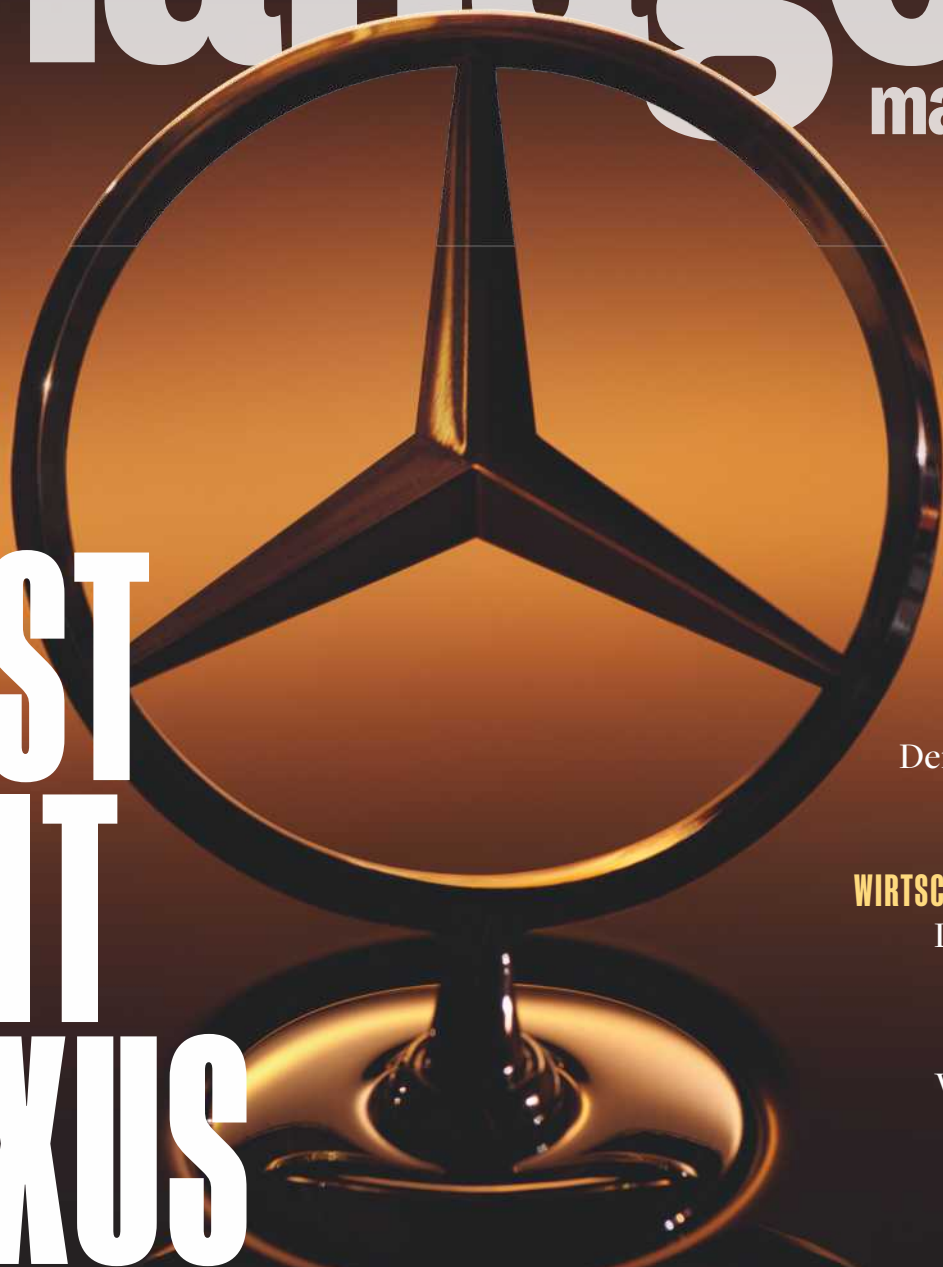


manager magazin



LAST EXIT LUXUS

Zwischen Prunk und Proll –
wie *Mercedes*-Chef Ola Källenius
den Autokonzern an
der Weltspitze halten will

RED BULL

Der junge Erbe
stellt die
Machtfrage

WIRTSCHAFTSWUNDER

Der rosarote
Plan der
Regierung –
und die
Wirklichkeit



KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Wie Microsoft und
Google sich die Wirtschaft
untertan machen



"SCHÖNHIT OFFENBART SICH
IM GROSSEN WIE IM
KLEINEN."

ORAÏTO,
ARCHITEKT UND DESIGNER, TRÄGT DIE
VACHERON CONSTANTIN TRADITIONNELLE.


VACHERON CONSTANTIN | ONE OF
GENÈVE | NOT MANY.

KONTAKTIEREN SIE UNS: +49 89 203 03 1755

Vorsprung durch Technik“ – der alte Werbespruch von Audi galt im Grunde über Jahrzehnte für sämtliche deutschen Premiumhersteller, an erster Stelle für deren ewigen Fixstern Mercedes-Benz. Misslich nur, dass die Kundschaft – die nachwachsende vor allem – unter Technik inzwischen nicht mehr zuvorderst eine ausgeklügelte Fahrwerksabstimmung oder ein unbestechliches Sicherheits-Feature versteht. Sondern vor allem nach einem hippen Smartphone auf Rädern verlangt. Ola Källenius hat erkannt, wie tief die Zäsur für seine Branche ist. Und er hat für sein Unternehmen Mercedes-Benz eine Antwort entworfen, die ebenso radikal wie risikoreich ist, wie meine Kollegen Margret Hucko und Michael Freitag bei ihren Recherchen herausfanden: den Umbau von Mercedes-Benz zu einer reinrassigen Marke für Reiche oder solche, die gern dafür gehalten werden wollen. *Radikal oder nichts* – Seite 28.



Viel vor: **Oliver Blume** (M.) mit **Michael Freitag** (l.) und **Martin Noé**

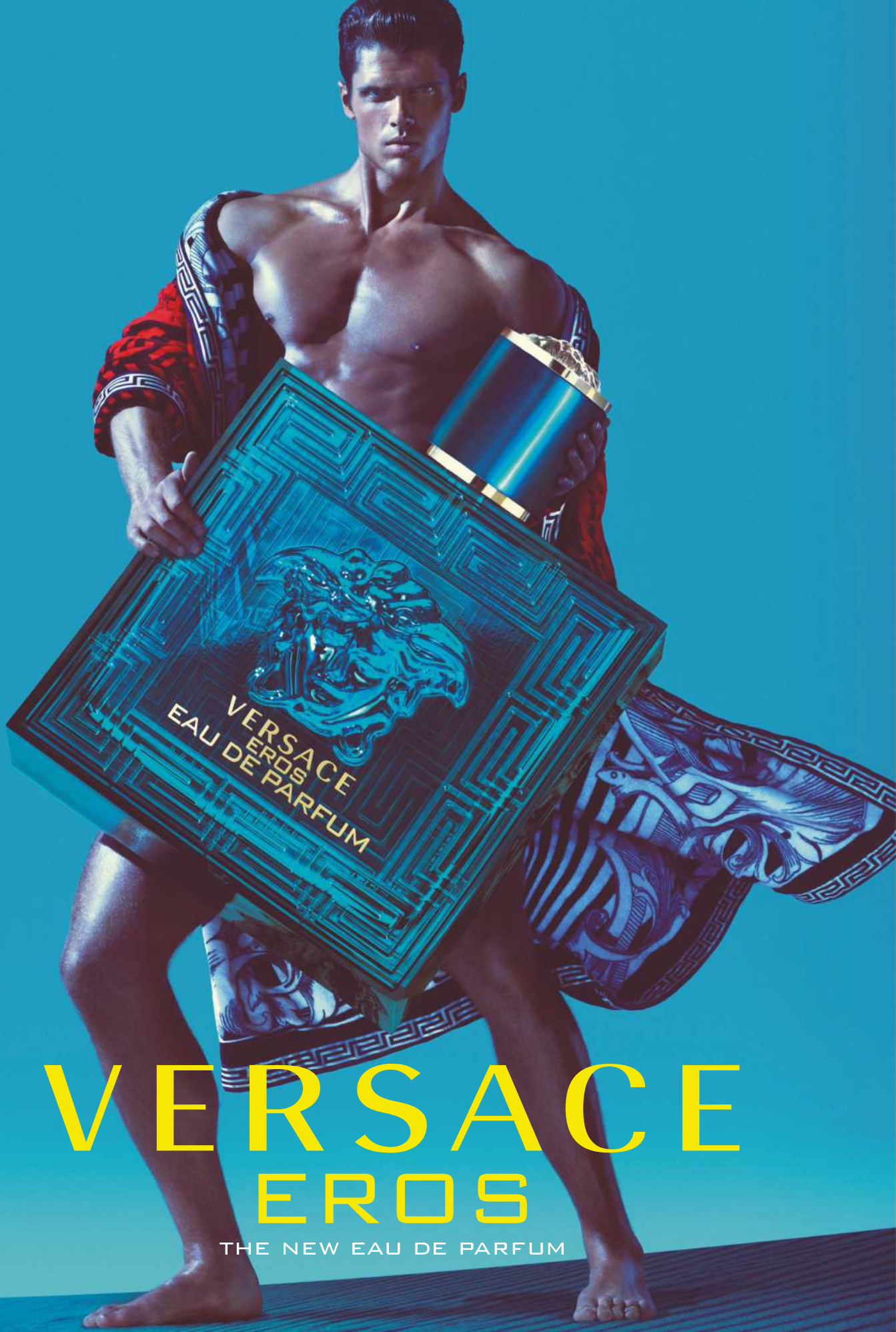
Zum erklärten Vorbild von Källenius gehört Porsche und damit auch dessen Chef Oliver Blume, den Michael Freitag zusammen mit Martin Noé zum Interview traf. Dass Blume Porsche zur Gewinnmaschine unter den Sportwagenherstellern dieser Welt ausbaute, brachte ihm im Sommer vergangenen Jahres – als Zweitjob – den Chefposten beim zweitgrößten Autohersteller der Welt ein: Volkswagen. Dort freilich liegen die Dinge ganz anders. Die Börse taxiert das Geschäft mit den Marken Volkswagen, Audi, Škoda, Seat oder Lamborghini inzwischen auf einen negativen Wert, wie Freitag und Noé Blume vorrechneten. Alarmstufe Rot

also, was er denn zu tun gedenke? Eine Luxusstrategie kommt nicht infrage, so viel ist sicher. Immerhin hat Blume erkannt: „*Es gibt sehr viel zu tun*“ – Seite 62.

Ein halbes Dutzend eng beschriebener Seiten umfasst die Liste der Menschen, die Martin Mehringer kontaktierte, um ein Phantom zu entschlüsseln: Mark Mateschitz, Erbe des 2022 verstorbenen Red-Bull-Gründers Dietrich Mateschitz und reichster Österreicher. Der Junior spricht, wie sein Vater, nicht mit Journalisten und auch seine Weggefährten gaben Mehringer nur widerwillig Auskunft, wenn überhaupt. Am Ende setzte sich für Mehringer dennoch ein Bild des 30-Jährigen zusammen, das für die Zukunft der Weltmarke ziemlich viele Überraschungen verspricht. *Im goldenen Käfig* – Seite 46.

Eine erkenntnisreiche Lektüre wünscht Ihnen Ihr

Sven Clausen, Chefredakteur



VERSACE EROS

THE NEW EAU DE PARFUM

Titel

28 Mercedes-Benz Die Weltmarke gerät in den Zangengriff chinesischer Angreifer und Elektro-pioniere wie Tesla. Die radikale Gegenstrategie von Konzernchef Ola Källenius: Alles auf Luxus. Sein Ziel: Ein Börsenwert von 200 Milliarden Euro.

Namen und Nachrichten

- 10 N26** Die Start-up-Bank könnte schneller Kapital brauchen als gedacht.
- 12 Lufthansa** Carsten Spohr kippt die eherne Altersregel für Topleute.
- 13 Deutsche Bank** Das Institut spielt einen Vorstandsumbau durch.



36

Gottgleich: Microsoft-Chef **Satya Nadella**

Das Bild hat die KI Midjourney nach folgender Anweisung (auf Englisch) generiert: „Satya Nadella betrachtet sich in einem runden Spiegel. Filmische Lichtdramaturgie.“

28

Prunk, Protz, Proll: Mercedes' G-Klasse im Moncler-Look



- 14 Otto** CEO Alexander Birken über seinen Umsatzeinbruch und die Zukunft des Onlinehandels.
- 16 Thyssenkrupp** Show-down für Chefin Martina Merz.

- 16 Adidas** Die Führungskräfte sollen auf Boni verzichten.
- 18 Playmobil** Alarmstimmung im Plastikreich.
- 18 Hipp** Eine Hälfte der Familie wird ausgezahlt.
- 20 Aussteigerin** Warum Vorständin Sabine Jaskula ZF verlässt.
- 20 KPMG** Mattias Schmelzer wird neuer Deutschland-Chef.
- 22 Wolford** Die Strumpf-ikone muss ihre Konzernzentrale aufgeben.
- 22 Uniper** Millionengehalt für den neuen Chef.
- 24 Allianz** Personalpoker an der Konzernspitze.

Unternehmen und Management

- 36 Künstliche Intelligenz** Neue Software macht Google, Microsoft und Amazon zu Herrschern der Wirtschaftswelt.
- 46 Red Bull** Wie der junge Erbe des Markengenies Dietrich Mateschitz das Milliardenreich sortiert.



46

Es wird ernst: Red-Bull-Erbe **Mark Mateschitz**



62

Im Minus: Volkswagen-Chef Oliver Blume

- 52 Industriepolitik**
Vier Perspektiven auf den Standort D.
- 60 Achten Sie auf ...**
Sigrid de Vries, Autolobbyistin.
- 62 Volkswagen** Konzernchef Oliver Blume enthüllt seinen Sanierungskurs.

- 67 Menschskinder** Janina Kugel fordert bessere Manieren im Job.
- 68 Skandale** Das verschwiegene Geschäft der Aufklärer.
- 76 Klarna** Der Rettungsplan für Europas Fintechhoffnung.
- 82 Großkonzerne** Warum inzwischen Gewerkschafter Firmenspaltungen vorantreiben.
- 88 Aktivisten** Natalie Hayday und Thomas Schweppe – Angstgegner der deutschen Vorstände.
- 91 Expertenrat** Christoph Seibt über die neuen Aufsichtsratschefs.



68

Sieht freundlich aus, kann aber auch ganz anders: Tatortreinigerin Simone Kämpfer



122

Wo die Luft noch rein ist: Mamula Island in Montenegro

- 92 Kreislaufwirtschaft**
Das Milliardengeschäft mit den alten Kraftwerken.
- **Spezial Mittelstand**
- 98 Cewe** Ein Lehrstück über Nachfolgeplanung.
- 103 Kolumne** Klaus Schweinsberg über drei China-Strategien.

Portfolio

- 104 Grüner Kapitalismus**
Big Oil versus Öko-Investments.
- 110 Nachhaltiges Bauen**
Welche Hersteller auf Grün setzen.
- 114 Zinswende**
Interview mit dem neuen Ökonomiestar Moritz Schularick.
- 118 Geldanlage für ...** Kopfmenschen, Hedonisten, und Unerschrockene.
- 120 Magisches Viereck**
Henrik Müller über den ökonomischen Sinn von Militärausgaben.

Leben

- 122 Reise** Die neuen Luftkurorte der Wirtschaftselite.
- 128 Psychologie** Warum sich immer mehr Führungskräfte Hilfe holen.
- 132 Wirtschaftskultur**
Breitseite gegen Unternehmensberater.
- 133 Im Trainingslager mit ...**
Covestro-Techvorstand Klaus Schäfer.
- 134 Stil** Wertesystem, Hosen mit Schlag und die ultimative Schreibfeder.
- 137 Ausfahrt** mit dem Hyundai Ioniq 5.
- 138 Was macht eigentlich ...**
Ex-Amazon-Manager Ralf Kleber?

Standards

- 3 Editorial**
- 8 Firmen- und Personenregister**
- 132 Bestseller**
- 136 Impressum**

Täglich exklusive Analysen in unserer App und auf manager-magazin.de

17. – 21. APRIL 2023

HEISSE LUFT HAT DAS KLIMA NOCH NIE VERBESSERT.

Die HANNOVER MESSE macht den Unterschied.
Bringen Sie Entwicklungen auf den Weg, die die
Produktion smarter, besser und nachhaltiger machen.
Wir erwarten Sie in Hannover!

HOME OF INDUSTRIAL PIONEERS
hannovermesse.de



REGISTER

FIRMEN

7
7Square 89

A
About You 14
Acatis 121
Adidas 16, 125
Advent 84
Air India 87
Airbnb 39
Airbus 83
Aleph Alpha 44
Allianz 24
Alphabet 39
AlphaTauri 51
Amazon 58, 138
Apple 58, 79, 86
Axel Springer 70

B
BASF 54
Bayer 54, 84, 90
BetterDoc 15
Bilfinger 70
Biontech 58
Blackrock 77, 107
Blackstone 70, 84, 109
Bluecore Therapeutics 58
BMW 54
BMZ-Group 97
Boehringer 58
Boeing 83
Boston Consulting Group 55, 89
Bouygues 110
BP 108
BrainNet 20

C
Cariad 65
Carl Zeiss Meditec 118
Celanese 70
Celestio 89
Celonis 58
Cerberus 88
Cewe 98
Clearpay 79
Coatue 11
Commerzbank 22, 24, 77, 88
Condor 12
Continental 20, 55, 72, 84
Coty 102
Covestro 84, 133
Cupra 65

D
Daimler 70, 83
Daimler Truck 31
Debevoise & Plimpton 70
DeepL 58
DeepMind 37
Deka 89
Delivery Hero 127
Deloitte 20
Deutsche Bank 13, 70, 77, 107
Deutsche Wohnen 89
Dillinger Hütte 58
Douglas 15
DWS 13, 74, 89, 107

E
Elliott 88
Enkraft 90
Eon 22, 82
Ericsson 71
Evonik 96
EWE 102
Exxonmobil 107
EY 20, 69

F
Facebook 86
Ferrosstaal 70

Ford 58
Fresenius 87, 88
Fujitsu General 113

G
Gap 39
General Electric 83
Generation Investment 107
Gleiss Lutz 69
Goldman Sachs 22, 89, 106
Google 33, 37, 58, 86

H
Halliburton 108
HeidelbergMaterials 112
Hengeler Mueller 70
Hipp 18
Hochst 70
Hoffmann Green Cement 110
Holcim 110
Hyundai 137

I
Infineon 57, 84
Innomotics 87
Instahelp 129
Intel 54
ITT 84

K
KKR 84, 109
Klarna 76
Kodak 98
KPMG 20

L
Lanxess 54, 84
Linde 55
Lufthansa 12
Lufthansa Technik 83
Lululemon 39

M
Mahle 32
MAN 97
McKesson 89
Medgate 14
Mercedes-Benz 30, 84
Merck 58
Microsoft 38, 58, 86
Morgan Stanley 79
Morningstar 108
MTU 83
Mytoys 14

N
N26 11, 79
Nasper 127
Nibe 113
Noerr 74
Novo Nordisk 42
Nvidia 33

O
Otto Group 14

P
Patricon 106
Permira 77
Philip Morris 72
Playmobil 18
Pohlmann & Company 70
Polaroid 98
Porsche 32, 63, 84, 94, 137
Proxy P 109
Puma 16
PwC 20, 42, 74

R
Red Bull 47
Reiling 96
Revolut 79
Roivant 109
Rolls-Royce 83
RWE 90, 93

S
Saarstahl 58
SAP 86, 90
Sequoia 77
SGL Carbon 97
Shearman & Sterling 71
Shell 109
Siemens 54, 70, 84
Siemens Energy 85
Siemens Gamesa 96
Silicon Valley Bank 14
Skadden Arps 74
Skion 97
SNC-Lavalin 71
Softbank 77
Steag 95
Steico Gruppe 112
Stellantis 60, 64
Stripe 39
Strive Asset Management 109
Sullivan Cromwell 74

T
T. C. Agrotrading 49
T. Rowe Price 109
TDWE 72
Tencent 127
Tesla 137
Thyssenkrupp 16, 88
Traton 64
TSMC 57
Tui 22

U
Union Investment 108
Uniper 22, 72, 95
Unipro 22
Uzin Utz 112

V
Varian 86
Vectra 38
Veon 71
Vitesco 84
Vitrolife 118
Vodafone 89
Volkswagen 32, 54, 63, 70
Volvo 60
Vonovia 89

W
Webasto 97
Wermuth Asset Management 108
Wienerberger 112
Wirecard 69
Wolford 22
Wolfspeed 52

Y
Y Combinator 37

Z
ZF Friedrichshafen 20, 52
Zilch 79

PERSONEN

A
Ackermann, Josef 72
Altman, Sam 37
Anderson, Bill 84
Andrulis, Jonas 44
Austin, Duncan 107
Awadallah, Amr 38
Azzali, Silvia 22

B
Bachinger, Walter 49
Bagel-Trah, Simone 86
Balsler, Roger 16
Bassen, Alexander 107
Bäte, Oliver 24
Baumann, Werner 90
Becker, Klaus 20

Bergdolt, Daniela 89
Bicker, Eike 68
Biden, Joe 106
Birken, Alexander 14
Birnbaum, Leonhard 22
Blanchard, Julien 110
Blume, Oliver 32, 63
Brandstätter, Ralf 66
Brantner, Franziska 56
Braun, Markus 69
Brigl, Michael 55
Bruch, Christian 85
Burkhard, Oliver 87
Busch, Roland 87

C
Concin, Roland 49
Crawford, Ilse 125
Cucinelli, Brunello 30
Currie, Jeffrey 106

D
Dahlqvist, Jonas 109
Daum, Martin 33
Di Fabio, Udo 72
Diehl, Vera 87
Diekmann, Michael 24
Diess, Herbert 66
Dönges, Jutta 22
Doyle, David 83

E
Ecclestone, Bernie 72
Edinger, Jakob 124
Esser, Klaus 72

F
Ferguson, Niall 114
Fink, Larry 107
Förderer, Andreas 124
Frech, Bernadette 129
Freis, James 69
Friege, Christian 100

G
Gather, Ursula 16
Gelsinger, Pat 56
Gerber, Peter 12
Gerhardt, Anita 47
Glöckner, Patrick 96
Goad, Harry 112
Gonzalez, Constantin 44
Gore, Al 107
Grioli, Francesco 85
Gulden, Björn 16

H
Habeck, Robert 52, 113
Hafner, Kay 100
Hagedorn, Thomas 96
Hagemann Snabe, Jim 86
Häkkinen, Mika 125
Hartig, Helmut 100
Hayday, Natalie 88
Herro, David 31
Hiesinger, Heinrich 87
Hinz, Priska 94
Hipp, Claus 18
Hipp, Paulus 18
Hipp, Sebastian 18
Hipp, Stefan 18
Hoffmann-Becking, Michael 70
Hoffmann, David 110
Hofmann, Jörg 54
Hollander, Rolf 98
Hollmann, Peter 106
Holstein, Ingo 85
Honkanen, Janne 125
Huang, Jen-Hsun 33
Hutter, Florian 50

J
Jaffé, Michael 69
Jaskula, Sabine 20
Jiping, Xi 103
Johannemann, Ulf 72
Jung, Jiwook 86

K
Kadner, Susanne 96
Källenius, Ola 30, 86
Kämpfer, Simone 68
Kaeser, Joe 87
Kanner, Sen 77
Kerner, Jürgen 85
Khan, Sajjad 33
Kirchmayr, Alexander 49
Kjeldsen, Lauren 96
Klatten, Susanne 97
Klauke, Sebastian 15
Kleber, Ralf 138
Klein, Holger 20
Kleinfeld, Klaus 70
Knauer, Christoph 74
Kneisel, Holger 20
Knof, Manfred 24
Kohli, Virat 125
Kormaier, Benedikt 90
Krebbler, Markus 90
Kubicki, Wolfgang 106
Kukies, Jörg 52, 89
Kurter, Bahri 18

L
Lagarde, Christine 124
Le Thierry, Katharina 100
Lehner, Ulrich 87, 88
Lemke, Steffi 57
Lemoine, Blake 40
Lewis, Michael 22
Lindström, Dan 109
Löscher, Peter 70
Lowe, Gregg 52

M
Mateschitz, Mark 47
Maubach, Klaus-Dieter 22, 72
Mayer, Bernd 74
Mazzucato, Mariana 132
Merkel, Angela 106
Merz, Martina 16, 87
Mintzlaff, Oliver 49
Mollick, Ethan 38
Monaco, Prinz Albert von 125
Montag, Bernd 86
Müller, Hildegard 60
Murati, Mira 40
Musk, Elon 37

N
Nadella, Satya 39
Neumüller, Alexander 100

O
Oberndörfer, Mathias 20
Oelrich, Stefan 57
Ohlmeyer, Harm 16
Oppersheim, Maximilian Graf von 18
Otto, Michael 15

P
Patel, Mishal 42
Peters, Matthias 100
Pichai, Sundar 40
Pistorius, Boris 120
Pohlmann, Andreas 68
Polosukhin, Illia 40
Putin, Wladimir 22

Q
Quiroga, Angela 108

R
Rajkumar, Amanda 16
Ramaswamy, Vivek 109
Rast, Christian 20
Rehlinger, Anke 52
Rehm, Wilhelm 20
Reichelt, Julian 71
Reitzle, Wolfgang 55, 84
Renjen, Punit 90
Rodolphe, Birgit 11
Röhler, Klaus-Peter 24

Rohr, Karl von 13
Roos, Karen 127
Rorsted, Kasper 16
Röseler, Raimund 11
Rostock, Yvonne 102
Ruge, Nina 55
Russwurm, Siegfried 54

S
Sauer, Konstantin 20
Sawan, Wael 109
Sawiris, Samih 125
Scharner-Wolff, Petra 15
Schaub, Henning 127
Scheider, Wolf-Henning 20
Scheuer, Andreas 72
Schmelzer, Mattias 20
Schmittmann, Stefan 88
Scholz, Olaf 52, 89, 93, 120

Schramek, Udo 112
Schröder, Bernd 107
Schularick, Moritz 114
Schüßler, Thomas 107
Schwager, Harald 96
Schweppe, Thomas 88
Sedol, Lee 39
Seeger, Britta 32
Seibt, Christoph 84
Sen, Michael 88
Shin, Taekjin 86
Short, Rebecca 13

Siemiakowski, Sebastian 76
Singer, Paul 89
Speich, Ingo 89, 108
Spohr, Carsten 12, 84
Stalf, Valentin 11
Sturm, Stephan 87, 90
Swarovski, Victoria 48

T
Tayenthal, Maximilian 11
Teckentrup, Ralf 12
Thiel, Peter 109
Thoma, Georg 71
Thomas, Sven 72
Thorndike, Andrew 22
Timmermans, Frans 60
Troska, Hubertus 33
Trump, Donald 109

U
Utz, Julian 112
Utz, Philipp 113

V
Valerius, Nikolaus 94
Viechtbauer, Volker 49
Vries, Sigrid de 60

W
Wagener, Gorden 34
Watzlawik, Franz 49
Wenning, Werner 90
Wilhelm, Harald 31
Winkeljohann, Norbert 13
Winterkorn, Martin 65
Wissing, Volker 60
Wolf, Andreas 85
Wolff, Toto 48
Wynaendts, Alexander 13

Y
Yi, Wang 103
Yoovidhya, Chalerm 50
Yoovidhya, Vorayuth 51

Z
Zachert, Matthias 54
Zetsche, Dieter 30

Lenovo
TruScale

Everything as a Service

Smarter
technology
for all

Lenovo

Smarte Lösungen für mehr Flexibilität

Lenovo TruScale ist die "Everything-as-a-Service"-Lösung für Ihre IT-Anforderungen.

Nutzen Sie Lenovo TruScale zur Beschaffung moderner digitaler Arbeitsplatzlösungen wie das Lenovo ThinkPad X1 Carbon mit Windows 11 Pro.

www.lenovo.com/truscale

 **Windows 11**



Windows 11 Pro wurde für sicheres hybrides Arbeiten entwickelt



Tja: N26-Gründer
Valentin Stalf (l.)
und **Maximilian
Tayenthal**

Ausgebremst

N26 Die Digitalbank wird die Wachstumsbremse der Bafin nicht so schnell los wie gedacht. Das bringt den Businessplan unter Druck – in denkbar schlechten Zeiten.

Vor wenigen Wochen hatten Topmanager der Digitalbank N26 einen ihrer regelmäßigen Pflichttermine mit der Finanzaufsicht Bafin. Die Themen waren brisant: Kommen sie voran damit, die Defizite in der Betrugs- und Geldwäscheaufklärung bei ihren Kundinnen und Kunden zu beseitigen? Und was müssen sie vorweisen, damit die Aufseher endlich die Wachstumsbremsen aufheben, die sie gegen eine der größten deutschen Fintechhoffnungen verhängt haben?

Einige der Verantwortlichen um die N26-Gründer und Co-Chefs **Valentin Stalf** (37) und **Maximilian Tayenthal** (42) hatten große Erwartungen in den Termin gesetzt. „Wir haben gute Fortschritte gemacht und hofften, dass die Bafin das anerkennt und die Zügel lockert“, sagt ein Insider. Doch **Birgit Rodolphe** (57), die die Geldwäscheprävention bei der Behörde verantwortet, und **Raimund Röseler** (61), Chefaufseher für die Banken, sahen die Dinge anders. Sie gaben Stalf und Tayenthal

sogar neue Hausaufgaben. Für diejenigen, die in der Materie stecken, ist damit klar: Die Bafin lässt N26 erst frühestens im zweiten Halbjahr komplett frei. Und das sind verheerende Aussichten für die Gründer.

Seit Herbst 2021 darf N26 nicht mehr als 50.000 neue Kunden pro Monat auf seine Plattform lassen. Das klingt üppig; doch möglich wäre deutlich mehr. Die Einschränkung ist schmerzhaft für ein Start-up, das Wachstum braucht, um irgendwann profitabel zu werden. Je länger die Bremse greift, desto stärker bedroht sie den Businessplan und auch ein zentrales Versprechen nach der jüngsten Finanzierungsrunde: N26, so die Ankündigung, brauche vor dem Erreichen der Gewinnschwelle kein neues Kapital.

Doch jetzt könnten Stalf und Tayenthal schneller frisches Geld benötigten als erwartet.

Intern hatte die N26-Führung gehofft, dass die Bafin-Forderungen Anfang dieses Jahres erfüllt sind. Stalf und Tayenthal hätten dann wieder loslegen, die Marketingmaschine anwerfen kön-

nen. Schwarze Zahlen, so ein Kalkül, wären dann womöglich Ende 2024 erreichbar, zumindest auf Monatsbasis. Um dann wieder frisches Kapital für neues Wachstum einzuwerben.

Jetzt diskutieren führende N26-Manager über Möglichkeiten, die Ausgaben zu senken und mit den existierenden Finanzmitteln im Zweifel länger auszukommen. Zuletzt hatte die Bank im Herbst 2021 Geld eingesammelt, 780 Millionen Euro. Trotz der schon damals heftigen Auseinandersetzungen mit der Bafin hatte das Start-up seine Bewertung auf knapp acht Milliarden Euro erhöht. Die Investoren, etwa der Hedgefonds Coatue, hatten sich ihr Engagement allerdings gut bezahlen lassen. Sie erhalten eine Mindestrendite von 25 Prozent pro Jahr auf ihr Kapital. Die Bewertung wird in solchen Fällen nachrangig.

Im vergangenen Jahr soll N26 etwa 40 bis 60 Millionen Euro Verlust pro Quartal eingefahren haben. Offiziell sagt das Unternehmen, die Zahlen seien spekulativ und nicht nachvollziehbar, der Jahresabschluss für 2022 ►

werde in testierter Fassung erst in einigen Monaten vorliegen.

Wollten Stalf und Tayenthal den Cash-Burn verringern, wäre ein Jobabbau möglich. N26 beschäftigt etwa 1500 Menschen. Als zweite Option, die Finanzsituation zu verbessern, käme eine neue Kapitalspritze infrage. Doch Investoren sind angesichts der wachsenden Anspannung in der Techszene und am Bankenmarkt deutlich wählerischer geworden, wem sie ihr Geld anvertrauen.

N26 betont, „wir sind unabhängig von externem Kapital gut finanziert“. Über die Aufhebung der Wachstumsbremse bestimme ausschließlich der Regulator; und „in unserer Budgetplanung berücksichtigen wir unterschiedliche Szenarien mit Hinblick auf unterschiedliche Zeitpunkte“. Zu etwaigen Sparplänen heißt es: „Langfristig optimieren wir natürlich fortlaufend unsere Kostenstruktur.“

Sparen allein würde jedoch wohl noch nicht alle Probleme lösen. Die Digitalbank braucht nach und nach mehr Eigenkapital, um die Geschäfte zu unterlegen und die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen. Bereits im vergangenen Jahr hat N26 daher Vorbereitungen für eine eigenkapitalähnliche Anleihe über etwa 100 Millionen Euro – AT1-Anleihe im Fachjargon – getroffen. Passiert ist bislang jedoch nichts. „Und je länger man damit wartet, desto mehr Zinsen wird man zahlen müssen, um Investoren zu begeistern“, sagt ein Insider.

