
Strafpfand – oder wie man mit „sicherer Hand“ das Gegenteil erreicht!

Dr. Jürgen Zeplin

**Controlling & Personal
Managementberatung GmbH Berlin**

**Arbeitskreisleiter Berlin
des Internationalen Controller Verein e. V.**



DR. ZEPLIN · CONTROLLING & PERSONAL

Provokante Hypothese von Diederich Dörner

Wörtliches Zitat: „...das neben die gute Absicht auch Wissen und Analyse zu treten haben.

Wenn wir uns die politische Umgebung betrachten, springt ins Auge, dass wir von „guten Absichten“ geradezu umstellt sind. Es kommt aber auf die guten Absichten allein nicht an; sie müssen begleitet sein von dem Vermögen, sie zu realisieren. Das Hegen guter Absichten ist eine äußerst anspruchslose Geistestätigkeit. Mit dem Entwerfen von Plänen zur Realisierung der hehren Ziele sieht es anders aus. Dafür braucht man Intelligenz. Die Hochschätzung der guten Absichten *allein* ist keineswegs angebracht, im Gegenteil!

Meines Erachtens ist die Frage offen, ob „gute Absichten + Dummheit“ oder „schlechte Absichten + Intelligenz“ mehr Unheil in die Welt gebracht haben. Denn Leute mit guten Absichten haben gewöhnlich nur geringe Hemmungen, die Realisierung ihrer Ziele in Angriff zu nehmen. Auf diese Weise wird Unvermögen, welches sonst verborgen bliebe, gefährlich, und am Ende steht dann der erstaunt-verzweifelte Ausruf: „Das haben wir nicht gewollt!““

Entnommen: Dörner, Dietrich, Die Logik des Misslingens, strategisches Denken in komplexen Situationen, 6. Aufl., Reinbek 1992, rororo 61578, S. 15f.



Provokante Hypothese von Diedrich Dörner (2)

„gute Absicht“

+

„Dummheit“
(Unvermögen)

erzeugt *mehr* Unheil, als...

„schlechte Absicht“

+

„Intelligenz“

Warum?

- Leute mit „guten Absichten“ haben geringe, bis gar keine Handlungshemmnisse, (schlechtes Gewissen).
- So kommt Unvermögen zur Entfaltung, das sonst verborgen bliebe und wird zur Gefahr.

Entnommen: Dörner, Dietrich, Die Logik des Misslingens, strategisches Denken in komplexen Situationen, 6. Aufl., Reinbek 1992, rororo 61578, S. 15f.



UNO- Brundtland-Bericht „Unsere Gemeinsame Zukunft“ 1987

...ist das von diesem Leitgedanken inspirierte Konzept der nachhaltigen Entwicklung folgendermaßen definiert:

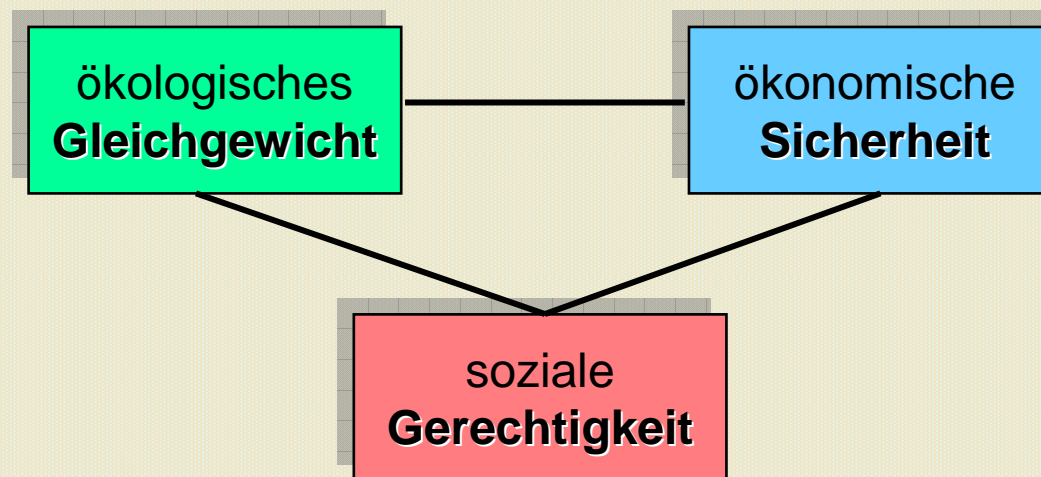
„Entwicklung zukunftsfähig zu machen heißt, daß die gegenwärtige Generation ihre Bedürfnisse befriedigt, ohne die Fähigkeit der zukünftigen Generation zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen zu können.“



