



## Wie steht es um fairen Wettbewerb und freie Marktwirtschaft?

Ein kritischer Blick auf die Lage des Unternehmertums in Deutschland.

### Ein trauriger Untergang in Schwabach

Bericht über das vermeidbare Ende  
eines Traditionsunternehmens

Seite 6 & 7

### Missverständnisse rund um die Marktwirtschaft

Im Gespräch: Professor Ingo Pies über  
fairen Wettbewerb

Seite 8 & 9

### Mit dem eigenen Start- up an die Spitze

Interview mit FlixBus-Gründer und Fir-  
menlenker Jochen Engert

Seite 11

## INHALT

Fakten über die Wirtschaftskraft der Busbranche .....	3
„Der faire Wettbewerb verabschiedet sich gerade“ .....	4 & 5
Linienverkehr als Lebenswerk.....	6 & 7
„Unternehmen handeln im öffentlichen Interesse“ .....	8 & 9
Eine neue Form der Staatswirtschaft?.....	10
Interview mit FlixBus-Gründer Jochen Engert .....	11

### Liebe Leserin, lieber Leser,

ich persönlich denke ja wenn es um das Thema „Unternehmertum“ geht zuerst immer an Ludwig Erhard – sitzend, mit Zigarre im Mund und verkniffenen Augen. Der Ex-Kanzler wird von mir und vielen anderen Menschen bis heute quasi als Personifizierung der Marktwirtschaft in Deutschland in Erinnerung gehalten. Auch weil der Rücktritt des CDU-Politikers vom Amt an der Spitze der Regierung nun schon mehr als 50 Jahre zurückliegt, stelle ich mir zu dieser gewissermaßen antiquierten Assoziation gleich mehrere Fragen: Was verbirgt sich eigentlich heute hinter dem großen – manchmal schwer greifbaren – Begriff „Unternehmertum“? Wie steht es derzeit um den Wettbewerb in Deutschland? Und in welche Richtung entwickelt sich die Marktwirtschaft eigentlich? Diesen offenen Punkten wollen wir in dieser Ausgabe unseres bdo-Magazins genauer nachgehen.

Gründe dafür gibt es viele. Bürokratische Hürden, das berichten unsere Mitglieder immer wieder, machen es heute mitunter schwer, ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Die Androhung neuer Hemmnisse – etwa in Form von Einfahrverboten oder Steuererhöhungen – schwebt als Damoklesschwert über der Branche. Und der junge Fernbusmarkt ist noch nicht vollends bei schwarzen Zahlen angelangt, da macht schon der Ruf nach einer Maut die Runde.



Das dreifach Traurige daran: In der Busbranche leiden unter der Situation erstens viele kleine Traditionsunternehmen, die oftmals seit vielen Generationen in Familienhand sind. Zweitens wird mit derartigen Hindernissen auch der ökologisch so wichtige öffentliche Verkehr im Vergleich zur Pkw-Nutzung geschwächt. Und drittens – allgemeiner betrachtet – müssen wir wohl konstatieren: Der Glaube an die Kraft und den Geist der Marktwirtschaft droht ein Stück weit verloren zu gehen.

Ein besonders deutliches Beispiel dafür ist die Vergabe von Aufträgen im ÖPNV. Im Alltag treffen private Busunternehmer immer öfter und immer stärker auf kommunale Widersacher. Diese sind keine gleichberechtigten Konkurrenten; und der Wettstreit mit ihnen ist kein fairer Wettbewerb, da die öffentlichen Anbieter über viele Privilegien verfügen. Welche negativen Folgen so etwas mittelfristig für Angebote und Fahrgäste hat, möchten wir hier nun kritisch beleuchten.

Sie erfahren so auf den nächsten Seiten beispielsweise, was Wissenschaftler wie Professor Ingo Pies zu den Grundsätzen und Richtlinien sagen, die wir in der Marktwirtschaft brauchen. In Gesprächen mit Menschen, die Unternehmen führen, haben wir uns dem Thema auch von der praktischen Seite genähert. Und mit einem Blick auf Zahlen und Fakten aus der Busbranche wollen wir Eindrücke davon vermitteln, wie es dem Gewerbe derzeit gerade geht.

Für mich wurde beim Lesen der Beiträge übrigens deutlich: Natürlich leben wir in einem Land, in dem sich der Einzelne noch immer gut entfalten kann. Gleichzeitig wächst aber auch der Druck auf das Unternehmertum. Wir müssen anpassen und den fairen Wettbewerb verteidigen.

Ich wünsche viel Vergnügen bei der Auseinandersetzung mit dem Thema.

Ihre Christiane Leonard, bdo-Hauptgeschäftsführerin

# ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

Von Beschäftigten und Beförderungsleistungen:  
Der Markt für Omnibusunternehmen in Deutschland

## 5 MRD. FAHRGÄSTE

befördern Busse in Deutschland jedes Jahr. Statistisch gesehen steigt jeder Bürger – vom Säugling bis zum Greis – somit etwa 60-mal in einen Bus.

## 8,6 Mrd. Personenkilometer

wurden durch private Unternehmen erbracht. Das ist etwa ein Viertel der gesamten Beförderungsleistung in Deutschland.

## 6 Prozent

aller Urlaubsreisen werden mit dem Bus unternommen.



## 24 Millionen Fahrgäste in 2016



haben sich in Deutschland für die Fahrt im Fernbus entschieden. Die Zahl ist von fast null vor der Markt-Liberalisierung über 8 Millionen in 2013 so weit gestiegen. Ein bemerkenswerter Wachstumsmarkt.