N26 teilt dazu mit: „Wir halten heute und auch in Zukunft alle Kapitalanforderungen ein. Unser Eigenkapital reicht aus, ohne weitere Kapitalaufnahme als gesamtes Unternehmen profitabel zu werden.“ Man beschäftigt sich allerdings fortlaufend mit der Frage, wie sich die Kapitalstruktur auch über Instrumente wie zum Beispiel AT1-Kapital verbessern ließe.

„Runway“ heißt in der Welt der Start-ups die Zeit, die bleibt, bis sie sich frisches Geld besorgen müssen. Diese Startbahn verkürzt sich bei N26. Für die einstigen vermeintlichen Überflieger Stalf und Tayenthal höchste Zeit, noch mal wirklich einen Systemcheck vorzunehmen. ■ *Katharina Slodczyk*

Späterer Abflug

LUFTHANSA Chefpilot Carsten Spohr kippt die starre Altersgrenze für Topleute – auch zum eigenen Nutzen.

Über den Wolken mag die Freiheit grenzenlos sein, doch am Boden stießen Führungskräfte der Lufthansa bisher an ein hartes Limit: ihren 60. Geburtstag. Dann mussten sie nach alter Haussitte ihren Posten räumen und in den Ruhestand wechseln, versüßt mit einer ansehnlichen Betriebsrente. Das wird sich jetzt ändern. In der jüngsten Sitzung des Aufsichtsrats Anfang März kamen das Gremium und der Vorstand unter Vorsitz von **Carsten Spohr** (56) überein, die Altersgrenze zu kippen und das Karriereende für Topleute künftig flexibel zu handhaben. Erster Profiteur der neuen Doktrin ist: Spohr. Sein neuer Vertrag bis Ende 2028 bedeutet, dass er erst mit 62 abtritt.

Richtig in Gang kam die Debatte allerdings durch eine andere Personalie: den Abgang des langjährigen Lufthansa-Piloten **Peter Gerber** (59) Ende Januar. Er war zuletzt Chef der belgischen Tochter Brussels Airlines und hätte dem Konzern gern noch länger gedient. Weil die Altersgrenze dagegen stand, kündigte er und wechselte zum Konkurrenten Condor, wo er nach einer einjährigen Karenzzeit im Februar 2024

den CEO-Posten übernehmen wird. Gerber beerbt bei Condor den früheren Lufthansa-Bereichsvorstand **Ralf Teckentrup** (65). Gerade der hat in den vergangenen Jahren mit Rettungstaten in Serie bewiesen, wie wertvoll ein Ü60er sein kann.

Eine formale Neuregelung der Altersgrenze wird es allerdings nicht geben – weil es sie nicht geben kann. Die 60er-Regelung wirkt zwar wie ein Gesetz, sie ist in Wahrheit aber nur eine Idee ohne schriftliches Fundament. Sie galt weit über den Holdingvorstand hinaus. In der Spitze unterlagen deutlich mehr als hundert Führungskräfte der Altersschränke: die gesamte erste und Teile der zweiten Ebene, aber auch viele Führungskräfte, auf die die Regel sinngemäß angewendet wurde.

Nicht alle müssen und sollen jetzt automatisch länger bleiben. Die 60er-Regelung war auch nützlich, um Talente beizeiten zu befördern. Und sie bot eine elegante Gelegenheit, Manager und Managerinnen loszuwerden, die über ihren Zenit hinaus waren. Ein Instrument, das Carsten Spohr gern behalten möchte. ■ *Michael Machatschke*



Erster Profiteur: Auch CEO **Carsten Spohr** kann nun länger voranfliegen

Entscheidet sich warm: **Alexander Wynaendts**, immer noch neuer Aufsichtsratschef



Der andere Umbau

DEUTSCHE BANK Warum Oberkontrolleur Wynaendts und CEO Sewing Änderungen im Vorstand diskutieren.

Wenn **Alexander Wynaendts** (62) Deutsch spricht, klingt das eigentlich einwandfrei. Der Niederländer, der seit fast einem Jahr an der Spitze des Aufsichtsrats der Deutschen Bank steht, will den Aktionären dennoch offenbar nicht zu viel davon zumuten. Bei der Hauptversammlung Ende Mai wird er die ausführlichen Debatten mit den Anteilseignern seinem Stellvertreter **Norbert Winkeljohann** (66) überlassen.

Bankintern ist der Oberkontrolleur dagegen jetzt schon deutlich stärker zu vernehmen. So hat vor allem er dafür gesorgt, dass den Vorständen der Bonus wegen andauernder Minderleistung bei der Verbesserung der Fehlerkontrollen gekürzt wurde. Und auch die nächsten Wynaendts-Entscheidungen sind in Arbeit.

So diskutiert er mit seinem CEO **Christian Sewing** (52)

einen Umbau des Vorstands. Was ist die richtige Größe? Könnte man das unter Ex-Aufsichtsratschef **Paul Achleitner** (66) aufgestockte Gremium nicht schrumpfen? Welche Ressorts sind notwendig? Wer sind die besten Leute dafür? Das sind einige der Fragen.

Fest steht: Die Sanierung halten sie intern für weitgehend abgeschlossen. „Wir sind jetzt eine normale Bank“, sagt ein Insider. Nun müsse „Christian die Ressorts neu aufstellen“, um sich auf die nächste Phase vorzubereiten. Die Hoffnung: Das Bankenbeben, ausgelöst durch die Credit Suisse, gibt der Deutschen Bank neue Wachstumsoptionen.

Das könnte Konsequenzen etwa für **Rebecca Short** (48) haben. Sewing hat sie vor fast zwei Jahren als oberste Transformationsbeauftragte in den Vorstand geholt. Eine Aufgabe, die inzwischen erledigt ist. Short ist eine von zwei Frauen an der Spitze der

Bank, zählt zu den engen Vertrauten Sewings und dürfte daher weiter im Vorstand gesetzt sein – auch wenn ihre künftige Aufgabe möglicherweise etwas anders lauten wird.

Die Debatten über Veränderungen im Vorstand könnten auch Folgen für **Karl von Rohr** (57) haben, der das Privatkundengeschäft verantwortet. Seit fast acht Jahren sitzt er im Spitzengremium, nur der mittlerweile mit ihm befreundete Sewing ist noch länger dabei. Im November läuft von Rohrs Vertrag aus. Chefkontrolleur Wynaendts hatte schon Ende 2022 die Tendenz erkennen lassen, ihn ersetzen zu wollen.

Einer der Gründe ist demnach sein Krisenmanagement bei der Fondstochter DWS im Greenwashing-Skandal. Von Rohr ist dort Aufsichtsratschef. Eine ehemalige Mitarbeiterin hatte der DWS vorgeworfen, Fonds grüner gemacht zu haben, als sie tatsächlich waren. Der damalige Chef **Asoka Wöhrmann** (57) musste schließlich gehen, dabei hatte von Rohr dessen Vertrag vorzeitig verlängert – wenige Wochen nachdem die Whistleblowerin ihre Kritikpunkte an der DWS auch an den Aufsichtsratschef geschickt hatte. Nach seinem Abgang hat Wöhrmann 13,7 Millionen Euro von der DWS erhalten.

Die Deutsche Bank wollte sich zu den internen Debatten nicht äußern – ebenso wenig wie über Vertragsverlängerungen für Vorstände. Es sei Praxis, dass der Aufsichtsrat etwa ein halbes Jahr vor Ablauf über eine Verlängerung befände. Die entscheidende Sitzung des Kontrollgremiums steht offenbar im Mai an. „Wynaendts und Sewing wissen, dass sie jeweils Kompromisse machen müssen“, sagt einer, der mit den Diskussionen vertraut ist, „es geht nur miteinander.“

Könnte schwierig werden für Sewing, alle Vertrauten zu schützen. ■ *Katharina Slodczyk*



Fraglich: Im November läuft der Vertrag von Privatkunden-vorstand **Karl von Rohr** aus



Bereit: **Rebecca Short** hat als Transformationsvorständin die Sanierung der Bank verantwortet

Sehnsüchtig: Otto-CEO **Alexander Birken**

„Deutlicher Dip“

OTTO Vorstandschef Alexander Birken über sein Umsatzminus und seine Zukunft.

Der Weg zum geräumigen Büro von **Alexander Birken** (58) in der Zentrale der Hamburger Otto Group gerät gespenstisch. Einige der Verwaltungsgebäude sind geschlossen, der Konzern spart Energie, die Beschäftigten müssen zusammenrücken. Selbst Birken ist in Zeiten des hybriden Arbeitens nicht mehr regelmäßig vor Ort. Daher könnte der Campus demnächst tatsächlich schrumpfen.

mm: Herr Birken, nach zwei Jahren Sonderkonjunktur herrscht Katerstimmung. Die Kurse der Techkonzerne sind weltweit eingebrochen, nun ist auch noch die Silicon Valley Bank zerborsten. Ist der Siegeszug der digitalen Geschäftsmodelle gestoppt – und damit auch der Rausch im Onlinehandel?

Birken: Das glaube ich nicht. Wir erleben aber einen deutlichen Dip, der sich mit Sicherheit nicht kurzfristig auflösen wird. Langfristig wird der Onlinehandel der Gewinner sein, auch wenn wir 2022 und 2023 eine starke Kaufzurückhaltung meistern müssen. Das ist

aber konjunkturell bedingt und trifft zum Teil auch den stationären Handel.

Der Kurssturz Ihrer börsennotierten Tochter About You dürfte die Konzernbilanz belasten. Müssen Sie das Geschäftsmodell anpassen?

Nein, nicht grundsätzlich. About You wächst nach wie vor deutlich über dem Marktniveau und entwickelt sich besser als die Peergroup. Das Management hat bei Personal und Marketing gespart. Entsprechend sind wir zuversichtlich, dass die Kurse auch wieder deutlich anziehen.

Das Geschäftsjahr 2022/23 der Otto Group ist am 28. Februar zu Ende gegangen. Wie stark haben Sie gelitten?

Der gesamte Onlinehandel in Deutschland, Europa und den USA hatte damit gerechnet, 2022 stark zu wachsen. Auch wir. Stattdessen ist der Markt in Deutschland um 8,8 Prozent gesunken. Einige Kosten sind geradezu explodiert, bei einigen Waren hatten wir Lieferprobleme.

Was heißt das konkret?

Unser Gesamtumsatz wird nach den noch vorläufigen Berechnungen rund

16,2 Milliarden Euro betragen und geht damit auf vergleichbarer Basis um 1,8 Prozent zurück. In Deutschland liegen wir bei einem Minus von rund 9 Prozent. Im Ausland konnten wir dagegen um fast 10 Prozent zulegen. Unser im Februar zu Ende gegangenes Geschäftsjahr war in Gänze durch die Auswirkungen eines Krieges mitten in Europa geprägt. Natürlich sind wir damit deutlich von unseren Ursprungsplanungen entfernt, was wir auch sehr signifikant beim Ergebnis spüren.

Wie lautet Ihre Prognose für das laufende Jahr?

Das Erfreuliche ist, dass wir die in der Pandemie gewonnenen Kunden nicht nur halten, sondern sogar neue hinzugewinnen konnten. Die Kunden sind genauso aktiv wie vor dem Beginn des Krieges um die Ukraine, halten sich aber bei teureren Produkten zurück. Die gestiegenen Energie- und Lebensmittelpreise belasten einfach viele Menschen. Die Anschaffung von nicht dringend benötigten Waren wie Möbeln wird aufgeschoben. Das erleben wir besonders stark in Deutschland, und das hat etwas mit dem Phänomen zu tun, das Soziologen German Angst nennen. Im Ausland sieht es besser aus. Gibt es 2024 eine Entspannung? Ich weiß es nicht. Wir steuern stark auf Sicht.

Sie haben gerade den Spielwarenhändler Mytoys eingestellt und rund 800 Beschäftigte entlassen. Kommt auch auf Konzernebene eine Kündigungswelle?

Nein, diese Entscheidung hatte nichts mit der Konjunktur zu tun. Mytoys hat über Jahre strukturelle Defizite offenbart, die zu hohen Verlusten geführt haben. Auch ohne die aktuellen Herausforderungen hätten wir die Reißleine ziehen müssen. Unser Ziel ist es, dem Marktdruck ohne betriebsbedingte Kündigungen standzuhalten. Wir planen im Moment keine Stellenstreichungen, spüren aber natürlich auch die gestiegenen Kosten. Derzeit gilt deshalb zum Beispiel für die meisten Konzern-einheiten ein Einstellungsstopp.

Sie sind im Vorjahr in den digitalen Gesundheitsmarkt eingestiegen, über die Beteiligung am Schweizer Gesundheits- und Telemedizin-dienstleister Medgate und den Er-

werb von BetterDoc, ein Startup, das Patienten helfen soll, den für ihre Erkrankung passenden Arzt zu finden. Sie haben angekündigt, daraus ein Milliardenbusiness zu machen. Ist dafür jetzt noch Geld da?

Wir befinden uns weiterhin im Investmentmodus, auch wenn wir die Ausgaben zurückgefahren haben. Das liegt jedoch nicht nur an der Krise, sondern auch an den regulatorischen Herausforderungen. Besonders in Deutschland wurden bisher nicht die Voraussetzungen geschaffen, dass die Digitalisierung des Gesundheitssektors voranschreiten kann. In dem Augenblick, in dem dies passiert – und da bin ich zuversichtlich, da andere Länder viel weiter sind –, werden wir Gas geben.

Die Parfümeriekette Douglas macht ähnliche Erfahrungen und hadert mit einer zugekauften Onlineapotheke. Passt das Geschäftsfeld überhaupt zu einem Handelskonzern?

Das passt hervorragend. Die Digitalisierung des Gesundheitswesens wird die Versorgung der Menschen verbessern und die Kosten des Gesundheitsapparats senken. Diesen Prozess können wir vorantreiben, weil wir ein ausgeprägtes technologisches Know-how haben. Gleichzeitig spiegeln uns unsere Kunden ein hohes Vertrauen in unser Unternehmen zurück. Und wenn wir über Produkte wie etwa Telemedizin reden, ist es wichtig, im Hintergrund ein Unternehmen zu haben, dem Kunden vertrauen und das seinen Stammsitz in Deutschland hat. Digital Health wird für uns mittel- bis langfristig ein Milliardengeschäft.

Sie sind vor fünf Jahren mit dem Ziel angetreten, den Umsatz bis 2022 von damals 12,5 auf 17 Milliarden Euro auszubauen. Mit einem Umsatz von 16,2 Milliarden Euro haben Sie die Vorgabe verfehlt.

Nein. Wir hatten das Ziel formuliert, den Umsatz auf vergleich-

„Digital Health wird für uns ein Milliarden-geschäft.“

Alexander Birken

Sitzt und wartet: Obwohl Aufsichtsratschef **Michael Otto** (r.) im April 80 wird, muss sich Sohn **Benjamin** voraussichtlich mit dem Generationswechsel noch gedulden

barer Basis auszubauen, haben uns jedoch von einigen Firmen getrennt oder Anteile abgegeben. Wir haben dieses Umsatzziel jedenfalls bereits im Geschäftsjahr 2020/21 erreicht und auch in 2021/22 zweistellige Wachstumsraten verzeichnet. Wir sind definitiv auf dem richtigen Weg. Da bin ich mit mir im Reinen. Und zufrieden werde ich wahrscheinlich nie sein. Wir haben aber natürlich nicht mit einem Krieg mitten in Europa rechnen können, mit der daraus resultierenden Inflation, den Kostensteigerungen und der extremen Konsumzurückhaltung.

Gegen die gigantischen Wetten, die Ihre Konkurrenten in den USA und China eingehen, wirkt jedoch vieles, was Sie tun, recht beschaulich.

Die Otto Group ist keine Techcompany, aber wir sind auf dem Weg dorthin. Inzwischen sind etwa bei Otto.de ein Drittel aller Stellen technologisch geprägt. Aber gehen wir deswegen Wetten im Techsektor ein? Nein, wir gehen eine Wette im Gesundheitssektor ein. Andere Firmen haben darüber geredet, dass sie demnächst mit Drohnen durch die Welt fliegen. Ich sehe bis heute keine Drohne am Himmel. Ich glaube, wir haben auf die richtigen Pferde gesetzt. Was aber nicht heißt, dass wir Themen wie Robotik und künstliche Intelligenz auf die Wartebank schieben. Vor allem im Bereich Logistik evaluieren wir intensiv zukunftsweisende Lösungen.

Sie haben auch versprochen, die Otto Group zum Sehnsuchtsort zu machen. Einen Sehnsuchtsort will man normalerweise nicht verlassen. Sie werden allerdings nächstes Jahr 60. Bei Otto heißt das: Zeit, zu gehen.

In diesen Krisenzeiten mache ich mir weniger Gedanken um meinen Vertrag, da gibt es aktuell wichtigere Dinge.

Trotzdem: Werden Sie die Familie Otto bitten, Ihren Vertrag über die Altersgrenze hinaus, die Sie Ende 2024 erreichen, zu verlängern?

Ich kann Ihnen nur so viel sagen: Die Otto Group ist für mich definitiv ein Sehnsuchtsort. Aber Sie können mich auch ein drittes oder viertes Mal fragen, im Moment gibt es wirklich wichtigere Themen.

Auf den Fluren werden bereits der E-Commerce-Vorstand Sebastian Klauke und die Finanzchefin Petra Scharner-Wolff als mögliche Nachfolger gehandelt.

Beide haben eine außerordentliche Kragenweite. Aber noch einmal: Diese Frage stellt sich derzeit nicht.

An der Spitze des Aufsichtsrates könnte es ebenfalls eine Zäsur geben. Michael Otto wird im April 80 Jahre alt. Ein guter Moment, um abzutreten?

Es wird einen Generationswechsel geben. Wie Michael Otto diesen vollzieht, dazu wird er zu gegebener Zeit etwas sagen. Dem kann und möchte ich nicht vorgreifen. Ich kann Ihnen nur sagen, dass Michael Otto loslassen kann und sich viele Gedanken über den richtigen Zeitpunkt macht. Aber er ist auch ein Mann mit einem hohen Verantwortungsgefühl, der tief in den Themen drin ist, die aktuellen Herausforderungen sieht und eben außerordentlich fit ist. ▀

Das Interview führte mm-Redakteur Martin Mehringer.



Foto: Otto Group



Muss liefern: Thyssenkrupp-Chefin **Martina Merz**

Showdown

THYSSENKRUPP Chefin Merz muss die Aufseher überzeugen.

Ursula Gather (69), die Chefin der Krupp-Stiftung, hat ein bewegtes Jahr vor sich. Die Villa Hügel, das Anwesen der Großindustriellenfamilie Krupp in Essen, feiert ihr 150-jähriges Bestehen. Bundespräsident **Frank-Walter Steinmeier** (67) war auch schon da.

Am 31. März allerdings wird Gather erst einmal mit der harten Gegenwart konfrontiert. An diesem Tag trifft sich der Thyssenkrupp-Aufsichtsrat zu einer Sondersitzung. Sie vertritt dort den Hauptaktionär. Vorstandschefin **Martina Merz** (60) soll ihr und den anderen Kontrolleuren darlegen, wie sie den Ruhrkonzern aus der Dauertrauer holen will. Für die Arbeitnehmerseite ist klar: Merz' Strategie einer „Group of Companies“ mit mehreren gleichberechtigten Töchtern erbe keinen Sinn, weil die Finanzkraft nicht mehr ausreiche, um in diverse Geschäfte gleichzeitig zu investieren. Thyssenkrupp müsse sich auf seinen Kern, den Stahl, konzentrieren. Kapitalvertreter im Aufsichtsrat sind dagegen. Sie stützen Merz' Strategie, es brauche keine neue, wie einer von ihnen beteuert. Am 31. März gehe es einzig um die Frage: „Wie kriegen wir die Strategie Group of Companies umgesetzt?“

Doch auch auf der Kapitalseite wächst die Kritik. „Ich hoffe, dass wir auf einen gemeinsamen Nenner kommen und Entscheidungen treffen“, formuliert ein Aufsichtsrat die Erwartungen der Kapitalseite. Ob Merz noch die Richtige ist, wenn die Sondersitzung nicht den Durchbruch bringt? Der Personalausschuss rüstet sich derweil für alle Eventualitäten. **■ Kirsten Bialdiga**

Bitte, bitte, bitte!

ADIDAS Der neue CEO Bjørn Gulden fleht seine Topleute um Gehaltsverzicht an.

„Echt?“ So lautete die Reaktion von Adidas-CEO **Bjørn Gulden** (57), als er nach den 16 Millionen Euro gefragt wurde, die seinem Vorgänger **Kasper Rorsted** (61) dessen vorzeitigen Abgang vergolden: „Ich habe nichts bekommen, als ich Puma verließ, also hat er wenigstens dort besser abgeschnitten als ich.“ Guldens Vertrag bei Puma lief natürlich aus, da sind Abfindungen unüblich. Aber der zweite Teil der Sottise bei der Bilanzpräsentation Anfang März zeigt, dass der Norweger vom Erbe seines verjagten Vorgängers nicht gerade begeistert ist.

Das gilt auch für das erst im vergangenen Jahr eingeführte Bonussystem für Führungskräfte. Kaum im Amt, bittet der Vorstand um Gulden die Topleute, auf große Teile ihres Bonus für 2022 zu verzichten – offiziell aus Solidarität mit allen anderen, tatsächlich aber wohl vor allem, um das knappe Geld in der Kasse zu halten.

Eigentlich hätte das Gros der Mannschaft angesichts des miesen Jahresergebnisses – das Betriebsergebnis brach um zwei Drittel auf 669 Millionen Euro ein – gar keine Sonderzahlun-

gen bekommen. Aber um die Moral zu heben, beschlossen Gulden & Co., allen pauschal 25 Prozent auszuzahlen. Der Vorstand verzichtet komplett.

Viele Topleute aber haben trotz des schlechten Konzernergebnisses garantiert Anspruch auf eine Bonusquote von 50 Prozent und mehr. Grund: Die Boni – die ein Drittel und mehr eines Jahresgehalts ausmachen können – sind seit verganginem Jahr stärker als früher von der Bewertung durch Vorgesetzte abhängig, zudem sind die finanziellen Zielvorgaben für jeden und jede anders.

Als Personalvorständin **Amanda Rajkumar** (50) und CFO **Harm Ohlmeyer** (55) in Calls persönlich – bitte, bitte, bitte! – um Verzicht warben, reagierten viele entrüstet. Für die Aufbruchstimmung, die Gulden seit Anfang Januar verbreitet, ist das Gift.

Das Chaos kreiden viele Rajkumar an. Die Britin hatte offenbar übersehen, dass ihr neues System auch in schlechten Zeiten satte Boni ermöglicht. Nun soll eine neue Regelung aufgesetzt werden. Noch so ein Erbstück, um das sich Gulden kümmern muss.

■ Christoph Neßhöver



Muss jonglieren: Adidas-CEO **Bjørn Gulden**

Fotos: Sebastian Wolf, Christof Stache / AFP

Bringen Sie Ihre Zukunft in Fahrt.

Awaken your world. IONIQ 6.
100 % elektrisch.



Mehr erfahren auf [hyundai.de](https://www.hyundai.de)



Jetzt erleben: bei den Premierenwochen.

Mehr bedeutsame Momente erleben, mehr Zeit mit der Familie verbringen oder einen nachhaltigeren Lifestyle pflegen gehört für Sie zu einer positiveren Zukunft? Hyundai hilft Ihnen dabei, diese Ziele zu erreichen. Im neuen IONIQ 6 sind Sie umgeben von nachhaltigen Materialien. Erleben Sie seine Kraft mit bahnbrechender Leistung, einer erstaunlichen Auswahl an intelligenten Technologien und einer Reichweite von bis zu 614 km.¹ Die 800-Volt-Schnelllade-Technologie ermöglicht ultraschnelle Aufladung in nur 15 Minuten für bis zu 351 km.² Die Zukunft, die Sie sich wünschen, ist bereits da.

Hyundai hat sich das Ziel gesetzt, bis 2045 klimaneutral zu sein.



Stromverbrauch für den IONIQ 6 kombiniert: 16,9–13,9 kWh/100 km; elektrische Reichweite bei voller Batterie: 429–614 km; CO₂-Emission kombiniert: 0 g/km; CO₂-Effizienzklasse: A+++.³ Die angegebenen Werte wurden nach dem vorgeschriebenen WLTP-Messverfahren ermittelt. Mehr zum WLTP-Verfahren unter [hyundai.de/wltp](https://www.hyundai.de/wltp).

8 JAHRE **Garantie***

¹ Die maximale Reichweite bei voller Batterie beträgt bis zu 614 km. Gilt für die 77,4 kWh-Batterie und bei idealen Verkehrsbedingungen, Fahrzeugausstattungen und optimaler Fahrweise. Im realen Fahrbetrieb kommt es zu einer geringeren Reichweite.

² Gilt für die 77,4-kWh-Batterie, Heckantrieb, 18-Zoll-Felgen. Entsprechende Hochleistungs-Ladepunkte vorausgesetzt, kann die Hochvolt-Batterie in nur 15 Minuten Ladezeit auf eine Kapazität für bis zu 351 km Reichweite geladen werden. Die Ladezeiten können variieren – in Abhängigkeit von den örtlichen Ladebedingungen (z. B. Art und Zustand der Ladesäule, Batterietemperatur oder Umgebungstemperatur).

* Sämtliche Informationen zum Umfang der Herstellergarantie finden Sie unter: www.hyundai.de/garantien

Umsteiger

Bahri Kurter
soll Playmobil sanieren.



Wenn es beim Spielwarenhersteller Playmobil einen Aushang für die Beschäftigten gibt, ist auf eines Verlass: Die nächste Hiobsbotschaft wartet. Die Krise bei der Ikone aus Zirndorf bei Nürnberg spitzt sich offensichtlich immer weiter zu.

Laut interner Mitteilung des Mutterkonzerns, der Horst Brandstätter Holding, die neben Playmobil auch Pflanzentöpfe unter der Marke Lechuza herstellt, sind im Vorjahr Umsatz und Ergebnis „deutlich“ gesunken. Einmal mehr.

Entsprechend kündigt die Firmenspitze in dem zweiseitigen Schreiben, das manager magazin vorliegt, eine härtere Gangart an. „Wir wollen klar kommunizieren, dass wirklich alles geprüft wird und auch Einschnitte nötig sein werden.“ Die Kärrnerarbeit erledigen sollen die Kostenkillerexperten von McKinsey, die erste Abteilung mit rund 50 Beschäftigten wurde bereits geschlossen.

Für Playmobil-Chef **Roger Balser** (59), der 2018 vom Konkurrenten Carrera kam, ist immerhin schon eine weiche Landefläche ausgerollt. Der Regent über die mit weitem Abstand größte Geschäftseinheit muss seinen operativen Job abgeben und darf dafür ab April den Investment-spezialisten **Joachim Beickler** (69) im Beirat ersetzen.

Die Plastikfiguren in die Zukunft führen soll mit **Bahri Kurter** (56) ein branchenfremder Manager. Kurter kommt vom finnischen Reifenherstellers Nokian Tyres, wo er als Executive Vice President für Zentraleuropa zuständig war. Nokian ist stark vom russischen Markt abhängig, Kurter ist Kummer also gewohnt. ■ *Martin Mehringer*

Achtung, Baby

HIPP Stefan und Bruder Sebastian Hipp haben den Rest der Familie ausbezahlt und starten eine Digitaloffensive.

Stefan Hipp (55) ist hin- und hergerissen. Sein jüngster Spross ist ein Jahr alt und will zunehmend essen, was die Eltern essen. Ein Moment, auf den sich viele Väter und Mütter freuen. Andererseits sind damit die Gläschen, für die der Papa im Fernsehen wirbt, nicht mehr hip, sondern out. Und das ist ein Problem.

Zwar macht das Unternehmen aus Pfaffenhofen inzwischen auch in Snacks und Pflegeartikeln für ältere Kinder, das wichtigste Produkt jedoch bleibt die Fertignahrung aus dem Glas. Entsprechend betrachtet Hipp den Speiseplanwechsel im eigenen Haus als Auftrag: höchste Zeit für etwas Neues.

Der Vorstoß, Kindergärten mit tiefgefrorenen Menüs zu beliefern, ist gescheitert und seit Anfang vergangenen Jahres eingestellt. „Leider hatten wir aufgrund der Pandemie und vieler geschlossener Kitas und Kindergärten Pech mit dem Timing“, sagt Hipp. Einen zweiten Anlauf schließt der Firmenchef nicht aus, erst einmal aber nimmt er sich Größeres vor: Im April soll das Portal Hipp Family starten und zu einem digitalen Ökosystem für die

ganze Familie – von der Schwangerschaft bis zum Kindergarten – reifen. Konkret will Hipp Rezeptideen und Kochboxen für Schwangere oder Services wie die Vermittlung von Hebammen bis hin zu Yogakursen anbieten.

Es ist das erste große Projekt unter der alleinigen Regentschaft von Stefan und Bruder **Sebastian Hipp** (51). Die beiden Geschäftsführer haben im Vorjahr ihre drei Schwestern ausgezahlt und die andere Hälfte des Unternehmens von Onkel **Paulus Hipp** (72) erworben. Dessen Aufgabe als Finanzchef hat mit **Maximilian Graf von Oppersdorff** (54) erstmals ein familienfremder Manager übernommen. Der Konzern hat daraus trotz mehrfacher Nachfrage des manager magazins lange ein großes Geheimnis gemacht. Über Familieninterna redet man in Pfaffenhofen nicht gern, selbst wenn es gelingt, sie geräuschlos zu regeln.

Paulus stand zeitlebens im Schatten seines Bruders **Claus Hipp** (84) und galt als Hüter der Finanzen zumeist als der Vorsichtiger der beiden. Da seine Kinder kein Interesse an einer Aufgabe im Unternehmen haben, wurde hinter den Kulissen lange über eine Trennung verhandelt. Am Ende gelang eine friedliche Trennung.

Nach zwei Jahren mit pandemiebedingt stagnierenden Erlösen ist Hipp 2022 um 6 Prozent auf rund eine Milliarde Euro Umsatz gewachsen. Die Hälfte davon stammt aus den Kernmärkten Deutschland, Österreich und der Schweiz, in denen Hipp unter einem Verdrängungswettbewerb mit Konkurrenten wie Nestlé und den Eigenmarken des Einzelhandels leidet. Das spürt der Konzern auch beim Ertrag, der unter den Erwartungen lag. Mit einer ähnlichen Entwicklung rechnet Hipp auch 2023. Genauere Angaben macht der Konzern nicht. Man ist ja nicht umsonst im Schweizer Kanton Obwalden registriert. ■ *Martin Mehringer*



Auftrieb: **Stefan Hipp** hat die Verwandtschaft rausgekauft

Mit dem Metaversum werden Feuerwehrleute eines Tages **in der Lage sein, Menschen schneller zu retten.**



Feuerwehrleute werden sich mit
Augmented Reality in Gebäuden
zurechtfinden und so Zeit sparen,
die Leben retten kann.

**Das Metaversum mag nur virtuell sein –
aber es wird einen realen Einfluss haben.**

➔ Aussteigerin

Sabine Jaskula
ZF-Personalvorständin.



Als ZF Friedrichshafen Ende Februar den Abschied von Personalvorständin **Sabine Jaskula** (55) ankündigte, bemühte sich der Automobilzulieferer um Harmonie: Jaskula, so die offizielle Begründung, habe sich dagegen entschieden, ihren zum Jahresende auslaufenden Vertrag zu verlängern.

Doch warum den Abschied schon zehn Monate im Voraus verkünden und Jaskula teilentmachten? Der nahende Abgang ließ sich wohl kaum noch verheimlichen.

Insidern zufolge stand Jaskulas Ausscheiden bereits Ende 2022 kurz bevor. Doch damals gingen bereits Vorstandschef **Wolf-Henning Scheider** (60), Nutzfahrzeugboss **Wilhelm Rehm** (64) und Finanzler **Konstantin Sauer** (63). Noch mehr Unruhe? Lieber nicht.

Jaskula war 2019 von Continental gekommen und als erste Frau in den ZF-Vorstand eingezogen. Vielleicht sei der Sprung zu groß gewesen, heißt es heute.

Vor allem das Verhältnis zu den bei ZF starken Arbeitnehmern war schwierig. Einigen legte sie ihre Rolle zu international aus. Andere, in diesem Fall im Management, vermissten die nötige Durchschlagskraft. Ansehen kostete auch der Absturz in Arbeitgeberankings: Das Trendence-Institut listete ZF zuletzt nur auf Platz 40 der bei Ingenieuren beliebtesten Arbeitgeber. 2018, vor Jaskulas Einstieg, reichte es noch für Rang 21.