Sustainable Development - Agenda 21 - „Rio-Deklaration“ 1992

„Eine nachhaltige, auf Dauer angelegte Entwicklung muß den Bestand an natürlichen Ressourcen so weit erhalten, daß die Lebensqualitäten zukünftiger Generationen gewährleistet ist.“

Angestrebt sind Lösungen, die



stabilisieren können – das **Dreieck der Nachhaltigkeit.**

Ökologische Nachhaltigkeit (Gleichgewicht)

Die **ökologische Nachhaltigkeit** verlangt Natur und Umwelt für die nachfolgenden Generationen zu erhalten. Dies umfaßt den Erhalt der Artenvielfalt, den Klimaschutz, die Pflege von Kultur- und Landschaftsräumen in ihrer ursprünglichen Gestalt sowie generell einen **schonenden Umgang mit der natürlichen Umgebung.**



Ökonomische Nachhaltigkeit (Sicherheit)

Die **ökonomische Nachhaltigkeit** stellt das Postulat auf, daß die Wirtschaftsweise so angelegt ist, daß sie **dauerhaft** eine tragfähige **Grundlage** für Erwerb und Wohlstand bietet. Von besonderer Bedeutung ist hier der **Schutz wirtschaftlicher Ressourcen vor Ausbeutung**.



Soziale Nachhaltigkeit (Gerechtigkeit)

Die **soziale Nachhaltigkeit** versteht die Entwicklung der Gesellschaft als einen Weg, der Partizipation für alle Mitglieder einer Gemeinschaft ermöglicht (**Agenda 21**). Dies umfaßt einen Ausgleich sozialer Kräfte mit dem Ziel, eine auf Dauer zukunftsfähige, **lebenswerte Gesellschaft** zu erreichen.



Staatliche Aufgabe: Den Verpackungswahn in den Griff bekommen! (Gute Absicht)

Staatliches Unter-Projekt:

Einweg

versus

Mehrweg

oder

**„Mehrweg ist ökologischer
als Einweg!“**



Ziele der Verpackungsverordnung vom 28. August 1998

Die Verpackungsverordnung vom 12. Juni 1991 wird durch eine grundlegend überarbeitete Verordnung abgelöst. Nach Zustimmung von Bundesrat und Bundestag zu dem von der Bundesregierung vorgelegten Novellierungsentwurf tritt die neue Verpackungsverordnung am 28. August 1998 in Kraft.

Sie soll die bisher bereits erzielten Vermeidungs- und Verwertungserfolge weiter verstärken, den Wettbewerb fördern und die Regelungen zur Verpackungsentsorgung an die EG – Verpackungsrichtlinie und das Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz anpassen.

(Verantwortliche Ministerin: Dr. Angela Merkel)

Quelle: Das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit teilt mit: vom 27.08.1998



Punkt 10: *Ökologisch vorteilhafte Getränkeverpackungen*. An dem bisherigen Instrument der Pfandpflicht im Falle des Unterschreitens des Mehrwegbestandes von 1991 wird festgehalten. Die Freistellung von der Pfandpflicht gilt auch Zukunft nur solange, wie die Anteile für Mehrwegverpackungen bundesweit nicht unter 72% sinken; ... Wird diese bundesweite Quote in zwei aufeinander folgenden Jahren unterschritten, so gilt das Zwangspfand nur für die Getränkesparten, die ihrerseits unter dem eigenen Vergleichswert des Jahres 1991 liegen.

Wunderwaffe: V3

Quelle: Das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit teilt mit: vom 27.08.1998



Der Einweganteil wurde „unbestraft“ mit 28% fixiert

Mehrwegquoten	1991	1992	1993	1994	1995*	1996*	1997*	1998
Alle Getränke	71,69	73,54	73,55	72,87	72,27	72,21	71,33	70,13
Mineralwasser	91,33	90,25	90,89	89,53	89,03	88,68	88,31	87,44
Getränke ohne CO2	34,56	38,98	39,57	38,76	38,24	37,93	36,80	35,66
Erfrischungsgetr. Mit CO2	73,72	76,54	76,67	76,66	75,31	77,50	77,76	77,02
Bier	82,16	83,37	82,25	81,03	79,07	79,02	77,88	76,14
Wein	28,63	26,37	28,90	28,54	30,42	28,66	28,10	26,20