## 400 Destinationen

erschließt der größte Anbieter im deutschen

Fernbusmarkt. Das Besondere: Annähernd 150 Ziele sind Kleinstädte und Dörfer beziehungsweise Gemeinden mit weniger als 20.000 Einwohnern. In diese Kategorie fallen mehr als 37 Prozent der angefahrenen Orte, von denen viele anders nicht mehr an den Fernverkehr angeschlossen sind. Das ist Daseinsvorsorge pur.



## 14,3 Mrd. €

war zuletzt der Bruttoumsatz allein der Bustouristik-Branche pro Jahr. Sie ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor für zahlreiche Regionen.

## 2.400 Unternehmen

von zumeist kleiner und mittlerer Größe sind alleine im ÖPNV im Liniennahverkehr aktiv. Weitere bieten Busreisen oder Fernlinienverkehr.

## 50 Prozent

der Fernbusnutzer sind einer aktuellen Erhebung des IGES Instituts zufolge jünger als 35 Jahre. Die Fahrgäste schätzen unter anderem den Komfort, WLAN und die gute Umweltbilanz der Fernbusse.



## 238 tsd. Vollzeitarbeitsplätze

hängen direkt und indirekt von der Bustouristik ab. Das bedeutet: Die Beschäftigung aller in diesem Bereich in Deutschland Tätigen entspricht zusammengekommen dem Äquivalent von 238.000 Vollzeit-arbeitsplätzen.

## „DER FAIRE WETTBEWERB VERABSCHIEDET SICH GERADE.“

Wie steht es um das Unternehmertum in Deutschland? bdo-Hauptgeschäftsführerin Christiane Leonard sprach darüber im vergangenen Herbst mit Christian Wiesenhütter, der sich Ende Dezember nach 27 Jahren als Stellvertretender Hauptgeschäftsführer der IHK in den Ruhestand verabschiedete.



Christiane Leonard,  
bdo-Hauptgeschäftsführerin



Christian Wiesenhütter,  
Stellvertretender Hauptgeschäftsführer der IHK Berlin a.D.

**Frau Leonard, Herr Wiesenhütter, mit Ihnen sitzen hier zwei Menschen zusammen am Tisch, die sich beide für die Interessen von Unternehmern einsetzen. Wie leicht oder schwer fällt diese Aufgabe derzeit?**

**Christian Wiesenhütter:** Leicht war diese Aufgabe noch nie. Aber es stimmt, man kann schon den Eindruck gewinnen, dass es zum Teil an einem grundlegenden Verständnis für die Bedürfnisse von Unternehmen mangelt, vielleicht auch deshalb, weil so wenige Unternehmer in den Parlamenten sitzen. Unsere Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass nicht aus Unkenntnis heraus Entscheidungen getroffen werden, die die Wirtschaft belasten.

**Christiane Leonard:** Ich werde jetzt mal etwas deutlicher als Herr Wiesenhütter, dessen Zurückhaltung und Fassung ich bewundere: Es ist derzeit in Deutschland unglaublich schwer, für das Unternehmertum einzutreten. Manchmal habe ich den Eindruck, dass keiner mehr weiß, auf welche Qualitäten unsere Wirtschaft – und damit unsere Gesellschaft – aufgebaut ist. Mutige und engagierte Firmengründer und -lenker sorgen für Wachstum und Wohlstand. Viel zu viele rufen heute aber lieber nach einem Staat, der alles für einen regelt – und dabei Bürokratie und Hindernisse aufbaut. Das ist ein Irrweg.

**Wo sehen Sie konkrete Probleme? Und was sollte dagegen getan werden?**

**Christiane Leonard:** Bevor ich mich allzu sehr über Fahrverbote, Formulare und andere Fehlentwicklungen wie Maut-Pläne oder angedachte Steuererhöhungen aufrege, überlasse ich das Wort lieber Herrn Wiesenhütter.

**Christian Wiesenhütter:** Viele Regelungen sind so komplex, dass man kaum noch durchblickt. Unternehmer, Politiker und Beamte trauen sich dann oft nicht mehr, Entscheidungen zu treffen, weil sie Angst haben, Fehler zu machen. Hier brauchen wir mehr Klarheit. Außerdem: Die Entscheidungsprozesse in den öffentlichen Verwaltungen könnten schneller sein und vor allem müssten die Verwaltungen digitaler werden. Aber ganz oben steht die wachsende Sorge der Unternehmen, keine Fachkräfte mehr zu finden. Wir fragen bei unseren Unternehmen regelmäßig ab, welche Risiken sie für eine positive Geschäftsentwicklung sehen. Bei diesen Umfragen steht der drohende Fachkräftemangel seit Jahren an der Spitze des Risiko-Rankings.

Das hat zum Teil übrigens widersinnige Folgen: Es gibt zum Beispiel in der Logistik-Branche einen eklatanten Mangel an Fahrern mit einer Fahrberechtigung für KFZ, die mehr als 3,5 Tonnen Gewicht haben. Das führt dazu, dass Unternehmen vermehrt Kleintransporter auf die Straße schicken, für die man diese Fahrerlaubnis eben nicht braucht. Das ist natürlich ökologisch und ökonomisch unsinnig. Hier muss dringend etwas getan werden. Wichtig ist, dass wir die Aufgaben nur gemeinsam mit der Politik bewältigen können. An zentralen Stellen ist die Bereitschaft dazu zum Glück auch vorhanden.