Wer auf Sabine Jaskula folgen wird, ist unklar. Diversität sei wichtig, betont der neue Chef **Holger Klein** (53); Also sondiert er den Markt nach einer „guten Nachfolgerin“.

■ *Christoph Seyerlein/Claas Tatje*

Ende mit Schrecken

KPMG Auch bei der Inszenierung seines Abschieds gibt der Deutschland-Chef den ausgekochten Machtpolitiker.

Von **Klaus Becker** (56) lässt sich in Sachen Kontrolle und Machterhalt eine ganze Menge lernen. Der Vormann der deutschen Sektion des Prüfungs- und Beratungshauses KPMG hat seinen Vorstand so organisiert, dass er weder Widerspruch hören noch Widerstand fürchten muss.

Die Steuerberater hält er kurz, indem er ihnen mit **Mathias Oberndörfer** einen Vertreter der deutlich kleineren Fraktion der Rechtsanwälte als Leiter vor die Nase setzte. Und mit **Holger Kneisel** führt ein Vertreter der relativ überschaubaren Einheit der Transaktionsberater das gesamte Consultinggeschäft und damit auch die weitaus gewichtigeren Truppen der Strategie- und Unternehmensberater. „Das Kalkül dahinter ist genauso simpel wie wirkungsvoll“, ätzt ein ehemaliger Partner, „je kleiner die Hausmacht seiner Vorstandskollegen, desto größer ihre potenzielle Loyalität zu ihm.“

Der einstigen Edeladresse der deutschen Abschlussprüferzunft allerdings ist Beckers Regentschaft eher schlecht bekommen. Mit etwas mehr als zwei Milliarden Euro Jahresumsatz sind die KPMG-Truppen in Deutschland auf Rang drei abgerutscht, hinter PwC, EY und nur noch knapp vor Deloitte. Zwei Drittel der prestigeträchtigen Dax-Mandate standen bei Beckers Amtsantritt noch in den Auftragsbüchern. Dass sich dieser Anteil nicht halten lassen würde, nachdem EU und Bundesregierung die Unternehmen zur Zwangsrotation ihrer Prüfer zwangen und den Rhythmus der Wechselzyklen auch noch verkürzten, war klar. Dass KPMG aber selbst hinter die Konkurrenz von Deloitte zurückfallen würde, die jahrelang keine einzige Bilanz aus Deutschlands erster Börsenliga frei-

zeichnete, wird intern als Schmach empfunden.

Das hielt Becker indessen nicht davon ab, seine Nachfolge mit der gleichen machiavellistischen Attitüde zu regeln, mit der er seit über einem Jahrzehnt als KPMG-Anführer agiert. Anfang Oktober soll ihn **Mattias Schmelzer** (46) ablösen, den er schon seit Jahren fördert und protegiert.

Der Wechsel ist entsprechend vorbereitet und abgesichert. Auf der Hauptversammlung der als Aktiengesellschaft aufgestellten KPMG-Partnerschaft organisierte Becker im vergangenen Jahr zunächst die Wahl von **Christian Rast** (60) als Aufsichtsratschef. Der gehört zu Beckers Politbüro, seit der KPMG-Chef ihm dessen Consultingbude BrainNet für viel Geld abkaufte. Anschließend regelten die beiden Beckers Nachfolge in einem Zweierkonzil unter sich. Formal abgesegnet durch den Aufsichtsrat des Prüfungs- und Berufsverbands.

Bei der Aktion jedoch regte sich zum ersten Mal so etwas wie Widerstand. Die Testatprofis fühlten sich düpiert, weil Rast als Berater Karriere machte und weder Wirtschaftsprüfer- noch Steuerberaterexamen vorweisen kann. Sowohl auf der Hauptversammlung im vergangenen Jahr als auch beim Treffen der Anteilseigner vor wenigen Wochen traten Gegenkandidaten an und unterlagen nur knapp.

Becker kann es egal sein. Er will, so verbreiten es jedenfalls seine Vertrauten, ab Oktober „eine sehr zentrale Rolle“ in der internationalen Dachorganisation der KPMG spielen. Von dort aus hat er zweifellos einen exzellenten Blick auf das Wirken seines Nachfolgers. Wobei: Überraschungen sind dabei nicht zu erwarten. ■ *Dietmar Palan*



Lange protegiert, jetzt designiert, ab Oktober inauguriert: künftiger KPMG-Deutschland-Chef **Mattias Schmelzer**



wetter morgen

Dr. Katja Horneffer
Leiterin des
Wetterteams im ZDF

Markus Giesswein
Geschäftsführer
Giesswein Walkwaren AG

WERBEINSEL- MARKTFÜHRER bei Schuhkäufern*

Wetter
täglich | ca. 19:20 Uhr

Kommen Sie zu uns. Das ZDF

- ist mit 22 Mio. Zuschauern täglich Marktführer beim Gesamtpublikum in Deutschland.**
- erreicht mit den Werbeinseln im Umfeld des Wetters nach der 19:00 Uhr „heute“ die höchste Reichweite bei Schuhkäufern (mindestens halbjährlich) im Vergleich zur Werbung der anderen Sender im Wetter-Umfeld. Das ZDF bietet zugleich einen deutlich günstigeren TKP im Vergleich zu den Werbeinseln im Umfeld des Wetters der Wettbewerber (ZDF: 15,61 €; ARD: 27,18 €; RTL: 51,45 €; SAT.1: 61,83 €)*.

Vergleichen Sie hier: www.zdf-werbung.de/leistungsdaten

* Quelle: AGF Videoforschung in Zusammenarbeit mit GfK, VIDEOSCOPE 1.4, TA 1–30, Gesamtjahr 2022, Marktstandard: TV.

** Sendetag 03:00–03:00 Uhr, Zuschauer gesamt, Seher (Mio.), Gesamtjahr 2022, Marktstandard: TV. Stand: 19.01.2023.

Alles raus

WOLFORD Der Strumpfhersteller muss seinen Stammsitz verlassen. Die neue Zentrale soll in Mailand entstehen.

Beim Strumpfhersteller Wolford ist man stolz auf den Stammsitz am Bodensee. „Unübersehbar an der Bregenzer Rheinstraße ist der puristische Gebäudekomplex“, heißt es auf der Website. Das „lichtdurchflutete Gebäude“ vereine „Handarbeit und Hightech“. Diese Harmonie indes ist endlich. 2027 muss sich die Firma von dem Ort trennen, wo sie 1950 gegründet wurde. Der schnöde Grund: Der Mietvertrag endet, und der Möbelzulieferer Blum will einziehen.

Dass die Traditionsfirma das Herzstück ihrer Geschichte aufgeben muss, ist die Altlast einer unheilvollen Regentschaft: der von Chief Operating

Officer **Andrew Thorndike** (56) und Chief Commercial Officer **Silvia Azzali** (51). 2020 verkauften die beiden den Komplex für 72 Millionen Euro. Ein stolzer Preis, dem aber wohl ein Kniff zugrunde liegt. Der damals über Wolford wachende Aufsichtsrat wollte dem Konzern, so sagt ein damals Beteiligter, mehr Zeit für eine neue Standortsuche einräumen. „Es gab die Auflage, nur dem Verkauf zuzustimmen, wenn Wolford nach dem Auslaufen des ersten Mietvertrages im Jahr 2027 eine einseitige Verlängerungsoption um fünf weitere Jahre eingeräumt bekommt.“ Der Vorstand habe sich darüber hin-



Gläserner Stolz: Hauptsitz in Bregenz

weggesetzt, dafür fiel der Verkaufspreis entsprechend höher aus. Nach Abschluss des Deals hieß es 2020 nur noch, Wolford werde die verkaufte Fläche „langfristig“ zurückmieten. Auf Anfrage des manager magazins äußerten sich die Österreicher nicht.

Die Stimmung bei den 350 Beschäftigten am Standort Bregenz ist am Boden. 2021 verpasste die Firma den prophezeiten Turnaround und vermeldete stattdessen einen operativen Verlust in Höhe von 5,3 Millionen Euro, bei einem Umsatz von rund 109 Millionen Euro.

Eine Wirtschaftsstandortagentur sucht in der Umgebung nach Plätzen für Strickerei und Färberei. Vorstand Thorndike ist bei Wolford inzwischen Geschichte, für Kollegin Azzali dagegen zeichnet sich eine erfreuliche Entwicklung ab. Positionen aus den Bereichen Finance, Controlling und HR werden wohl in Bregenz nicht nachbesetzt und stattdessen in Mailand ausgeschrieben. Dort hat, wie praktisch, die Italienerin Azzali jetzt schon ihr Büro. **■ Hannah Steinharter**

Lastenheft

UNIPER Die heikle Agenda des künftigen CEOs Michael Lewis.

Der größte deutsche Gasimporteur ist, zum Schrecken aller Steuerzahler, nahezu zur Gänze in Staatsbesitz übergegangen. Aber personell kommt der Düsseldorfer Energiekonzern Uniper einfach nicht los von seinem privaten Ersteigner Eon. Der Ende Februar ausgeschiedene frühere Vorstandschef **Klaus-Dieter Maubach** (60) hat seine erfolgreichsten Jahre dort verbracht. Und nun kommt als Nachfolger **Michael Lewis** (55), bislang CEO der britischen Eon-Tochter; er führt 15 Jahre Konzernkarriere in seiner Vita.

Wann genau er bei Uniper erscheint, stand Mitte März noch nicht

fest. In einem internen Board-Chat hat Eon-Anführer **Leonhard Birnbaum** (56) angekündigt, Lewis werde „zeitnah“ sein Amt antreten, und meinte damit: mal gucken. Sobald der Neue in Düsseldorf aufschlägt, muss er sich mit Altlasten plagen und Auflagen abarbeiten. Für Kreativität bleibt wenig Raum.

Nachdem Russland die Gaslieferungen eingestellt hatte, war Uniper bekanntlich in Schieflage geraten. Der Staat sprang ein. Die EU knüpfte ihre Zustimmung an etliche Verkaufsaufgaben, die spätestens Ende 2026 erfüllt sein müssen. So soll die Beteiligung an der russischen Gesellschaft Unipro weg. Uniper will sie schon länger loswerden. Jetzt liegt der Fall beim Obergenehmiger **Wladimir Putin** (70) und damit in der kalten Luft des Krieges. Ergo: auf lange Zeit unverkäuflich. Räumt Lewis Hürden wie diese beiseite, ist



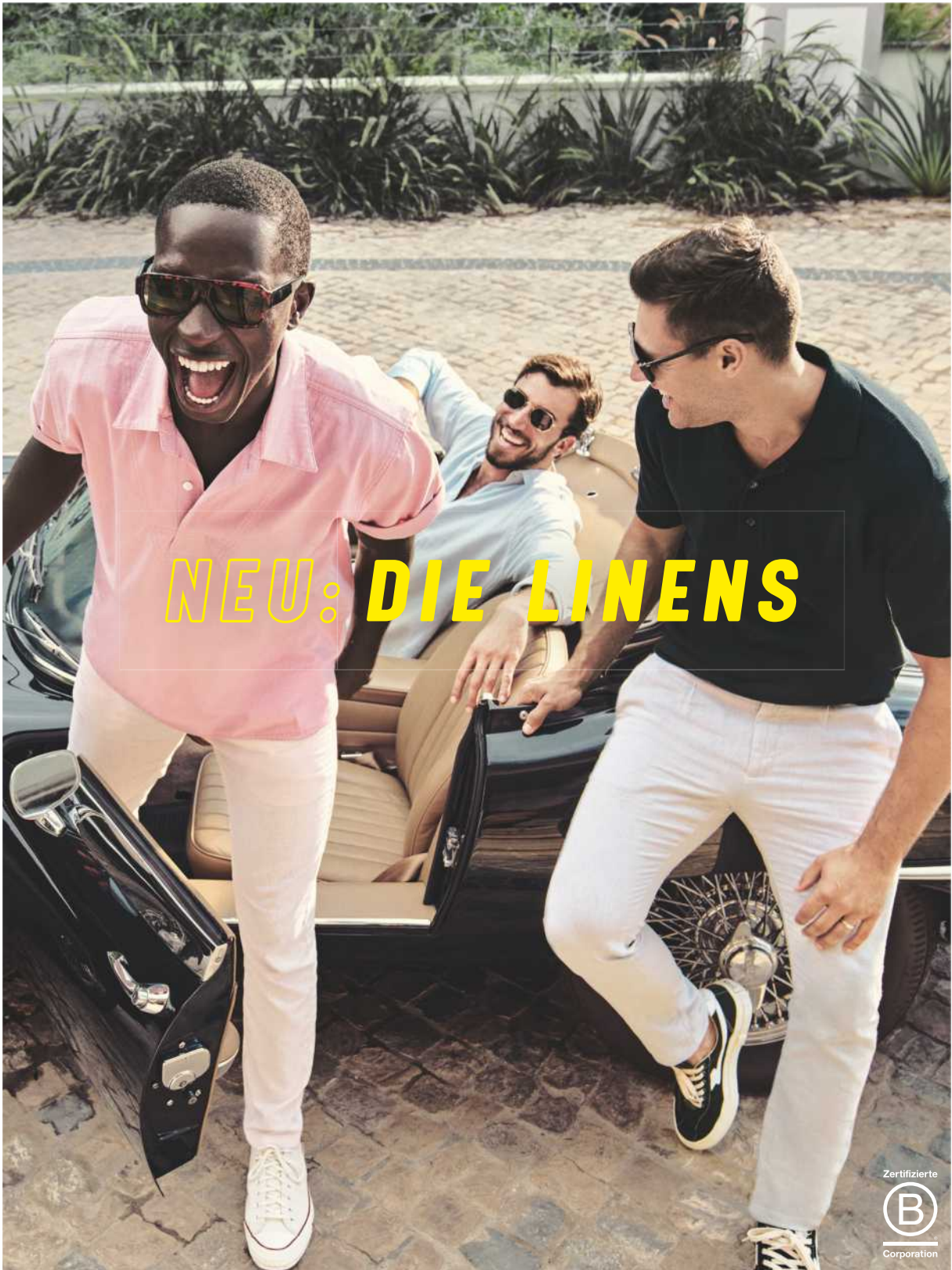
Allzweckmanagerin:
Finanzvorständin
Jutta Dönges

der Mann sein Geld wert. Laut Energiesicherungsgesetz ist während der Staatshilfe nur die Grundvergütung für ihn drin: 1,2 Millionen Euro, rund ein Drittel des bei Uniper sonst üblichen Chefsalärs. Immerhin: Lewis verbessert sich. Bei Eon hat er ein Fixum von umgerechnet knapp 350.000 Euro eingestrichen, plus diverse Boni.

Solange er noch nicht da ist, macht Finanzvorständin **Jutta Dönges** (49) den CEO mit. Die Wirtschaftsingenieurin und Ex-Goldman-Sachs-Bankerin war Anfang März vom Aufsichtsrat in den Vorstand gewechselt. Dönges ist für das Bundesfinanzministerium – zu dessen Portfolio auch Uniper gehört – eine Art Allzweckmanagerin. Sie kontrolliert den Reisekonzern Tui und die Commerzbank, die beide mit Staatshilfe gepöppelt wurden. Von ihr wird erwartet, dass sie mehr sein will als eine schnöde Schuldenzählerin. „Sie wird den Co-CEO geben“, glauben sie bei Uniper. Auch weil sie – anders als Lewis – über glänzende Verbindungen ins ministeriale Berlin verfügt.

■ Dietmar Student

MR MARVIS



NEU: DIE LINENS

Zertifizierte



Ganz gleich, ob Du Dich auf dem Balkon zurücklehnen und eine Tasse Kaffee genießen oder Dich für einen Abend in Schale werfen möchtest, in den Linens siehst Du garantiert gut aus und fühlst Dich großartig. Unsere neuesten Hosen sind luftig, leicht und elegant. Verantwortungsbewusst hergestellt in Portugal aus einer Mischung aus belgischem Leinen und Bio-Baumwolle. Jetzt in 9 eleganten Farben erhältlich.

MRMARVIS.DE



Steht bereit:
Allianz-Chef
Oliver Bäte

Gehen oder bleiben?

ALLIANZ Konzernchef Bäte und Oberkontrollleur Diekmann pokern um ihre Zukunft.

Zu den Gewohnheiten von Allianz-Chef **Oliver Bäte** (58) zählt ein gewisser Hang zur Omnipräsens. Es gibt aber auch wichtige Dinge, aus denen er sich völlig heraushält. Die Verhandlungen über die Verlängerung der Vertriebsvereinbarung des Münchener Versicherungsriesen mit der Commerzbank im vergangenen Jahr waren einer dieser seltenen Fälle.

Die Gespräche gestalteten sich schwierig, was auch an der gemeinsamen Vergangenheit der beiden Konzernchefs lag. **Manfred Knof** (57) war vor seiner Commerzbank-Zeit Anführer der Allianz Deutschland. Er drängte damals in den Holdingvorstand. Bäte blockierte und schob ihn anschließend hinaus.

Dass die Allianz ihre Policen nun bis Ende 2035 über die Schalter der Commerzbank feilbieten kann, handelte am Ende Deutschland-Chef **Klaus-Peter Röhler**

(58) aus. Er ist gegenwärtig auch der Einzige, der für Bäte einspringen könnte, wenn der Allianz-Chef plötzlich ersetzt werden müsste. Bäte lässt ihn in Frieden: Da Röhler ein paar Monate älter ist als er selbst, kommt er als dauerhafter Nachfolger nicht infrage. Dem Rest des Holdingvorstands fehlt dazu entweder das Format oder die Reife.

Der CEO, seit Mai 2015 im Amt, drängt deshalb seit Wochen auf die vorzeitige Verlängerung seines Ende September 2024 endenden Vertrags. Nur: Aufsichtsratschef **Michael Diekmann** (68) hat es offenbar deutlich weniger eilig. Er will, so sagen es Leute, die ihn gut kennen, frühestens im Spätsommer reden.

Gesprächsbedarf gibt es reichlich. Nicht nur, warum es Bäte nicht geschafft hat, jemanden im Vorstand aufzubauen, der oder die ihm nachfolgen könnte. Auch die Sanierung der IT, inzwischen derart abge-

rockt, dass sie in den Fokus der Versicherungsaufsicher der Bafin gerückt ist, dürfte reichlich Redezeit in Anspruch nehmen.

Nicht zuletzt geht es darum, wie streng Diekmann es mit der Altersgrenze seiner Vorstände hält, die derzeit bei 62 Jahren liegt. Da Bäte zum Ablauf seines gegenwärtigen Kontrakts bereits 59 ist, wird er, wenn er sich nicht auf eine Laufzeit von nur drei Jahren einlassen will, das Limit entweder wegverhandeln wollen oder eine Lösung hinnehmen müssen, nach der sich der Vertrag ab dem Alter von 63 um jeweils ein Jahr verlängert.

Klar ist nur, dass Bäte erst einmal nicht in den Aufsichtsrat einziehen soll. Diekmann verabschiedete sich kürzlich in Gesprächen mit Fondsmanagern in Frankfurt von Gedankenspielen, wonach ihn Bäte nach Ablauf einer zweijährigen Abkühlungsphase 2026 als Chefkontrollleur abgelöst hätte.

Da es im Aufsichtsrat ebenfalls an geeigneten Kandidaten mangelt, wird Diekmann zudem nach einem Nachfolger für sich selbst fahnden müssen. Idealerweise wird er seine Wahl bereits zur Hauptversammlung im Jahr 2024 präsentieren. Damit hätte der künftige Kopf des Kontrollgremiums genügend Zeit zur Vorbereitung. Die Allianz ist groß, die Welt des Assekuranzgiganten komplex – ein Argument, das auch Bäte für sich immer wieder anführt.

Einen ersten Schritt in der Nachfolgefrage sollen die Anteilseigner bereits Anfang Mai absegnen. Um 80 Prozent auf dann 450.000 Euro soll das jährliche Fixum des Aufsichtsratschefs steigen. Künftig wird der Oberkontrollleur damit zu den Topverdienern in der Dax-Liga gehören. Diekmann geht es nicht nur um den eigenen Geldbeutel, sondern auch darum, sich die Suche zu erleichtern.

■ **Dietmar Palan**

Wartet ab:
Allianz-Chefkontrollleur **Michael Diekmann**



Fotos: Lara Freiburger / Picture Press / ddp images, Dirk Brunięcki für manager magazin

Wirtschaft und IT-Sicherheit

Wie sich Unternehmen vor Cyberangriffen schützen können

Seit dem russischen Angriff auf die Ukraine sind die Bedrohungen im Cyberspace laut Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) so groß wie nie zuvor. Um noch besser gewappnet zu sein, hat Google Cloud das Unternehmen Mandiant übernommen, den führenden Anbieter von dynamischer Cyberabwehr, Threat Intelligence und Incident Response.

Wenn Unternehmen Opfer von Cyberattacken werden, kann das mit dem Verlust wichtiger Firmendaten einhergehen. Die Folgen können gravierend sein: Sie reichen von Erpressung bis hin zur Handlungsunfähigkeit und dem kompletten Stillstand des Betriebs. Ransomware-Attacken, mit denen der Zugriff auf Daten blockiert und Lösegeld gefordert wird, gehören laut BSI zu den häufigsten Bedrohungen. „Lösegeldforderungen von zehn Millionen US-Dollar und mehr sind heute ziemlich normal“, sagt Sandra Joyce, Vizepräsidentin von Mandiant Intelligence bei Google Cloud (siehe Bild rechts).

Unternehmen und öffentliche Einrichtungen im Visier

Doch Hacker:innen zur Verantwortung zu ziehen ist laut Joyce enorm schwierig. Viele Cyberkriminelle sitzen in Ländern, in denen sie weder von Europol noch von US-Behörden verfolgt werden können. Deshalb müssen sich Unternehmen, aber auch öffentliche Einrichtungen, gegen Cyberangriffe wappnen. „Unternehmen sollten mit ihren Entscheidern trainieren, wie sie im Falle einer Ransomware-Attacke vorgehen“, empfiehlt Joyce. „Zudem sollten sie prüfen, wie gut sie ihre Netzwerke segmentiert haben.“ Sensible Daten und Informationen, auch Kronjuwelen genannt, sollten von den Netzwerken isoliert werden, in denen die tägliche Arbeit erledigt wird. „Und schließlich sollten Unternehmen in der Lage sein zu erkennen, wenn ein Einbruch in ihr IT-System stattfindet. Wenn das nicht der Fall ist, sorgen Sie dafür, dass diese Kompetenz in Ihrem Unternehmen vorhanden ist“, rät Joyce.

Wie Mandiant Cyberkriminelle entlarvt

Um gefährliche Cyberaktivitäten unterschiedlicher Art verfolgen zu können, arbeitet Mandiant in den Bereichen Incident Response und Threat Intelligence. Ist beispielsweise ein Unternehmen von einem Sicherheitsvorfall betroffen, hilft Mandiant dabei, Angreifer:innen im Netzwerk aufzuspüren und die Lage zu entschärfen. Betroffene Firmen bekommen zudem Vorschläge, wie ihre Netzwerke sicherer aufgesetzt werden können. Im Bereich Threat Intelligence sucht Mandiant nach verdächtigen Aktivitäten und Akteuren im Web, um sich gegen deren Taktiken verteidigen zu



können. Ein Teil dieser Arbeit umfasst die Analyse krimineller Foren im Deep- und Darknet. „Wenn wir zum Beispiel feststellen, dass Cyberkriminelle gestohlene Daten anbieten, kann Mandiant die betroffenen Unternehmen warnen.“

Sprecht mehr miteinander

Joyce zufolge können Unternehmen noch viel mehr für IT-Sicherheit tun: „Angreifer:innen sind am erfolgreichsten, wenn ihre Opfer nicht miteinander reden. Wir müssen uns viel offener über Sicherheitsverletzungen und Bedrohungen austauschen.“ Zudem sollten Sicherheitsüberlegungen und -konzepte bei Software-Neuentwicklungen berücksichtigt werden. „Mandiant ist noch nicht lange ein offizieller Teil von Google, aber wir nutzen unsere Erkenntnisse bereits, um Einzelpersonen über Bedrohungen zu informieren, Googles eigene Cyberabwehr zu stärken und die Sicherheitsprodukte für Google Cloud und seine Kunden zu erweitern“, erklärt Joyce abschließend.

Noch mehr zum Thema Cybersicherheit lesen Sie im Aufbruch-Magazin unter goo.gl/aufbruch-de

Jetzt 1 Jahr manager magazin empfehlen und Wunschprämie sichern!



Samsonite Laptop Rucksack „Ecodiver M“

Tagesrucksack für Reisen, Freizeit oder auf den Weg ins Büro. Mit großem Hauptfach, Laptopfach (bis 15 Zoll) und ergonomischen Schulterriemen. Material: 100% recyceltes PET, Volumen: 19L, Gewicht: 0.9kg
Ohne Zuzahlung

Wagenfeld-Tischleuchte WG 24

Vollendete Formensprache, durchdachte Funktion! Dieses Meisterstück im Bauhaus-Stil designte Wilhelm Wagenfeld 1924. Ohne Leuchtmittel. Maße: Höhe ca. 36cm, Ø Schirm ca. 18cm, Ø Fuß ca. 15cm.
Zuzahlung: nur € 279,-



Ihre Vorteile als Werber:

Jeder kann werben – Sie müssen kein Abonnent sein.
Sie werden belohnt – mit einer exklusiven Prämie Ihrer Wahl.

Vorteile für den neuen Leser:

Keine Ausgabe verpassen – lesen Sie 12 Ausgaben Wirtschaft aus erster Hand für nur € 9,90 pro Ausgabe. Wir liefern portofrei – jedes Heft bequem nach Hause.



Geldprämie € 75,-

Nichts Passendes dabei? Dann sichern Sie sich jetzt Ihre Gutschrift: Für jeden Leser, den Sie werben, überweisen wir €75,- direkt auf Ihr Konto!

Bis zum 23.4.2023

Brüder Mannesmann Werkzeugbox – 155 tlg.

Praktischer Tragekoffer aus stabilem, rotem Stahlblech, der für jeden Handgriff das passende Werkzeug bereit hält. Mit zwei leichtgängigen Schubladen und verriegelbarem Deckelfach. Inkl. Akkuschrauber 3,6V.

Ohne Zuzahlung



JBL In-Ear Kopfhörer „TUNE230NC TWS“

JBL Pure Bass Sound sorgt für einen pulsierenden Beat, und aktives Noise-Cancelling mit Smart Ambient blendet andere Dinge aus. Ausgestattet mit 4 Mikros für perfekte Anrufe und Bluetooth 5.2. Wasserfest, schweißbeständig und bis zu 40 Stunden Akkulaufzeit.

Ohne Zuzahlung

» Schnell bestellen:

Online: abo.manager-magazin.de/p21

oder telefonisch: 040 · 3007-3400

manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Ericusspitze 1, 20457 Hamburg, aboservice@manager-magazin.de
Das Abonnement verlängert sich automatisch und ist dann jederzeit zur nächsterreichbaren Ausgabe kündbar.

MM21-100



A close-up, profile photograph of Ola Källenius, the CEO of Mercedes-Benz. He is wearing glasses and looking towards the left. The lighting is dramatic, with strong highlights on his face and hair against a dark background.

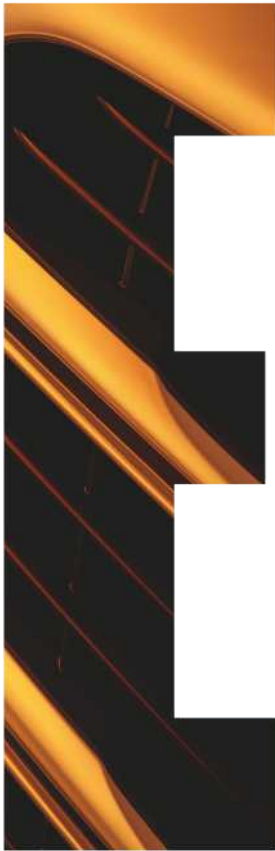
TITEL

Räder für die
Reichen: Mercedes-
Chef **Ola Källenius**

RADIKAL ODER NICHTS

Ola Källenius fährt als Chef von *Mercedes-Benz* Rekordgewinne ein. Aber er will mehr: 200 Milliarden Euro Börsenwert. Deshalb wandelt er den Autokonzern mit einer Konsequenz zur Luxusmarke, die manche schockgefrieren lässt.

Fotos: Amos Fricke (2), Julian Baumann für manager magazin



Ende November 2022 machte sich **Ola Källenius** (53) auf, um den „König des Kaschmirs“ zu besuchen. Ziel der ungewöhnlichen Reise des Mercedes-Chefs war Solomeo, ein italienisches Dorf auf einem Hügel in der grünen Landschaft Umbriens. Knapp 500 Menschen wohnen dort in mittelalterlicher Kulisse, die ihre wiedergewonnene Schönheit und Opulenz einem Mäzen verdankt: **Brunello Cucinelli** (69).

Der Italiener ist da angekommen, wo Källenius noch hinwill: Er verkauft schlichte Kaschmirpullover für 880 Euro, die dazu passende Daunenweste kostet knapp 2400 Euro. Introvertierter, begehrtlicher Luxus, in Solomeo entworfen und in Italien gefertigt. In der Scuola dei Mestieri, der Kunstgewerbeschule, lässt der Maestro den Nachwuchs die Bedeutung und die Kniffe des Handwerks lernen.

Källenius und Cucinelli kennen sich von einem „Virtual Fireside Chat“ des Analysehauses Bernstein; sie beantworteten in der gleichen Runde Fragen von Investoren, luden sich anschließend gegenseitig zum Besuch ein. In

Solomeo verbringen sie einen Nachmittag und einen Abend zusammen, essen gemeinsam mit ihren Teams und: sprechen über die Marke Mercedes.

Cucinellis Kaschmirtraum ist an der Börse 5,5 Milliarden Euro wert, bei einem Umsatz von 919,5 Millionen Euro und einem voraussichtlichen Gewinn von etwa 120 Millionen Euro. Würde Mercedes genauso bewertet, wäre der Autobauer 920 Milliarden Euro wert – fast doppelt so viel wie der gehypte Elektromarktführer Tesla. Hier gibt es einiges zu lernen für Källenius.

Auch dessen Zahlen sind grandios: 20,5 Milliarden Euro Gewinn, 13,7 Prozent operative Rendite 2022. Das hat es in Schwaben seit Ewigkeiten nicht gegeben. Die Analysten setzen Mercedes inzwischen auf „Outperform“ oder „Buy“, die Kreditagenturen erhöhen ihre Ratings.

In seinen ersten drei Jahren an der Konzernspitze werde er die Performance erhöhen und die Rendite steigern, hatte Källenius kurz nach seinem Amtsantritt Mitte 2019 angekündigt. Abgehakt, der Boss könnte sich zurücklehnen und die Taler zählen. Doch sein Ziel ist nicht der nächste Rekordgewinn. Er will den Börsenwert erhöhen, und das deutlich: „Dafür tut er alles“, sagt ein Analyst – lieber, ohne seinen Namen zu nennen. Er mag es sich nicht verscherzen mit Mercedes.

Bei Källenius' Start war Daimler rund 55 Milliarden Euro wert. Heute sind es mehr als 100 Milliarden, die inzwischen eigenständigen Trucks inklusive. „Ein All-Time-High“, sagt Källenius, „besser als nichts.“ Aber er will mehr. Mit dem Zehnfachen des Ebits „wäre ich absolut nicht unzufrieden“, sagt er; das sei eine angemessene Bewertung für einen Industriekonzern.

Gut 200 Milliarden Euro wären das. Kein anderer deutscher Konzern wäre auch nur annähernd so viel wert.

Ola Källenius ist nicht der erste Mercedes-Chef, der den Shareholder-Value zum Geschäftsziel ausruft. Schon **Jürgen Schrempp** (78) stellte die Aktionäre vor 25 Jahren ins Zentrum seines Geschäftsmodells, erklärte so seine imperialen Übernahmen und Beteiligungen (Chrysler und Mitsubishi). Es folgte ein kapitaler Absturz – und die

Rettung des Konzerns durch Nachfolger **Dieter Zetsche** (69).

Källenius bringt Schrempps Fokus auf den Kapitalmarkt mit Zetsches Formel „Das Beste oder nichts“ und dessen Rückbesinnung auf Mercedes zusammen. Und das mit einer Radikalität, die manche der über 170.000 Beschäftigten schockgefrieren lässt. Der CEO senkt die Kosten, bremst seine Entwickler. Wenn er die Investoren mit der Folie „Indicators of Change“ beeindruckt will, steht da auch, dass die Zahl der Beschäftigten bei Mercedes-Benz Cars seit 2019 um 6800 gesunken ist. Werbung mit Personalabbau, das war bei dem Autobauer früher ein Tabu.

