



FÖRDERVEREIN ÖKOLOGISCHE STEUERREFORM

GREEN BUDGET GERMANY

DIE LIST DER GESCHICHTE

LAUDATIO AUF JÜRGEN TRITTIN MDB ANLÄSSLICH DER VERLEIHUNG DES ADAM-SMITH-PREISES FÜR ÖKOLOGISCHE MARKTWIRTSCHAFT AM 6. MAI 2006

Dr. Anselm Görres, Förderverein Ökologische Steuerreform

Liebe Freunde und Förderer des FÖS, meine sehr verehrten Damen und Herren,

unsere Jahrestagung ist der Höhepunkt des FÖS-Jahres, und die Verleihung des ASP ist der Höhepunkt unserer Jahrestagung 2006. Wir kommen also zum Höhepunkt des Höhepunkts. Wir möchten jemanden würdigen, der unsere öffentliche Würdigung schon lange verdient hat.

Wie Sie wissen, hat der Förderverein Ökologische Steuerreform **2004** den Adam-Smith-Preis für Ökologische Marktwirtschaft (ASP) ins Leben gerufen. Dieses Jahr ist somit schon das dritte Jahr, in dem der FÖS den ASP verleiht. Aber dieses Jahr ist das erste Jahr, in dem der Preis nicht an einen Wissenschaftler geht.

- 2004 bekam ihn **Prof. Hans Christoph Binswanger**. Für viele gilt er als Wiedererfinder der Ökosteuer. 60 Jahre nach Pigou hat er schon 1983 in seinem Buch „Arbeit ohne Umweltzerstörung“ mit Frisch und Nutzinger einen Vorschlag gemacht, den die rotgrüne Koalition 16 Jahre später – 1999 – ziemlich punktgenau umgesetzt hat.
- 2005 ging der Preis an **Dr. Dieter Ewringmann** vom Ffio (Kölner Finanzwissenschaftlichen Forschungsinstitut). In der Öffentlichkeit ist er wohl nicht so bekannt wie Binswanger. Aber jeder Insider weiß, dass er sich jahrezielweit mit großem Sachkenntnis und Engagement mit der Ökosteuer

befasst und im Hintergrund wichtige Beiträge geleistet hat.

Dieses Jahr geht der Preis zum ersten Mal nicht an einen Wissenschaftler, sondern an einen Umweltpolitiker. Dieses Jahr geht der Preis an Jürgen Trittin.

Lieber Jürgen Trittin, ich freue mich sehr, dass Sie heute gekommen sind, und dass Sie im Anschluss selbst einige Worte sprechen werden. Doch jetzt müssen Sie erst einmal zuhören, den Preis gibt es nachher. **Jetzt ist es Ihre Pflicht, sich loben zu lassen. Und unser Vergnügen ist es, Sie zu loben.**

SIEBEN GUTE GRÜNDE

Lieber Jürgen Trittin, Sie wurden oft genug kritisiert. Sie dürfen sich ruhig auch einmal loben lassen. Sie bekommen den ASP des FÖS nämlich aus einer ganzen Reihe von Gründen, es sind insgesamt **sieben**.

- **Erstens**, weil Sie von 1998 bis 2005 **einer der besten Umweltminister waren, den Deutschland je hatte**.

So schlecht kann ihre Umweltpolitik schon deswegen nicht gewesen sein, weil die neue Regierung diese vielleicht nicht überall ausbaut, aber doch nahezu unverändert fortsetzt.

Übrigens waren Sie **einige Jahre auch der dienstälteste EU-Umweltminister** und genos-

sen auch daher hohes Ansehen bei Ihren Kollegen und Kolleginnen.

- **Zweitens** deswegen, weil Sie wahrscheinlich auch **Deutschlands mutigster Umweltminister** waren. Immer wieder haben Sie bewiesen, dass Sie auch den Mut hatten, gelegentlich unpopulär zu sein.

Mindestens teilweise muss ein guter Umweltminister auch ein unpopulärer Minister sein.

Ihr Nachfolger Sigmar Gabriel hat dazu schon das richtige Motto ausgegeben: *Der Umweltminister kann nicht everybody's darling sein.*

- **Drittens** geht der Preis an Sie, **weil keiner vor Ihnen die marktwirtschaftlichen Elemente im Umweltschutz so stark ausgebaut hat wie Sie.**

Und das, obwohl Sie als 68er Ihre politische Karriere nicht gerade als fanatischer Marktwirtschaftler begonnen haben.

