charme der Vergangenheit sucht, wächst auch eine Fabrik der Zukunft: »Quirky«, ein immer wieder und immer häufiger in einem Atemzug mit dem »Internet der Dinge« und der »Industrie 4.0« genanntes New Yorker Start-up-Unternehmen.

Das Unternehmen sieht sich als eine Art Katalysator für eine neue Form der Massenproduktion. Es ist eine Plattform für den modernen Erfinder und seine Idee. Bei Quirky kann diese online zur Abstimmung gestellt werden und wird

dann – wenn sie denn der breiten Masse gefällt – zur Marktreife weiterentwickelt. Der Verbraucher wird dadurch zum »Prosumer«, zum Producer und zum Consumer gleichermaßen.

Die SmartFactory aus Kaiserslautern und das Start-up aus New York sind eine Speerspitze – plakative Beispiele für das, was viele die »4. Industrielle Revolution« nennen. Diese besagt: Nach den Webstühlen in Manchester, der Einführung der Massenproduktion und der Computerisierung der Industrie hält in Revolution Nummer vier das Internet Einzug in die Fabrikhallen und stellt die industrielle Produktionslogik auf den Kopf. Weil der Prosumer nach individuellen, smarten Produkten verlangt, die ihre Intelligenz schon im Herstellungsprozess unter Beweis stellen können. Weil sich in der webbasierten Fabrik das mit Sensoren und Chips versehene Rohmaterial genau die Produktionsgeräte aussucht, die es zu dem machen, was es werden soll. Weil es die freie Auswahl auf dem Marktplatz der Maschinen hat: Statt klassischer, starrer Herstellungswege organisiert sich die »Neue Industrie« entlang flexibler, multiadaptiver Produktlinien und hebt damit das zentralistische Top-down-Prinzip der alten Industrie schlichtweg aus. »Das Internet der Dinge schafft eine Fabrik der vernetzten Maschinen und Produkte«, fasst Professor Wolfgang Wahlster, CEO des DFKI, zusammen.

Wer einen Blick in die Zukunft der Industrie werfen will, der tut gut daran, ihn nach Kaiserslautern in die Trippstadter Straße 122 zu richten. Hier steht eine Produktionsanlage für Seife. Oder, um genauer zu sein: eine schlaue Produktionsanlage, Teil der zentralen Forschungs- und Demonstrationsplattform SmartFactory am Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI). Auf den ersten Blick eine Fertigungslinie wie jede andere auch, nur wie





MIT DENKENDE MASCHINEN FÜR ÄNDERUNGEN IN LETZTER MINUTE

Wittenstein Bastian, Tochterunternehmen der Wittenstein AG und Spezialist für Verzahnungstechnologie, hat eine solche Fabrik gebaut: In Fellbach nahe Stuttgart steht ein lang gestrecktes, zweistöckiges Gebäude, große Fensterflächen, von viel Grün umgeben. Erst einmal nur eine Demonstrationsfabrik, in der nach und nach die Konzepte der Industrie 4.0 integriert werden sollen. Und doch schon heute ein wenig mehr: »Künftig könnten hier dank mitdenkender Maschinen und Werkstücke die Spezifikationen eines Zahnrades in letzter Minute geändert werden«, sagt der Vorstandsvorsitzende Professor Dieter Spath. Wenn die Fabrik von morgen tat-

sächlich zu einem Marktplatz wird, auf dem Werkzeugmaschinen ihre Dienste anbieten, ist das machbar. Doch ist es auch sicher?

Um als »Fabrik der Dinge« zu funktionieren, muss sich die klassische Industrie an einem entscheidenden Punkt radikal ändern: Sie muss sich öffnen, um den Fluss an Informationen fließen zu lassen, muss Einblicke in ihre bisher einigermaßen verschlossenen Prozesse und Strukturen zulassen. Sie muss ihre Maschinen untereinander vernetzen und ihre Lieferanten und Kunden im besten Falle gleich mit. Sie wird digitalisiert, dezentralisiert und demokratisiert. »Wir sehen das als eine große Chance, weil mit der Vernetzung eine bisher unerreichte Transparenz in der Lieferkette erzielt wird«, sagt Professor Dieter Spath. »Zudem werden Produkte so intelligent konzipiert, dass Funktionalitäten in Form sogenannter Industrie-Apps auch nachgeladen werden und damit echte Produktionspotenziale genutzt werden können.«

VERTRAUEN IN TÜV SÜD

Vernetzung – dies wird die wichtigste Eigenschaft der Produktionsprozesse der Zukunft sein. Experten sprechen von cyberphysischen Systemen, die durch zahlreiche Schnittstellen nach außen gekennzeichnet sind. Das Problem: Jede davon stellt auch einen potenziellen Angriffspunkt dar. Unternehmen müssen künftig nicht nur ihre Daten sichern, sondern auch ihre Produktionslinien vor Manipulationen schützen.