Nur reicht das noch nicht, zumindest nicht an der Börse. Also steuert Källenius noch radikaler um, führt Mercedes-Benz zurück zum Ursprung: Autos für die Reichen.

Es ist ein Kurs, den in abgeschwächter Form auch BMW und Audi wählen werden. Die deutschen Premiumanbieter haben über Jahre ihre überlegene Ingenieurskunst erfolgreich vermarktet: die besten Antriebe, den größten Fahrspaß. Doch inzwischen geht es um Reichweite und Ladetempo, Digitalspaß und Entertainment. Die neue Leitlinie der deutschen Vorzeigebranche heißt: Last Exit Luxus.

Was er besser machen muss, um echten Luxus zu bieten, fragt Ola seinen neuen Freund Brunello in Italien. Der antwortet mit einer Gegenfrage: „Warum macht ihr die Kleinen überhaupt noch?“ A-Klasse, B-Klasse, das sei doch kein Luxus.

Källenius relativiert. Er will zwar vor allem bei den teuren Modellen zulegen, bis 2026 eine halbe Million Autos für mehr als 100.000 Euro verkaufen, ein Plus von gut 60 Prozent. Aber auf Kompaktmodelle, sie heißen dann wohl nicht mehr A- und B-Klasse, könne er nicht ganz verzichten, schon weil die Kosten sonst zu sehr steigen: „Wir brauchen gewisse Skaleneffekte“, sagt er. „Zwei Millionen verkaufte Autos, dazu 400.000 bis 500.000 Vans sind für uns das untere Ende.“ Mercedes baut 200-mal so viele Autos wie Ferrari, das italienische Investorenvorbild für automobilen Luxus; das macht Källenius' Mission ungleich schwieriger.

Dann zeigt er Cucinelli, dem Kaschmirkönig, erste Zeichnungen von zwei der künftig vier Einstiegsmodelle, den Nachfolgern der A- und B-Modelle. Einen GLA, der als SUV in Europa und China performen soll, ausgerüstet mit einem neuen Elektroantrieb, der dem Versuchsfahrzeug EQXX entstammt. Das Gleiche gilt für den CLA, eine Limousine für den Weltmarkt, deren Kühlergrill – für Elektroautos eigentlich unnötig – mit einem nachts leuchtenden Sternenhimmel hinterlegt ist. Cucinelli sei dann doch begeistert gewesen, erzählt Källenius.

Er selbst ist es auch. Vier Monate nach dem Besuch in Italien empfängt er in einem Besprechungsraum, es ist das alte Büro seines Vorgängers Zetsche. Normalerweise sitzt Källenius mit Finanzvorstand **Harald Wilhelm** (56) im Großraum davor. Er umreißt seinen 200-Milliarden-Plan, erklärt seine Strategie und redet einige Schwachstellen klein. Einen Industriekonzern dieser Dimension, Ikone des Automobilbaus, derart brachial neu auszurichten, ist eine riskante Operation. Natürlich provozieren seine Luxusstrategie Widerstände, räumt Källenius ein: Die A- und B-Klasse in der alten Form streichen, und niemanden interessiert es? „Das wäre schon komisch.“

Dabei klingt „Widerstände“ harmlos. Die Arbeitnehmer waren entsetzt. Das Argument ihres Chefs, ohne Transformation zum Luxushersteller könne man sich die Transformation zum Elektroautohersteller nicht leisten, zog nicht. Auch nicht, dass chinesische Player mit deutlich günstigeren Modellen nach Europa drängen, dass die sehr viel bieten für eher wenig Geld. Und dass es da für Mercedes' bisherige Einstiegsmodelle schwer wird.

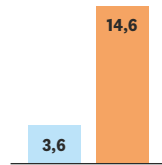
Rund 145.000 Menschen beschäftigt Mercedes allein in Deutschland. Was passiert mit den Arbeitsplätzen, wenn keine

Neue Effizienz

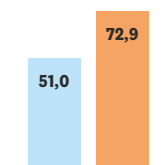
Rendite, Preise, Investitionen – wie Ola Källenius Mercedes¹ trimmt

■ 2019 ■ 2022

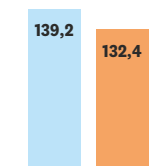
Umsatzrendite
in Prozent



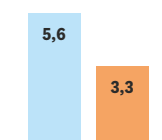
Durchschnittspreis Pkw
in Tausend Euro



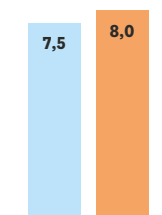
Beschäftigte
in Tausend



Investitionen in Sachanlagen
in Milliarden Euro



Investitionen Forschung & Entwicklung
in Milliarden Euro



1 | Mercedes-Benz Cars. Quelle: Unternehmen. Grafik: manager magazin

Kompaktmodelle mehr gebaut werden? Mercedes verabschiedet sich schließlich auch aus dem Taxigeschäft.

Källenius stellte sich auf der Betriebsversammlung im A-Klasse-Werk Rastatt der Kritik, den 50 wichtigsten Betriebsräten zeigte er in Sindelfingen die Prototypen. Auch ein Rekordbonus von 7300 Euro für 2022 für alle Tarifbeschäftigten besänftigte die Gemüter ein wenig.

Regentschaft der Investoren

David Herro (62) begleitet Mercedes seit 17 Jahren. Er verantwortet die Europa-Investments des amerikanischen Fonds Harris, hält darüber 2,6 Prozent der Mercedes-Anteile und 4,5 Prozent an Daimler Truck – ein Wert von gut drei Milliarden Euro. Er repräsentiert einen der größten Anteilseigner des Autobauers.

Herro ist kein Aktivist, wettet nicht auf schnellen Gewinn. Aber er setzt die Macht der Prozente im Zweifel ein. Den Daimler-Mächtigen hat er wiederholt Briefe geschrieben und so dazu beigetragen, dass Källenius' Vorgänger Dieter Zetsche nicht Aufsichtsratschef wurde. „Fett“ sei der Konzern zu Zetsches Zeit gewesen, sagt Herro.

Einmal nur hat er Zetsche persönlich getroffen, für den einstigen Vorstandschef gab es Wichtigeres als die Aktionäre.

Källenius musste Herro nicht schreiben. Kaum war der im Amt, erhielt Herro einen Anruf. „Er wollte uns treffen.“ Dann ging es schnell. Herro war gerade in Italien, „ein paar Unternehmen besuchen“. Källenius setzte sich in den Flieger, man traf sich, und schon im September 2019 erklärte Herro den wichtigsten Daimler-Managerinnen und -Managern, was er von ihnen erwartet.

Heute sieht Herro Mercedes auf dem richtigen Weg. „Es geht wieder um Performance, um Wettbewerb und darum, gute Produkte kosteneffizient herzustellen.“ Källenius hat den Konzernen genau darauf ausgerichtet, was Großaktionäre wie Harris langfristig von ihm erwarten.

Abtrennung der Trucks? Erledigt. Fokus auf den Kern der Marke, auf teurere Modelle, mehr Preisdisziplin und endlich mehr Cashflow? Umgesetzt.

Sogar Aktienrückkäufe hat Källenius angekündigt, will Anteile von bis zu vier Milliarden Euro vom Markt nehmen, zusätzlich in diesem Jahr 5,6 Milliarden Euro Dividende ausschütten. Mercedes ist keine Wachstumsaktie mehr, das gibt das Autogeschäft nicht mehr her. Also will er auch den „Value-Investoren“ etwas bieten, denen, die hohe Ausschüttungen erwarten. „In jeder Präsentation bei Merce- ➤



Druck auf die Händler: Vertriebsvorständin **Britta Seeger**

Fotos: Amos Fricke (2), PR

des taucht das Argument auf, dass wir damit den Unternehmenswert steigern“, erzählt einer, der eng mit Källenius zusammengearbeitet hat.

Sehr genau analysiert der Mercedes-Chef, wie Porsche-Boss **Oliver Blume** (54) agiert. Der hat die Topbewertung an der Börse geschafft (siehe auch das Interview ab Seite 62). Herzlichen Glückwunsch – „das haben Sie gut gemacht“. Källenius hat sich den Börsengang in Ruhe erläutern lassen, ein McKinsey-Team hat ihn durch Blumes Strategie des – eher an Ferrari angepassten – automobilen Luxus geführt.

Källenius will wissen, was er verbessern kann. Porsche kommt schließlich auf 105 Milliarden Euro Marktwert, das ist das 20-Fache des operativen Gewinns. Bei Mercedes liegt dieser Multiplikator bei vier. Das sagt.

Regelmäßig präsentiert Källenius sich und seinen Erfolg den Investoren. Aber das nutzt sich ab. „Kanapees in Monaco? Selfie mit Lewis Hamilton? Nvidia und Google in Kalifornien treffen? „Meh“ sei die Antwort des Kapitalmarktes, spottet Bernstein-Analyst **Daniel Röska** in einem Report. Oder, auf Deutsch: „Interessiert uns nicht.“

Källenius glaubt zu wissen, warum sein Kurs nicht abhebt und was die Investoren bezweifeln. „Dass wir unsere Ergebnisse auch aufrechterhalten, wenn die Sonne nicht mehr scheint“, sagt er und zeigt auf ein Chart, das die Ziele bis 2025 zeigt. Bei Sonne 12 Prozent Rendite. Bei Regen, sprich Rezession, immer noch 8 bis 10 Prozent.

„Wenn wir es schaffen, Ende des Jahrzehnts dominant elektrisch zu sein. Wenn sich dann unsere Digital- und Softwarearchitekturen durchgesetzt haben. Und wenn wir dann noch die Preise stabil halten und weiter Ergebnisse wie heute abliefern, dann sollten die meisten Argu-



mente weg sein“, sagt Källenius. Es sind große Wenns.

Zoff mit den Händlern

An einem Freitag Ende Februar posieren Ola Källenius und Finanzvorstand Harald Wilhelm in der Stuttgarter Carl Benz Arena für die Fotografen. Neben ihnen auf der Bühne stehen die SUV-Version des EQS und ein Sprinter. Beide elektrisch, beide weiß. Mercedes will sauber werden, bei Nobel- und Nutzfahrzeugen. Die Vorstände präsentieren anschließend die Jahresergebnisse, glänzen mit einem Zahlenfeuerwerk aus Free Cashflow, Nettoliquidität und Durchschnittspreisen. Alles verbessert natürlich.

Källenius nutzt die Leistungsshow für eine Botschaft nach innen: „We need to maintain Swabian.“ Er bezieht das weniger auf ein Heimatgefühl als auf die schwäbische Kunst des Sparens. Der Chef kürzt, wo er kann. Besonders die Fixkosten müssen runter. Die variablen steigen eh: Die Zutaten für Elektroautos, vor allem die Batterien, werden noch lange teurer bleiben als die Teile für den Verbrenner. Halte er nicht dagegen, „würde

Made for China: Mercedes-Maybach, die Nobelausgabe des elektrischen EQS

die Rentabilität erodieren“, sagt Källenius.

Nach zehn Jahren hat er das Trikotsponsoring der Mercedes-Benz Bank bei einem Stuttgarter Heiligtum gestoppt, dem Fußballklub VfB. Auch im Handel baut er radikal um, Vertriebsvorständin **Britta Seeger** (53) führt in den zentralen Märkten Deutschland und Großbritannien den Direktvertrieb ein. Künftig steuert Mercedes die Preise direkt, die Händler können keine Rabatte mehr geben.

Mit „großem Druck“ sei Mercedes in den Gesprächen aufgetreten, berichten betroffene Händler: „Wer nicht mitzieht, wird gekündigt.“ Sie dagegen sehen sich von Unternehmern zu Angestellten degradiert, sollen zusätzlich ihre Verkaufsflächen verkleinern. In Deutschland sorgen die ersten vor und nehmen Hyundai und BYD als Marken in ihre Autohäuser auf. Der Handelsraum, wo Källenius konzentrierten Luxus zeigen will, wird künftig mit Modellen aus Südkorea und China gefüllt.

Auch die Zulieferer erleben das neue Auftreten. „Mit Mercedes darf man eigentlich keine Geschäfte mehr machen“, klagt ein Vorstandsmitglied eines großen Lieferanten. „Die sind zwar nicht so rau wie ihre Volkswagen-Kollegen, aber VW lässt uns wenigstens eine Marge.“ Mercedes sei härter. „Die drücken uns im Zweifel auch unter null.“

Die Risiken des harten Kurses zeigen sich zeitverzögert. Schwierig wird das für Källenius und Finanzer Wilhelm etwa, wenn Teile fehlen. Sie haben zum Beispiel die weiter hohe Nachfrage für große Verbrenner unterschätzt, bei Bosch und Mahle zu wenig bestellt. Es gehe um Tausende Motoren, heißt es. Nun aber behandeln selbst Stuttgarter Nachbarn Mercedes nicht mehr mit höchster Priorität; vor allem mit Mahle gibt es offenbar Differenzen. Die Wartezeiten der Kun-

den, ohnehin lang, steigen weiter. Mercedes sieht sich als fairer Partner – und die Lage verbessert.

Die neue Härte ist ein Kernelement des New Mercedes, das „Harald Wilhelm und ich“ (Ola Källenius, regelmäßig) prägen. „Die beiden ziehen sich gegenseitig hoch, pushen sich“, sagt einer, der das Führungsduo häufiger erlebt. Wilhelm kam 2019 zu Daimler, war vorher Finanzchef bei Airbus, killte dort etwa einen Überschallflieger, den die Kollegen bauen wollten. Mercedes hat er neben einer neuen Sparwut vor allem Transparenz gebracht; nie kannten sie hier in der Spitze ihre Zahlen so genau wie heute.

Sentimentalität kennt der Financier keine, das gilt selbst für alte Vorstandskollegen. Wilhelm vertritt Mercedes im Aufsichtsrat der Daimler Truck AG, schließlich hält die Pkw-Gruppe noch immer 35 Prozent der Lkw-Anteile. Und niemand treibt Truck-Chef **Martin Daum** (63) so wie Wilhelm. Der fordere eine zweistellige Rendite, wie bei den Pkw, heißt es aus der Konzernspitze. Als Aktienkurs schwebten ihm 50 Euro vor statt der aktuellen gut 30, er nerve mit seinen Warnungen vor dem Truck-Projekt von Tesla-Guru **Elon Musk** (51). „Ein sensibles Thema“, kommentiert ein Mitglied des Aufsichtsrats; mehr will er nicht sagen.

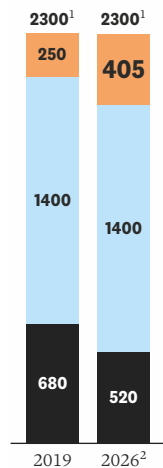
Vor der Abspaltung sahen es viele Trucker als eine Sicherheit, dass Mercedes weiter eine Beteiligung hält. Jetzt wären sie die Pkw-Kollegen und ihren mitunter aggressiven Financier lieber heute als morgen los.

Alles zu komplex

Jen-Hsun Huang (60) ist mit dem EQS gekommen. Der Gründer und Chef des kalifornischen Chipgiganten Nvidia (Börsenwert derzeit: knapp 600 Milliarden Dollar) habe die ersten beiden Exemplare der Elektrolimousine in den USA bekommen, erzählt er Ende Februar in Sun-

Big is beautiful
Modellmix von Mercedes-Benz nach Klassen, in Tausend

- Luxussegment
- Oberklasse
- Kompakte



1| Gerundet;
2| Zielgrößen.
Quelle: Unternehmen
Grafik: manager magazin

Protzauftritt: Chefdesigner **Gorden Wagener** auf einer Moncler-G-Klasse

nyvale, Kalifornien, beim Strategy-Update zum Mercedes-Betriebssystem MB.OS. Huang kann begeistern, nicht nur mit seinen Geschichten; er liefert Källenius Chips und Software für die neue Elektronik- und Softwarearchitektur – und damit zentrale Bausteine der großen Börsenstory.

Mit Huangs Hilfe will Källenius beweisen, dass nicht nur Tesla das softwaredefinierte Auto beherrscht. Der Abstand ist gewaltig, Källenius sprach intern schon mal von sieben Jahren auf Tesla. Das eigene System MB.OS soll ab 2024 sukzessive in alle Modelle kommen und die Situation verbessern. Källenius setzt dabei auf Kooperationen, holt Google ins Auto, arbeitet mit Microsoft und eben Nvidia.

Doch die großen Namen bedeuten noch keinen Erfolg. Silicon-Valley-Superstar Huang kündigt auf der Bühne an, dass er eine Cloud für Mercedes baut. Aber die setzt auch Google für den neuen Partner Mercedes ein; und Microsoft stellt schon jetzt ein Cloud-Rechenzentrum. „Das wird alles zu komplex“, fürchtet ein Beteiligter. Die Wartung und Abstimmung der verschiedenen Systeme sei immens schwer.

Källenius hatte einmal den Mann an seiner Seite, der als Deutschlands Nummer eins in Sachen Autosoftware gilt: **Sajjad Khan** (49), er ging Ende 2021 im Streit und heuerte inzwischen bei Porsche an. Källenius hat ihn zwar für zwei Jahre gesperrt, Khan darf beim Rivalen erst ab November arbeiten. Was das aber nicht ändert: Bei Mercedes klafft seither eine Lücke.

Als größtes Risiko im 200-Milliarden-Plan des Ola Källenius gilt inzwischen ein Markt, der allen deutschen Autobauern ungekannte Sorgen bereitet: China. **Hubertus Troska** (63) sitzt in seinem Büro in Peking, im Hintergrund klebt ein Mercedes-Stern an der Wand. Seit 2012 schon leitet er als China-Vorstand das Geschäft für Mercedes. Lange fügte der Diplom-Anglist Rekordjahr an Rekordjahr, lernte beruhigt Mandarin. 2021 sank der Absatz erstmals.

Die leichten Rückgänge in den Corona-Jahren sind nicht mal das Problem. Nervös machen Troska und die Kollegen in Stuttgart die digitalen Schwächen, zum einen. „Wir müssen noch besser werden“, sagt er, „die chinesischen Disruptoren sind wirklich innovativ.“ Mercedes hängt zu- ➤



Foto: PR

rück. Vor allem aber entwickeln sich die Elektrozahlen gefährlich. Nicht einmal 12.000 E-Autos verkaufte Troska 2022 in China; davon bescheidene 1600 EQS, vermarktet als elektrische S-Klasse. Ein Fiasko.

Verzockt in China

Kältenius und er trösten sich damit, dass der Markt für teure Elektromodelle gerade erst entstehe. In China müssten Elektroautos für die meisten Kunden weiterhin günstiger sein als Verbrenner, das gelte für den Kauf wie den Betrieb. Kalkuliert hatte Troska anders – und den EQS zunächst deutlich teurer angeboten als die S-Klasse. Noch dazu sind der EQS und der frisch gestartete EQE mit ihren früh abfallenden Heckpartien nicht die richtigen Autos für ein Land, in dem sich reiche Autobesitzerinnen und -besitzer gern chauffieren lassen.

Falscher Preis, falsches Design. Mercedes hat sich verzockt. In der nächsten Generation will Kältenius EQS und S-Klasse dann verschmelzen zu einer klassischen S-Klasse. Geräumig, luxuriös, aber batteriebetrieben. Voraussichtlich erst 2028 wird es so weit sein.

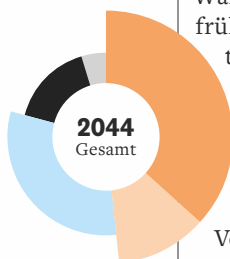
So steht Mercedes vor einer elektrischen Durststrecke. Die SUV-Versionen von EQS und EQE kommen zwar noch. Aber dann dauert es bis Ende 2024, eher 2025, bevor die nächsten E-Modelle in den Verkauf gehen. Damit es schneller weitergeht, hat Kältenius eine zeitweise nicht mehr geplante Elektroversion der C-Klasse eingeschoben.

2022 lag der Elektroanteil insgesamt nur bei 7 Prozent. Dafür, dass Kältenius 2030 nur noch E-Autos verkaufen möchte, wenn es der Markt erlaubt, ist das verdammt wenig. Wenn er inzwischen „dominant elektrisch“ als Vorgabe nennt, dann klingt das wie eine vorsichtige Warnung.

Bei den batterieelektrischen Fahrzeugen drohen Engpässe wie

Gefährlich abhängig

Mercedes-Benz-Pkw-Auslieferungen nach Regionen, 2022, in Tausend



752 China
236 Rest Asien
635 Europa
327 Nordamerika
94 Rest der Welt

Quelle: Unternehmen
Grafik: **manager magazin**

bei den Halbleitern. Laut der Organisation Transport & Environment sind 68 Prozent der geplanten Batteriezellfabriken in Europa gefährdet. Mercedes ist dabei eher schlecht aufgestellt. Während Volkswagen sich etwa frühzeitig an Northvolt beteiligte und eigene Werke baut, setzte Mercedes erst auf den chinesischen Neuling Farasis und dann auf eine Minderheitsbeteiligung am deutsch-französischen Joint Venture ACC.

Farasis hat seine Deutschland-Pläne aufgegeben, die von ACC geplante Gigafabrik in Kaiserslautern liegt hinter dem Zeitplan. Es bleibt eine gefährliche Abhängigkeit von den Giganten in China und Südkorea.

Kältenius setzt darauf, dass ab 2026, spätestens 2027, vieles einfacher wird. Der Schwung der neuen Modelle soll – logo – höhere Preise und Profite ermöglichen, das langsame Ausglühen des Verbrenners die Entwicklungskosten deutlich senken. Ein goldenes Szenario: Die restlichen Verbrenner spielen noch mehr Geld ein, die Elektrolimousinen und SUVs kommen endlich auf luxuswürdige Renditen.

Dass vorerst weder das Betriebssystem MB.OS noch die moderne Elektro-S-Klasse auf die Straße kommen, bricht aktuell allenfalls ein paar Kristalle aus dem von Kältenius diamantgeränderten Mercedes-Stern. Die zuletzt gut 20 Milliarden Euro Gewinn lassen interne Kritiker schnell verstummen.

Im Mai ist Ola Kältenius vier Jahre Vorstandsvorsitzender; dann wäre eine Vertragsverlängerung bis 2029 möglich. „Alles andere wäre eine Überraschung“, sagt ein Aufsichtsrat. Kältenius selbst will weitermachen, natürlich. „Ich habe mein ganzes Berufsleben bei Mercedes verbracht“, sagt er. „Solange ich einen Beitrag leisten kann und man mir das zutraut, werde

ich hierbleiben.“ Also: Vollgas Luxus!

Im Olympia Exhibition Center in London drängt sich an einem kalten Februarabend Promi an Promi. Sängerin **Alicia Keys** (42) ist da, auch Tennislegende **Serena Williams** (41) und sogar Formel-1-Serienweltmeister **Lewis Hamilton** (38). Veranstalter ist die italienische Luxusmarke Moncler; deren Markenzeichen: Daunenjacken im Michelin-Männchen-Look.

10.000 Fans haben Eintrittskarten zur Show ergattert; 40.000 drängen sich vor der Halle, kommen nicht mehr hinein. Moncler habe London gekapert, erzählen die Mercedes-Leute anschließend begeistert. Und mittdrin: ihre neue G-Klasse. Mercedes-Designchef **Gorden Wagener** (54) hat das Modell für die Kooperation neu gestaltet, eine Mischung aus Mondauto und gepolstertem Monstertruck entworfen, über dessen Dach sich ein Reißverschluss zieht.

Moncler steht eher für Mercedes' protzige Submarke AMG als für S-Klasse, eher für Rap als für klassische Symphonien. Die Gruppe der Superreichen wird deutlich jünger und vielleicht auch weniger distiguiert; Kältenius und Wagener bringen Mercedes über die Moncler-Show in die laute Welt der Modezeitschrift „Vogue“ und des Streetwear-Blogs Highsnobiety.

Brunello Cucinelli, der Maestro aus Solomeo, wäre für eine Show wie in London sicherlich der falsche Partner. Aber Luxus, so wie Kältenius ihn versteht, soll ja eine maximal margenträchtige Melange sein, teuer natürlich, mit dem Versprechen der Exklusivität, aber trotzdem millionenfach verkauft.

Für Ola Kältenius ist das alles ganz logisch. Und damit seine Investoren es auch endlich verstehen, am Ende eigentlich nur eine Frage der Radikalität.

■ **Margret Hucko/Michael Freitag**

GIORGIO ARMANI

REGÉ-JEAN PAGE

ARMANI
code

EAU DE TOILETTE



JETZT NACHFÜLLBAR

Kein Spaß: Google-CEO **Sundar Pichai** (l.) und Microsoft-Chef **Satya Nadella** rüsten mit ihren künstlichen Intelligenzen offen gegeneinander auf.



Das Bild hat die KI Midjourney nach folgender Anweisung (auf Englisch) generiert: „Ein fotorealistisches Bild von Sundar Pichai (CEO, Google) und Satya Nadella (CEO, Microsoft) im Streit. Studio. Künstliche Beleuchtung.“

Kampf der Götter

Der Quantensprung der *künstlichen Intelligenz* läutet eine industrielle Revolution ein – und die ultimative Entfesselung von Big Tech. Wie Microsoft, Google und Amazon unsere Wirtschaft beherrschen wollen.

Die Verschwörung, Google zu stoppen, begann wenige Minuten von der Stanford University entfernt zwischen hohen Zypressen. Im „Rosewood Sand Hill“, einem luxuriösen Hotel im Ranch-Stil mit ausladenden Gärten und prächtigem Baumbestand. An einem Abend im Juli 2015 traf sich dort eine Gruppe von Valley-Legenden: allen voran Milliardär und Tesla-Imperator **Elon Musk** (51) und **Sam Altman** (37), damals Chef des Start-up-Investors Y Combinator, aus dem etliche bedeutende Internetfirmen hervorgegangen sind.

Google hatte im Jahr zuvor das Londoner Start-up DeepMind übernom-

men, das als weltweit führend bei der Entwicklung einer Technologie galt, die lange wie ein Traum schien: künstliche Intelligenz (KI), die ähnlich wie ein Mensch intellektuelle Aufgaben erlernen, verstehen und erledigen kann. Google, fürchteten die Versammelten, könnte eine Art Gott-Software erschaffen.

Musk und Altman fassten an diesem Abend einen Entschluss: Sie würden ein eigenes KI-Labor aufbauen, das es mit Google aufnehmen sollte. Der Name ihres Wunderbabys: OpenAI. Es war ein geradezu vermessener Plan – aber ihrer Ansicht nach die beste Option, um zu verhindern, dass Google die Über-Technologie künftig allein kontrollieren würde. ➤

Seit wenigen Wochen ist klar: Altman und seine Verbündeten haben bei ihrem Dinner Geschichte geschrieben. Im Schulterschluss mit Microsoft gelang es ihnen, noch vor der Nemesis Google einen KI-gestützten Super-Chatbot zu veröffentlichen. ChatGPT heißt das Programm, und es beantwortet die Fragen der Nutzerinnen und Nutzer so exzellent, dass es einen beispiellosen Hype losgetreten hat. Innerhalb von nur zwei Monaten haben mehr als 100 Millionen Menschen weltweit die neue Technik ausprobiert, die globale Fangemeinde wuchs schneller als bei jedem anderen Produkt in der Menschheitsgeschichte (siehe Grafik).

Die Technologie dahinter, sogenannte generative KI (siehe KI-Glossar), läutet eine neue Epoche ein. Experten halten den Sprung für bedeutsamer als den Umbruch durch das iPhone, der die Techbranche so wie weite Teile der Wirtschaft auf den Kopf gestellt und Apple zum wertvollsten Konzern der Welt gemacht hatte.

„Erstmals in der Geschichte ist es für Menschen kaum noch möglich zu

unterscheiden, ob sie sich mit einem anderen Menschen unterhalten – oder mit einem Computer“, sagt **Amr Awadallah** (52), ehemaliger Vizepräsident von Google, der die Technologie seit Anbeginn begleitet und inzwischen mit seinem eigenen Start-up Vectra weiterentwickelt. Die Rede ist von nicht weniger als einer „neuen industriellen Revolution“ – nur dass dieses Mal nicht die Arbeit in der Fabrik, sondern viele Bürojobs am Schreibtisch automatisiert werden.

Wie ein Mensch

Viele Erklärungen zur Genese von ChatGPT und seinen schlaun Geschwistern wie Bard (Google) oder Chinchilla (DeepMind) klingen verwirrend. In Wahrheit ist die neue Technik nicht mehr als angewandte Mathematik. Die generative KI berechnet Wahrscheinlichkeiten, um Fragen zu beantworten und Aufgaben zu erfüllen. Die Superlative ergeben sich durch die schiere Masse an möglichen Antworten, die der Technik dafür inzwischen zur Verfügung stehen: Da die Algorithmen nun – auch dank superschneller Chips – das gesamte Wissen des Internets verarbeiten können, verstehen sie Anweisungen scheinbar so gut wie ein Mensch. Sie können Texte für Kinderbücher genauso wie Programmiercodes produzieren, sie bestehen die amerikanische Zulassungsprüfung für Rechtsanwälte besser als 90 Prozent der menschlichen Kandidaten. Die KI kann Musik komponieren und fotorealistic Bilder erstellen – wie die Bilder für diesen Artikel.

Die Auswirkungen der generativen KI auf die Wissensarbeit sei „in der Geschichte der Menschheit vollkommen beispiellos“, urteilt **Ethan Mollick** (48), Managementprofessor an der Wharton School der University of Pennsylvania. Er verweist auf zwei Studien von Anfang März: Bei der Erstellung von Texten und Softwarecode lässt sich bereits eine Verdopplung der Produktivität messen – weit mehr, so Mollick, als die Produktivitätsgewinne durch Dampfkraft in den Fabriken Mitte des 18. Jahrhunderts. Und das sei erst der Anfang: Noch würden schließlich „mangelhafte“ KI-Tools genutzt, die es überhaupt erst seit wenigen Monaten gibt.

Die neue industrielle Revolution kommt wie auf Speed daher. In einem nie da gewesen Tempo lernt die Technik seit ihrer Einführung dazu – und kann damit das Machtgefüge unter den Techgiganten verschieben. Das Oligopol, das die vergangenen zwei Jahrzehnte dominiert hat, bricht auf. Nun wird sich entscheiden: Wer wird die neue Ära dominieren? Und wer wird enden wie Yahoo, Hewlett-Packard oder Netscape? Als Konzerne, deren ehemals stolze Zentralen im Silicon Valley heute als Mahnmale dafür dienen, wie schnell technologische Disruption auch die mächtigsten Player ins Abseits drängen kann.

Den Gewinnern winkt weit mehr als die Führung in der Techwelt. Sie könnten sich in Rekordgeschwindigkeit das gesamte Wirtschaftssystem unterwerfen. Microsoft, Google und Amazon sind bereits dabei, die neuen KI-Technologien in ihre eh schon dominanten Cloud-Dienste zu integrieren. Das ermöglicht es ihnen, in einem bislang un-

Geisterbeschwörer: OpenAI-Chef **Sam Altman** (l.) und Technikchefin **Mira Murati** sind Microsofts wichtigste Verbündete.



Das Bild wurde per KI Midjourney generiert. Die verwendete Anweisung zur Generierung des Bildes lautete (auf Englisch): „Sam Altman und Mira Murati (OpenAI) am Set eines Fotoshootings für ein Wirtschaftsmagazin. Studio-Licht. Natürlicher Hintergrund.“

Foto: manager magazin / Gestaltet mit Midjourney

gekannten Ausmaß an der Wertschöpfung von Unternehmen in praktisch jeder Branche teilzuhaben. Die KI-fizierung der Welt droht zur ultimativen Entfesselung von Big Tech zu werden.

Begonnen hat der Kampf auf dem größten Softwaremarkt der Welt: der Internetsuche. 55 Minuten lang zelebriert Microsoft-CEO **Satya Nadella** (55) Anfang Februar seinen Angriff auf Google. Bei der Präsentation am Microsoft-Hauptsitz in Seattle demonstriert Nadella bestens gelaunt, wie er mithilfe von künstlicher Intelligenz das Kerngeschäft der Alphabet-Tochter zu erobern gedenkt. Schlicht in Marineblau gekleidet betritt der drahtige Mann mit Vollglatze und Hornbrille die Bühne, um eine neue Version von Bing vorzustellen. So heißt die Suchmaschine von Microsoft, an die schon lange kaum mehr jemand gedacht hat.

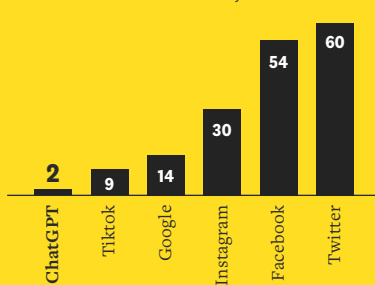
Microsofts Rache

Im Januar 2023 belief sich die Anzahl der Visits von Bing.com auf gerade mal rund 1,1 Milliarden – im Vergleich dazu waren es bei Google im gleichen Zeitraum mehr als 88 Milliarden. Nun aber verheißt Nadella den Beginn eines neuen Zeitalters – befeuert von der neuen Wundermaschine ChatGPT.