An dieser Stelle muss ich einen Einschub machen. Ich möchte eine neue FÖS-Analyse zitieren, die Sie vielleicht noch gar nicht kennen. Es ist eine simple Addition, und doch sehr eindrucksvoll und überraschend, auch für uns selbst.

In Deutschland gibt es heute ein ökologisch wirksames Steuerungsvolumen von insgesamt 130 bis 140 Milliarden Euro – davon allein fast 30 Milliarden umweltschädigender Subventionen.

Jürgen Trittin und die rotgrüne Koalition haben davon **über 50 Milliarden zum Nutzen der Umwelt verändert.**

- Fast 20 Milliarden allein mit der Ökosteuer,
- 3 Mrd. über die Maut,
- gut 6 Mrd. über den Ausbau positiver Subventionen und des EEG
- rund 4 Mrd. durch den Abbau kontraproduktiver Subventionen
- 10 bis 15 Mrd. durch die Einführung des Emissionshandels
- bis hin zur Einführung des gesetzlichen Flaschen- und Dosenpfands! Die jährlichen Pfandzahlungen werden mit 2-4 Milliarden

geschätzt. Auch das sind Steuerungsimpulse, die der Umwelt direkt helfen.

Wer das nicht glaubt, der soll einmal an einen Strand gehen in einem Land ohne Flaschenpfand!

Doch zurück zu Jürgen Trittin.

- **Der vierte Grund für Ihren Preis** ist Ihr Beitrag zum Abkommen von Kioto. Sie persönlich hatten einen ganz maßgeblichen Anteil am Inkrafttreten des Vertrags.

Mir ist das erst auf meinen Auslandsreisen klar geworden – im Inland ist das zuwenig bekannt. Jürgen Trittin genießt international enorme Anerkennung, insbesondere bei allen Fachleuten.

Und zwar nicht zuletzt durch Ihre geschickte Diplomatie. Jürgen Trittin, der erfolgreiche Diplomat: Es war wohltuend, über Sie auch einmal in dieser Rolle zu hören.

Vielleicht ist das ja auch ein Grund, warum Sie jetzt in Ihrer Fraktion die neue Rolle als außenpolitischer Sprecher übernommen haben, aber vielleicht hören wir dazu ja gleich etwas von Ihnen.

- **Fünftens** bekommen Sie den Preis, weil Sie sogar ein Buch herausgebracht haben, in dem Sie sich ausführlich mit Nutzungsentgelten und anderen ökonomischen Instrumenten befassen: Es heißt *Welt Um Welt²* - toller Titel!

Mir fällt dazu die schöne Aussage der Münchner Louisoder-Stiftung ein: Es gibt nur die Welt nur einmal. Wir haben keine Ersatzpackung bekommen, die wir aufreißen können, wenn wir die erste Packung aufgebraucht haben.

- Der **sechste** Preisgrund ist Ihre Karriere vom Rebell zum Minister. Jürgen Trittin und Joschka Fischer haben beide als junge Rebellen begonnen, und beide wurden Minister. Ich finde, solche Karrieren sprechen für die Lernfähigkeit der Rebellen, und die Liberalität der Republik!

² *Welt Um Welt* : Gerechtigkeit und Globalisierung / Jürgen Trittin. Berlin : Aufbau-Verlag, 2002

- Und der siebte Grund für den Preis ist: Sie bekommen unseren Preis auch **als kleine Wiedergutmachung** dafür, dass Sie für Ihre Umweltpolitik und für die Ökosteuer so viel ungerechte Kritik einstecken mussten.

Soviel Mut und Beharrlichkeit muss belohnt werden. Wir alle hier danken Ihnen, und wir gratulieren Ihnen von Herzen zum Adam-Smith-Preis 2006!

Sie haben das alles natürlich nicht alleine hingebraht, sondern zusammen mit vielen anderen. Gerade wir vom FÖS denken dabei auch an Reinhard Loske, dem der FÖS und die deutsche ÖSR viel verdankt. Manches davon ist auch nicht Alleinverdienst von Berlin und RotGrün, sondern kommt zum Beispiel von Brüssel, so der Emissionshandel.