**Sie schildern konkrete Hindernisse für Unternehmer. Gibt es dahinter einen grundsätzlichen Trend? Haben Unternehmertum, fairer Wettbewerb und die freie Marktwirtschaft es derzeit schwer in Deutschland?**

**Christian Wiesenhütter:** So schwarz würde ich nicht sehen. Beim Unternehmertum erkenne ich durchaus einen positiven

Trend, Berlin ist seit Jahren Gründungshauptstadt. Wer hätte gedacht, dass in Deutschland Fernsehformate erfolgreich sind, in denen Start-ups ihre Geschäftsidee vor Investoren pitchten? Unternehmertum ist also im Kommen. Kritischer ist die Lage in der Wirtschaftspolitik. Leider müssen wir feststellen, dass bei politischen Vorhaben wie zum Beispiel der Energiewende marktwirtschaftliche Prinzipien oft eine nachrangige Rolle spielen.

**Christiane Leonard:** Aus Sicht der Busbranche muss ich leider sagen: Der faire Wettbewerb verabschiedet sich gerade – und zwar im Eiltempo. Die bevorzugte Vergabe von Aufträgen an kommunale Betriebe ist fast überall zu beobachten. Öffentliche Verkehrsunternehmen werden vielerorts aus dem Boden gestampft und aufgebläht und nehmen der Privatwirtschaft die Luft zum Atmen. Das liegt nicht an den guten Angeboten, sondern geht auf politische Entscheidungen zurück, die eine Staatswirtschaft stärken. Damit wird das Unternehmertum quasi verdrängt. Der Mittelstand ist dabei nur der erste, der das zu spüren bekommt. Denn ohne Wettbewerb leiden am Ende vor allem die Kunden, also die Fahrgäste. Am Schluss behindert es die Marktwirtschaft an sich. Ich habe den Eindruck, da geht gerade etwas kaputt in Deutschland.

**Herr Wiesenhütter, Stichwort Kommunalisierung: Ist das ein Trend, der sich auch in anderen Branchen finden lässt?**

**Christian Wiesenhütter:** Leider ja! Wohnungsbau findet bei uns fast nur noch durch die landeseigenen Unternehmen statt, weil Verordnungen und Auflagen den privaten Wohnungsbau unattraktiv machen. Auch im Energiebereich ist gerade in Berlin ein klarer Trend zu mehr wirtschaftlichem Engagement durch die öffentliche Hand zu erkennen. Wenn ein öffentliches Unternehmen wie die Berliner Stadtwerke als Mitbewerber in einen vollkommen wettbewerbsgetriebenen Markt wie den Kampf um private Endverbraucher einsteigt, leuchten die ordnungspolitischen Warnsignale sehr deutlich.

**Was können wir tun, damit es besser wird?**

**Christian Wiesenhütter:** Grundsätzlich würde ich mir eine stärkere Vermittlung wirtschaftlicher Zusammenhänge in der Schule wünschen, auch im historischen Kontext. Was die Politik angeht: Aus Sicht der Wirtschaft brauchen wir eine sinnvolle rechtliche Rahmensetzung, die wirtschaftliches Handeln ermöglicht. Und ja, auch die Wirtschaft muss lernen, nicht bei jeder Krise nach der rettenden staatlichen Hand zu rufen, wenn sie ihre Glaubwürdigkeit erhalten will.

**Aufgrund der Errungenschaften der Vergangenheit ist Deutschlands Wirtschaft noch stark. Müssen wir den Kompass für die Zukunft aber vielleicht neu justieren?**

**Christiane Leonard:** Dazu ein klares: Ja. Die Welt entwickelt sich weiter – und wir machen in Deutschland und Europa derzeit eher Rückschritte. Ich wünsche mir dabei ironischerweise für die Zukunft eine Rückbesinnung auf klassische Unternehmerwerte und Respekt vor der Leistung von Firmenlenkern. Mutig anpacken, gestalten, etwas schaffen. Nach vorne gehen. Das muss wieder angesagt sein. Und dafür brauchen wir auch die richtigen Bedingungen.

**Christian Wiesenhütter:** Nur ein Beispiel: Die Digitalisierung verändert Produktions- und Vertriebsprozesse, die Art, wie wir kommunizieren und arbeiten. Um die daraus entstehenden Chancen zu nutzen, brauchen wir neben einer Technologieoffenheit auch Regeln im Arbeitsrecht, beim Patentrecht oder beim Datenschutz, die dem neuen Umfeld gewachsen sind und Veränderung ermöglichen. Grundsätzlich mangelt es uns nicht an innovativen Technologien, sondern an der Umsetzung in Geschäftsmodelle, die nicht nur in den USA funktionieren. Dafür brauchen wir den passenden wirtschaftspolitischen Rahmen.

**Lassen Sie uns zum Schluss vielleicht noch einmal positiv nach vorne schauen. Was kann ein Mehr an Markt und Unternehmertum für die Menschen leisten?**

**Christian Wiesenhütter:** Wir haben im Bereich der Telekommunikation erlebt, welche Kräfte freierwerden, wenn man einen staatlichen Bereich dereguliert und dem privaten Wettbewerb öffnet. Heute profitieren Kunden von einer ungeahnten Vielfalt an Anbietern, neuen Technologien und niedrigen Kosten. Auch die Liberalisierung des Busfernverkehrs hat für viele Menschen Verbesserungen gebracht, die keine Anbindung an die Bahn haben oder günstig und flexibel reisen möchten – wohlgerne ohne einen Cent Subventionen! Dort wo Wettbewerb funktioniert, können Unternehmen die Nachfrage besser bedienen als die Politik. Für dieses Grundverständnis von Marktwirtschaft werde ich mich weiter einsetzen.

**Christiane Leonard:** Herr Wiesenhütter, jetzt möchte ich mich doch noch einmal ein klein wenig bei Ihnen beschweren: Sie haben mir jetzt nämlich mein Schlusswort vorweggenommen. Dafür haben Sie es aber auch sehr schön zusammengefasst. Die Erinnerung an das Wohl der Kunden ist für mich das absolut Entscheidende.