*korrigiert

Quelle: Stolz, Werner, Zwangspfand auf Einwegsystem – Meilenstein oder Störfaktor (Internet)



Als der Mißerfolg schon erkennbar war: 3.Verordnung zur Änderung der Verpackungsverordnung vom 24. Mai 2005

„... wurden die Bestimmungen zur Pfanderhebungspflicht bei ökologisch nicht vorteilhaften Einweggetränkeverpackungen verändert. Pfandpflichtig sind grundsätzlich alle nicht ökologisch vorteilhaften Einweggetränkeverpackungen mit einem Volumen von 0,1 Liter bis 3,0 Liter. Die Pfandhöhe beträgt einheitlich 25 Cent.“

Das führte aber zum endgültigen Ausstieg aus dem „Dualen System“ (DSD) und dem Aufbau eines zweiten Kreislaufsystems.

Quelle: Die Europäische Verpackungsrichtlinie, Ministerium für Umwelt, Forsten und Verbraucherschutz, Rheinland-Pfalz



Warum der deutsche Alleingang und Stimmen zum Strafpfand (1)

Klaus Töpfer 1991: Deutscher Alleingang wegen Schutz der Umwelt. Mehrweg ist grundsätzlich besser als Einweg.

Verena Böttcher 1998, Expertin für Umweltfragen im Hauptverband des Deutschen Einzelhandels: „Der Handel müsse ein „zweites Rücknahmesystem“ aufbauen, was Personal und Fläche bindet.“

RA Gert Meier errechnete für die Fachzeitschrift „Betriebs-Berater“: Von der Verkaufsfläche gingen bis zu 5,6% verloren. Dies führt zu Umsatzeinbußen.

Quelle: Focus Magazin, Nr. 49 (1998)



Warum der deutsche Alleingang und Stimmen zum Strafpfand (2)

Martin Waldhausen, Berliner Sprecher des Umweltministeriums sagt: „Das Zwangspfand sei eine Notbremse, um den Rückgang des Mehrweganteils aufzuhalten.“

Experte Hugo Dicke vom Institut für Weltwirtschaft in Kiel sagt: „Das ist die falsche Lösung; der Mehrweganteil wird nicht ansteigen, wenn man Einwegprodukte mit einer Strafe belegt.“ Empirische Untersuchungen aus den USA hätten Mitte der 80er Jahre bewiesen, daß der gewünschte Effekt nicht eintrete.

Quelle: Focus Magazin, Nr. 49 (1998)



Warum der deutsche Alleingang und Stimmen zum Strafpfand (3)

Ärger mit Brüssel hat die Regierung bereits. In den nächsten Tagen trifft ein weiteres Mahnschreiben in Bonn ein. Die EU-Kommission fordert Beweise dafür, daß das Pflichtpfand den Mehrweganteil wirklich stützt. Außerdem bezweifelt die Umweltkommissarin, daß bestimmte Mehrwegflaschen eine günstige Ökobilanz aufweisen, wenn zwischen Abfüllung und Verkauf weite Transportwege zurückgelegt werden müssen.

Quelle: Focus Magazin, Nr. 49 (1998)



Was sagt eigentlich die „Ökobilanz“ und das EU-Recht zur 72% Quote?

Es gibt keinen eindeutigen Öko-Sieger zwischen der „**Schönen**“ (Mehrweg) und dem „**Biest**“ (Einweg)!

Quelle: Stolz, Werner, Zwangspfand auf Einwegsystem – Meilenstein oder Störfaktor (Internet)

Die EU-Kommission sieht in der 72%-Quote ein unzulässiges Handelshemmnis und hat ein Vertragsverletzungsverfahren gegen die Bundesregierung eingeleitet.



Vorsorgliche „Absicherung“: Die Deutsche Pfandsystem GmbH (DPG)

Wurde von der Industrie und dem Handel gegründet um die Rahmenbedingungen für ein bundesweites Rücknahmesystem für bepfandete Einweggetränkeverpackungen zu schaffen. Es bringt das



DPG Label auf die Verpackung (Flasche) und den EAN-Code, damit ist eine Rücknahme bei den Teilnehmern des DPG gewährleistet.