Dennoch: mit ihrer Umweltpolitik und 50 bis 60 Milliarden monetärer Umsteuerung haben RotGrün und der grüne Umweltminister die Latte für Sigmar Gabriel ganz schön hoch gelegt.

An dieser Stelle möchten wir daher auch dem neuen Umweltminister viel Glück wünschen.

Wir wollen ihm zugleich die Daumen drücken, dass auch unter seiner Amtsführung neue positive Lenkungsimpulse hinzukommen.

Und wir wünschen ihm, dass auch er weiterhin starkes **Vertrauen in die Kraft marktwirtschaftlicher Umweltinstrumente** hat.

DIE LIST DER GESCHICHTE

Als Motto der heutigen Preisverleihung habe ich den Begriff „List der Geschichte“ gewählt. Angesichts der Rolle von Trittin in der Geschichte der deutschen Umweltpolitik wird Sie das vielleicht gar nicht überraschen. Aber bitte ziehen Sie daraus keine vorschnellen Schlüsse. Es geht nicht darum, dass Jürgen Trittin auch über die Gabe der List verfügt. Listig zu sein ist eine große Kompetenz. Und für jemand wie Sie, der mit einer kleinen Partei große Politik machen will, ist List sogar eine ganz und gar unverzichtbare Tugend.

Es geht vielmehr darum, dass die Geschichte, oder genauer gesagt die Vernunft, wie Hegel es

nennt, manchmal verblüffende und listige Umwege macht. Hegel sprach auch vom Wirken des Weltgeistes, und seine berühmtesten Beispiele waren Alexander, Caesar und Napoleon. Heute ehren wir keinen großen Feldherrn, sondern einen ganz normalen Bundespolitiker. Warum sollte nicht einmal ein demokratischer Politiker ein Wegbereiter der Vernunft sein? Auch das gehört zur List der Geschichte.

Sie können aber auch von der List des FÖS sprechen, wenn wir einen ehemaligen Marxisten ausgerechnet mit dem Adam-Smith-Preis ehren. Waren Marx und Smith nicht geradezu Antipoden, der eine der Prophet Marktwirtschaft, der andere ihr schärfster Kritiker?

Natürlich gibt es offensichtliche und gewaltige Unterschiede zwischen Marx und Hegel auf der einen Seite, und Adam Smith und den liberalen bürgerlichen Ökonomen auf der anderen Seite. Das Problem ist nur: Vor lauter Unterschieden zwischen diesen Denkrichtungen, die viele in den Vordergrund stellen, **sehen wir gar nicht die Gemeinsamkeiten**.

Nur die Unterschiede zu sehen, dass wäre für mich eine Spätfolge des kalten Krieges, eine Art eiserner Vorhang in unseren Köpfen, den wir überwinden müssen.

In Wahrheit gibt es eine ganze Menge Gemeinsamkeiten zwischen den großen Klassikern.

- Das fängt schon damit an, dass man sich beide nicht als Zuschauer einer RTL- oder SAT1-Talkshow vorstellen kann. Irgendwie war es ihnen nicht gegeben, die Welt nur von ihrer locker-flockigen Seite zu nehmen, sie verbrachten ihre Zeit lieber vor dicken Büchern und in ehrwürdigen Bibliotheken.
- Beiden ging es in erster Linie um Wahrheit und Erkenntnis der Welt, nicht um Entertainment.
- Beide plagten sich im Grunde an der gleichen Frage ab, die Hegel sehr viel idealistischer als Wirken des Weltgeistes beschrieb.

Wie kann man Vernunft und Gemeinwohl in das Chaos der Märkte bringen?

Wie kann das ökonomische Streben einer Vielzahl unabhängiger Akteure, unter den Bedingungen des sich herauschälenden Kapitalismus,

ja der schon einsetzenden Globalisierung, dazu führen, dass die Wohlfahrt aller gefördert wird?

Trotz gleicher Fragestellung kommen beide natürlich zu sehr unterschiedlichen Antworten.

- Die Antwort von Adam Smith war optimistischer: Es war der Verweis auf die **berühmte unsichtbare Hand**. Sie löst viele Koordinationsprobleme in der Marktwirtschaft ganz elegant und automatisch.

Wenn die unsichtbare Hand dazu führt, dass Menschen tauschen und dabei den Wohlstand für alle steigern – wo ist das Problem?