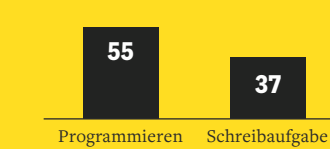
Nadella lässt seine Managerinnen und Manager bei dem Event zeigen, was das neue Bing alles können soll: automatisch die Geschäftszahlen zweier Konkurrenten wie der Modemarken Gap und Lululemon vergleichen etwa oder einen Reiseplan für ein paar Tage in Mexiko-Stadt zusammenstellen. Er wolle Google „zum Tanzen“ bringen, sagt Nadella später. Und tatsächlich: In den App-Charts schießt Bing an Google vorbei.

Es ist der Moment, auf den der CEO seit seinem Amtsantritt 2014 hingearbeitet hat. Schon damals hatte Nadella künstliche Intelligenz als eine grundlegende Zukunftstechnologie für Microsoft ausgemacht. Sein Plan: allen Microsoft-Produkten KI einzutrichern. Doch die wichtigen Durchbrüche schafften stattdessen die KI-Abteilungen von Google – etwa als es 2016 gelang, den südkoreanischen Großmeister **Lee Sedol** (40) in dem komplexen Strategiebrettspiel Go zu besiegen. Der

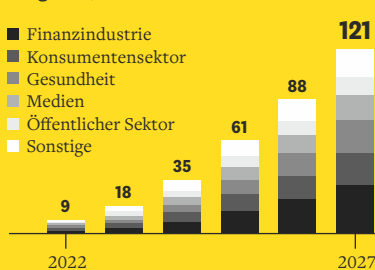
Hyperviral
Zeit bis zur Erreichung von 100 Millionen Nutzerinnen und Nutzern, in Monaten



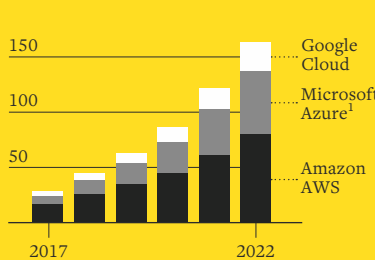
Zeitmaschine
Zeitersparnis durch KI laut Studien, in Prozent



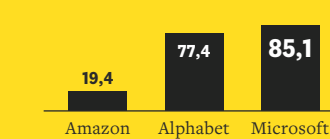
Big Growth
Marktpotenzial für generative KI, Prognose, in Mrd. Dollar



Big Cloud
Umsatz der Cloud-Dienste, in Mrd. Dollar



Big in Tech
Gewinn, 2023², in Mrd. Dollar



1 | Schätzung; 2 | Konsensprognose; Ebit. Quelle: UBS, mm-Recherche, GitHub, MIT, BCG, Unternehmen, Canalis, Refinitiv Grafik: manager magazin

Triumph der KI in diesem Duell gilt als Meilenstein im Wettstreit zwischen Mensch und Maschine.

Doch Nadella dachte nicht daran, sich geschlagen zu geben. Und ergriff 2019 die Chance, Microsoft auf das nächste Level zu hieven: durch einen Deal mit Sam Altman's OpenAI.

Innerhalb von Microsoft war der Kurs zunächst umstritten. Altman, ein jugenhaft schlanker Typ mit braunen Locken, war zwar damals schon ein Star im Valley. Er leitete den Start-up-Investor Y Combinator, der als einer der Ersten in Airbnb (73 Milliarden Dollar Börsenwert) und Stripe (Bewertung 50 Milliarden Dollar) investiert hatte. Doch Altman ist auch ein spleeniger Typ, der Kaliumjodid und Batterien hortet und dem ein großes Stück Land in Kalifornien gehört, um sich vor einem Atomkrieg zu schützen oder – paradox genug – einer „KI-Katastrophe“.

OpenAI schien manchen eher eine gigantische Geldverbrennungsanlage zu sein, keine Zukunftsschmiede. Altman hatte nach dem Dinner im „Rosewood Sand Hill“ sein KI-Labor zwar erfolgreich angeschoben, aber die kolportierte Milliardensumme, mit der Musk und andere frühe Investoren eingestiegen waren, war schnell aufgebraucht. Nicht nur kassieren die raren KI-Spezialisten jährlich Millionensummen an Gehältern. Um ihre Ideen zu verwirklichen, müssen die Programme ständig mit riesigen Datenmengen „trainiert“ werden. Dafür werden gigantische Computerkapazitäten gebraucht, die Altman teuer einkaufen musste.

Nadella bot Altman eine Lösung an, die OpenAI konkurrenzfähig machte und gleichzeitig Microsoft absicherte: Der Konzern würde eine Milliarde Dollar in das Start-up pumpen. Doch das Geld würde zu einem großen Teil wieder an Microsoft zurückfließen, da sich OpenAI auch dazu verpflichten musste, Microsofts Cloud-Infrastruktur zu nutzen. Altman schlug ein.

Mit Microsoft im Rücken stürzte sich Altman auf die Entwicklung von ChatGPT, der Technologie, die Bing nun zum Google-Killer machen soll. Auch in Word, Excel und Co wird Nadella schon bald OpenAI's Techno- ➤

Kleines KI-Glossar

Algorithmen sind Schritt-für-Schritt-Anweisungen, die ein Computer ausführt, um ein Problem zu lösen oder eine Aufgabe zu erledigen.

Künstliche Intelligenz (KI) basiert auf Algorithmen und bezeichnet die Fähigkeit von Maschinen, intelligente Aufgaben auszuführen, die normalerweise menschliches Denken erfordern. KI ahmt menschliche kognitive Fähigkeiten wie Erkennen, Lernen und Verstehen nach.

Maschinelles Lernen (ML) ist eine Unterdisziplin der KI, die es Computern ermöglicht, ohne explizite Programmierung aus Daten zu lernen, Muster zu erkennen und sich anzupassen. Einsatzgebiet ist etwa die Erkennung von Kreditkartenbetrug.

Generative KI ist eine Technologie, die KI- und ML-Algorithmen verwendet, um Maschinen in die Lage zu versetzen, aus vorhandenen Daten neue Inhalte wie Bilder, Text, Audio oder Video zu erzeugen. Ein Beispiel ist die KI Midjourney, die Fotos und Illustrationen auf Anweisungen generiert – etwa für diesen Artikel.

GPT-3.5 ist ein von OpenAI entwickeltes generatives KI-System, das mit einem riesigen Datensatz von Texten aus dem Internet trainiert wurde und beliebige Texte erzeugen kann. Es war die Basis des Chatbots ChatGPT, der Gespräche in natürlicher Sprache mit Menschen führen kann. Konkurrenten sind etwa Bard von Google sowie LLaMA von Meta.

GPT-4 ist die Weiterentwicklung dieses generativen KI-Systems. Es hat GPT3 als Basis für ChatGPT abgelöst. GPT4 kann nicht nur Texte als Eingabe verstehen, sondern auch Bilder erkennen und diese verarbeiten. Es ist die Basis von Microsofts Chatbot Bing AI.

logie integrieren, andere Unternehmen können via Microsofts Cloud-Dienst Azure die Technologie einkaufen. Und in den nächsten Jahren will Nadella zehn Milliarden Dollar in OpenAI investieren, damit seine KI-Maschine ihr Lerntempo aufrechterhalten kann. De facto, ätzt der frühe Unterstützer Elon Musk, der sich inzwischen mit Altman überworfen hat, habe Microsoft das Start-up „übernommen“.

Zu unheimlich für Google

Für Google-CEO **Sundar Pichai** (50) ist der Aufstieg Microsofts zum KI-Pionier besonders bitter. Denn sein Rivale Nadella nutzt als Basis für seine Offensive eine Technologie, die Google einst selbst entwickelt hat.

Ilia Polosukhin (32), kurze, blonde Haare, erinnert sich noch genau daran, wie auf dem Google-Campus in Mountain View die KI-Revolution begann. Polosukhin war schon auf der Highschool fasziniert von der Idee, mit Computern so etwas wie menschliche Intelligenz zu entwickeln. 2016 landete der Programmierer dann bei Google in einer Gruppe, die CEO Pichai damit beauftragt hatte, genau solche Lösungen zu bauen.

Google machte damals bereits Fortschritte, aber es gab ein existenzielles Problem. Die KI-Software, so Polosukhin, habe so viel Rechenleistung benötigt, dass sie in der Praxis kaum einsetzbar war. Der Durchbruch kam dann bei einem Mittagessen: Einige Google-Ingenieure hätten eine alternative Methode diskutiert, um die Softwaregehirne aufzubauen. „Ein paar begannen, daran zu arbeiten, später kamen mehr hinzu“, erinnert sich Polosukhin. Bald sei klar gewesen: „Oh shit, das ist tatsächlich etwas, das wirklich anders ist.“

Es war die Geburtsstunde der sogenannten Transformer-Methodik. Polosukhin und Co. veröffentlichten ihre Idee damals in einer Studie, es ist so etwas wie das Manifest der KI-Revolution. Die von ihnen entwickelte Technik – sie ist deutlich effizienter und kann daher viel mehr Daten und Wissen verarbeiten – bildet die Basis der heutigen Supermodelle.

Intern trieben die Google-Entwickler die Technologie anschließend weiter

voran, genauso wie Altman und OpenAI. Schon vor drei Jahren, sagt ein Ex-Google-Manager, habe Google eine Lösung gehabt, die „genauso gut wie ChatGPT war, wenn nicht sogar besser“. Versatzstücke der Technologie finden sich bereits in etlichen Anwendungen des Konzerns, von der Suche bis zu Maps oder der Foto-App. Doch anders als Nadella scheuten Pichai und sein Management davor zurück, etwa per Chatbot die Technologie für jeden zugänglich zu machen. Pichai fürchtete um Googles Ruf. Aus gutem Grund.

Mit der Technologie konnten Forscher innerhalb weniger Stunden neue chemische Waffen entwickeln. Auch Manipulation wird auf einem neuen Level möglich. Die Technologie wirkt so menschlich, dass zahlreiche Nutzer sie wohl nicht als das einordnen können, was sie wirklich ist – emotionslose Wahrscheinlichkeitsrechnung, wenn auch eben eine super smarte. Sogar der mittlerweile gefeuerte Google-KI-Spezialist **Blake Lemoine** (41) fantasierte 2021 nach intensivem Austausch mit einem Google-Bot, die Software habe eine Art menschliches Bewusstsein entwickelt. Absoluter Humbug, der dennoch Ängste befeuert.

In der Praxis viel bedeutender ist jedoch ein bislang ungelöstes Problem: Die Chatbots liefern zwar mitunter geniale Antworten – tragen aber auch im Brustton der Überzeugung komplett erfundene Falschinformationen vor. Dies sei eine „zentrale Herausforderung“, bekennt auch OpenAI-Technikchefin **Mira Murati** (35), die bei dem Start-up über den Chatbot wacht. Selbst bei der Microsoft-Präsentation erfand der Bing-Bot einfach etliche finanzielle Kennzahlen von Gap, die ganze Show strotzte nur so vor Fehlern. Im Rausch der Weltsensation fiel das nur zunächst nicht auf, anders als bei Googles eilig anberaumter Gegenschau: Dort führte ein Patzer prompt zum Imageschaden – und Google verlor mehr als 100 Milliarden Dollar Marktwert an einem Tag.

Für den Börsenwert des Konzerns – aktuell immerhin rund 1,2 Billionen Dollar – stellt die KI eine noch ganz andere Gefahr dar. Erstmals wird nämlich die tiefer liegende Schwäche des ➤

Wir haben sehr gute Antennen dafür, was Firmen jetzt brauchen.

Andere Zeiten. Andere Lösungen.

Im sehr guten 5G Netz¹ von O₂ zum sehr guten Preis².



O₂ Business
can do



Eine Telefonica Marke

¹ connect Mobilfunk- und 5G-Netztest, Heft 01/2023: „sehr gut“ (894 Punkte) für O₂; insgesamt wurden vergeben: 2x „sehr gut“ (915 und 894 Punkte) und 1x „überragend“ (952 Punkte). 5G ist für geeignete Endgeräte an immer mehr Standorten verfügbar. Weitere Informationen unter: o2.de/netz. | ² Mobilfunk-Studie 2022 durchgeführt vom Marktforschungsinstitut SWI Finance für Handelsblatt, Veröffentlichung Handelsblatt am 28.09.2022: „sehr gut“ (874 Punkte) für O₂ Business; insgesamt wurden vergeben: 2x „sehr gut“ (874 und 85,3 Punkte) und 4x „gut“.

Techriesen deutlich, der wie kein anderer in den vergangenen zwei Jahrzehnten eine Internetgewinnmaschine erschaffen hat. „Google hat ein Problem mit dem Geschäftsmodell“, erzählt Amr Awadallah. Der frühere Google-Spitzenmanager mit dem grauen Vollbart sitzt in orangefarbener Kapuzenjacke in seinem Büro im kalifornischen Palo Alto. „Wenn du die Frage stellst und die KI dir die perfekte Antwort gibt, gibt es keinen Platz für Anzeigen.“ Es brauche keine Links mehr, mit denen Google bislang die Ergebnisseiten vollkleistert. Awadallah prophezeit: Mit der Umstellung drohten Google Umsatzeinbußen von 20 bis 30 Prozent.

Für Google geht es daher um die Existenz. Das Cloud-Geschäft wächst zwar rasant (siehe Grafik Seite 39). Doch die Suche steuerte im vergangenen Jahr noch 57 Prozent des Konzernumsatzes bei. Und mit den KI-Chats drohen nicht nur die Einnahmen zu sinken. Für die Antworten durch den KI-Chatbot wird viel mehr Rechenleistung benötigt, sodass die Rechenkosten für die Suchen deutlich ansteigen –

etwa um den Faktor zehn im Vergleich zu einer Standardsuchanfrage.

Das Perfide am Angriff des Rivalen Microsoft: Nadella muss gar nicht siegen, um zu gewinnen. Der Microsoft-CEO muss sich nicht um seine Margen im Suchgeschäft sorgen – er hat bisher praktisch keins. Die Suche sei die „profitabelste Produktparte auf dem Planeten“, so Nadella. Er brauche lediglich „ein paar mehr Nutzer“. Sein Rivale wiederum „muss alle seine Nutzer und seine gesamte Bruttomarge behalten“. Und gerät Google im Suchgeschäft unter Druck, hilft es Nadella, sich in anderen Bereichen durchzusetzen. Darum geht es eigentlich bei dem KI-Kampf der Techcompanys.

Am Tropf von Big Tech

Die Suche ist nur der sichtbarste Schauplatz, auf dem der Kampf um die Neuordnung im KI-Zeitalter entbrannt ist. Letztlich geht es für die Techkonzerne um die Vormacht in jeder einzelnen Branche. Die Zukunft – powered by Big-Tech-KI. Microsoft hat zusammen mit OpenAI etwa schon eine Spezial-KI für

Programmiererinnen und Programmierer im Angebot, die in kürzester Zeit die Arbeitsweise vieler Coder umgewälzt hat.

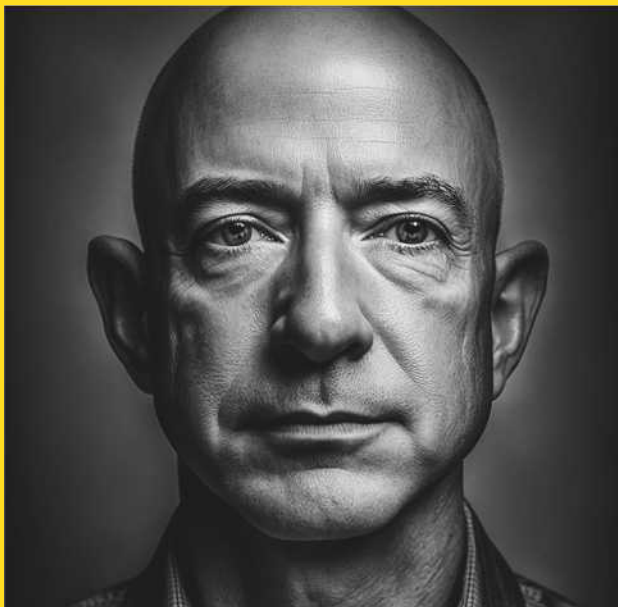
So werden bereits 60 Prozent der Aufgaben in der weitverbreiteten Programmiersprache Java per KI generiert. Künftig soll KI überall zum Einsatz kommen: in der Produktion und in Lieferketten, im Gesundheitssektor, im Maschinenbau, in der Autoindustrie, der Luft- und Raumfahrt, der Verteidigung, der Energiebranche.

Die Berater von PwC sahen schon vor Jahren eine völlige Transformation der Produktivität voraus und erwarten weltweit massive zusätzliche Steigerungen der Bruttoinlandsprodukte um 14 Prozent bis 2030. Gartner-Analysten prognostizieren, dass bis 2025 beispielsweise mehr als 30 Prozent der neuen Medikamente und der Materialien dafür mithilfe generativer KI-Techniken entdeckt werden; heute sind es noch null Prozent.

Ein Pharmaunternehmen beispielsweise, das sich dafür schon Microsoft zur Hilfe geholt hat, ist Novo Nordisk (Umsatz 2022: 24 Milliarden Euro). Im vergangenen September verkündeten die Dänen die Partnerschaft: Microsoft bringt seine KI-Technologien mit, um die Forschung von Novo Nordisk zu beschleunigen. Der Ex-AstraZeneca-Manager **Mishal Patel** leitet jetzt den Bereich für künstliche Intelligenz. Patel schaltet sich unmittelbar aus einem Einstellungsgespräch in das Telefonat mit manager magazin hinein. Etwa hundert Leute zähle sein Team bereits; es wachse stark. KI werde für die Forschung des Konzerns „wirklich transformativ sein“, sagt er.

Mit Microsoft testet Novo Nordisk verschiedene Modelle, etwa um das Risiko einer Person vorherzusagen können, an der Herz-Kreislauf-Erkrankung Atherosklerose zu erkranken. Auch die Analyse von Informationen aus Fachliteratur, Patenten, wissenschaftlichen Berichten und Diskussionsforen soll künftig die KI übernehmen. „Für eine einzelne Person ist es unmöglich, die gesamte Literatur zu einem bestimmten Thema effizient zu lesen“, sagt Patel. Und die Technologie unterstütze auch bei „der Entwicklung neuer ➤

Maschinenmeister: Ohne die Cloud von Amazon-Chairman **Jeff Bezos** geht schon heute in vielen Dax-Unternehmen wenig.



Das Foto hat die KI Midjourney generiert. Die Anweisung lautete (auf Englisch): „Jeff Bezos fotografiert für ein Wirtschaftsmagazin. Studioliicht. Nahaufnahme. Frontal. Tiefenschärfe.“

Foto: manager magazin / Gestaltet mit Midjourney

BEGA

Das gute Licht.

bega.com/zuhause

Untergangsprophet: Als einer der Initiatoren der KI-Schmiede OpenAI warnte **Elon Musk** früh vor den Folgen der Technik.



Das Bild hat die KI Midjourney mit dieser Anweisung generiert (auf Englisch): „Elon Musk fotografiert vor blauem Himmel. Natürliches Licht. Sonnig. Seitenprofil.“

Hypothesen durch ein viel tieferes Verständnis von Krankheiten“.

Für Microsoft & Co. bedeutet das: Sie werden überall mitverdienen – in der Medikamentenentwicklung genauso wie im Maschinenbau. Und das auf einem ganz neuen Niveau. Die Technologien rund um KI werden zu einer neuen Plattform. Der Rest der Wirtschaft wird sich Big Tech anschließen müssen, um im Produktivitätswettbewerb nicht zurückzufallen. Auch Apple tüfelt bereits an einer entsprechenden Technologie, das KI-Labor von Meta, dem Mutterkonzern von Instagram und Whatsapp, gilt als eines der besten weltweit. Doch zugänglich werden die Innovationen erst über die Clouds von Microsoft, Google oder Amazon. Und die dominieren heute bereits den Markt. Zumindest gilt das für alle Unternehmen außerhalb Chinas, wo der Markt von der Regierung weitgehend abgeschirmt wird. Was die Rechenkapazitäten angeht, gibt es wenige Alternativen. Die KI-Technologie erfordert für die fortschrittliche Datenverarbeitung gigantische Quantitäten. Es geht um „Tausende Maschinen mit Tausenden

Spezialprozessoren, die über Wochen parallel laufen“, erklärt Amazon-Manager **Constantin Gonzalez** (51), der die Konzernkunden beim Einsatz der Technologie berät. „Das ist ein so hoher Aufwand, den sich kaum eine Firma allein leisten kann.“

Da die großen Techcompanys ihre eigenen Chips entwickeln, ist es für Neueinsteiger praktisch unmöglich, ähnlich effizient zu arbeiten. Amazon gelänge es laut Gonzalez etwa, mit selbst entwickelten KI-Chips „bis zu 70 Prozent der Kosten für die Nutzung von KI zu sparen und einen 2,3 mal höheren Durchsatz zu erreichen als mit herkömmlichen Lösungen“.

Angriff auf alle Industrien

Also verwenden Amazons Kunden von Bayer über Volkswagen und BMW bis zu Siemens die KI-Werkzeuge von Amazon, so Gonzalez, um Prozesse zu automatisieren oder Technologien für autonomes Fahren einzusetzen.

Was er nicht sagt: So dringt Amazon – genauso wie die Haupttrivalen Microsoft oder Google – immer tiefer in die bisherigen Hoheitsgebiete der Dax-Rie-

sen vor, nistet sich ein in deren Wertschöpfungsketten. Nicht nur in der Autoindustrie geht heute ohne die gigantischen Cloud-Dienste der Big-Tech-Firmen nichts mehr. Amazon vernetzt für Volkswagen über 120 Fabriken und 30.000 Zuliefererwerke, für BMW verarbeitet der Dienst die Daten von Millionen BMW-Fahrzeugen, Microsoft liefert die Basis für die vernetzte Produktion von Mercedes.

In Heidelberg warnt Gründer **Jonas Andrulis** (41) vor den Folgen dieser Entwicklung. Hinter seinem Schreibtisch prangt das Logo seines Start-ups Aleph Alpha. Andrulis hat Teile seiner ersten Firma an Apple verkauft. Er blickt mit eisblauen Augen in die Webcam, zwischendurch hämmert er immer wieder auf seiner Tastatur herum.

Unternehmen seien bereits heute abhängig von den Techriesen, sagt Andrulis. Doch nun gehe es um weit mehr als eine Office-Lizenz. „Wesentliche Teile ihrer eigenen Wertschöpfung drohen in die direkte Abhängigkeit einer Microsoft-KI zu geraten.“

Andrulis will daran verdienen, das zu verhindern. Mit seinem Start-up entwickelt er KI-Lösungen für Unternehmen – ohne Stricke zu den großen Techkonzernen, installierbar in jeder Cloud und auf jedem Server. Doch das Start-up ist noch klein, hat erst 50 Angestellte. „Wir müssen unsere Technologie schnell in den Markt bringen“, weiß Andrulis um das Moment. „Wenn wir da Erfolg haben, werden wir uns weiter finanzieren können.“

Der Gründer ist mit seiner Strategie eher ein Exot. Viele der aussichtsreichsten Nachwuchsfirmen haben sich Big Tech bereits ergeben. Nicht nur OpenAI ist in die Fänge von Microsoft geraten. Auch Anthropic, ein KI-Start-up früherer OpenAI-Ingenieure, hat sich mittlerweile an die Google-Infrastruktur gebunden. Im Gegenzug ist Google mit 300 Millionen Dollar eingestiegen.

Die KI-Revolution mag zwar gerade erst begonnen haben. Doch es müsste schon sehr viel schiefehen, damit am Ende nicht die großen Techkonzerne als Gewinner vom Platz gehen. Ihre Stellung wäre dann wohl wirklich geradezu gottgleich.

■ *Christina Kyriasoglou/Jonas Rest*



WIR HABEN GESCHWINDIGKEIT NEU DEFINIERT

DER GENESIS GV60 LÄDT IN NUR
18 MINUTEN* VON 10% AUF 80%



IT'S ABOUT TIME
[GENESIS.COM](https://www.genesis.com)

*Basierend auf 800 V an einer 350-kW-Ultra-Schnellladestation. Genesis GV60 Sport Plus Elektrische 180kW RR + 180kW FF (490 PS): Stromverbrauch kombiniert in kWh/100km: 19,1; CO₂-Emissionen kombiniert in g/km: 0; Elektrische Reichweite kombiniert in km: 466km (Werte in WLTP).



Im goldenen Käfig

Red Bull ist das verrückteste Unternehmen der Welt. Um das Erbe seines Vater zu bewahren, muss Mark Mateschitz über sich hinauswachsen. Und das ist nicht einmal seine schwierigste Aufgabe.

Als **Mark Mateschitz** zwölf Jahre alt ist, steigt er in ein Flugzeug, um am anderen Ende der Welt in einen Sack zu klettern. Der schwächliche Junge, der damals noch den Nachnamen seiner Mutter **Anita Gerhardt** (57) trägt, soll den 60. Geburtstag eines Mannes krönen, der sich gerade für fast zehn Millionen Dollar eine eigene Insel im Südpazifik gegönnt hat: Red-Bull-Chef **Dietrich Mateschitz**.

Am Strand des Fidschi-Eilands Laucala knistert ein Lagerfeuer, um das sich einfache Strohhütten für die Nacht gruppieren. Es duftet nach gegrilltem Fisch. Dann öffnet sich der Sack, Mark steigt heraus, und seinem Vater **Dietrich** kommen die Tränen.

So erzählt es zumindest **Jos Pirkner** (95), ein Architekt und Freund der Familie. Er hat jenen Abend im Mai 2004 mitgestaltet, der viel über das Leben von Mark Mateschitz aussagt. Ein Leben zwischen endlosen Möglichkeiten und engen Grenzen, ein Geschenk, verbunden mit einer gewaltigen Bürde. Eine Melange aus Luxus und Last.

Ende Oktober 2022 ist **Dietrich Mateschitz** – Marketinggenie, Multimilliardär, Schöpfer einer der bekanntesten Marken der Welt – an Bauchspeicheldrüsenkrebs gestorben. Seitdem versucht sein Sohn – jetzt der reichste Österreicher – die übergroße Lücke zu füllen.

Das Imperium, das ihm zugefallen ist, soll sich auf einen Wert von 27,5 Milliarden Euro belaufen. Es besteht aus dem privat gehaltenen Reich seines Vaters samt Schlössern, Wäldern und Fischzuchten, einer Formel-1-Rennstrecke ebenso wie einer Edelsteinhandlung, einer Brauerei und vielen weiteren Liebhaberprojekten. Unübersichtlich, aber dennoch vergleichsweise kontrollierbar im Vergleich zum Kern des sagenhaften Erfolgs: Red Bull – ein Unternehmen, das ohne seinen Dompoteur kaum zu bändigen ist.

Die Unruhe im Konzern ist gewaltig, am Hauptsitz in Fuschl am See rätseln viele Beschäftigte, ob der neue „Oberbulle“ der Aufgabe gewachsen ist. Nicht nur, weil es **Mark Mateschitz** an Erfahrung mangelt, sondern vor allem: an

Macht. Während sein Vater aufgrund seiner Stellung als Gründer und eines Vertrags auf Lebenszeit durchregieren konnte, ist der Junior nach dem Tod des Patriarchen auf das Wohlwollen der thailändischen Familie **Yoovidhya** angewiesen. Der Clan hält die Mehrheit am Unternehmen und wirft immer wieder dunkle Schatten auf das Riesenerbe des roten Bullen.

Die Flügel, die das nach aufgelösten Gummibärchen schmeckende Getränk laut Werbeversprechen verleihen soll, wirken gestutzt. Unter dem steigenden Renditedruck sortieren sich Einflüsse und Loyalitäten neu – und gefährden die Identität des wohl verrücktesten Unternehmens der Welt.

Kann **Mark** das Erbe seines Vaters bewahren – und will er das überhaupt? Wer ist der 30-Jährige, in dessen Hand nun die Geschicke der Mega-Brand und die Zukunft von weltweit mehr als 15.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 175 Ländern liegen?

Wer Antworten auf diese Fragen sucht, muss sich auf eine fast schon skurrile Spurensuche begeben. Red Bull ist in Österreich Teil des Kulturguts, ein Konzern, für den Spitzenpolitiker lobbyieren, gleichzeitig aber Weggefährten der Familie ihr Wissen hüten wie ein Staatsgeheimnis. „Nennen Sie es Loyalität, Respekt, Dankbarkeit oder Angst“, über einen **Mateschitz** rede man nicht, heißt es von ehemaligen Freundinnen, Mitschülern, Angestellten und Geschäftspartnern fast unisono. Die meisten schweigen lieber gleich, andere berufen sich auf erstaunliche Gedächtnislücken. Und die wenigen, die sich trauen, wollen anonym bleiben.

Mark Mateschitz gleicht einem Phantom, über das öffentlich wenig bekannt ist. Dabei gibt es viel zu erzählen.

Mark Dietrich Mateschitz wird am 7. Mai 1992 um 9.46 Uhr in Oberndorf bei Salzburg geboren. Seine Mutter **Anita Gertrud Gerhardt**, evangelisch, und sein Vater **Dietrich Markwart Mateschitz**, konfessionslos, haben sich bei der Arbeit kennengelernt. Er, ein hochgewachsener ehemaliger Zahnpastavertreter, ist davon beseelt, ein neuartiges Gebräu unter die Leute zu bringen, das er ein paar Jahre zuvor auf einer Asien-Reise entdeckt hat. Sie, eine ➤

Dompteur vor seinem großen Auftritt oder Gefangener seines Erbes? Gründersohn **Mark Mateschitz**

Ex-Stewardess, soll als Werbe-figur dabei helfen, den Energydrink zum Fliegen zu bringen.

Zur Heirat von Vater und Mutter kommt es nie, Mateschitz hält nichts von der Ehe. Doch selbst als die Beziehung nach wenigen Jahren zerbricht, bleibt der Kontakt eng. Dietrich Mateschitz residiert in einer ausladenden gelb getünchten Villa direkt unterhalb der Festung Hohensalzburg, Mark wächst 3,3 Kilometer entfernt in einer gutbürgerlichen Gegend etwas außerhalb der Mozartstadt auf. Hier holt ihn der Vater regelmäßig ab und fährt ihn zu einem Privatschulhaus, das Werkschulheim Felbertal liegt auf dem Weg zur Konzernzentrale.

Freunde von damals, mit denen Mark noch Kontakt hat, bezeichnen ihn als „aufgeschlossen und aktiv“. Gleichzeitig sei er „bodenständig und zurückhaltend“. Jemand, der gelernt habe, Danke und Bitte zu sagen und zu schätzen, was man hat. Mark spielt Fußball beim SV Grödig, springt beim Heeressportverein Red Bull Salzburg Fallschirm und fährt Motocrossrennen. Wenn es passt, schaut der Vater zu.

Als Mark elf Jahre alt wird, richtet der Senior eine Stiftung für ihn ein. Über das Kapital soll

der Filius ab seinem 25. Lebensjahr verfügen dürfen – vorausgesetzt, er ist nicht drogenabhängig oder vorbestraft.

2011 macht Mark Mateschitz seine Matura. Es gibt ein Foto seines Abschlussjahrgangs, das einen jungen Mann im dunklen Anzug und mit gestreifter Krawatte zeigt. Die dunklen Haare sind zu einem Seitenscheitel gekämmt, das Lächeln ist breit.

Im Windschatten des Vaters

Zu dem Zeitpunkt ist der Junge bereits millionenschwer. Einen Tag vor Weihnachten, am 23.12.2010, setzt er seine Unterschrift unter ein knapp gefasstes Dokument, das ihn zum persönlich haftenden Gesellschafter der Dietrich Mateschitz Verwaltungs OG macht. Die Beteiligungsfirma hält einen Großteil der privaten Liegenschaften des Vaters, eine Ansammlung aus Schlössern, Hotels und Restaurants. Die Stiftung, die den Junior einst absichern sollte, wird liquidiert.

„Mein Sohn wird nach Beendigung seiner Ausbildung in das Unternehmen einsteigen, wenn er will und wenn die Zeit reif ist“, hat der Patriarch einmal betont. Und Mark will. Parallel zum Betriebswirtschaftsstudium an der FH Salzburg bereitet ihn



Fürsorglich: Marks Mutter **Anita Gerhardt** leitet Wings for Life, die Rückenmarksstiftung der Familie

Motorhead: **Mark Mateschitz** (l.) beim Besuch eines Formel-1-Rennens 2019 mit Vater **Dietrich** (M.).

der Vater auf eine Karriere im eigenen Haus vor, nimmt ihn mit auf Firmenreisen und zu Sportevents – darunter auch die vom Vater geliebten Formel-1-Rennen des eigenen Rennstalls.