Regeln für die Logik des Mißlingens (frei nach Dietrich Dörner) (1)

Sichere Anleitung zum Mißlingen:

- **Handle ohne vorherige Situationsanalyse!**

- Ein Ziel ist ein Ziel auf das man sich konzentrieren kann. Wenn es schon einmal existiert, dann sei doch froh!
- Erforsche nicht lange und umständlich die Zusammenhänge (Kausalitäten), das machen Theoretiker gern und kommen damit niemals zum Ziel.
- Befasse Dich nicht mit der Komplexität eines zu lösenden Problems, das verdunkelt nur den Blick für einfache Lösungen in der Praxis.

- **Berücksichtige keine vermeintliche Fern- und Nebenwirkungen!**

- Woher soll man denn wissen, was morgen ist. Das Heute ist doch schon schwer genug zu verstehen. Lasse Dich nicht auf Spekulationen ein!
- Wenn man versucht zu ergründen, welcher Dritter vielleicht aus welchem Grund auch immer in den Prozeß eingreifen könnte, kommt man letztendlich zu keiner Lösung. Deshalb: Augen und Ohren zu und weiter voran, wenn nur ein klares Ziel existiert!



Regeln für die Logik des Mißlingens (frei nach Dietrich Dörner) (2)

- **Laß Dich durch viele und unklare Ziele nicht verwirren, plane einfach und wirkungsvoll oder plane dann eben gar nicht!**

- Wenn viele Teilziele auftauchen, die klar oder unklar sind und sich vielleicht auch noch widersprechen, laß Dich nicht verwirren und entscheide Dich für das Deines Erachtens wichtigste Ziel.
- Weil es immer anders kommt, als man denkt, plane nur so viel, wie Du eben kannst oder laß es vielleicht ganz sein.
- Die einzelnen Aktivitäten der Beteiligten an dem Prozeß kann man ja doch nicht planen, weil man ja nicht weiß, wie sie sich wirklich verhalten!

- **In einem solchen Fall weiß doch jeder, was zu tun ist! (Methodismus)**

- Wenn eindeutig eine Untat vorliegt, hat eine Strafe zu folgen, das ist doch sonnenklar!
- Immer wenn eine Sache so läuft, weiß man doch ohne genaues Hinsehen und komplizierte Prüfung was zu tun ist, das steht doch vollkommen außer Frage. Was denn sonst!



Regeln für die Logik des Mißlingens (frei nach Dietrich Dörner) (3)

- **Wenn ein hehres, globales Ziel vorgeben ist, kann man das natürlich nicht sofort erreichen, sondern man muß sich ihm Stück für Stück nähern**
 - Weil hehre, globale Ziele keine meßbaren Ergebnisse zulassen, suche nach Mißständen um den Akteuren überhaupt Ziele und Aufgaben zu geben. Irgendetwas muß doch getan werden.
 - Ob diese Mißstände und deren Beseitigung dem globalen Ziel gedient haben, ist zwar nicht eindeutig erkennbar, wichtig ist aber, daß etwas geschieht (Reparaturverhalten & Aktionismus).
- **Wenn alles nicht so läuft, wie gewollt, beschimpfe die Kritiker**
 - Flüchte in die Unterverantwortlichkeit. Für was will wer mich überhaupt verantwortlich machen, wenn ich doch das Beste gewollt habe?
 - Sage allen, daß es ja kein Wunder ist, wenn wir so gestrandet sind!



Ergebnisse der Prognos-Studie zum Strafpfand (2006?)

Die Studie kam zu folgenden Ergebnissen

- Das primäre Ziel einer Stabilisierung oder (gar) Erhöhung des Gesamtmarktanteils von Mehrweg-Getränkeverpackungen wurde verfehlt.
- Das Pflichtpfand in Deutschland hat dem Endverbraucher einen Kaufkraftverlust beschert.
- Das politische Ziel einer Eindämmung des Straßenmülls wurde ebenfalls nicht erreicht.

In der Untersuchung wird das Pfandsystem als eine der kostspieligsten CO₂-Minderungsmaßnahmen überhaupt eingestuft.

Quelle: Neue Studie beweist: Ziele des Pflichtpfands in Deutschland nicht erreicht, Internet



Auswirkungen auf den Markt

Im Jahr 2002 – ein Jahr vor Einführung des Pfands auf Einweg (1.1.2003) – belief sich der Marktanteil von Mehrweg auf 58%. Die Umsetzung des Pfandsystems 2003 hatte einen vorübergehenden Anstieg des Mehrwert-Anteils auf 65% zur Folge, auf den jedoch ein beständiger Rückgang (-12% in nur drei Jahren) auf 54% im Jahre 2006 folgte.