# LINIENVERKEHR ALS LEBENSWERK

## Das passiert, wenn private Verkehrsunternehmen durch kommunale Betriebe ersetzt werden

*Bitter schmeckte dieser Abschied. Nach nahezu 60 Jahren musste die Familie Wutzer ihr Busunternehmen 2012 schließen. Ein Beispiel aus dem bayerischen Schwabach zeigt, was Kommunalisierung bedeutet – für die Traditionen in einem Ort und vor allem für die Menschen.*

Es ist das Jahr 1953 – eine andere, ruhigere Welt. Noch gab es kein Wunder von Bern, das den ersten Titel bei einer Fußball-WM für Deutschland bringt. Auf den Straßen sind nur wenige Autos unterwegs. 1953 ist auch das Jahr, in dem Ludwig Wutzer auf eine Idee hin und in Eigeninitiative den Stadtverkehr in Schwabach ins Leben ruft. Das Familienunternehmen mit seinem Namen kümmert sich fortan darum, dass die Menschen im Ort mit dem Bus an ihr Ziel kommen. Nachbarn, Freunde, Kinder – sie alle sind auch Fahrgäste. Auf dem Weg zur Arbeit oder zur Schule. Der Verkehr rollt. Was mal mit einem Mietwagengeschäft angefangen hat, wächst und gedeiht.

Jahre ziehen ins Land. Neue Busse werden angeschafft. Aber eines bleibt in Schwabach gleich und damit verlässlich. Familie Wutzer bringt die Menschen ans Ziel. Auf Gründer Ludwig folgt später Karl-Ludwig, der das Unternehmen übernimmt. Die Unternehmenschronik ist eine schöne Geschichte, bei der es unter anderem um Fleiß und Verantwortung geht. Der Betrieb ist eines von so vielen Beispielen für den Mittelstand, der den Standort Deutschland traditionell so stark macht.

### Neue politische Entscheider bringen keine Erfahrung mit, aber große Entschlossenheit

Dann ist es 2012 aus. Das Betriebsende für das private Unternehmen wird nach 59 Jahren Linienverkehr eingeläutet. „Uns wurde der Boden unter den Füßen weggerissen“, erzählt Karl-Ludwig Wutzer von den Geschehnissen. Nahezu 60 Jahre Tradition – einfach ausgelöscht. Warum eigentlich? Und wie? Karl-Ludwig Wutzer beschreibt es so: Die bisherigen Ansprechpartner in der Politik, mit denen die Familie den Verkehr geplant hat, sind in den Ruhestand getreten. Ein neuer Bürgermeister betritt 2008 die Bühne. Der Geschäftsführer an der Spitze der Stadtwerke wechselt ebenfalls. Beide verfügen über keine Erfahrung im ÖPNV. Vermeintliche Expertise wird daher teuer bei einer Anwaltskanzlei eingekauft.

Deren Urteil: Schwabach solle den Verkehrsbetrieb besser in Eigenregie durchführen. Kein Wunder, kann man kritisch mutmaßen. Schließlich schafft dieser Schritt weiteren Beratungsbedarf in Schwabach, den die Juristen sicher gerne bedienen.

Die ÖPNV-Praktiker weisen von Anfang an einen anderen Weg, ebenso wie die Regierung in Mittelfranken. Die bewährte Praxis könne fortgesetzt werden. Die neuen Entscheider in Schwabach bleiben aber uneinsichtig. 2012 übernehmen so die Stadtwerke den ÖPNV. Die Folgen bekommen fast alle

deutlich zu spüren – nur nicht diejenigen, die das so gewollt haben. Das Personal des Familienbetriebs muss entlassen werden. „Das Ver-

hältnis zu unseren Mitarbeitern war immer sehr persönlich, fast familiär“, sagt Karl-Ludwig Wutzer. „Einem langjährigen Mitarbeiter die Kündigung geben zu müssen – das war hart.“

### Die Gemeinschaft vor Ort zahlt drauf

Manche Mitarbeiter erhalten zwar im Anschluss neue Vertragsangebote von den Stadtwerken, die jetzt ja auf einmal Busverkehr betreiben müssen und dafür beispielsweise Fahrer brauchen. Die Tarifbindung ist aber nicht mehr drin. Die Angestellten sollen Abstriche hinnehmen. Und für die Verwaltungsmitarbeiter gibt es nicht einmal ein solches schlechtes Angebot. Sie stehen auf der Straße. Und auch Schwabach – also die Gemeinschaft vor Ort – zahlt drauf. Die Steuern des mittelständischen Unternehmens und seiner Mitarbeiter gehen der Stadt beispielsweise verloren.

**Uns wurde der Boden unter den Füßen weggezogen.**



# Geschlossen

„Man fragt sich immer: Was habe ich falsch gemacht“, beschreibt Karl-Ludwig Wutzer die Gefühle nach der Betriebsschließung. Ob sich die Stadtvertreter bei ihren folgenden Entscheidungen wohl die gleiche Frage gestellt haben?

Um Geld zu sparen entschied man sich in der Politik bei der Neuausrichtung unter anderem gegen die Übernahme des bisherigen Betriebshofs mit geschlossener Garage. Stattdessen wird eine ehemalige Panzerabstellhalle für Werkstatt und Waschhalle umgebaut. Die Busse stehen jetzt im Freien. Im Winter soll wohl ein Frühdienst kommen und die Fahrzeuge warm laufen lassen. Die eigene Werkstatt bleibt ungenutzt. Stattdessen wird alles fremdvergeben. Sparen eben, möchte man bitter anmerken.