In der Szene ist **Toto Wolff** (51) eine Legende. Der Teamchef und Miteigner des Mercedes-Formel-1-Teams ist ein langjähriger Freund der Familie und trifft sich regelmäßig mit Mark. „Mark ist ein Extremsportler, ein Base-jumper und ein guter Pilot, dazu loyal, integer und ehrlich“, sagt Wolff im Gespräch mit manager magazin, zu dem er aus dem Fahrerlager in Bahrain herbeieilt. Geschäftlich sei er „eine Persönlichkeit mit eigenen Ideen und Visionen“, habe gleichzeitig „das Herz an der richtigen Stelle“ und wisse, was seinem Vater wichtig war, „der perfekte Schwiegersohn“.

In schöner Regelmäßigkeit dichten Boulevardmedien dem begehrtesten Junggesellen Österreichs Beziehungen mit Moderatorinnen und Models an. Aktuell soll er mit **Victoria Swarovski** (29) liiert sein, einer Erbin der gleichnamigen Kristalldynastie. Verifizieren lässt sich wenig davon, die vermeintlichen Geliebten schweigen.

Immerhin beendet der Junior am 10. August 2017 ein anderes Versteckspiel: Aus Mark Gerhardt wird ein Mateschitz, der damals 25-Jährige nimmt offiziell den Nachnamen seines Vaters an. Die erste berufliche Bewährungsprobe steht an.

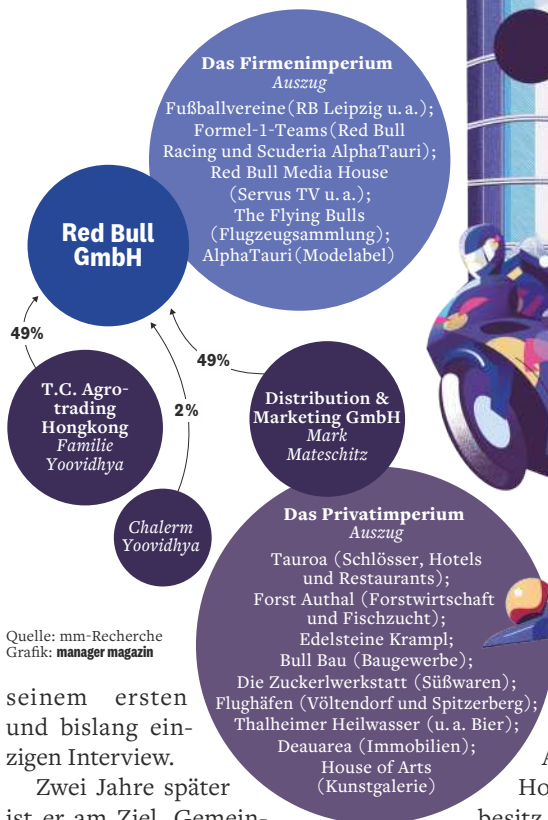
Direkt nach dem Studium soll er ein Herzensprojekt seines Vaters leiten, das so typisch ist für den heimatverbundenen Herrn: Aus dem Heilwasser einer Quelle in Thalheim in der Steiermark soll er Bier brauen. „Ein Unternehmen im Aufbau aktiv definieren zu können ist die perfekte Möglichkeit, alles theoretisch Erlernte in die Praxis umzusetzen“, erklärt Mark etwas gestelzt einem Gastromagazin in



Fotos: Andy Knoth / abp / babiradpicture, Alexander Schuhmann / picture alliance

Der Red-Bull-Kosmos

Die Herren der Dose und ihre wichtigsten Beteiligungen, Anteilseigner in Prozent



Quelle: mm-Recherche
Grafik: manager magazin

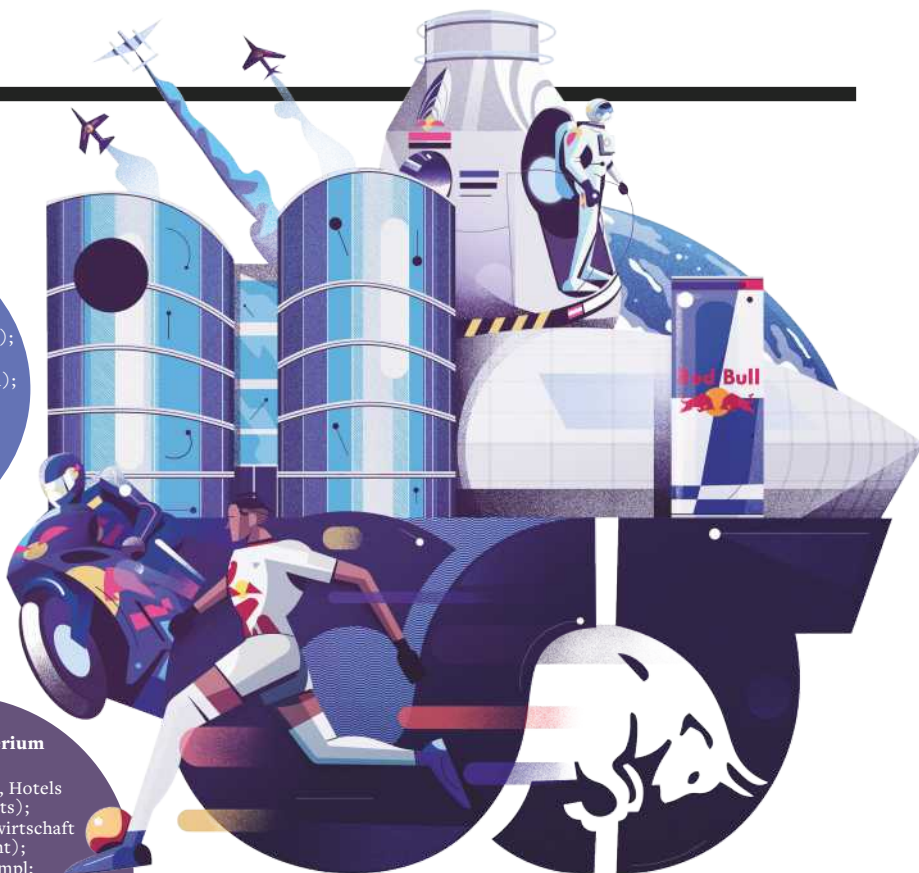
seinem ersten und bislang einzigen Interview.

Zwei Jahre später ist er am Ziel. Gemeinsam mit seinem Vater präsentiert er in Trachtenjacke den angeblich weltweit einzigen Gerstensaft aus Heilwasser. Es ist August 2019. Das Gesellenstück ist vollbracht. Jetzt wagt sich Mark in den Konzern, übernimmt als Head of Organics die Verantwortung für die Biosparte von Red Bull, ein Randgeschäft der Firma. Alles scheint nach Plan zu verlaufen, perfekt orchestriert vom allmächtigen Senior. Der, so berichten es Vertraute, wollte mindestens so lange weitermachen, bis Mark so weit ist, ihm nachzufolgen.

Doch das Schicksal hat andere Pläne: Am 22. Oktober stirbt der Gründer und Lenker des Lifestyle-Imperiums nach schwerer Krankheit. Es ist ein historischer Einschnitt, der nicht nur für die Familie, sondern auch für die Firma vieles, vielleicht alles verändert.

Rückzug in die Berge

Ein belebter Skiort gut eine Stunde von Salzburg entfernt. Abseits des Partyzirkus führt eine schmale, kurvenrei-



che Straße ohne Leitplanken auf 1105 Meter hinauf. Am Ende versperren große Holztore den Weg. „Privatbesitz, betreten verboten“ steht darauf. Dahinter rauscht ein Motor, um einen Teich zu erwärmen. Auf dem parkähnlichen Gelände mitten im Nirgendwo steht ein riesiges Chalet, aus dem Rauch aufsteigt, davor eine kleine Koppel. Die Aussicht auf die schneebedeckten Alpenhänge ist atemberaubend. Der perfekte Ort, um allein zu sein. Das Anwesen soll Mateschitz senior einst Formel-1-Legende **Eddie Irvine** (57) abgekauft haben, jetzt dient es dem Junior als Rückzugsort.

Weltweit überschlagen sich die Medien mit Nachrufen, spekulieren über die Nachfolge und einen heraufziehenden „Krieg“ mit dem Yoovidhya-Clan. Zwei quälend lange Wochen später wendet sich der Erbe erstmals an die Belegschaft, schriftlich. Es geht um die letzte richtungweisende Entscheidung seines Vaters.

Mit wenigen Sätzen bekundet er seinen „großen Respekt“ vor seiner neuen Rolle und verkündet die Namen einer neuen, dreiköpfigen Geschäftsführung, bestehend aus engen Vertrauten des

Patriarchen. Eigengewächs **Franz Watzlawick** (55) soll sich um das Getränkegeschäft kümmern, **Alexander Kirchmayr** (51) um die Finanzen und der bisherige Fußballchef **Oliver Mintzlauff** (47) um den Rest. Mark Mateschitz selbst soll nicht Teil der neuen Führungsriege sein. Sein knappes Statement dazu: „Ich halte nichts davon, sowohl Angestellter als auch Gesellschafter in der gleichen Unternehmung zu sein.“

Das Schreiben datiert vom 4. November, der Gesellschafterbeschluss folgt sieben Tage später. Die Unterschriften leisten der scheidende Finanzchef **Walter Bachinger** (55) und **Volker Viechtbauer** (58), Leiter Recht und Personal. Die beiden Urgesteine, bis dahin noch die zentralen Figuren im Bullenstall, sollen in Zukunft gemeinsam mit dem früheren Produktionschef **Roland Concini** (71) den jungen Eigentümer beraten. Genialer Schachzug oder väterliche Bevormundung?

Sicher ist: Niemand kennt das Unternehmen und die Mehrheitsgesellschafter aus Asien besser. Das gegenseitige Vertrauen, so scheint es, ist so groß, dass Viechtbauer mittels Spezialvollmacht die notwendigen Beschlüsse ➤



auch gleich für die Yoovidhya unterzeichnet. Der Clan erscheint nicht einmal zur Gesellschafterversammlung.

Ganz freiwillig, analysieren Insider, sei Marks Entscheidung zum eigenen Rückzug nicht gewesen. „Das ist ihm schwergefallen“, sagt ein Freund dem manager magazin. „Er hat gelernt, sich Ziele zu setzen, und er hätte sowohl gern bei Thalheimer als auch im Konzern weitergearbeitet.“ Um zu verstehen, warum er sich trotzdem zu fügen scheint, muss man wissen: Die Macht von Mateschitz ist trotz seiner geerbten Anteile von 49 Prozent begrenzt.

Jeder gegen jeden

Sein Vater Dietrich hatte mit den thailändischen Partnern einen Vertrag als Unternehmenschef auf Lebenszeit ausgehandelt. Alle Anweisungen, die den von ihm erstellten Geschäftsplänen zuwiderliefen, bedurften einer Zweidrittelmehrheit. Jetzt haben die Thailänder das letzte Wort.

Der Clan hält ebenfalls 49 Prozent über eine in Hongkong registrierte Gesellschaft namens T. C. Agrotading. Die entscheidenden 2 Prozent aber gehören zum Privatportfolio des Familienoberhaupts **Chalerm Yoovidhya** (72) – der nun das Zünglein an

der Waage ist. Auf sein Wohlwollen ist Mateschitz angewiesen. Ohne die Zustimmung der Thailänder hätte er nicht einmal den Anteil seines Vaters erben dürfen. Seit dem Tod des Patriarchen gilt das Mehrheitsprinzip, einzig bei grundlegenden Entscheidungen wie Fusionen oder der Liquidation bleibt Mark Mateschitz eine Sperrminorität. Ein Leben wie in einem goldenen Käfig.

Man möchte wissen, wie er damit umgeht, inwieweit er mitgestalten will – und kann. Doch weder Briefe noch als Boten bemühte Freunde bewegen ihn zum Gespräch. Er komme da sehr nach seinem Vater, sagt Mutter Anita Gerhardt, Chefin der von Dietrich Mateschitz gegründeten Rückenmarksstiftung Wings for Life, in ihrem Salzburger Büro. Vielleicht werde ihr Sohn sogar nie mit der Presse sprechen.

Doch auch wenn er schweigt: Sang- und klanglos fügt sich Mark Mateschitz offenbar nicht in sein Schicksal. Nur 33 Tage nach seiner internen Verlautbarung reagiert er mit einem Paukenschlag auf den letzten Willen seines Vaters und beendet das Engagement von Ex-CFO Bachinger und dem einstigen Personalchef Viechtbauer, die der Senior vor seinem Tod als Geschäftsführer der Distribution &

Chefpilot: **Chalerm Yoovidhya**, hier mit Frau **Daranee**, kann künftig durchregieren



Rückzugshelfer: Red-Bull-Eigen-gewächs **Franz Watzlawick** soll sich um das Getränke-geschäft kümmern

Marketing GmbH und damit zum Hüter der Konzernanteile bestimmt hatte. Zweifelt Mark an deren Loyalität? Der scheinbare Bruch mit den Red-Bull-Urgesteinen wirft bei einigen Alteingesessenen Fragen – und Ängste – auf.

Für viele im Unternehmen ist Red Bull ohne Dietrich Mateschitz nicht mehr Red Bull. „Die Firma war schon immer eine Schlangengrube“, sagt ein langjähriger Mitarbeiter. „Ständig gab es Neid um die Gunst des Chefs und den direkten Zugang zu ihm.“ Nun sortieren sich Macht, Abhängigkeiten und Seilschaften neu. Der Druck der Thailänder sei spürbar, berichten Insider. „Wer Entscheidungen mit Verweis auf das Vermächtnis des Alten verteidigt, kann schnell ins Abseits geraten.“ Einige der dienstältesten Mitarbeiter sollen vor dem Abschied stehen.

Red Bull behauptet, Viechtbauer, Bachinger und Concin gehörten weiterhin zu Marks engsten Beratern. Fakt ist jedoch: Offiziell an den Schalthebeln seiner Beteiligungsgesellschaften sitzt inzwischen **Florian Hutter** (41), ein Mann, den niemand auf der Rechnung hatte. Hutter hat für die Familie einen Forstbetrieb samt Fischzucht mit aufgebaut und auch für Red Bull gearbeitet, ist sonst aber unauffällig geblieben.

Lizenz zum Gelddrucken

Nun fiebert der gesamte Konzern einer für Mai angesetzten Gesellschafterversammlung entgegen. Viele erwarten Grundsatzentscheidungen. Die Tendenzen sind längst klar: Budgets werden gekürzt, Randgeschäft wird ausgemistet. Die Frage ist nur, wie radikal die Veränderungen ausfallen. Ob Mark will oder nicht: Um das Erbe seines Vaters zu bewahren, muss er mithelfen, es auf Effizienz zu trimmen.

Red Bull ist irre erfolgreich. Im Vorjahr setzte der Konzern weltweit mit 11,6 Milliarden ver-

kaufte Dosen 9,7 Milliarden Euro um. Ein erstaunliches Plus von 23,9 Prozent. 2021 lag allein der Jahresüberschuss der Red Bull GmbH, die nicht alle Tochterfirmen umfasst, bei 1,5 Milliarden Euro. Und trotzdem könnte der Konzern, der jährlich zwischen 1,5 und 2 Milliarden Euro ins Marketing investiert, wesentlich profitabler sein.

Die Familie Yoovidhya soll sich an einigen teuren Abenteuern des verstorbenen Dosenurus stören: von gescheiterten Versuchen, in neue Segmente vorzustoßen – etwa mit dem Teegetränk Kombucha –, bis hin zum Modelabel AlphaTauri oder dem ausufernden Mediengeschäft.

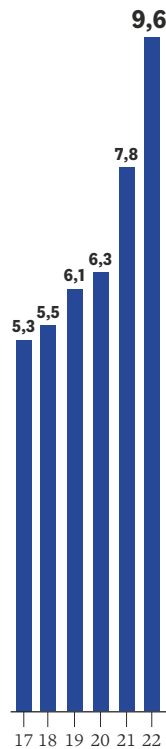
Bislang hatte die Familie dagegen nicht viel Handhabe. Jetzt aber könnte sie ihre wachsenden internationalen Ambitionen durchsetzen und aufräumen. Die Yoovidhyas verkaufen ihren Ur-Energydrink Krating Daeng (zu Deutsch: Roter Stier), der seit einigen Jahren auch den Schriftzug Red Bull trägt, in immer mehr Ländern weltweit in Konkurrenz zum Ableger aus Österreich. Die einst gültigen Gebietsabsprachen sind längst passé. Und was passieren kann, wenn die Chemie nicht mehr stimmt, lässt sich seit geraumer Zeit in China beobachten. Im Reich der Mitte tobt ein erbarmungsloser Streit mit einem früheren Lizenzpartner.

Dietrich Mateschitz war das offenbar eine Warnung, als er seinen Nachlass regelte. Zuletzt hat er die Ausschüttungen massiv erhöht. Allein im Juli 2022 flossen über 1,2 Milliarden an die Gesellschafter, der Firmenchef genehmigte sich zudem eine Sonderprämie in Höhe von 250 Millionen Euro. Ein Teil davon soll in die Kunst und Kultur DM Privatstiftung geflossen sein, deren Zweck Mateschitz nicht unwesentlich erweitert hatte: um Sport.

Laut Insidern könnte die Stiftung Engagements auffangen, die

Im Höhenrausch

Umsatzentwicklung von Red Bull, in Mrd. Euro



Quelle: Statista
Grafik: manager magazin

nie wirklich zu Red Bull gepasst haben, darunter Österreichs größter privater Rundfunksender Servus TV, dessen Deutschland-Geschäft angeblich auf dem Prüfstand steht. Über die Stiftung wachen sollen Bachinger, Viechtbauer und ein Vermögensverwalter aus Liechtenstein.

Andere kostspielige Hobbys werden zurechtgestutzt oder könnten gar aus dem Firmenportfolio verschwinden. Das Modelabel AlphaTauri muss einen Großteil seiner Filialen schließen. Der gleichnamige Formel-1-Rennstall, einer von zweien, die sich Red Bull leistet, steht angeblich zum Verkauf. Als Treiber des Sparkurses geriert sich der frühere Fußballchef Mintzclaff.

Wird Red Bull ein ganz normaler Konzern? Es könnte Mark Mateschitz' Hauptrolle werden, als Erbe des Gründers zwischen Ost und West, zwischen Erneuerern und Bewahrern zu vermitteln. Wird er ein Brückenbauer zwischen der oft wilden Expansion seines Vaters und einer rationaleren Zukunft?

Auf seinen Schultern lasten große Hoffnungen, seit er bei sei-

nen Antrittsbesuchen in vielen Abteilungen im Dezember und Januar angekündigt hat, nicht für einen Totalumbau zu stehen. „Er hört zu, ist fokussiert, eloquent und hat eine gewisse Strahlkraft“, sagt ein Spitzenmanager. „Er steht hinter strafferen Budgetvorgaben, aber auch hinter dem Unternehmen.“

Es ist ein Abwägen zwischen Nostalgie und dem Bestreben, ein gutes Miteinander mit den neuen Herren im Haus zu finden. Und dabei vielleicht ein eigenes Vermächtnis zu schaffen. Eine Aufgabe, die er auch im privaten Imperium seines Vaters, das gespickt ist mit defizitären Beteiligungen, meistern muss. Erste Schlüsselpositionen hat er auch hier neu besetzt.

Der Red-Bull-Killer

Die größte Zerreißprobe steht dem Bullenzirkus allerdings noch bevor. Auch bei den Thailändern steht ein Generationswechsel an. Und der birgt noch mehr Sprengkraft als die Staffelübergabe im Salzburger Land. Der älteste Sohn von Clanoberhaupt Chalerm Yoovidhya, **Vorayuth** (41) – Spitzname „Boss“ –, ist seit 2012 auf der Flucht, nachdem er mit einem Ferrari im Alkoholrausch einen Polizisten überfahren haben soll. In Thailand heißt Vorayuth seither: Red-Bull-Killer.

Mark Mateschitz hat das Recht, sich gegen die Weitergabe von Chalerm's Anteilen an dessen Sohn zu sperren – mehr noch als das Genie seines alten Herrn benötigt er diplomatisches Geschick. Die Zukunft des wohl verrücktesten Unternehmens der Welt hängt davon ab.

Kurz nachdem der Jungbulle die ersten Ansagen gemacht hat, soll er mit zwei Freunden nach Laucala geflogen sein. Auf die einsame Fidschi-Insel, auf der er als Junge einst aus einem Sack gestiegen ist, um seinem Vater eine Freude zu machen.

■ **Martin Mehringer**



Österreichs Traumpaar? **Victoria Swarovski**, Erbin der gleichnamigen Kristalldynastie, soll mit Mark liiert sein

Während Deutschland über den Füllstand der Gasspeicher jubelt (100 Prozent!), trifft sich im Ministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, nicht weit vom Berliner Hauptbahnhof, ein Notfallkommando. Es geht an diesem 17. November 2022 um knapp drei Milliarden Euro und die Frage, ob man einen Amerikaner aus Durham, North Carolina, davon abhalten kann, dieses Geld anderswo zu investieren.

Gregg Lowe, Vorstandschef des US-Chipherstellers Wolfspeed, hatte sich ein paar Tage zuvor in der saarländischen Staatskanzlei gemeldet. Seine Botschaft an Ministerpräsidentin **Anke Rehlinger** (46; SPD): Er warte immer noch auf die Genehmigung aus Brüssel zum geplanten Werk im Saarland. Deswegen werde er wohl lieber außerhalb Europas investieren.

Rehlinger war aufgeschreckt. Seit dem Frühjahr 2021 hatte die SPD-Politikerin alles getan, um Lowe ins Saarland zu locken. Das Werk für Siliziumkarbidchips, Codename „Kicker“, geplant in Kooperation mit dem Autzulieferer ZF für Elektrobatterien, war von Anfang an Cheffinnsache. Tatsächlich setzte sich das Saarland gegen ein gutes Dutzend anderer Standorte durch.

Und jetzt das! Rehlinger schickte SMS an Wirtschaftsminister **Robert Habeck** (53; Grüne) und **Jörg Kukies** (55; SPD), Staatssekretär im Kanzleramt. Man vereinbarte das Treffen in Berlin. Das gute Zureden von Toppolitikern und eine schriftliche Bestätigung, dass der Baubeginn „nicht förderschädlich“ sei, überzeugten Firmenchef Lowe.

Zweieinhalb Monate später kam sogar Bundeskanzler **Olaf Scholz** (64; SPD) ins Saarland und gab die Ansiedlung von Wolfspeed bekannt. Und auch Lowe war wieder endgültig in der Spur. Der Firmenchef charmierte, „auf unserer weltweiten Suche nach einem Ort für unser Werk haben wir uns einfach ins Saarland verliebt“.

Das klingt doch sehr nach einem Happy End. ➤



Warten auf das Wirtschaftswunder

Bundeskanzler Olaf Scholz bleibt die versprochene Agenda 2030 für die Wirtschaft schuldig. Stattdessen dominieren Feuerwehreinsätze und Milliardensubventionen das Handeln der Politik. Was ist noch drin für den Standort D?



Ampel auf Rot:
Finanzminister
Christian Lindner
und Wirtschafts-
minister **Robert**
Habeck verfolgen
auch mimisch
gegensätzliche
Politikkonzepte.
Bundeskanzler
Olaf Scholz ist im
Haushaltsstreit
näher an Lindner.



Retterin:
Nur mit einem
Krisentreffen
in Berlin konnte
Saarlands
Ministerpräsi-
dentin **Anke
Rehlinger** den
US-Investor
Wolfspeed davon
abhalten, sein
Chipwerk
anderswo zu
bauen

**„Die EU-Kommission muss ihre
Arbeitsgeschwindigkeit dem
Transformationstempo anpassen.“**

Anke Rehlinger, saarländische Ministerpräsidentin

Tatsächlich hatte Deutschland noch nie eine Bundesregierung, die sich so eifrig und auch im Detail um die Industrie gekümmert hat. Habeck und Kükies gelten als nimmermüde Wirtschaftsfeuerwehrleute. Und der Kanzler, neulich auf einer Auslandsreise von einem Manager nach Managerart gefragt, was denn seine fünf Topprioritäten seien, soll geantwortet haben: Ich habe nur zwei: den Frieden in Deutschland und Europa sichern. Und die deutsche Wirtschaft klimagerecht transformieren.

Die Energiewende, das mag man als Verdienst sehen, ist inzwischen so unabwendbar wie der Sonnenaufgang. Sogar die Petrolheads der deutschen Auto-konzerne steigen spätestens Mitte der 2030er Jahre weitgehend aus dem Benzinbusiness aus. Schade nur, dass wichtige Teile der deutschen Industrieland-

schaft bei der Gelegenheit nicht nur um-, sondern geradezu untergepflegt zu werden drohen.

So schnell wie heimische Konzerne ihre Investitionen nach China oder in die USA verlagern, angefangen von Bayer über BASF und BMW bis hin zu Siemens und Volkswagen, so schnell kann Neues nicht wachsen. „Alarmstufe Rot“, das ist das klare Signal, das Chemiebosse wie Lanxess-Chef **Matthias Zachert** (55) im Gespräch mit Scholz ausgesendet haben. Zumal das Neue derzeit in Deutschland nur noch dann zu gedeihen scheint, wenn es, siehe Saarland oder siehe die geplante Intel-Fabrik in Magdeburg, mit Fördergeldern in Milliardenhöhe gedüngt wird.

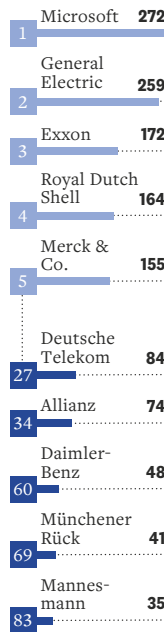
Tatsächlich mangelt es der deutschen Politik an zwei elementaren Grundlagen für den ökonomischen Renovierungsschub:

Börsen-schwächlinge

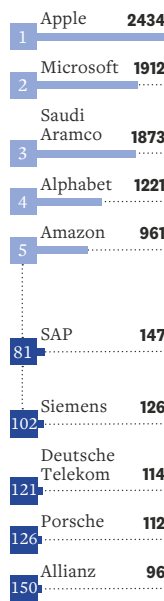
Markt-kapitalisierung ausgewählter Unternehmen, in Mrd. Dollar

■ Deutschland

1998



2023



Quelle:
Financial Times
Grafik: **manager magazin**

Erstens fehlt jeder Nachweis, dass die Bürokratie endlich Tempo aufnimmt, so sehr Scholz auch von der neuen Deutschland-Geschwindigkeit spricht. Anke Rehlinger hat aus dem Fast-Aus für das Wolfspeed-Werk einen eindeutigen Schluss gezogen. „Die EU-Kommission muss ihre Arbeitsgeschwindigkeit dem Transformationstempo anpassen. Wir können nicht jedes Projekt mit einem solchen Aufwand über die Rampe schieben.“ Kaum etwas geht voran, auf irgendeiner staatlichen Ebene klemmt es immer. „Es reicht nicht. Wir müssen die Geschwindigkeit um den Faktor fünf erhöhen, um die Ausbauziele für die erneuerbaren Energien zu erreichen“, fordert IG-Metall-Chef **Jörg Hofmann** (67). „Ähnliches gilt für die Digitalisierung.“ BDI-Präsident **Siegfried Russwurm** (59) präzisiert: „Ein deutlich höheres Tempo bei Planungen und Genehmigungen erreichen wir nur, wenn wir die Anforderungen herunter-schrauben.“

Zweitens fehlt eine kohärente Vorstellung, wo man hinwill mithilfe der ganzen Staatsknete. Welche Halbleiter beispielsweise braucht Deutschland, um weniger abhängig von anderen Staaten zu werden? Wie kann die deutsche Wirtschaft beim Megathema künstliche Intelligenz (KI) noch eine Rolle spielen? Eine Agenda 2030 für die Wirtschaft über die Energiewende hinaus ist allenfalls schemenhaft zu erkennen, noch weniger das vom Kanzler versprochene „Wirtschaftswunder“.

Dass die ursprünglich als Reformkoalition weithin begrüßte Dreierkombi aus SPD, Grünen und FDP daran in den kommenden zweieinhalb Jahren noch etwas grundsätzlich ändern könnte, glaubt kaum noch jemand. Zu widersprüchlich sind die Politikvorstellungen der Partner, wie aktuell im Haushaltsstreit deutlich wird.

manager magazin beschreibt in fünf Kapiteln die Grenzen der aktuellen Koalition, ihre Irrtümer und die noch verbliebenen Möglichkeiten einer Wirtschaft an der Abbruchkante.

I. TSCHÜS, DEUTSCHLAND

Das Züricher Hotel „Baur au Lac“ gehört zum Feinsten, was die Schweiz zu bieten hat. Draußen glitzert der See, in der Ferne locken die schneebedeckten Glarner Alpen, drinnen in der Lobby laden antiquarische Sessel zum Sitzen ein, während immergrüne Sträucher ihre Zweige dem gläsernen Dach entgegenrecken. Herein tritt schnellen Schrittes ein schlanker, ergrauter Herr im eng geschnittenen Sakko und bestellt sich einen grünen Tee.

Wolfgang Reitzle (74), Aufsichtsratsvorsitzender des Automobilzulieferers Conti, hatte es nicht weit, er kommt von seiner neuen Heimat am Vierwaldstätter See. Der Mann ist Gewerkschaftern ein Schreckgespenst, seit er den Gasekonzern Linde in die USA verfrachtet hat und damit ihrem Einfluss entzogen. Viele, auch jüngere Vorstände bewundern ihn, weil er aus einem desolaten Laden das – bis zum Rückzug jüngst von der Frankfurter Börse – wertvollste Unternehmen im Dax gemacht hat.

Reitzle kommt gleich zur Sache, Small Talk ist nicht sein Ding. Er bevorzugt das Grand Design. Punkt eins: Die Marktkapitalisierung der Unternehmen in Deutschland sei viel zu gering gegenüber der vor allem in den USA (siehe Grafik Seite 54). Das stärkt die Konkurrenten, wenn es um Investitionen geht. Punkt zwei: Die Steuer- und Abgabenquoten seien viel zu hoch (Grafik Seite 58), die Energiekosten nicht wettbewerbsfähig. Er sagt: „Die Chemie und andere energieintensive Industrien verlassen wegen der hohen Standortkosten schleichend Deutschland. Und die Autoindus-



Tempomacher: IG-Metall-Boss **Jörg Hofmann** findet, es wird zu viel geredet und zu wenig gehandelt

trie hat mit dem Ende des Verbrennungsmotors ihren Kernwettbewerbsvorteil verloren. Das wird viele Arbeitsplätze kosten.“

Allein im Maschinenbau, der dritten Kernkompetenz der deutschen Wirtschaft, sieht der Ingenieur Reitzle weiter gute Chancen für viele Unternehmen, auch dank ihrer findigen Ingenieure.

Dann schwärmt Reitzle noch davon, wie bürgernah und digitalisiert die Schweizer Behörden seien, und glaubt in Deutschland eine „überbordende Bürokratie“ am Werk, die „Unternehmen unverhältnismäßig viel Zeit und Geld kostet“.

Schnell wird klar: Obwohl engagiert unterwegs als Aufsichtsratschef bei Conti, hat der Mann mit Konzerndeutschland weitgehend abgeschlossen. Stattdessen investiert er erfolgreich in junge Unternehmen. Interessiert sich gemeinsam mit seiner Frau, der Moderatorin und Biologin **Nina Ruge** (66), für die Erforschung längeren Lebens und lebt selbst gesund.

Darauf einen grünen Tee.

II. MISSING MISSION

Michael Brigl (48) ist ein Mensch, der sich begeistern kann. Sein Geld verdient der

Deutschland-Chef der Boston Consulting Group (BCG) damit, dass er Unternehmen berät, sie auf Kernkompetenzen ausrichtet und überall da Kostenstreichungen empfiehlt, wo er es für sinnvoll hält. Also freute er sich, als sich das Kanzleramt 2022 bei ihm meldete und fragte, ob er nicht bei einer „Allianz für Transformation“ assistieren wolle. Ganz Deutschland auf ein neues Zielbild auszurichten, was könnte einem Berater größere Freuden bereiten? Von einer Agenda 2030 ist gar die Rede.

Inzwischen allerdings, noch kein Jahr nach dem Start, wirkt Brigl doch recht ernüchtert. Zwar traf man sich zweimal im großen Kreis mit vielen Ministern und Ministerinnen sowie allerlei Interessengruppen, es gibt Arbeitskreise und Arbeitsaufträge und einen Kanzler, der Werbung für die Runde machte.

Doch Zählbares sei nicht herausgekommen, das sagen unisono führende Koalitionäre und beteiligte Interessengruppen. Der Kreis sei zu groß, die Absprachen seien unverbindlich, umgesetzt sei nichts, heißt es. Selbst Brigl, der euphorisch Gestartete, sagt, „es gibt bisher keinen Durchbruch“.