Die Einführung ...löste eine Reihe von... Störungen im gesamten Verpackungsmarkt aus. Zwischen 2002 und 2006 waren eine rasante Zunahme von Einweg-Kunststoffverpackungen (+12%) sowie ein deutlicher Rückgang des Marktanteils von Mehrweg-Glasverpackungen (-10%) und Einweg-Getränkedosen (-7%) zu beobachten, die in einem fast völligen Verschwinden der Blechdose vom inländischen Getränkemarkt mündete



Warum diese enorme Abweichung beim Strafband?

Drei Felder der Logik des Mißlingens müssen wir näher betrachten

- **Handeln ohne Situationsanalyse**
- **Nichtberücksichtigen von Fern- und Nebenwirkungen** und
- **Methodismus** (Unreflektierter Glaube über die richtigen Maßnahmen zu verfügen)

Gemeinhin könnte hier ein Fall von „Mangel an der Fähigkeit **strategisch zu Denken**“ und „Verfall und Folge in einen **„Glaubenssatz“** vorliegen.



Wunderwaffe: V3 Strafpfand

- Ein Pfandgeld ist und bleibt ein Pfandgeld, unabhängig ob es für Mehrweg oder für Einweg erhoben wird. Es hat lediglich die Funktion, den Konsumenten zur Rückgabe an einem Sammelort zu bewegen.
- Die „Strafe“, die in der Verdreifachung des Pfands entsteht, ist ohne Wirkung, weil der Konsument den Betrag ja zurück erhält. Worin besteht also der „Strafeffekt?“
- Die volkswirtschaftliche „Preis-Absatz-Funktion“*) läßt sich überhaupt nicht ins Spiel bringen, weil der Preis des Einweg-Produkts gar nicht höher wird durch das Pfandgeld.
- Höherpreisige „Markenprodukte“ (Bier und Mineralwasser) werden überwiegend in Mehrweg gehandelt, niedrigpreisige „no-names“ und Handelsmarken werden in Einweg gehandelt. Ein Strafpfand hat auf den Absatz gar keinen Einfluß, weil der Konsument das Produkt unabhängig von der Verpackung nachfragt.

*) Prämissen: Vollständige Konkurrenz
Produkte subdituierbar
keine Präferenzen (Marken)



Was bleibt von der Wunderwaffe: V3 Strafpfand?

Die unterstellte Zielsetzung (Notbremse) durch ein Strafpfand den Rückgang des Mehrweganteils aufzuhalten ist ein Mythos (Glaubenssatz), dem alle Ministerien, Bundestag und Bundesrat nachgelaufen sind, wie die Lemminge!

Welcher Bedingung der „Logik des Mißlingens“ ist da entsprochen worden?

- **Handeln ohne Situationsanalyse.**
- **Methodismus** (Glaube über die richtigen Maßnahmen zu verfügen).

Fazit: Durch ein Strafpfand auf das Einwegsystem läßt sich eine Erhöhung des Mehrwegsystems erreichen, ist ein Irrglaube! Man hätte besser die Hintergründe des Konsumentenverhaltens erforschen müssen, die zu der ungünstigen Entwicklung des Mehrwegs geführt haben.

Der Satz: „Pflichtfand senkt die Mehrwegquote“ ist ein **Mythos!** Es ist ein Gespinst des rituellen Methodismus.



Prognos: Strafpfand erzeugt einen Kaufkraftverlust!?

- Wenn als Kaufkraftverlust der Betrag gemeint ist, den ich immer irgendwo herumstehen habe um ihn bei Gelegenheit einzutauschen.
- Diesen „Kaufkraftverlust“ hat der Käufer von Mehrweg aber auch, nur eben geringer.
- Viel wichtiger ist: Das Strafpfand ist ein **zinsloses Darlehen** des Konsumenten an den Handel.

Dies ist ein Thema des Felds „Nichtberücksichtigen von Fern- und Nebenwirkungen“ der Logik des Mißlingens.