Wenn man will, ist die **unsichtbare Hand also nur der schottisch-pragmatische Vorläufer von Hegels List der Vernunft**. Alle handeln eigennützig, aber am Ende wächst auch der Wohlstand aller. Eigentlich ganz schön dialektisch gedacht von dem angeblich so platten Schotten!

- Karl Marx dachte weniger optimistisch, ja eigentlich eher tragisch. Als Jude und Deutschem lag ihm ein tragisches Denken wohl auch näher. Das was bei Adam Smith so neutral bis positiv unsichtbare Hand hieß, war bei ihm ein fataler Prozess, der sich hinter dem Rücken der Produzenten vollzog.

Und er hatte ja durchaus Recht! Denn man kann die Geschichte des Kapitalismus auch als Entfaltung einer Dynamik tragischer Selbstdestruktion lesen, wie es zum Beispiel Brecht getan hat.³

Auch bei Marx finden wir die List der Geschichte Für ihn bestand sie wohl darin, dass der Kapitalismus – gerade durch seine gewaltigen Erfolge – sich am Ende sein eigenes Grab schaufeln und den Sieg der prole-

³ Mit all ihrem Fleiß schuf die Arbeiterklasse doch nur Reichtum, an dem sie selbst nicht partizipierte. Ja sie schuf noch die Waffen der Soldaten und Polizisten, die zu ihrer Kontrolle und Unterwerfung eingesetzt wurden.

Auch dem Kapitalisten ging es in dieser unkontrollierten Anarchie des Marktes letztlich nicht besser. Gerade sein rastloses Sparen und Akkumulieren führte zu Überproduktionskrisen und zum tendenziellen Fall der Profitrate. Auch er schaufelte sich nicht selten sein eigenes Grab, auch für ihn vollzogen sich die Gesetze der Geschichte hinter seinem Rücken.

tarischen Weltrevolution hervorbringen würde. Alle handeln eigennützig, und genau das führt zum Untergang des Kapitalismus. So führt Eigennutz letztlich zum Sieg des Gemeinwohls, aber in Gestalt des Kommunismus!

Heute kann man wohl konstatieren, dass diese Erwartung von Marx getrogen hat.

Vielleicht sind soziale Marktwirtschaft, Sozialdemokratie und Gewerkschaften alles, was uns vom großen marxistischen Gedankengebäude geblieben sind? Wäre ja gar nicht so wenig!

Vielleicht müssen wir uns mit dem Gedanken anfreunden, dass der Weltgeist heute nicht mehr als großer Feldherr daherkommt, sondern auch die Gestalt von Kurt Beck angenommen hat? Auch das wäre letztlich nicht der Weltuntergang.

Anderthalb bis zweieinhalb Jahrhunderte nach Marx und Smith kann man wahrlich nicht sagen, dass nur eine Denkrichtung Recht bekommen hätte. Unter dem Strich würde ich im Jahr der WM allerdings sagen, das Adam Smith mit einem gewissen Vorsprung führt, sagen wir mit 3:2. Oder doch eher mit 3:1.

- Der Kapitalismus hat sich als viel, viel stabiler und erfolgreicher erwiesen, als Marx das für möglich gehalten hätte. **Die unsichtbare Hand hat einen guten Job gemacht**. Die List der Vernunft hat auch den Arbeitern einen erheblichen Anteil am Wohlstand beschert.
- Aber diejenigen, die an eine schrittweise immer besser und besser werdende Welt geglaubt haben, sind schrecklich enttäuscht worden.

Es ging nicht kontinuierlich aufwärts, es gab Krisen und Kriege, bis zum heutigen Tage.

Man kann nicht sagen, dass die Marktwirtschaft und ihre Dynamik völlig unschuldig seien an diesen Katastrophen.

- Auch und gerade die weltweite Umwelt- und Rohstoffkrise, die allmählich auch für den Blindesten sichtbar wird, zeigt nochmals, dass das Wirken der unsichtbaren Hand nicht immer nur segensreich ist.

DIE TOCHTER VON MARX UND SMITH

Der langen Rede kurzer Sinn ist ganz einfach. Wir brauchen viel Adam Smith, aber angereichert mit einer ordentlichen Prise von Marx.