## Kommunalisierung kostet – Arbeitsplätze, Steuereinnahmen und Sachverstand

Viel ging verloren in Schwabach. Als Ludwig Wutzer 1953 sein Unternehmen auf den Weg gebracht hat, war er einer, der vorangegangen ist. Mit Mut und Elan und Schaffenskraft. Ein Unternehmer durch und durch. Seinen Mitarbeitern und den Fahrgästen gegenüber verpflichtet. Mit dem Aus 2012 ist die Firma Wutzer leider wieder zu einem Vorreiter geworden. Denn seitdem

hat es auch viele weitere private Busunternehmen erwischt. Sie wurden aus dem Markt gedrängt, weil Politiker vor Ort sich teuer haben beraten lassen.

Kommunalisierung ist nicht einfach nur ein Wort. Es ist eine Entwicklung, die Schaden anrichtet. Arbeitsplätze, Steuereinnahmen, Sachverstand, Zusammenhalt gehen damit verloren. Nicht zuletzt entschwindet Stück für Stück auch das Grundverständnis für die Vorteile der Marktwirtschaft.

## Die 3. Generation kommt an Bord – und steht vor dem Nichts

Karl-Ludwig Wutzers Sohn hat Betriebswirtschaft studiert. In einer Gedenkschrift zum 50-jährigen Jubiläum des Familienunternehmens hieß es 2003 noch, dass Thomas nach der Universität Aufgaben im Betrieb übernehmen soll. So kam es dann auch. Er arbeitet sich ein. Die Übergabe des Betriebs an die 3. Generation scheint zu diesem Zeitpunkt vorgezeichnet. Daraus wird nichts, weil 2012 die Politik das Band durchtrennt,

das die Familie und den Verkehr in Schwabach verbindet. Thomas steht auf einmal vor dem Nichts. Er kann sich umorientieren und geht zu

den Verkehrsbetrieben Zürich. Dort steigt er in eine Führungsposition auf. Für das Unternehmen Wutzer gibt es ein solches Happy-end nicht.

„Man fragt sich immer: Was habe ich falsch gemacht?“

# „UNTERNEHMEN HANDELN IM ÖFFENTLICHEN INTERESSE“

Interview mit Professor Dr. Ingo Pies von der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg



Dr. Ingo Pies,  
Professor an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

*Es ist ein Wort, das aus der Mode gekommen scheint. Medien und Politik verwenden aktuell nicht viel Zeit darauf, die Bedeutung einer klaren Ordnungspolitik für den Standort Deutschland und die Bürger herauszustellen. Darin sieht Professor Ingo Pies einen Fehler. Im Interview beschreibt der Ökonom und Wirtschaftsethiker, welche Rolle Staat und Unternehmen in der Marktwirtschaft spielen sollten – und welche Vorteile der faire Wettbewerb für die Menschen bringt.*

**Es gibt immer weniger Akteure, die sich für die Prinzipien einer wettbewerblich verfassten Marktwirtschaft einsetzen.**

## **Herr Professor Pies, wie steht es derzeit in Deutschland um die Prinzipien des fairen Wettbewerbs im freien Markt?**

Die soziale Marktwirtschaft hat sich als Erfolgsmodell erwiesen, weil sie auf Krisenerscheinungen mit Reformen zu reagieren vermag und sich an wandelnde Bedingungen anpassen kann. Das funktioniert aber nur, wenn die Bürgerinnen und Bürger die Wirkungsweise von Märkten verstehen und wenn ihnen die Bedeutung einer ordnungspolitischen Wettbewerbsverfassung klar ist. Diese grundlegenden Ideen müssen in einer sozialen Marktwirtschaft immer wieder neu vermittelt werden. Und da sehe ich Defizite, teilweise sogar Auflösungserscheinungen. Das ordnungspolitische Bewusstsein erodiert. Viele Menschen fühlen sich von der Komplexität anonymer wirtschaftlicher Prozesse überfordert. Da kommt dann schnell der Wunsch auf, Vater Staat möge intervenieren und die erwünschten Ergebnisse anordnen. In der Politik ist man für solche Wünsche natürlich empfänglich. So kommt es vermehrt zu unnötigen oder sogar schädlichen Eingriffen

in die Wirkungsweise des Marktes, bis hin zu Interventionsspiralen.

## **Was bedeutet das konkret?**

Die sogenannte Mietpreisklemme ist ein ganz gutes Beispiel für diese Entwicklung. In den Innenstädten ist der Wohnraum knapp. Deshalb steigen die Mieten. Viele Menschen betrachten diese Mietsteigerungen als Problem, und sie empfinden es als naheliegend, dass der Staat dieses Problem lösen sollte, indem er starke Mietanhebungen unterbindet. Als Ökonom und Wirtschaftsethiker würde ich aber eine ganz andere Diagnose stellen, und aus der folgt dann auch eine ganz andere Therapie: Das eigentliche Problem sind nicht steigende Preise. Das eigentliche Problem ist die Knappheit der Wohnungen. Steigende Preise sind nur ein Symptom dieser Knappheit, und mehr noch: Steigende Preise sind bereits ein Beitrag zur Lösung des Problems, denn von ihnen geht ein Anreiz aus, mehr Wohnungen zu bauen. Würde man dem Markt erlauben, seine Arbeit zu tun, würde er die Wohnungsknappheit entschärfen.