TÜV SÜD schützt Menschen, Umwelt und Sachgüter auch in der vierten industriellen Revolution – beispielsweise mit Schwachstellenanalysen, Risikobewertungen oder Tests rund um die Sicherheit der IT-Anlagen. Denn der IT-Security wird in Zukunft eine noch wichtigere Bedeutung zukommen.

Andere sehen darin eine Gefahr, weil Vernetzung mit der ihr notwendigen Bedingung der Öffnung nach außen auch immer einen Machtverlust nach sich zieht. Und weniger Macht bedeutet weniger Kontrolle und weniger Sicherheit. Dabei muss sich das Bedrohungsszenario gar nicht von einem Tag auf den anderen radikal ändern.

In den wenigsten Fällen, glauben Experten, wird ein Schwarm

zielgerichteter Attacken auf die industrielle Infrastruktur niederprasseln. Aber: »Mit der Öffnung nach außen nimmt konsequenterweise die Anzahl der Schnittstellen, also die Zahl der Einfallstore für zum Beispiel Schadsoftware, zu«, sagt Holger Junker, Referatsleiter beim Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik. Was also die schiere Masse an möglichen Attacken angeht, wird das Thema Sicherheit in der Industrie 4.0 künftig einen weitaus größeren Raum einnehmen als bisher.

Hinzu kommt: Nicht nur der Angriff per se wird in der Industrie 4.0 hohe Schäden anrichten, sondern die Tatsache, dass über die allgegenwärtige Vernetzung das Ausmaß des Schadens zunehmen wird. Die Angriffsfläche wird größer und mit ihr werden die Wege komplexer, über die sich ein Virus ausbreiten kann. Das erfordert ein neues Sicherheitsmanagement, das den Anforderungen einer offenen, kommunikativen, adaptiven Systemarchitektur einer Industrie 4.0 entspricht.

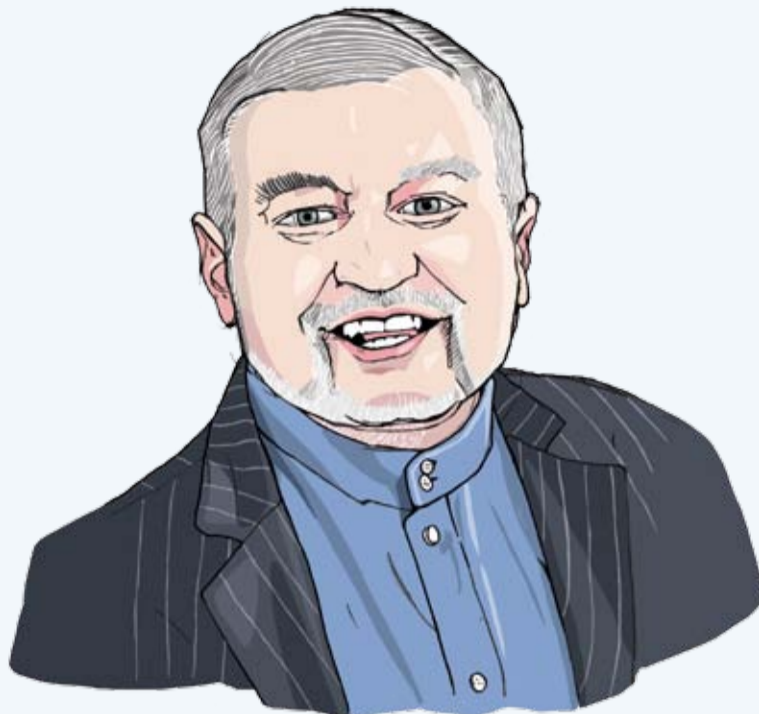
Das bedeutet: mehr offene Schnittstellen im Blick haben, wissen, wer mit wem vernetzt ist, genau festlegen, was wo wann an wen kommuniziert werden darf, das wird in der Industrie 4.0 zum Schlüssel für den Erfolg. Und es heißt auch: »Werden Daten entlang der Lieferkette und während des gesamten Lebenszyklus eines Produkts über dessen digitales Gedächtnis ausgetauscht, so müssen die Kommunikationsverbindungen nicht nur stabil und sicher sein, sie müssen auch auf der Basis einer vertrauensvollen Beziehung zwischen allen Instanzen entstanden sein«, sagt Professor Wolfgang Wahlster.