- Wir brauchen nicht den aggressiven Kapitalismus à la USA, sondern das europäische Modell einer ökologischen und sozialen Marktwirtschaft.
- Wir brauchen eine vernünftige Synthese von Marktoptimismus und Vertrauen auf Freiheit und Vernunft der handelnden Personen, aber auch die Einsicht in die Notwendigkeit staatlicher Lenkung.⁴
- Wir brauchen nicht nur **die unsichtbare Hand des Marktes, wir brauchen** ebenso **die sichtbare Hand des Staates**. Und die sichtbare Hand der deutschen Umweltpolitik war nun mal sieben Jahre lang Ihre Hand, lieber Herr Trittin.

Mein Freund **Paul Metz**, ein langjähriger Ökosteuern-Mitstreiter aus Holland, hatte deshalb völlig recht, als er die Ökosteuern einmal **die Tochter von Karl Marx und Adam Smith** nannte. Wir finden, diese Tochter kann sich durchaus sehen lassen. In ihr haben sich die besten Gene beider Klassiker verbunden. Hegel würde sagen: Sie ist Synthese aus der These Smith und der Antithese Marx. In ihr sind die Gegensätze auf das Würdigste aufgehoben, also gleichzeitig erhöht und bewahrt und überwunden.

Man kann es auch ein einfacher sagen, wie der ehemalige Landshuter Oberbürgermeister Josef Deimer. Er hat die Synthese von Marx, Smith und Ökosteuern ganz einfach auf den Punkt gebracht: **Für Geld tun die Leute alles, auch das Gute**.

Aber vor dreißig Jahren, Anfang und Mitte der 70er, Jahre waren die Grünen noch nicht so weit. Bei den Grünen waren damals marktwirtschaftliche Instrumente keineswegs so anerkannt, wie sie es heute sind. (Oder muss ich

⁴ Adam Smith wäre übrigens der letzte gewesen, der den Staat abschaffen wollte – daran hätte ihn schon sein durch und durch moderates und vernünftiges Wesen gehindert.

sagen, wie sie es vor kurzem waren? In jüngster Zeit gibt es Zweifel.)

Es gab damals mindestens zwei kräftige Gegenfraktionen völlig unterschiedlicher Herkunft:

- Die eher moralisch-christlich geprägten Umweltschützer fanden es nicht korrekt, dass man sich von umweltpolitischen Verpflichtungen quasi freikaufen kann, wenn man nur genug bezahlt. Dieses Argument hört man heute noch manchmal gegen die Zertifikate.
- Die eher marxistisch geprägte Linke hatten kein besonderes Vertrauen in den Marktmechanismus der preislichen Lenkung. Ich vermute, zu diesem Kreis gehörten auch Sie damals, Herr Trittin.

In genau dieser Situation, Ende der 70er Jahre, griff die List der Vernunft in die Geschichte ein. Und wen machte sie diesmal zu ihrem Werkzeug?

Diesmal nicht Napoleon, und auch nicht Caesar oder Alexander. Sondern keinen geringen als Jürgen Trittin! Natürlich gab es noch eine ganze Reihe anderer, aber niemand war so prädestiniert für die Rolle des Weltgeistes wie unser Preisträger:

- Er war und ist mit einer gehörigen Portion List ausgestattet, verbunden mit Hartnäckigkeit und Eloquenz
- Als ehemaligen Marxisten hielt ihn keiner für einen verkappten Kapitalisten.
- Und als intelligenter Mensch begriff er sehr schnell, dass kein Umweltinstrument in der Marktwirtschaft so mächtig wirkt, wie der direkte Eingriff in die Marktpreise.
- Als ehemaligem Radikalen gefiel ihm sicher auch, dass die Ökosteuern auch radikal ist – nämlich indem sie **an die Wurzeln der Umweltprobleme** geht.

Der Einsatz für die Ökosteuern setzte – und setzt noch immer – ein gewisses Maß an listiger Vernunft voraus. Das wusste auch Jürgen Trittin.

MARKTWIRTSCHAFT UND GRÜNE

Doch damit war die List der Vernunft, die List der Geschichte, noch nicht am Ende. Das Kuriose ist nämlich:

- Zunächst führten die Grünen die Ökosteuer in die deutsche Marktwirtschaft ein, angeführt von Trittin und anderen.
- Aber dann galt auch umgekehrt: Die Ökosteuer führte die deutschen Grünen in die Marktwirtschaft ein.

Mit Hilfe der Ökosteuer entdeckten viele Grüne, die vorher eher links und anti-marktwirtschaftlich dachten, plötzlich den Charme der unsichtbaren Hand.