## **Sie haben eingangs das „ordnungspolitische Bewusstsein“ erwähnt. Was verstehen Sie darunter genau?**

Ordnungspolitik heißt, dass der Staat die rechtlichen Rahmenbedingungen des Marktes regelt, sich dann aber aus dem Wirtschaftsprozess heraushält. In der Sprache des Sports kann man sagen: Der Staat legt die Spielregeln fest und sorgt als neutraler Schiedsrichter für ihre unterschiedslose Einhaltung, aber er wird nicht selbst als Spieler aktiv, sondern überlässt die Wahl der Spielzüge den Produzenten und Konsumenten, die Güter und Dienstleistungen auf dem Markt in eigener Verantwortung anbieten und nachfragen. Leider ist es um dieses ordnungspolitische Bewusstsein derzeit nicht gut bestellt. Hier ist Vieles in Vergessenheit geraten.

## **Woran liegt das?**

Es gibt schlicht immer weniger Akteure, die sich für die Prinzipien einer wettbewerblich verfassten Marktwirtschaft einsetzen. Selbst Parteien, Unternehmen und Verbände, die sich traditionell für die soziale Marktwirtschaft ausgespro-

chen haben, schaffen das in der aktuellen Medienwelt nur noch seltener und weniger deutlich. Eine Reihe von Fehlinterpretationen und Missverständnissen hat sich – zum Teil auch unter öffentlichem Druck – stärker als früher verbreitet. Zentrale Einsichten etwa zur Rolle von Unternehmen in unserer Gesellschaft oder zur Funktion der Gewinnorientierung werden kaum noch offen ausgesprochen.

#### Was sind das für Einsichten?

Unternehmen handeln im öffentlichen Interesse. Sie sind Wertschöpfungsagenten im gesellschaftlichen Auftrag. Ihr Mandat besteht darin, durch Einsatz von Ressourcen Güter und Dienstleistungen zu erzeugen, die bei den Kunden auf freiwilliger Grundlage eine Zahlungsbereitschaft wecken, die mindestens die Produktionskosten abdeckt. Gewinne sind also ein Signal – und zugleich eine Belohnung – dafür, dass es einem Unternehmen gelungen ist, erfolgreiche Wertschöpfung zu betreiben.

Der Staat muss Prinzipien aufstellen, die für alle gleich gelten und verlässlich sind.

#### Noch einmal zurück zum Staat und seinen Pflichten: Was macht er denn als Schiedsrichter genau? Und was bedeutet das für Unternehmer?

Unternehmer müssen darauf vertrauen können, dass es für den Marktwettbewerb faire und transparente Regeln gibt. Ich spreche von Erwartungssicherheit. Der Staat hat Prinzipien aufzustellen, die für alle gleich gelten und verlässlich sind. Mit Blick auf die Busbranche heißt das ganz konkret: Nicht der Staat kann und soll entscheiden, welche alternative Antriebstechnologie die richtige ist. Eine solche Entscheidung sollte man nicht Ministerialbürokraten überantworten, die im Zweifel für die Konsequenzen von Fehlentscheidungen nicht aufkommen müssen. Da sind die Unternehmen im Marktwettbewerb besser aufgestellt, weil sie ein starkes Eigeninteresse daran haben, die richtigen und eben nicht die falschen Entscheidungen zu treffen. Der Staat kann Anspruchsniveaus vorgeben, aber er sollte sich technologie-neutral verhalten, also nicht mit dem zu erreichenden Ziel – etwa im Klimaschutz – auch schon die einzusetzenden Mittel bestimmen. Tut er das trotzdem, so entsteht eine fatale Interventionsspirale: Interessengruppen werden einen Teil ihres Geldes lieber in die Beeinflussung der Politik stecken, um dort für den eigenen Technologieansatz zu werben, als das Geld für die innovative Weiterentwicklung von Technologien zu investieren. So behindern wir uns selbst. Und genau das schadet der Gesellschaft.

#### Eine solche Einflussnahme geht vor allem von großen Unternehmen aus. Ist das ein zusätzliches Problem?

Allerdings. Das Rückgrat unserer Wirtschaft sind kleine und mittlere Unternehmen. Gemessen an ihrer wirklichen Bedeutung genießen große Unternehmen ein Übermaß an öffentlicher Aufmerksamkeit. Beispielsweise werden viele bürokratische Regelungen erlassen, mit denen Abläufe in großen Unternehmen geordnet werden sollen, die aber für kleine Betriebe eine überproportionale Belastung mit sich bringen. Unter diesen Bedingungen ist es schwer, neue Unternehmen zu gründen. Das behindert die Innovationskraft unserer Gesellschaft, also die Fähigkeit, auf neue Herausforderungen klug zu reagieren. Hier gibt es ganz deutlich einen Bedarf an pragmatischer Flexibilität. Die zunehmende Bürokratisierung, mit der die großen Unternehmen vielleicht noch ganz gut zurechtkommen, darf den kleinen und mittleren Unternehmen nicht die Luft zum Atmen nehmen.

#### In der Busbranche stehen Unternehmer derzeit vor einigen der Herausforderungen, die Sie ansprechen. Wie sieht eine Lösung aus?