Generalkritiker: Conti-Aufsichtsratschef **Wolfgang Reitzle** sieht schwere Zeiten auf die deutsche Industrie zukommen

„Chemie und andere energieintensive Industrien verlassen schleichend Deutschland.“

Wolfgang Reitzle, Conti-Aufsichtsratschef

Ende März will sich die „Allianz für Transformation“ ein nächstes Mal treffen. Es geht um die überragend wichtige Frage, wie und auf welchen Feldern Deutschland innovativ sein, und zu welchen Missionen es sich aufmachen will. Immerhin erkennt Brigl nach seinem Besuch des jüngsten Koalitionstreffens in Meseberg „die richtigen Ansätze, die jetzt vorangetrieben werden sollten“. Als Vorbild sieht er skandinavische Länder oder Südkorea, auch China und die USA seien fokussierter.

Als Lektüre empfiehlt Brigl ein gemeinsames Papier von Fraunhofer und Bertelsmann Stiftung vom Februar dieses Jahres. Darin schlagen die Autoren vor, „Missionsagenturen“ direkt im Kanzleramt anzusiedeln, dann erspare man sich die zeitraubende Abstimmung zwischen den Minis-

terien und könne Geschwindigkeit aufnehmen. Etwa beim Thema Wasserstoff. Oder beim Thema künstliche Intelligenz.

Klingt nach einer schönen Idee, ist aber sehr weit weg von der politischen Realität, wo niemand freiwillig Macht abgibt. Brigl, der die meiste Zeit seiner Karriere mit Private-Equity-Unternehmen gearbeitet hat, die schnell entscheiden und dann durchziehen, ist noch dabei, das zähe politische Geschäft in einer Koalition zu erlernen.

Aber spannend, das sagt er, sei es schon.

III. DIE SUBVENTIONITIS

Als sich **Franziska Brantner** (43; Grüne) neulich mit einer Reihe von Unternehmern und Verbandsvertretern traf, rechnete die parlamentarische Staatsse-

cretärin im Ministerium für Wirtschaft und Klimaschutz am Ende nach. Insgesamt seien gerade 20 Milliarden Euro Subventionen gefordert worden, zählte sie der Runde vor. Auch ein Unternehmen, das Lithium, Rohstoff für E-Batterien, aus heimischen Ländern liefern will, suchte um staatliche Absicherung der Investitionen nach, so als würde es in einem Schwellenland investieren.

Auf Brantners Frage, ob die Unternehmer im Gegenzug denn Vorschläge für Steuererhöhungen mitbringen würden, folgte Schweigen und Kopfschütteln.

Egal wen man fragt, ob Politikerin, Gewerkschafter oder Industrielle, alle beklagen die Subventionitis. „Es wird zu viel nach Subventionen gerufen“, sagt BDI-Mann Russwurm. Auch wenn Anschubfinanzierung manchmal notwendig sei, „am Ende müssen wir das alle zahlen und die Wirtschaft überproportional“.

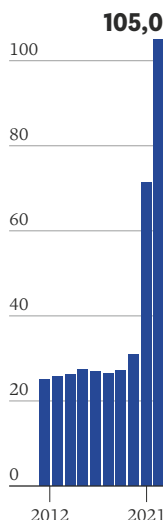
Was aber keinen davon abhält, im Einzelfall um Hilfen nachzusehen oder sie als Politiker und Politikerin zu offerieren.

Tatsächlich sind die Sitten spätestens seit Corona verdorben. Jeder, vom Bürgergeld-Empfänger bis hin zum Konzern mit Milliarden Gewinnen, will Staatsknete sehen. Insgesamt gab der Staat zuletzt über 100 Milliarden Euro für Subventionen aus (siehe Grafik), das arbeitgebernahe Institut der deutschen Wirtschaft (IW) rechnet sogar mit 200 Milliarden für 2022; der steile Anstieg war erst Corona geschuldet, in den nächsten Jahren werden die Energiezuschüsse die Subventionstreiber sein. Dazu kommen massive Fördermittel etwa für Batterie- und Chipwerke.

Der potenzielle Investor Intel wollte für sein Magdeburger Chipwerk ursprünglich 6,8 Milliarden Euro Subventionen, jetzt fordert CEO **Pat Gelsinger** (62) von der deutschen Politik 4,5 Milliarden mehr, also 11,3 Milliarden. Seine Begründung: steigende

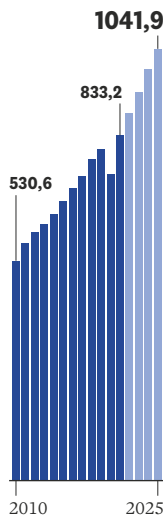
Der Staat gibt

Höhe der vom Staat geleisteten Subventionen in Deutschland, in Mrd. Euro



Der Staat nimmt

Steuereinnahmen¹ von 2010 bis 2021 und die Steuerschätzung bis 2025, in Mrd. Euro



¹ Insgesamt (Bund, Länder, Kommunen, EU).
Quelle: Statistisches Bundesamt, BMF, Arbeitskreis Steuerschätzung
Grafik: manager magazin



Wirtschaftsförderer: **Jörg Kukies** verhandelt im Kanzleramt die großen Details, wie das geplante Chipwerk von Intel in Magdeburg

„Die Hebel in der Energiepolitik sind umgelegt.“

Jörg Kukies, Staatssekretär im Kanzleramt

Foto: Thomas Victor / DER SPIEGEL

Kosten; Argumentationshilfe gibt der amerikanische Chips Act, der Investoren sehr viel Geld bietet.

Setzt sich Gelsinger durch, würde das bei geplanten 3000 Arbeitsplätzen die sagenhafte Summe von gut 3,7 Millionen Euro Förderung pro Job bedeuten; selbst wenn sich die gleiche Zahl von Arbeitsplätzen noch einmal drum herum ansiedeln würde, ist das vielen in der Koalition zu teuer.

Stand Mitte März haben sich Grüne und FDP intern dagegen ausgesprochen, die SPD dagegen möchte das Geld ausgeben. Scholz und Co. sehen darin ein Leuchtturmprojekt für mehr europäische Unabhängigkeit in Chipfragen. Dass die dort gebauten Halbleiter vor allem für Smartphones vorgesehen sind und es deshalb schwierig werden wird, ein neues Cluster zu erschaffen: spielt keine Rolle.

Schließlich, so heißt es im Kanzleramt, könne man ja aktuell noch nicht wissen, für welche Anwendungen die Chips höchster Leistungsstufe in ein paar Jahren taugten. Auch mit dem taiwanesischen Technologieführer TSMC, der ein Werk in Dresden bauen will, laufen aussichtsreiche Gespräche.

Chipexperten, die beim deutschen Branchenkönig Infineon arbeiten und in Autokonzernen, zweifeln an der Sinnhaftigkeit vor allem der Intel-Fabrik. Zumal man gar nicht wisse, ob die eher finanzschwache Company überhaupt in der Lage sein werde, das Werk fertigzustellen.

Doch wenn man – siehe „Allianz für Transformation“ – nicht weiß, auf welcher Mission man eigentlich konkret unterwegs ist, kann man sein Kapital schwerlich zielgerichtet ausgeben.

IV. CHIEF OPERATING OFFICER IM ZERSTRITTENEN VORSTAND

Als Jörg Kukies Anfang März in Houston bei der Ceraweek vorbeischaute, kam er ermutigt zu-

Helferin:
Auch **Franziska Brantner**, parlamentarische Staatssekretärin im Wirtschaftsministerium, wird von Unternehmen ständig nach neuen Hilfen gefragt

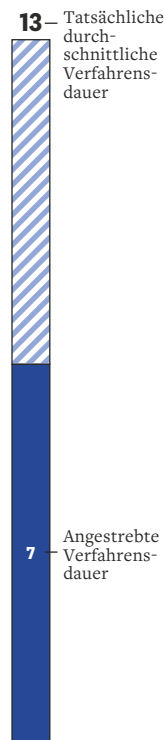


„Viel zu lange sind zu viele Herausforderungen einfach ausgesessen worden.“

Franziska Brantner,
parlamentarische Staatssekretärin
im Wirtschaftsministerium

Schläfrige Bürokratie

Verfahrensdauer von Genehmigungsprozessen nach Bundes-Immissionschutzgesetz (G-Verfahren), in Monaten



Quelle: BDI
Grafik: manager magazin

rück. Auf dem Treffen der Öl- und Energiebranche hatten doch gleich mehrere Vorstände von US-Unternehmen gesagt, dass die deutsche Gesetzgebung mit der Feststellung „des überragenden Interesses“ im Fall der Windkraft ein Vorbild sei. Genau das habe ihr Inflation Reduction Act noch nicht.

Schade nur, dass die Stimmen in Deutschland sehr viel skeptischer sind. „Mir fehlt nicht die Agenda, mir fehlt die Umsetzung“, sagt IG-Metall-Chef Hofmann. Tatsächlich gibt es bisher kaum Anzeichen dafür, dass nun endlich schneller Rotoren in den Himmel wachsen.

Die Länder weisen viel zu langsam neue Flächen aus, dazu kommen Lieferkettenprobleme. Und Stromleitungen, die den Windstrom vom Norden in den Süden transportieren sollen, werden noch lange fehlen.

„Die Hebel in der Energiepolitik sind umgelegt“, sagt Kukies ungerührt. In den kommenden Jahren werde die installierte Leistung deutlich steigen. Der Staatssekretär freut sich schon auf die Fotos von Baustellen, dann sieht das Publikum auch, dass tatsächlich etwas passiert. Das könnte dann nach vielen Monaten des Stillstands tatsächlich noch rechtzeitig

vor der Bundestagswahl 2025 passieren.

Kukies, ein Chief Operating Officer der Wirtschaftspolitik, arbeitet ein Thema nach dem anderen ab. Die Frage ist nur, ob sich die tiefer liegenden Standortprobleme ebenso lösen lassen wie die Gaskrise.

Beispiel Infrastruktur: Die Bahn wird wohl noch auf Jahrzehnte überfordert sein, und wenn es um den Autoverkehr geht, blockieren die Grünen den Ausbau gegen SPD und FDP. Ähnliches passiert bei der Bauplanung. Die Genehmigungszeiten für Industrieanlagen sind im Schnitt fast doppelt so lang wie vorgesehen (siehe Grafik links); Umweltministerin **Steffi Lemke** (55; Grüne) gilt der Industrie, anders als Habeck, als Verhinderin.

Es geht also allenfalls schlechend voran. Kukies hat auch deshalb im Kanzleramt ein eigenes Referat eingerichtet, das sich ausschließlich um Planungsbeschleunigungen kümmert. Ein Projekt, gemeinsam mit dem Gesundheitsministerium: Die Vorschriften für klinische Medikamentenstudien sollen entschlackt werden; die Ankündigung von Bayers Pharmachef **Stefan Oelrich** (54), man werde künftig Entwicklungskapazitäten

nach Nordamerika verlagern, hat offensichtlich gewirkt.

Bei Bayer hoffen sie nun, dass die Tochter BlueRock Therapeutics eine Studie zu einem neuen Parkinson-Medikament dann auch in Deutschland wird durchführen können. Bisher ist das verboten, weil es sich um eine Stammzellentherapie handelt; die Folge: Entwicklung und Produktion dieser Therapieform finden dann anderswo statt. Als Scholz zuletzt im Februar Bayers Berliner Pharmazentrale besuchte, warnten ihn die Bayer-Manager eindringlich davor.

Hat Deutschland mit Bayer, Merck, Boehringer und Biontech immerhin noch etliche mittelgroße innovative Pharmafirmen zu bieten, so sieht es bei der künstlichen Intelligenz sehr viel düsterer aus. Die Plattformen von Amazon und Apple über Google und Microsoft, die jährlich jeweils bis zu zweistellige Milliarden-Dollar-Beträge für die Entwicklung von ChatGPT und dessen Konkurrenten ausgeben, hat Deutschland nicht. Eine KI-Strategie der Bundesregierung kann also hier nur die Wissenschaft fördern sowie Softwarefirmen und KI-Anwender wie den Münchener Prozessbeschleuniger Celonis und die Kölner Übersetzungskünstler von DeepL politisch unterstützen.

Kokies' Botschaft: „Der Umbruch in der Industrie ist unabwendbar. Aber wir müssen ihn natürlich begleiten und vorantreiben.“ Dazu gehört auch, sich mittels zahlreicher neuer Handelsverträge aus der Rohstoffabhängigkeit von China zu lösen. Es ist schon so, wie die Grüne Brantner sagt: „Wir müssen widerstandsfähig, klimafreundlich und digital werden. Das ist bitter nötig, weil zu lange zu viele Herausforderungen einfach ausgesessen wurden.“

Darauf können sich alle aus der Ampel einigen: Die Große Koalition hat viel verpasst. Dann



Bittsteller:
BDI-Chef **Siegfried Russwurm** fordert von der Koalition, die Genehmigungen von Industrieanlagen zu erleichtern

„Es wird zu viel nach Subventionen gerufen.“

*Siegfried Russwurm,
Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie*

aber hört die Einigkeit schnell auf. Doch die Strukturkrise, die mit einer Gaskrise startete, kann auch Kokies ohne eine gemeinsame Basis politisch nicht auflösen.

V. DAS GROSSE GANZE

Sechs Wochen nach den Feierlichkeiten wegen des Wolfspeed-Werkes im saarländischen Ensford ist Anke Rehlinger auf dem Weg nach Frankfurt und hat Zeit zu telefonieren. Die Ministerpräsidentin wirkt fröhlich wie meist, doch auf die Frage, ob sie denn ihr Ziel erreichen werde, mehr gute Arbeitsplätze fürs Saarland zu schaffen, antwortet sie ausweichend. „Es ist uns gelungen, eine Aufbruchstimmung zu erzeugen, aber es gibt nicht nur Erfolgsmeldungen.“

Tatsächlich ist schon jetzt klar, dass die Schließung eines Ford-Werkes in Saarlouis ab 2025 und der Stellenabbau im ZF-Getriebewerk deutlich mehr Arbeitsplätze kosten wird, als Wolfspeed und ZF mit der Chipfabrik sowie potenzielle Investoren auf dem Ford-Gelände bieten werden. Etliche Tausend Jobs gehen verloren.

Hohe Belastung
Ranking von Unternehmenssteuern nach Ländern, 2022, in Prozent



Quelle: OECD
Grafik: manager magazin

Etwas besser sieht es aus bei der fürs Saarland wichtigen Stahlindustrie. Saarstahl und Dillinger Hütte sollen ab 2027 grünen Stahl erzeugen, ohne dass viele Arbeitsplätze sterben. Das allerdings wird wieder Milliarden an Subventionen kosten.

Weniger Arbeitsplätze in der Industrie, und das trotz vieler öffentlicher Gelder – der Befund fürs Saarland taugt für ganz Deutschland. „Wir sind die Blaupause“, sagt Rehlinger, ein in digitalen Zeiten überkommenes Sprachbild bemühend.

Das heißt nicht zwangsläufig, dass es insgesamt weniger Jobs geben wird. Schließlich braucht man Zehntausende Handwerker, die auf den Dächern werkeln und Solaranlagen anschließen oder in der Tiefgarage Wallboxen installieren. Mehr Dienstleistungen, weniger Industrie – das ist die Formel, auf die sich die Zukunft der deutschen Wirtschaft bringen lässt.

Für BDI-Präsident Russwurm und IG-Metaller Hofmann sind das keine guten Nachrichten. Denn viele neue Jobs werden weniger wertschöpfend sein, weniger Wohlstand bringen und damit zu schlechteren Bedingungen für die Arbeitnehmer kommen. Und die meisten Dienstleistungen lassen sich nicht exportieren. „Bei den Standortbedingungen ist globale Wettbewerbsfähigkeit entscheidend, weil wir ein Exportland sind und bleiben müssen“, sagt Russwurm. Doch gegenwärtig ist die Wirtschaft schon froh, wenn es der FDP gelingt, Steuererhöhungen zu verhindern.

Hohe Kosten, überbordende Bürokratie, abwandernde Kernindustrien – das alte Geschäftsmodell Deutschlands läuft aus. Für ein neues fehlen noch die Idee, der gemeinsame Wille und die Übung.

Cliffhanger an der Abbruchkante statt Happy End.

■ Martin Noé

Foto: Marzena Skubatz für manager magazin

Alles dreht sich um



neue Energie für die Industrie

Mit Iqony wird die Energiewende für
Industrieunternehmen, Energieversorger,
Städte und Kommunen machbar.

Erfahren Sie mehr über unsere
maßgeschneiderten Energielösungen.

www.iqony.energy

iqony

ACHTEN SIE AUF ...

Ihr Amtsantritt hätte kaum unglücklicher terminiert werden können. Ende September 2022 begann **Sigrid de Vries** (55) als Generalsekretärin bei der Acea. Der europäische Verband der Automobilhersteller und Lastwagenbauer zählte jahrzehntelang zu den mächtigsten Lobbyorganisationen der EU. Doch was nützt die ruhmreiche Vergangenheit, wenn einige der größten Mitgliedsunternehmen davonrennen?

So geschehen im Sommer vergangenen Jahres. Kurz nachdem das Europaparlament das Verbrennerverbot für Neuwagen ab 2035 beschlossen hatte, stieg zunächst Stellantis aus, zweitgrößter europäischer Autohersteller mit Marken wie Peugeot, Chrysler und Opel. Und dann auch Volvo, ebenfalls einer der Großen der Branche. Was sollten sie in einem Lobbyverband, der einen solchen Vorstoß nicht ausbremsen kann?

Als sich dann noch die Mitgliedstaaten der EU Ende Oktober dem Votum des Parlaments anschlossen, hatte de Vries gleich doppelt verloren: ihren ersten wichtigen Kampf als Lobbyistin und einen ordentlichen Teil ihrer Machtbasis.

Grund genug, depressiv zu werden? „Ach was“, sagt die Niederländerin mit der vollen Überzeugungskraft einer Gebrauchtwagenverkäuferin: „Die Stimmung unter den Mitgliedern war getragen von dem Geist, weiter zusammenzustehen.“

Sigrid de Vries

Europas mächtigste Autolobbyistin bräuchte ein bisschen mehr Power.

Doch die Zeit der Einstimmigkeit ist vorbei. Heute propagieren Hersteller wie Volkswagen den schnellen Verbrennerausstieg, während BMW-Chef **Oliver Zipse** (59), bis Ende vergangenen Jahres selbst Acea-Präsident, ein längerfristiges Nebeneinander von Wasserstoff, Elektromotor und Verbrenner favorisiert.

Kurz vor der finalen Abstimmung vollzog Verkehrsminister **Volker Wissing** (52; FDP) eine Kehrtwende. Er will das Verbrennerverbot nicht mittragen, solange synthetische Kraftstoffe nicht erlaubt bleiben, „E-Fuels“ sind zum politischen Schlachtruf mutiert.

Selbst die so gut vernetzte Autolobbyistin wirkt über-

rumpelt. Offiziell hält de Vries die Verbrennerentscheidung für gelaufen. Aber sie ist lang genug dabei, um aus der Wissing-Debatte vielleicht noch eine politische Dynamik zu erzeugen. Der Vorstoß trifft jedenfalls ihr Verständnis von Technologieoffenheit: „Wir wollen die Klimaziele der EU nicht aufweichen“, sagt sie. „Es ist klar, dass Elektrifizierung der richtige Weg ist. Es ist aber auch wichtig, die Klimaziele auf die effizienteste Art zu erreichen und dabei möglichst viele Arbeitsplätze in einer europäischen Schlüsselindustrie zu retten.“

De Vries, so beschreibt sie es, will für einen transparenten Diskurs ohne Gemaschel im EU-Parlament stehen. Ihre Stärke? „Sie ist ausgezeichnet vertraut mit den Strukturen und Kontakten in Europa, spricht viele Sprachen und bringt tiefe Sachkenntnis mit“, sagt **Hildegard Müller** (55), Präsidentin des deutschen Automobilverbands VDA. Bereits vor 15 Jahren begann de Vries bei Acea als Sprecherin, zuletzt führte sie den Zuliefererverband Clepa.

De Vries' größter Widersacher in der Angelegenheit kommt aus ihrer Heimat: EU-Klimakommissar **Frans Timmermans** (61) betont zwar gern, er sei ein Car-Guy. Aber ein Petrol-Head ist er nicht. Und kämpft so vehement für das Verbrennerverbot, dass Sigrid de Vries vor allem eins braucht: möglichst viele Hersteller hinter sich. ■ *Claas Tatje*



mey'

WIEDER EIN INVEST FÜR'N ARSCH.

mey Softball: Investieren Sie lieber in
Ihr bestes Stück als in unsichere Aktien.

SOFTIES ARE SEXY:

Der weiche Softbund ist
kaum spürbar und hinter-
lässt keine Abdrücke.

ADVANCED COMFORT:

Premium-Support dank innovativer
Schnitt- und Verarbeitungstechnik.

WITH AIR CONDITIONING:

Die Klimaanlage für Drunter
aus feuchtigkeitsregulierenden
COOLMAX® Fasern.

LAYER TECHNOLOGY:

Das Inlay aus Frottee mit innovativen
Textil-Loops sorgt für erstklassigen
Tragekomfort.

STAY IN PLACE:

Die elastische Gummilitze
verhindert unangenehmes
Hochrutschen.





„Einige Marken
haben leider
nachgelassen“:
Volkswagen-Chef
Oliver Blume

„Es gibt sehr viel zu tun“

Volkswagen ist an der Börse weniger wert als sein Anteil an Porsche. In China stürzt der Marktanteil ab, viele E-Autos kommen verspätet. Im Interview sagt der neue Chef *Oliver Blume*, wie er Deutschlands größtes Unternehmen sanieren will.

Ob **Oliver Blume** (54) ein erfolgreicher Volkswagen-Chef sein wird, kann noch keiner wissen. Mit Sicherheit aber ist er der freundlichste Boss, den die Wolfsburger seit Menschengedenken haben. Brav fügt er sich den Anweisungen unserer Fotografin und ihrer Assistentin, tupft sich selbst mit einer Papierserviette den Schweiß von der Stirn, als er angeleuchtet wird. Und als sein Sprecher gegen Ende des zweistündigen Interviews „Olli“ fragt, ob er gehen könne, er müsse nach Hause zu den Kindern, verabschiedet er ihn mit einem brotherhaften Handshake. Blume wirkt entspannt, auch wenn er jetzt neben den 22.700 Porsche-Beschäftig-

ten 650.000 des VW-Konzerns führt. Und damit einen Sanierungsfall.

manager magazin: Herr Blume, die deutsche Autoindustrie hat mit dem nahenden Ende des Verbrenners ihren Wettbewerbsvorteil verloren, in der Software ist sie hintendran, dafür bei den Arbeitskosten ganz vorn. Korrekt analysiert?

Oliver Blume: In einigen Aspekten stimmt Ihre Analyse. Konkurrenten haben aufgeholt und auch auf deutschen Autobahnen gelernt. Ich war gerade in China und habe gesehen, wie schnell sich Technologien entwickeln, insbesondere bei der Software. Und ja, die Arbeits- und Energiekosten in Deutschland sind im globalen Vergleich hoch – das ist ein Wettbewerbsnachteil.

Volkswagen wird ein Batteriezellenwerk in Kanada bauen. Warum?

Wir wollen in Nordamerika wachsen. Hier haben wir großes Potenzial. Die E-Mobilität bietet große Chancen. Deshalb brauchen wir auch dort eine lokale Produktion von Batteriezellen. Kanada speziell bietet darüber hinaus Kooperationsmöglichkeiten für weitere Wertschöpfungsfelder, Rohstoffe und erneuerbare Energien.

Und die anderen Gründe?

Die USA und Kanada haben eine sehr kluge Förderung, die über zukünftige Steuerrückzahlungen funktioniert. Wir waren zudem beeindruckt von den Gesprächen mit dortigen Entscheidungsträgern. Innerhalb von Tagen wurden unkompliziert konkrete Rahmenbedingungen festgelegt. Wir bekommen etwa preiswerte grüne Energie, garantiert über Jahre hinweg. Das schafft die nötige Sicherheit für solche Projekte. Darüber habe ich im Nachgang heute auch mit der amerikanischen Botschafterin **Amy Gutman** gesprochen.

Sie investieren auch in Batteriewerke in Europa, besonders in Salzgitter. Derzeit wird in der Bundesregierung ein Industriestrompreisdesign für die nächsten Jahre diskutiert. Wo sollte der Preis liegen?

Wir stehen zum Standort Deutschland. Der Preis für Industriestrom müsste stabil unter sieben Cent pro Kilowattstunde liegen – aber das ist letztlich Primat der Politik.

Im Ernst? Der Preis pro Kilowattstunde für Verbraucher steht gegenwärtig bei rund 30 Cent.

Der Industriestrompreis ist immer niedriger, schon wegen der großen Mengen, die abgenommen werden. Und Deutschland muss ein global wettbewerbsfähiger Standort sein. Das hat auch die Regierung in Berlin erkannt, wie wir aus vielen Gesprächen wissen.

Vor allem aber muss Volkswagen als globaler Konzern wettbewerbsfähig werden. Und das ist zumindest aus Sicht des Kapitalmarkts nicht der Fall. Stand gestern Abend, 14. März, hat die Volkswagen AG einen Wert von rund 76 Milliarden Euro. Allein die 75 Prozent, die Volkswagen an der Porsche AG hält, waren da 78 Milliarden wert. Der zweitgrößte ➤

Autohersteller der Welt, mit all seinen Marken von Audi über Bentley, Lamborghini bis hin zum Truckhersteller Traton, ist also wertlos. Das ist doch ein Armutszeugnis, auch für das Management.

Ganz im Gegenteil. Wir haben einen Rekordgewinn vorgelegt – und das unter sehr schwierigen Rahmenbedingungen. Unsere Bilanz und Substanz sind stark. Wir haben einen klaren Plan für die Zukunft. Aber natürlich müssen wir den Kapitalmarkt von unseren Stärken und mit Ergebnissen überzeugen. Dazu treffen wir uns im Juni auf einem Kapitalmarkttag mit den Investoren. Vertrauen muss wachsen.

Gut, dann fangen wir mal an. Lamborghini gilt als Gewinnperle, die man ähnlich wie Ferrari separat an die Börse bringen könnte.

Diesen Schluss haben Sie gezogen. Richtig ist: Lamborghini erzielt hohe Umsatzrenditen. Wir glauben sogar, dass wir es leichter haben werden als Ferrari, bei Software und E-Antrieb künftig ganz vorn zu sein. Aber wir wollen das Unternehmen innerhalb des Volkswagen-Konzerns entwickeln. Börsenpläne gibt es aktuell nicht.

Also erst mal keine Sonderdividende für die Aktionäre wie beim Porsche Börsengang?

Wir entwickeln Volkswagen nach dem Vorbild des Porsche-Börsengangs weiter, ohne zunächst weitere Börsengänge im Blick zu haben. Für alle Stakeholder gibt es große Chancen, für die Aktionäre wie für die Arbeitnehmer.

Volkswagen soll wie Porsche werden – wie meinen Sie das?

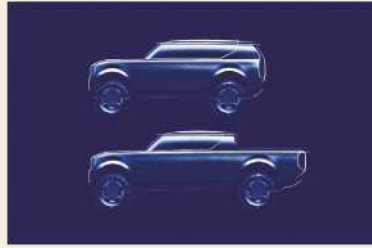
Es geht nicht um Porsche, sondern um ein erfolgreiches Vorgehen. Das entwickeln wir spezifisch in allen unseren Unternehmen. Das Wichtigste ist eine klare Strategie, danach fragen Investoren zuerst. Sind die Marken eindeutig positioniert? Sind wir technisch stark genug, vor allem bei den Elektroautos? Und: Wie robust ist das Geschäftsmodell? Wir haben begonnen, eine neue Ausrichtung für den Konzern zu erarbeiten. Diesen Ansatz übertragen wir in „Virtual Equity Storys“ auf die Marken und Markengruppen.

Ist das die Methode Investmentbanker, oder ist es die Methode Blume?

Fotos: Bernhard Huber, PR

PROBLEM 1 USA

Die teure Wette auf den Scout

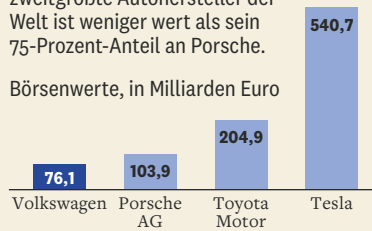


Sechs bis acht Milliarden Euro hat Finanzchef **Arno Antlitz** wohl für den Pickup Scout und ein neues Werk in den USA eingeplant.

PROBLEM 2 KAPITALMARKT

Das Volkswagen-Paradoxon: der zweitgrößte Autohersteller der Welt ist weniger wert als sein 75-Prozent-Anteil an Porsche.

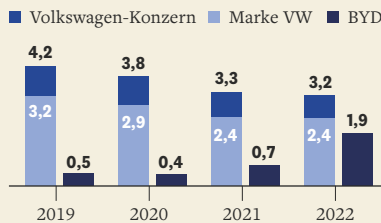
Börsenwerte, in Milliarden Euro



Quelle: Refinitiv

PROBLEM 3 CHINA

Verkaufszahlen in China, in Millionen



Quelle: Unternehmen, mm-Recherche



Defensivqualitäten gefragt: China-Vorstand **Ralf Brandstätter** soll VW vor Angreifer BYD halten.

In diesem Fall ist es eine Kombination und vor allem Teamarbeit. Ich habe in der Tat meine eigene Methode entwickelt, eine Mannschaft zu führen. Und dabei klare Prioritäten zu setzen, Orientierung zu geben und vor allem Tempo zu gewinnen. Für den Konzern haben wir zehn Kernthemen vereinbart, Listen mit den wichtigsten Aufgaben erarbeitet – und daraus am Ende ein klares Programm entwickelt. Nachvollziehbar, strukturiert, messbar und am Kunden ausgerichtet.

Das Ergebnis: Volkswagen muss dringend saniert werden?

Das Ergebnis: Wir haben in den vergangenen Monaten sehr viele Entscheidungen getroffen, für die ein Konzern wie Volkswagen sonst Jahre benötigt. Diese Entscheidungen setzen wir jetzt um. Und ja, es gibt sehr viel zu tun.

Schauen wir auf die Marke VW, da ist wahrscheinlich der größte Bedarf.

Ihr Konkurrent Stellantis hat 2022 eine operative Umsatzrendite von 11 Prozent erwirtschaftet; etliche große Autohersteller verdienen angesichts stabil hoher Preise auf Rekordniveau. VW kam auf bescheidene 3,6 Prozent. Wie wollen Sie damit Investoren beeindrucken?

Mit Glaubwürdigkeit und Transparenz. 2022 hat der Krieg in der Ukraine begonnen, die Lockdown-Monate in China haben uns hart getroffen; außerdem waren wir beim Steuern der Halbleiterversorgung nicht gut genug. Die Marke VW war in vielem härter getroffen als andere. Wir müssen besser werden. Gut ist: Wir wissen, wie wir vorgehen.

Als Sie an Ihrem ersten Arbeitstag auf einer Managementkonferenz in Lissabon ankündigten, Sie wollten wieder das Produkt in den Vordergrund stellen, etwa den VW Golf, jubelten alle. Der sehnsuchtsvolle Blick in die Vergangenheit wird den Kapitalmarkt kaum hinreißen.

Es ist das Streben nach Stärke. Und die steckt auch in der Geschichte, in unserer Heritage. Mir geht es dabei um den Blick nach vorn. Eine Ikone wie der Golf muss Teil unserer e-mobilen Zukunft sein, genauso der Tiguan. Wir müssen die Modelle wieder da positionieren, wo sie vom Markenimage her hingehören. Das ist für mich einer der

wichtigsten Punkte meines Zehnpunkteplans.

VW konnte in der Ägide von Martin Winterkorn höhere Preise verlangen als die Konkurrenz, hat dafür aber auch bessere Autos geboten. In aktuellen Qualitätsrankings liegen die Konzernmarken fast komplett im hinteren Feld.

Einige Marken haben leider nachgelassen. Da gibt es Nachholbedarf, das ist kein Geheimnis. Aber bei der Qualität hört man nie auf, zu arbeiten. Qualität, aber auch Design haben bei mir höchste Priorität und sind direkt bei mir angebundener. Wir haben sofort begonnen, in jeder Marke strukturierte Qualitätsprogramme aufzusetzen. Auch im Design schärfen wir nach.

Was trauen Sie sich zu in Zahlen?

Wir haben uns 2023 für den Konzern eine Rendite von 7,5 bis 8,5 Prozent vorgenommen. Mittel- und langfristig sind wir deutlich ehrgeiziger. Zum Beispiel wollen wir bei Porsche von 15 auf langfristig 20 Prozent operative Rendite. Analog in allen Marken. Für den Kapitalwert des Volkswagen-Konzerns gilt das Gleiche: Auch hier kann die Entwicklung nur nach oben gehen.