Mit anderen Worten: **Das moderne, vielleicht spezifisch deutsche Paradox der ökologischen Marktwirtschaft ist das Paradox einer Linken, die über die Ökosteuer zur Marktwirtschaft kommt.**

Als überzeugter Marktwirtschaftler freue ich mich sehr über diese List der Vernunft!

Vielleicht darf ich hier eine persönliche Bemerkung einflechten. Mit der Annäherung von Jürgen Trittin an Ökosteuer und Marktwirtschaft beschreibe ich auch ein bisschen den Weg, den ich selbst vollzogen habe. Trittin ist Jahrgang 54, ich Jahrgang 52. Er studierte Sozialwissenschaft in Göttingen, ich Volkswirtschaft in Heidelberg. Wie ich höre, waren Sie außerdem – genau wie ich – als Junge ein begeisterter Pfadfinder. Gut Pfad!

Auch bei mir hat unter anderem die Ökosteuer dazu beigetragen, dass ich mich seit meiner Studienzeit von Marx eher entfernt und dafür näher zu Smith bewegt habe. Aber was uns vielleicht am meisten verbindet: Vor dreißig Jahren, als wir beide Studenten waren, da hätte ich mir nicht träumen können, jemand mal einen Adam-Smith-Preis zu überreichen. Und Sie hätten sich ebenso wenig träumen können, einen solchen Preis entgegenzunehmen. So listig kann die die Geschichte sein.

Zum Schluss möchte ich noch ein weiteres Lob in Form eines Beweises formulieren. Ich möchte den Beweis antreten, dass unserem Preisträger – neben aller List, allem Machtstreben, al-

len taktischen Motiven, die auch legitim sind – die Umwelt wirklich am Herzen liegt.

Der Beweis von Jürgen Trittins Umweltliebe ist ganz einfach.

Niemand, der auch nur einen Funken Verstandes besitzt, würde sich für die Ökosteuer einsetzen, wenn ihm die Umwelt gleichgültig wäre. Dafür ist die Ökosteuer einfach zu unpopulär.

Lieber Jürgen Trittin: Sie haben sich für Ökosteuern nicht eingesetzt, weil Sie hofften, einmal den Adam-Smith-Preis zu erhalten. Sie haben sich schon gar nicht dafür eingesetzt, weil Sie hofften, so Wahlen zu gewinnen.

Sie haben sich für Umweltsteuern engagiert, weil Ihnen die Umwelt am Herzen lag.

Das ist eigentlich noch ein achter Grund für Ihre Ehrung. Dafür ganz besonders herzlichen Dank.

Unser Dank verbindet sich mit einem Angebot an Sie. Wir sind ein sehr engagierter Verein, wir sind einzigartig in unserer Fokussierung auf die marktwirtschaftlichen Instrumente, bei uns hat sich grosse Sachkenntnis versammelt.

Wir können Sie unterstützen mit Vorträgen, Beiträgen und Zwischenrufen, was Sie wollen. Wir bieten Ihnen unsere Sachkompetenz zur ökologischen Steuerreform, unser Engagement, und wenn nötig: manchmal auch ein kleines Stückchen List.

Nehmen Sie unsere Unterstützung in Anspruch, wenn wir Ihnen helfen können. Wir helfen Ihnen besonders gern, wenn Sie weiter für die Ökosteuer eintreten. Für ihre Beibehaltung, aber auch für ihre Fortentwicklung und den weiteren Ausbau.

Bitte betrachten Sie uns dabei als Ihre Verbündeten und als Ihre politische Ressource.

Dr. Anselm Görres, Jahrgang 1952, Volkswirt und Unternehmensberater in München, war 1994 Mitgründer des FÖS (Förderverein ökologische Steuerreform e.V.) und Hauptautor des FÖS-Memorandums '94 („Der Weg zur ökologischen Steuerreform“, Neufassung 1998 agenda Verlag). Heute ist er Vorsitzender des FÖS und Geschäftsführender Gesellschafter der ZMM Zeitmanager München GmbH, die mittelständische Firmen berät und durch Management auf Zeit unterstützt. Weitere Info zum FÖS: Landsberger Straße 191 · 80687 München · Fon 089-520 113-13, Fax 089-520 113-14 · foes@foes.de · www.foes.de.