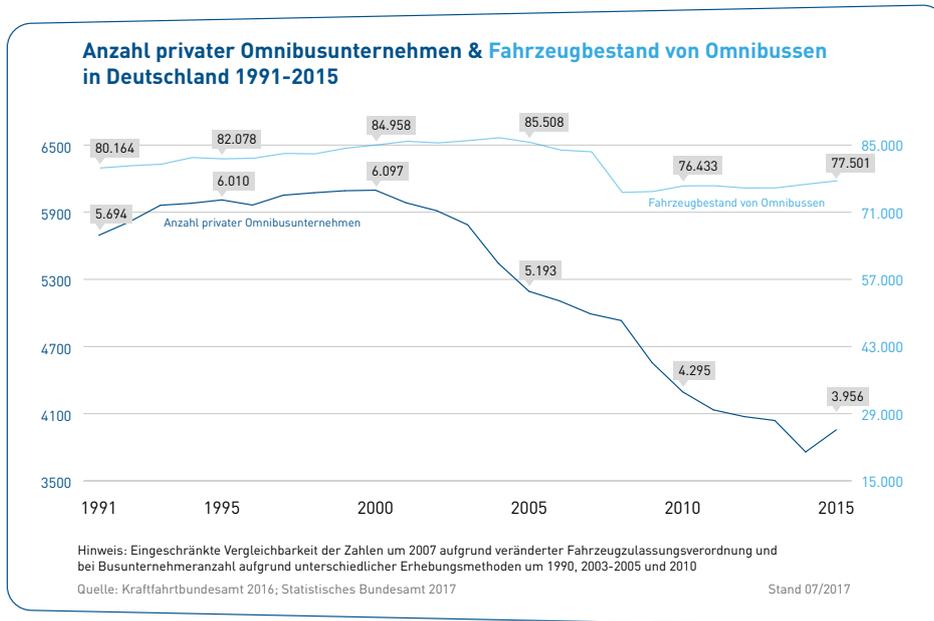
Der Fernbus ist ein wunderbares Beispiel für Vieles, was ich meine: Per Verbot wurde den Bürgern lange ein Markt vorenthalten. Das diente dazu, ein staatliches Unternehmen – hier die Deutsche Bahn – künstlich gegen Konkurrenz abzuschirmen. Das Ergebnis war äußerst unbefriedigend. Durch die Marktliberalisierung wird das jetzt aufgedeckt. Und nun kann der Wettbewerb Wirkungen entfalten, die den Konsumenten direkt zugutekommen. Auf einmal gibt es günstige Verbindungen. Und die DB muss nachziehen. Die Kunden profitieren.

#### Aber wie steht es denn nun – um die Anfangsfrage noch einmal aufzunehmen – um die soziale Marktwirtschaft in Deutschland?

Wir haben ganz besondere Probleme überall dort, wo sich der Staat – etwa im kommunalen Bereich – selbst als Unternehmer betätigt oder wo er als Eigentümer eines Unternehmens auftritt. In solchen Fällen besteht immer die Gefahr, dass der Staat seine Neutralitätsfunktion verletzt und Regeln praktiziert, die seine eigenen Unternehmen privilegieren und die im Wettbewerb stehenden privaten Unternehmen benachteiligen.

# EINE NEUE FORM DER STAATSWIRTSCHAFT?

## Kommunalisierung der Verkehrsangebote in Deutschland



Für Unternehmer klingt es wie ein Traum, was Aufgabenträger in Deutschland erleben: Politisch Verantwortliche verfügen über die Möglichkeit vor Ort öffentliche Unternehmen per Direktvergabe mit Aufträgen zu versorgen. Das bittere Erwachen bringt ein Blick auf die Folgen für die privaten Unternehmen – und vor allem für die grundsätzliche Wirtschaftsordnung.

Das bisherige Gleichgewicht zwischen kommunalen Verkehrsbetrieben und privaten Omnibusunternehmen geht aktuell verloren. Nach Inkrafttreten der letzten Novelle des Personenbeförderungsgesetzes (PBefG) stellt der bdo fest, dass die in der EU-Verordnung (EG) 1370/2007 vorgesehenen Ausnahmen vom Wettbewerb in Deutschland zur Regel geworden sind und der Vorrang der Eigenwirtschaftlichkeit zu Unrecht ausgehöhlt wird. Zu diesem grundsätzlichen Urteil mit Blick auf die Vergabepaxis im ÖPNV kommt auch ein aktuelles Gutachten des Verwaltungsrechtsexperten Professor Jan Ziekow.

Anstatt sich dem Ausschreibungs- oder Genehmigungswettbewerb zu stellen, schotteten sich die kommunalen Verkehrsunternehmen vom Markt ab. Von 2012 bis 2016 ist der Anteil von Direktvergaben an der Verkehrsleistung von nicht einmal 13 Prozent auf über 55 Prozent angestiegen. Dies hat für die kleinen und mittleren privaten Verkehrsunternehmen dramatische Auswirkungen. Ironischerweise sind auch Gewerkschaften und der Deutsche Städtetag nicht

zufrieden mit der Handhabung des PBefG in jetziger Form. Sie befürchten, dass kommunale Unternehmen Aufträge verlieren könnten, wenn private Anbieter sogenannte eigenwirtschaftliche Anträge stellen. Das bedeutet: Man wehrt sich gegen die Idee, dass Subventionen, die nicht notwendig sind, auch nicht fließen sollten. Es ist ein furchteinflößender Gedanke, dass das Verständnis von Marktwirtschaft so weit ausgehöhlt ist. Ebenfalls bedenklich sind die Zahlen aus der Praxis: Nur in einem einzigen Fall verlor

zuletzt ein kommunales Unternehmen seinen Auftrag an einen privaten Wettbewerber. Der Grund in diesem Fall war übrigens: Der vorherige öffentliche Anbieter war hochdefizitär. Ein privates Unternehmen sah es als möglich an, das besser zu machen. Es sollte normal sein und begrüßt werden, dass solche Anbieter den Vorzug solche Anbieter den Vorzug erhalten, vor denjenigen, die satte Subventionen fordern.