Strafpfand stärkt das Working Capital des Handels und hat einen Ergebniseffekt

- Das Strafpfand fließt dem Handel ergebnisneutral über den Umsatz als Liquidität zu, erhöht also die Zahlungsmittelbestände. Auf der anderen Seite der Bilanz steht die Position kurzfristige Verbindlichkeit „Strafpfand“.
- Weil beim Konsumenten eine Neigung besteht, immer einen Bestand an „pfandbelasteten“ Flaschen „anzusparen“, bevor sie eingelöst werden, ist immer ein gewisser Bestand Finanzmittel in den Kassen des Handels (Von mir zur Zeit € 15,00, zwei Wäschekörbe).
- Diese Finanzmittel können wegen des Revolvierungseffektes kurzfristige Bankmittel ersetzen und sind obendrein zinslos.
- Dem Handel fließen durch diese gesetzliche Regelung ein Ergebnisvorteil zu (Windfall-Profit).



Inzwischen: Streamlined-Abwicklung beim Discounter

- Das DPG Label und der EAN-Code waren die organisatorischen Voraussetzung für das gesetzlich begünstigte Finanzgeschäft.
- Schnell wurden Automaten aufgestellt, ja inzwischen verbrauchen sie sogar Verkaufsfläche ohne Umsatzeinbuße und
- die Automaten liefern der neuen Sammelstelle Handel sortierte geschredderte Rohstoffe, die veräußert werden können.

Fazit: Der Zwang zur Einrichtung eines gesonderten Rücknahmesystems des Handels ist ihm gut bekommen durch das lukrative Finanzgeschäft.



Triple Bottom Line – Was ist das denn?

Den passenden Schlüsselbegriff für die Diskussion prägte 1994 der britische Berater und Buchautor John Elkington in einem Artikel: **Triple Bottom Line.**

Im Englischen ist Bottom Line der Schlußstrich unter die GuV-Rechnung, dort steht der Profit. Elkington hat diesen vertrauten Begriff um die Dimension Umwelt und Gesellschaft erweitert. Die Triple Bottom Line soll den Mehrwert beziffern, den ein Unternehmen ökonomisch, ökologisch und sozial schafft.

Quelle: Kuhn, Lothar, Triple Bottom Line? Was ist das ...? 7.05.2009, Internet



Triple Bottom Line – Unternehmen Deutschland – „Strafpfand“ Projekt

Ökologie	Ökonomie	Soziales
<p>+</p> <p>?</p>	<p>+</p> <p>Der Handel wird finanziell und ergebniswirksam über eine gesetzliche Regel des Strafpfands begünstigt.</p>	<p>+</p> <p>?</p>
<p>-</p> <p>Die Einwegquote ist weiter gestiegen! Der Zweifel über die ökologische Vorteilhaftigkeit von Mehrweg steht im Raum.</p>	<p>-</p> <p>Es ist ein enormes Investitionsvolumen für ein neues Rücknahmesystem gemacht worden (Automaten), das sinnlos ist. Einfacher wäre das DSD gewesen.</p>	<p>-</p> <p>Der Konsument wird ohne daß er den Sinn oder Unsinn der Pfandregelung versteht zum „zahlenden Deppen der Nation“ gemacht.</p>



Ist das Projekt Strafpfand symptomatisch für unseren Staat?

Wenn man dem politischen System Deutschland die drei zentralen Eigenschaften zuordnet:

Von Demoskopie
gesteuert

Bürokratisch

Verschwenderisch

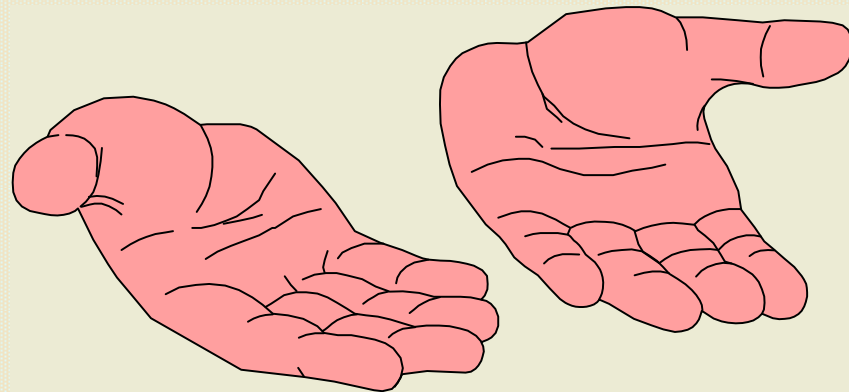
Ja, dann ist es eine Auswirkung der verschwenderischen Bürokratie!



Hätte das verhindert werden können?

Ja, wenn ein
strategisch denkender
Controller
eingeschaltet worden
wäre!





**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