Wechselseitigem Vertrauen aller Partner rund um ein digital veredeltes Produkt wird in der Industrie 4.0 wieder eine größere Rolle einzuräumen sein.

DER MENSCH AM ANDEREN ENDE DER LEITUNG

Denn bei aller Vernetzung und aller Intelligenz, die im Internet der Dinge stecken mag, bei allem Austausch von Daten entlang der Wertschöpfungs- und Lieferkette: Am anderen Ende der Leitung sitzt ein Mensch.

Der kann mit einem Klick und einem Download dem Übel Tür und Tor öffnen. Er kann aber auch so in die Prozesse eingebunden sein, dass ein Mehr an Kommunikation und Information mehr Sicherheit schafft.



»VERTRAUEN IST WERTSCHÄTZUNG«

»Vertrauen kommt für mich in erster Linie von Authentizität. Lebt da jemand selber das, was er verkündet und einfordert? Steht jemand zu seinen eigenen Schwächen, zum Scheitern, zu Brüchen? Im besten Fall entwickelt sich daraus eine Glaubwürdigkeit, die sich vor allem unter Druck und in Krisensituationen zeigt – auch und gerade bei Führungskräften. Denn die müssen immer weniger Superman und Superwoman sein, sondern vielmehr authentische Persönlichkeiten. Das heißt: Rücken sie, sobald es schwierig wird, von ihren Mitarbeitern ab und schieben stattdessen die Schuld auf ihre Untergebenen? Oder stehen sie vor ihren Leuten und halten die Pfeile ab? Die Sprache kennt den Unterschied: Hinter jemandem stehen heißt ja, dass man leicht in Deckung gehen kann. Eine vertrauensvolle Führungskraft steht vor ihren Mitarbeitern, wenn es brennt.

Allerdings scheint mir heute das Augenmerk vieler Unternehmen zu sehr darauf zu liegen, worauf der sogenannte Shareholder vertrauen soll, nämlich eine prognostizierte und steigende Rendite auf sein Kapital. Zu wenig schaut man hingegen auf die, ohne die diese Rendite nicht zu erwirtschaften ist: die Mitarbeiter des Unternehmens. Die nämlich müssen mit demselben Recht darauf vertrauen können, dass sie vom Unternehmen und von seinen Managern mindestens genauso wertschätzend behandelt werden wie das Kapital des Anlegers. Wenn das nicht der Fall ist, dann nutzen auch keine vertrauensbildenden Maßnahmen.«

**ANSELM
BILGRI**

Er studiert Philosophie und Theologie, tritt in die Benediktinerabtei Sankt Bonifaz in München ein, wird von Joseph Kardinal Ratzinger zum Priester geweiht – und tritt 2004 aus Kloster und Orden aus: Anselm Bilgri sieht sich selbst auf einer »Gratwanderung zwischen Kirche und Welt«. Ein erster Schritt zu mehr Vertrauen, sagt er, ist Achtsamkeit im Führen. Seit seinem Austritt aus dem Orden arbeitet er daher als Unternehmensberater und berät Führungskräfte zu Fragen von wertegeleitetem Wirtschaften.

IMPRESSUM

HERAUSGEBER
TÜV SÜD AG
Westendstraße 199
80686 München/Deutschland
Fon / +49 (0)89 5791-0
Fax / +49 (0)89 5791-1551
Mail / info@tuev-sued.de
Web / www.tuev-sued.de
© TÜV SÜD AG/München.
Alle Rechte vorbehalten.

**KONZERNBEREICH UNTER-
NEHMENSKOMMUNIKATION**
Matthias Andreesen Viegas,
Jörg Riedle (Projektleiter)

**KONZERNBEREICH FINANZ-
UND RECHNUNGSWESEN**
Reinhold Haas, Stefan Lembert,
Katharina Höfner, Heike Lenhardt

MAGAZIN
Illustrationen: Jonathan Allardyce
und Patrick Rozé
Fotos: Andreas Deffner S. 14–18,
Rainer Stratmann S. 4–8
Text: Timour Chafik

KONZEPTION UND GESTALTUNG
Strichpunkt GmbH,
Stuttgart und Berlin
www.strichpunkt-design.de

DRUCK
G. Peschke Druckerei GmbH,
München

HERAUSGEGEBEN AM
12. Mai 2014



**Mehr Sicherheit.
Mehr Wert.**