### Die Krakenarme der Kommunalbetriebe

Die Umsätze aller kommunalen Unternehmen in Deutschland summierten sich im Jahr 2014 auf schätzungsweise 314 Milliarden Euro. Das entspricht in etwa dem Umfang des Bundeshaushalts. Im Verkehrsbereich bedeutet das: Große Bereiche werden der Kontrolle des freien Marktes komplett entzogen. Es sind also nicht mehr Angebot und Nachfrage, die in gesunder Balance stehen. Unter einer ähnlichen Entwicklung leiden Mittelständler auch in weiteren Branchen. Um der Herausforderung zu begegnen, hat sich der bdo mit zahlreichen anderen Branchenverbänden im „Bündnis fairer Wettbewerb“ zusammengeschlossen.

# „UNSERE KUNDEN ENTSCHEIDEN JEDEN TAG AUFS NEUE.“

## Unternehmen führen, Wachstum schaffen



Jochen Engert,  
FlixBus-Gründer

*Vom kleinen Start-up zum Branchenführer und Technologievorreiter. Im Interview berichtet FlixBus-Gründer Jochen Engert, was es bedeutet, jeden Tag im Wettbewerb mit anderen Verkehrsmitteln neu überzeugen zu müssen.*

**FlixBus ist vor wenigen Jahren als Geschäftsidee von drei Freunden gestartet. Heute hat das Unternehmen etwa 1.000 Mitarbeiter. Was sind die Unterschiede für Sie als Unternehmer?**

In den letzten vier Jahren sind wir rasant gewachsen. 2013 waren die ersten grünen Busse auf der Straße und wir haben daraufhin gemeinsam mit regionalen Mittelständlern ein zunächst deutschland- dann europaweites Fernbusnetz etabliert. Gerade als stetig wachsendes Unternehmen ist es uns sehr wichtig, weiterhin schnell und flexibel im Team als auch im Unternehmen zu bleiben. Um das mit mehr als 1.000 Mitarbeitern zu erreichen, muss man Entscheidungen delegieren und auch Verantwortung an seine Mitarbeiter abgeben.

**Wie fühlt sich die Verantwortung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an? Oder anders gefragt: Wie hat sich das Team in dieser Wachstumszeit verändert?**

Zeitgleich mit dem Aufbau unseres Netzwerks ist auch die Anzahl unserer Mitarbeiter gestiegen. Wir fühlen uns dabei immer sowohl unserem Team als auch unseren Kunden und Buspartnern gegenüber sehr stark verpflichtet und in der Verantwortung. Ein derartig schnell wachsendes, mittlerweile internationales Team erfordert eine gute Abstimmung

und Zusammenarbeit auch im Gründerteam. Durch viel Mut, Teamgeist, Kundenorientierung und Gründerspirit haben wir viel erreicht.

**Was sind die zentralen Grundpfeiler für Ihren Erfolg?**

Ich denke, wir haben viele kleine Entscheidungen richtig getroffen. Neben unserem stark engagierten Team führen wir den Erfolg definitiv auf unser Geschäftsmodell zurück: Wir haben eine klassisch gewachsene Branche und ein traditionelles Verkehrsmittel mit dem digitalen Ansatz eines Internet-Startups kombiniert. Das ist bis dato einzigartig am Mobilitätsmarkt. So konnten wir gemeinsam mit regionalen Mittelständlern ein europaweites Angebot etablieren. Es ist wichtig, ständig neu auf die Kundenbedürfnisse einzugehen und sein eigenes Produkt stetig zu hinterfragen. Nur so schaffen wir es auch, Kunden langfristig von uns zu überzeugen.

**Fernbusse bieten günstiges Reisen auch für viele Menschen, die sich Flüge, Bahn-Tickets oder geschweige denn ein Auto nicht leisten können. Was bedeutet soziale Verantwortung für Sie?**

Es ist unsere Vision, möglichst vielen Menschen das günstige Reisen zu ermöglichen, um somit einen Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen: Smarte Mobilität für alle. Zeitgleich ist somit eine neue, nachhaltige Mobilitätsalternative zum eigenen Auto entstanden. Letztlich fördern alle öffentlichen Verkehrsmittel ein Ziel. Den öffentlichen Verkehr zu stärken und so Infrastruktur und Umwelt zu entlasten.

**Spornt der Wettbewerb mit den anderen Verkehrsträgern Sie eigentlich an?**

Es ist unser vorrangiges Ziel, den Individualverkehr nachhaltig zu reduzieren und immer mehr Menschen für die Mobilitätsalternative Fernbus zu begeistern. Mit europaweit 40 Millionen Fahrgästen im Jahr 2017 sind wir diesem Ziel schon beachtlich nähergekommen.

**Dazu: FlixBus droht ja fast zum Opfer des eigenen Erfolgs zu werden, weil Kritiker eine Vormachtstellung sehen. Lässt Sie das kalt?**

Wir stehen auch weiterhin im Wettbewerb mit Bahn, Low-cost-Airlines und natürlich dem eigenen Auto. Schlussendlich entscheiden unsere Kunden jeden Tag aufs Neue, welche Mobilitätsalternative sie für sich wählen.

Offizielle Förderer des bdo



**MAN**

**KRAVAG**

**SETRA**

**NEOPLAN**

Partner



Herausgeber:  
Bundesverband Deutscher  
Omnibusunternehmer (bdo) e. V.  
Reinhardtstr. 25 | 10117 Berlin

[info@bdo.org](mailto:info@bdo.org) | [www.bdo.org](http://www.bdo.org)

Redaktion & Gestaltung  
Christian Wahl

Bildnachweis:  
Wiesenhütter – IHK Berlin

**bdo** Bundesverband  
Deutscher  
Omnibusunternehmer

in Zusammenarbeit mit  
Potter Promotion, [potter.ag](http://potter.ag)