Wenn wir mit Investoren sprechen, dann schreckt die vor allem eins: dass der Konzern eine komplette Fahrzeuggeneration um vier Jahre verschoben hat. Die künftige Architektur SSP sollte konzernübergreifend ab 2024/25 auf autonomes Fahren vorbereitete Tesla-Jäger liefern. Jetzt wird es diese Modelle nicht vor Ende des Jahrzehnts geben. Wie wollen Sie das aufholen?

Unsere Zeitpläne und Inhalte sind jetzt realistisch. Insbesondere in der Software haben wir noch aufzuholen. Aktuelle Plattformen und Modelle werten wir deutlich auf. Es gibt aber auch Highlights. Bei batterieelektrischen Fahrzeugen ist Porsche ganz vorn dabei. Dort wollen wir 2030 bereits mehr als 80 Prozent unserer Neufahrzeuge vollelektrisch an Kunden ausliefern.

Nun ja, bislang gibt es den Taycan als Highlight, einen Sportwagen. Alle anderen Kunden warten. Der elektrische Macan sollte 2021 fertig sein. Im März 2023 funktioniert die Softwarearchitektur immer noch nicht.



„Das Potenzial ist da“

Oliver Blume

Den Macan und auch den Audi Q6 e-tron wollten wir ab 2022 verkaufen, sie sind also zwei Jahre verzögert. Eine Reihe weiterer Modelle auch; damit können wir nicht zufrieden sein. Wir werden beide Modelle 2024 an Kunden ausliefern. Gemeinsam mit unserer Softwaretochter Cariad sind wir auf die Zielgerade eingebogen.

Den unteren Bereich lassen Sie bei Elektroautos bislang liegen. Der ID.3 als VWs Einstiegsmodell kostet in der billigsten Ausführung knapp unter 40.000 Euro, kaum weniger als Teslas Model 3. Warum überlassen Sie diesen Bereich der Konkurrenz? Das jüngst gezeigte Showcar ID.2all ist außen so groß wie ein Polo und innen so geräumig wie ein Golf. Wir haben gerade entschieden, dass wir ab 2025/26 in Spanien weitere preiswerte Ein-

stiegsmodelle bauen werden. Da haben wir dann eine Batteriezellenproduktion und niedrigere Lohnkosten. Damit werden wir wettbewerbsfähig sein.

Wie viel sollen diese Modelle kosten? Wir peilen einen Einstiegspreis unter 25.000 Euro an. In Spanien werden wir auch Modelle von Škoda und Cupra im gleichen Werk produzieren, um die Kosten weiter zu senken. Perspektivisch haben wir den Anspruch, auch Elektromodelle unter 20.000 Euro anzubieten und damit Geld zu verdienen.

Das wäre die Preisebene eines VW Polo. Was bieten Sie auf der Basis des kleineren und günstigeren VW up? Momentan haben wir keine Absicht, in diese Richtung zu gehen. Angesichts der Kostensituation gerade bei Batteriezellen ist ein wirtschaftlich sinn- ➤

volles Modell für deutlich weniger als 20.000 Euro aktuell nicht realistisch. **Das Fehlen attraktiver E-Autos schadet Volkswagen insbesondere in China. Im Januar und Februar hatten dort schon 30 Prozent der verkauften Autos Elektro- oder kombinierte Plug-in-Antriebe. Und Volkswagen hatte daran einen Marktanteil von weniger als 2 Prozent.**

Positiv ist: Bei den Verbrennern sind wir weiter Marktführer. Aber in der Tat wird Elektro so schnell populär, dass es selbst die Chinesen überrascht hat. Wir erwarten, dass dort spätestens 2026 mehr als die Hälfte der verkauften Autos elektrisch angetrieben werden. **Und Sie haben für Ihren wichtigsten Markt kaum wettbewerbsfähige Fahrzeuge. VWs ID.-Modelle verkaufen sich schleppend, die Nachfolgeneration braucht noch einige Jahre. Ist es nicht schon zu spät?**

Nein. Wir haben eine starke Position im Markt und viele Stärken. Wir bringen jetzt neue Modelle, die noch besser den Geschmack der chinesischen Kunden treffen. Aber wir haben auch aufzuholen, gerade bei der Digitalisierung. Deshalb bauen wir weitere umfassende Entwicklungskapazitäten auf und haben die Cariad China gegründet.

Sie waren neulich erstmals seit Pandemiebeginn für eine Woche in China. Was hat Sie beeindruckt?

Der technologische Fortschritt entwickelt sich rasant. Ein Beispiel: Wir haben die Spracherkennung getestet. Ich spreche kein Wort Chinesisch, die Kollegen haben mir die Worte eingedeutscht aufgeschrieben. Fenster runter, Temperatur hoch. Trotz meines vermutlich schrecklichen Akzents hat das einwandfrei funktioniert.

Wie geht es jetzt weiter?

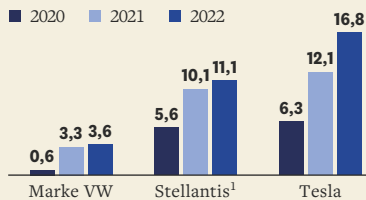
Unser China-Vorstand **Ralf Brandstätter** hat die Situation schonungslos analysiert, eine neue Strategie entwickelt. Im April fahren wir mit dem kompletten Vorstand zur Shanghai Auto Show. Da werden wir uns Zeit nehmen für das „China Zielbild 2030“ – und dann die wesentlichen Eckpfeiler entscheiden.

Für uns klingt das, als würde Ihr Marktanteil in China erst mal weiter sinken, also da, wo Sie lange die höchsten Gewinne erzielt haben.

Fotos: PR

PROBLEM 4 MARKE VW

Operative Umsatzrendite, in Prozent



¹ | Pro-forma-Ergebnis; Fusion FCA/PSA Anfang 2021. Quelle: Unternehmen



Retter gesucht: **Thomas Schäfer** führt seit knapp einem Jahr die Marke VW – die Renditelücke zu Stellantis wächst.

PROBLEM 5 CARIAD

Gefährliche Versprechen



Dirk Hilgenberg soll als Chef der Softwaretochter Cariad den Start von Porsche Macan und Audi Q6 garantieren – endlich, mit zwei Jahren Verspätung.

Wir können die Vergangenheit nicht rückgängig machen. Wir schauen nach vorn. Aber es wird einige schnelle Verbesserungen bei den Produkten geben, vom chinesischen Kunden her gedacht. **Viele Ihrer Elektromodelle kommen verspätet. Warum sagen Sie nicht ehrlich, dass Sie die Ziele für E-Mobilität nicht erreichen werden?** Weil wir auf Kurs sind. Wir haben für den Konzern angepeilt, dass 2025 rund 20 Prozent der verkauften Autos elektrisch sein werden. Und für Porsche mehr als 50 Prozent elektrifiziert. **50 Prozent elektrisch bei Porsche? Wenn der Macan erst ab 2024 in den Markt kommt? Das geht nicht.**

Doch. Elektrifiziert bedeutet: Voller elektrisch und Hybride. Und da werden wir etwa den Cayenne und den Panamera noch einmal stärken. Mit Performance, sportlich ausgeprägt und einer Elektroreichweite von über 80 Kilometern.

Sie sind jetzt ein halbes Jahr im Amt. Wie viel Zeit geben Sie sich, Ihren Kollegen und Kolleginnen, den Kapitalmarkt zu überzeugen?

Die Investoren wollen Ergebnisse sehen, bevor sie uns vertrauen. Bei Porsche haben wir fünf Jahre gebraucht, bis wir glaubwürdig börsenreif waren. Beginnend mit der Entwicklung des Taycan – das war eine Pionierleistung. Wir brauchen also auch für Volkswagen die nötige Zeit. Und ja, alle Marken müssen aus eigenem Interesse dazu beitragen und liefern.

Herr Blume, mal anders gefragt: Was macht Ihnen am neuen Sanierungsjob eigentlich Spaß?

Mir gefallen solche Herausforderungen. Wenn es gelingt, aufzuräumen und Neues aufzubauen, eine Mannschaft hinter sich zu bringen, die dann als Team auch die notwendige Extrameile geht. Wenn dann die ersten Erfolge kommen, ist das eine große Freude. Das habe ich in meinen bisherigen Jobs bei Audi, Seat, Volkswagen und bei Porsche erlebt. Jetzt möchte ich es mit der gesamten Mannschaft wiederholen. Für mich ist die Aufgabe eine Ehre – und ich tue das für all die Menschen, die im Volkswagen-Konzern arbeiten.

Wohin soll die Methode Blume dann in Wolfsburg führen? Auf die 250 Milliarden Euro Marktkapitalisierung, die Ihr Vorgänger Herbert Diess einmal als Ziel ausgerufen hat und nie auch nur in dessen Nähe gekommen ist?

Mir geht es um eine nachhaltige, fundierte Entwicklung. Ich werde keine exakte Zahl nennen, habe aber Vorstellungen. Wir müssen erst einmal die nötige Substanz schaffen. Wir haben einen niedrigen Absprungwert. Darauf bauen wir auf. Potenzial für deutlich mehr ist da, wenn alle liefern. Es ist wie im Sport – von Spiel zu Spiel denken und nie aufhören, sich zu verbessern. ■

Das Interview führten Michael Freitag und Martin Noé.

MENSCHENSKINDER



Janina Kugel ist Multiaufsichtsrätin und Senior Advisor. Sie interessiert sich für Leadership, den Arbeitsmarkt und vor allem Menschen. Sie war Vorständin bei Siemens.

Ich bin ja normalerweise keine, die sich ein Zurück in die vermeintlich guten alten Zeiten wünscht. Doch ich will heute mal eine Ausnahme machen – und ein Plädoyer für das gute alte Benehmen halten.

Keine Sorge, ich habe nicht vor, mich für die Nachfolge von Herrn Knigge ins Spiel zu bringen, könnte ich auch gar nicht (sorry, Mama). Aber haben Sie auch schon festgestellt, dass die Umgangsformen inzwischen nicht nur in den sozialen Medien sehr zu wünschen übrig lassen, sondern auch im realen Arbeitsalltag?

Die Eingangstür aufhalten, wenn eine andere Person dicht hinter einem kommt? Fehlanzeige. Im Aufzug zuerst diejenigen einsteigen lassen, die vorn stehen, statt einfach loszudrängeln? Von wegen. Und ich spiele jetzt gar nicht auf die „Ladies first“-Faustformel an, die ich auch als bekennende Feministin schätze, sondern beobachte das ganz geschlechtsneutral. Selbst beim Weltwirtschaftsforum in Davos und anderen Branchentreffen – wo sich doch vermutlich 99 Prozent der Anwesenden als gut erzogen und bildungsbürgerlich bezeichnen würden und der Begriff Elite noch salonfähig ist – wird gedrückt und geschoben, was das Zeug hält. Über die Dreistigkeit von „Herrn und Frau Wichtig“ bin ich zunehmend erstaunt.

Was ist da passiert? Haben die Lockdowns, das wo-

Wo sind Ihre Manieren geblieben?

Janina Kugel plädiert fürs Türaufhalten und mehr Rücksichtnahme.

chenlange Tragen von Jogginghosen und die fehlenden Sozialkontakte uns so aus der Bahn geworfen, dass alles verlernt wurde, was früher als normal und sozial kompatibel galt? Sind die ständigen Krisen unserer Zeit so energiefressend, dass für alles andere keine Bandbreite mehr zur Verfügung steht? Warum fällt uns Rücksichtnahme so schwer?

Wer ab und an ein Lifestylemagazin in der Hand hält, kennt die Artikel, in denen der Trend zu mehr Selfcare beschrieben wird. Es scheint mir, als hätten manche das als Aufruf zu mehr Ellbogen, mehr Egoismus und mehr Ignoranz missverstanden.

Erstaunt bin ich auch über die neuerdings in Mode gekommenen Entlassungen per E-Mail. Gern dort, wo kurz

Auch unangenehme Botschaften müssen überbracht werden. Das ist Teil des Jobs, Teil des Lebens. Die Welt ist zu klein, um sich schlecht zu benehmen.

zuvor noch „great place to work“ gepredigt wurde. Sollte wirklich jemand wirtschaftliche Verantwortung für ein Unternehmen tragen, der oder die dieses eine letzte Gespräch mit Mitarbeiter*innen scheut?

Nun wird neuerdings auch noch gehostet. Bitte was? Das Problem kannte Knigge offensichtlich noch nicht, aber Wikipedia erklärt es so: „Unter dem Begriff Ghosting versteht man in einer zwischenmenschlichen Beziehung (Partnerschaft oder Freundschaft) einen vollständigen Kontakt- und Kommunikationsabbruch ohne Ankündigung.“ Tja, und das passiert nun immer häufiger nicht nur nach schlechten Dates, sondern auch in laufenden Recruitingprozessen.

Neulich rief mich ein Freund an, der sich gerade beruflich umorientiert: „Ich habe den Job! Sie schicken mir einen Vertragsentwurf.“ Die Freude war groß. Doch dann: geschah nichts. Es kam kein Vertrag. Und noch schlimmer: keine Erklärung. Seine Nachfragen verliefen im Nichts.

Und so etwas passiert mittlerweile auf beiden Seiten. Bewerber*innen oder

Unternehmen stellen sich plötzlich tot. Und dann gibt es noch diejenigen, die einen Arbeitsvertrag unterschreiben, aber am ersten Arbeitstag einfach nicht aufkreuzen. Natürlich ohne vorher abgesagt zu haben. Mal abgesehen davon, dass das nicht gerade der optimale Weg ist, um sich im Ranking der beliebtesten Arbeitgeber nach oben zu katapultieren oder als Kandidat*in auf die „Rehire anytime“-Liste zu kommen. Es ist schlicht und ergreifend dreist.

Auch im Trend, so höre ich, sind Kündigungen, die nie schriftlich eingereicht werden. Die Leute kommen einfach nicht mehr. Neulich las ich in einem der sozialen Netzwerke, wie ein junger Mensch (ernsthaft) fragte, ob eine förmliche Kündigung überhaupt notwendig sei. Die Antworten erspare ich Ihnen hier, der Post wurde später gelöscht.

Sicher gibt es Gründe für jede dieser Entscheidungen. Vielleicht kam ein besseres Angebot dazwischen oder ein plötzlicher Budgetfreeze aus dem Headquarter, der alle geplanten Neueinstellungen verkomplizierte. Aber: Das einmal zu erklären ist doch das Mindeste. Das sind zugegebenermaßen keine einfachen Gespräche, doch auch unangenehme Botschaften müssen überbracht werden. Das ist Teil des Jobs, Teil des Lebens. Und in beiden Fällen trifft man sich bekanntlich immer zweimal. Die Welt ist zu klein, um sich schlecht zu benehmen. ■

Die Tatort reiniger

Sie werden gerufen, wenn ein Unternehmen in einem Skandal unterzugehen droht: Privatermittler wie Simone Kämpfer, Eike Bicker oder Andreas Pohlmann. Ihr Stundensatz ist üppig, ihre Verantwortung auch.



Befragt,
enttarnt, verteidigt:
Freshfields-
Anwältin **Simone
Kämpfer**

Was Eike Bicker (43) am Telefon hörte, waren die Zutaten für einen äußerst spannenden Kriminalfall. Der Anwalt hatte sich eigentlich an diesem Samstag im Juni 2020 auf einen ruhigen Abend bei Freunden im Taunus eingestellt, als ein alter Bekannter ihn anrief: **James Freis** (52) brauchte Hilfe, unbedingt, dringend. Der US-Amerikaner hatte gerade seinen Job als Vorstand des Finanzdienstleiters Wirecard angetreten – nur um festzustellen, dass dort die Dinge schlimmer waren als befürchtet. Natürlich schwirrten überall Gerüchte um den Dax-Konzern, der Aufsichtsrat hatte Freis auch einiges angedeutet. Aber nicht, dass die knapp zwei Milliarden Euro, die man bei zwei philippinischen Banken vermutete, höchstwahrscheinlich gar nicht existierten.

Ein Fall für Bicker. Der Jurist ist Partner bei der Kanzlei Gleiss Lutz, Spezialist für die Aufklärung von Skandalen in Unternehmen. Also strich er an diesem Sommerabend seine Pläne für das Wochenende zusammen. „Wir hatten am Sonntag die erste Telefonkonferenz“, erzählt er, „am Dienstag waren wir in der Wirecard-Zentrale.“

Er ist bis heute dabei, arbeitete erst für Freis, nach dem Wirecard-Kollaps dann für Insolvenzverwalter **Michael Jaffé** (59). Mit gut einem Dutzend Kolleginnen und Kollegen seiner Kanzlei enttarnte er Scheingeschäfte und nahm gefälschte Bilanzen auseinander, interviewte Bankerinnen und Banker, IT-Experten, Vorstände, reiste auf der Suche nach dem verschwundenen Geld nach Asien. Die Staatsanwaltschaft München nutzte die Ergebnisse für ihre Anklage gegen Wirecard-CEO **Markus Braun** (53); Jaffé begründete mit Bickers Material Schadensersatzklagen unter anderem gegen die ehemaligen Wirecard-Prüfer von EY. Und Bickers Kanzlei Gleiss Lutz kassierte ein deutlich zweistelliges Millionenhonorar; die genaue Höhe verrät er nicht.

Eike Bicker gehört zu einer kleinen Gruppe von Anwältinnen und Anwälten, die seit einigen Jahren Mandate in einer Dimension bekommen, die ►

früher der Crème de la Crème der Gesellschaftsrechtler und Übernahmeexperten vorbehalten blieb. Sie haben sich auf Compliance-Verstöße spezialisiert, die die deutsche Wirtschaft mit erstaunlicher Regelmäßigkeit produziert. Ihr Auftrag: das Schlimmste verhindern.

Erst waren es Korruptionsskandale, die das große Geld brachten, etwa bei Siemens und Daimler, Ferrostaal und Bilfinger. Es folgten Geldwäschewürfe, zum Beispiel gegen die Deutsche Bank, der Untergang von Wirecard und die Sexismusuntersuchung beim Springer-Verlag. Und das sind nur die ganz großen Fälle.

Die Profis sind juristische Tatortreiner. Sie befragen, verteidigen, ent-

tarnen im Auftrag der Unternehmen und besänftigen durch ihre Arbeit die staatlichen Ermittler. Für die Kanzleien ist das ein glänzendes Geschäft. „Wenn es um Schadensersatz geht, um Reputationsschäden oder auch #MeToo-Fälle, dann wollen die Unternehmen die Besten; und dann zahlen sie auch entsprechend“, sagt ein Partner von Freshfields Bruckhaus Deringer. Rund 300 Anwältinnen und Anwälte hatte seine Kanzlei zeitweise im Einsatz, als sie für Volkswagen den Dieselskandal aufarbeitete, viele davon waren eigens für diesen Fall angeheuert worden. Für Freshfields kam ein dreistelliger Millionenbetrag zusammen.

Nach einer Anfangsphase, in der große US-Kanzleien wie Debevoise &

Plimpton dank ihrer Erfahrung im Umgang mit der US-Börsenaufsicht SEC das Geschäft dominierten, haben inzwischen deutsche Juristen den Heimatmarkt übernommen; die Topverdiener sind Quereinsteiger wie **Simone Kämpfer** (56; Freshfields), **Andreas Pohlmann** (65; Pohlmann & Company) und eben Eike Bicker. Kaum ein Skandal, bei dem nicht eine oder einer von ihnen dabei ist. Sie sind die neuen Stars der Juristenszene.

Stundensätze nahe 1000 Euro

Begonnen hat ihr Aufstieg im Spätsommer 2007. Bestechung im Ausland hatten viele deutsche Unternehmen lange eher als Kavaliersdelikt abgetan, bis 1999 konnten Schmiergeldzahlungen sogar von der Steuer abgesetzt werden. Dann versank Siemens in einem Schmiergeldskandal, die SEC und die Münchener Staatsanwaltschaft ermittelten. Siemens-Chef **Klaus Kleinfeld** (65) verlor seinen Job, andere Vorstände mussten vor Gericht.

In jenem Sommer wollte der neue Konzernchef **Peter Löscher** (65) externe Unterstützung bei der Aufarbeitung hinzuziehen. Wirkliche Compliance-Spezialisten gab es damals kaum in Deutschland, schon gar nicht solche, denen Löscher vertraute. Aber er erinnerte sich an Andreas Pohlmann, den er aus gemeinsamen Zeiten beim Chemiekonzern Hoechst kannte. Pohlmann war dort als Krisenspezialist groß geworden. Als der „gelbe Regen von Schwanheim“ Hoechst 1993 in die Schlagzeilen brachte, plädierte er für Aufklärung des bis dahin schwersten Chemieunfalls in Frankfurt am Main. Der Jurist organisierte einen runden Tisch mit Umweltaktivisten und sorgte für Ruhe. Das sprach sich herum.

Nachdem die Hoechst-Abspaltung Celanese durch den Investor Blackstone übernommen worden war, hatte Pohlmann – für eine SEC-dokumentierte Bleibepremie von fast acht Millionen Dollar – von Dallas aus die Umstellung auf US-Regeln begleitet. Er war gerade raus und entspannte an der Nordsee, als sein alter Bekannter **Michael Hoffmann-Becking** (80) anrief, Grandseigneur der Kanzlei Hengeler Mueller: Löscher wolle ihn als Compliance-Chef.



Foto: Thomas Pirot für manager magazin

Die letzten Tage von Wirecard: **Eike Bicker** von Gleiss Lutz ist vor der Pleite dazugestoßen

„Siemens war der Urknall“, sagt Pohlmann.

Von da an war die SEC der Schrecken der deutschen Wirtschaft. Compliance wurde Pflicht, äußerst lästig, aber zwingend notwendig. Und Leute wie Pohlmann waren irgendwann so gefragt wie sein persönlicher Headhunter Hoffmann-Becking.

Als 2010 auch der Essener Großanlagenbauer Ferrostaal ins Visier der Münchener Staatsanwälte geriet und der frisch zum Aufsichtsratschef berufene Gesellschaftsrechtler **Georg Thoma** (78; damals Shearman & Sterling) Besserung beweisen musste, engagierte er Leute mit Siemens-Erfahrung: Die New Yorker Kanzlei Debevoise & Plimpton übernahm die Aufklärung – und Pohlmann wurde Compliance-Vorstand. Der agierte dabei im Zweifel stets pragmatisch: „Als Compliance-Chef zeigen Sie Grenzen auf“, sagt er, „aber Sie müssen in jedem Fall auch Teil des Unternehmens bleiben, dürfen die Leute nicht alle zu Bösewichten erklären.“ Pohlmann spricht mit der lakonischen Abgeklärtheit und Souveränität eines Mannes, der schon einiges an Abgründen gesehen hat.

Ende 2011 war der Job für ihn erledigt, Pohlmann gründete ein paar Monate später eine eigene Kanzlei. „Der war damals ständig auf Kongressen, ein glänzender Netzwerker“, erzählt ein Ermittler, der bei Siemens mit Pohlmann arbeitete; „und er hatte wirklich eine steile Lernkurve“.

Vor allem Pohlmanns US-Kontakte erwiesen sich als wertvoll. 2013 holte ihn der kanadische Konzern SNC-Lavalin als Compliance-Vorstand. Es galt, Ärger mit den US-Behörden zu mildern. 2016 machten ihn die SEC und das US-Justizministerium zum „Monitor“ beim niederländischen Telekomunternehmen Vimpelcom (heute Veon). Ein solcher Aufpasser kontrolliert, ob ein Unternehmen aus seinen Fehlern gelernt hat – mit weitreichenden Befugnissen. Als Volkswagen-Monitor **Larry Thompson** (77) deutsche Begleitung wollte, holte er sich Pohlmann und dessen Kanzlei an Bord. 2020 folgte bei dem schwedischen Netzausrüster Ericsson schließlich das zweite Monitormandat.

Ein Monitor kann etwa klare Konsequenzen verlangen, wenn die Dinge nicht so laufen, wie mit den Behörden vereinbart. So hat Pohlmann als Monitor schon mal im Stillen dafür gesorgt, dass Vorstände getauscht wurden.

Es sind nicht die ganz großen Mandate, die Pohlmann übernimmt; dazu ist seine Kanzlei mit rund 25 Mitarbeitern zu klein. Aber er räumt die höheren Honorare ab. Wo Topadressen wie Freshfields oder Gleiss Lutz mit durchschnittlichen Stundensätzen von knapp 400 Euro kalkulieren, kassieren Pohlmann und sein Team bei Monitorships fast vierstellig.

Die Compliance-Profis agieren auf einem komplexen Terrain – und unter höchstem Druck. Diskret sollen sie meist für den Vorstand oder Aufsichtsrat aufdecken, was in einem Konzern schiefgelaufen ist – und dabei so mit den staatlichen Straf- und Aufsichtsbehörden kooperieren, dass es für die Unternehmen möglichst glimpflich ausgeht. „Gefragt sind die Leute, die sich in mehr als einer Rolle bewährt haben“, erzählt der Topmanager eines Dax-Konzerns. Er hat selbst schon Juristen wie Pohlmann engagiert; am liebsten sind ihm die mit „Erfahrung aus der Unternehmenswelt, aus Staatsanwaltschaften und Gerichtssälen“.

Um diese Ausnahmefiguren zu verpflichten, springen die großen Kanzleien schon mal über ihren Schatten. So wie Freshfields bei Simone Kämpfer. An einem ungemütlichen Wintertag erzählt sie im Düsseldorfer Büro von den Wendepunkten ihrer Karriere – vor sich einige eng beschriebene Blätter mit Punkten, die ihr wichtig sind. Kämpfer ➤

Muster des Versagens

Die Wirtschaft wandelt sich – und mit ihr die Skandale.

Siemens: Es ging bei der Korruptionsaffäre um 330 dubiose Projekte und 4300 illegale Zahlungen, insgesamt 1,3 Milliarden Euro. 2006 aufgedeckt, der größte Schmiergeldfall in der Geschichte der Republik. Der Konzern hatte schwarze Kassen angelegt, um sich lukrative Aufträge zu sichern. Einige Vorstände mussten vor Gericht und bezahlten Millionenstrafen. Siemens kostete der Skandal 2,5 Milliarden Euro. Aufgearbeitet von der US-Kanzlei Debevoise & Plimpton, bekam das Thema Compliance in Deutschland eine neue Bedeutung. Ex-Hoechst-Manager **Andreas Pohlmann** baute damals die Siemens-Compliance auf.

Wirecard: In seinen besten Zeiten war der Zahlungsdienstleister gut 24 Milliarden Euro wert, damals mehr als die Deutsche Bank. Doch dahinter steckte ein Schattenreich. Milliarden wurden offenbar veruntreut. Was genau sich hinter der Fassade abspielte, steht derzeit im Mittelpunkt eines Prozesses vor dem Landgericht München. Verantworten muss sich unter anderem Ex-Chef **Markus Braun**. Er weist die Vorwürfe zurück. Klar ist nur so viel: Der Skandal wurde möglich, weil Kontrollen versagten. Zu den Aufklärern in der Sache gehört Gleiss-Lutz-Anwalt **Eike Bicker**.

Springer: Affären, anzügliche Nachrichten und vermeintlich Sex, um beruflich weiterzukommen – das sind Zutaten des Springer-Skandals um Ex-„Bild“-Chef **Julian Reichelt** (42). Nach einer Untersuchung 2021 durch ein von **Simone Kämpfer** geführtes Team der Anwaltskanzlei Freshfields gab es Entwarnung: Die „festgestellten Fehler in der Amts- und Personalführung“ seien nicht strafrechtlicher Natur. Gefeuert wurde Reichelt erst später, als Springer zu dem Schluss kam, er habe gelogen.

war elf Jahre bei den Strafverteidigern TDWE, als ihr im Herbst 2017 eine Freundin, die bei Freshfields arbeitete, spontan vorschlug: „Komm doch zu uns.“ Es folgten vier Monate Gespräche und Verhandlungen, Assessment-Center im Juristenstuhlkreis – und dann nahm Freshfields erstmals seit 15 Jahren in Deutschland jemanden von außen in die Gruppe der Partner auf.

Erst Bordelle, jetzt Vorstandsflure

Kämpfers Spektrum ist breit: Als Staatsanwältin in Mönchengladbach hat sie bei Einsätzen mit der Polizei Bordelle durchsucht. Als Pressesprecherin der Staatsanwaltschaft Düsseldorf begleitete sie im Mannesmann-Verfahren die Ermittlungen gegen den damaligen Deutsche-Bank-Chef **Joe Ackermann** (75), Mannesmann-Ex-Boss **Klaus Esser** (75) und den früheren IG-Metall-Vorsitzenden **Klaus Zwickel** (83).

Als Strafverteidigerin hat sie aus der Nähe miterlebt, wie Staranwalt **Sven Thomas** (75) den damaligen Formel-1-Boss **Bernie Ecclestone** (92) vor einer Haftstrafe bewahrte. Sie hat den Zigarettenkonzern Philip Morris im Kampf gegen die Tabakmafia vertreten und für einen Ex-Händler der Deutschen Bank wegen Steuerbetrugs im CO₂-Zertifikatehandel eine Strafe auf Bewährung erkämpft.

Bei Freshfields, einer globalen Rechtsfabrik mit rund 3000 Anwältinnen und Anwälten, stieß Kämpfer in eine neue Dimension vor. Innerhalb kurzer Zeit stellte sie Arbeitsgruppen von ein paar Dutzend Kolleginnen und Kollegen aus allen möglichen Fachrichtungen und Ländern zusammen. Sie führt Interviews fast wie einst als Staatsanwältin, lässt Dokumente durchpflügen, entwirft Strategiepläne, befragt Mitarbeiter und berät CEOs.

Für den Springer-Verlag prüfte sie An-



fang 2021 die Vorwürfe gegen den damaligen „Bild“-Chef **Julian Reichelt**; es ging um Sex, Lügen, Machtmissbrauch. Für EY arbeitete sie mögliche Fehler bei der Prüfung der Wirecard-Bilanzen auf, die von der Wirtschaftsprüfung trotz deutlicher Warnsignale als unbedenklich freigegeben worden waren. Beim Autozulieferer Conti unterstützt sie aktuell mit weiteren Freshfields-Juristen bei der Klärung eines massiven Cyberangriffs; und sie soll Vorwürfe aufklären, das Unternehmen habe bei der Qualitätskontrolle von Industrieschläuchen geschlampt und Papiere gefälscht.

Die Schlauchaffäre klingt eher harmlos. Doch es ist eins der großen Mandate von Freshfields. Etwa 50 Anwältinnen und Anwälte seien im Einsatz, kalkuliert ein Konkurrent, zwischen drei und vier Millionen Euro Umsatz im Monat wären das, wenn die Vollzeit eingesetzt werden. Kämpfer will das nicht kommentieren. Von den Kollegen hört man viel Lob, wenn man nach Kämpfer fragt: „Sie ist zurückhaltend, ruhig, hört zu, nimmt die Leute so für sich ein“, lobt ein

„Siemens war der Urknall“: **Andreas Pohlmann** arbeitet auch für die US-Börsenaufsicht SEC

Freshfields-Jurist. Und, vielleicht das Wichtigste, „am Ende gibt sie eine klare Linie vor“.

Spannende Fälle hat Kämpfer genug, auch kleine. Sie begleitet **Klaus-Dieter Maubach** (60), als der Chef des Energiekonzerns Uniper in Schwerin vor dem Untersuchungsausschuss des Landtags von Mecklenburg-Vorpommern aussagen muss; es geht um russischen Einfluss beim Bau der Pipeline Nord Stream 2. In Berlin vertritt sie das Joint Venture, das die Pkw-Maut betreiben wollte, im Verfahren gegen den ehemaligen Verkehrsminister **Andreas Scheuer** (48; CSU).

Und auch intern setzt sie ihre Erfahrungen ein. Freshfields ist selbst in die Cum-ex-Affäre verstrickt. Vor allem **Ulf Johannemann** (52), ein Ex-Partner, soll Banken und ihre Mandanten unterstützt haben, mithilfe komplexer Finanzprodukte Steuern zu hinterziehen. Der Prozess gegen ihn dürfte in den nächsten Monaten beginnen.

Hilft Kämpfer sonst ihren Mandanten, sich durch Krisen zu manövrieren, macht sie das jetzt bei Freshfields als Teil eines internen Teams. Sie sitzt dort auch in einem Ethikkomitee unter Vorsitz des ehemaligen Bundesverfassungsrichters **Udo Di Fabio** (68), der sich mit den komplizierteren Aufträgen schon im Vorfeld beschäftigt. Dass Freshfields jetzt genauer hinschaut, ob es Interessenkonflikte gibt, welche Mandate die Partner annehmen und welche sie ablehnen müssen, ist auch eine Folge dieser Arbeit. Sie habe „eine Selbsteinreinigung“ angestoßen, sagt einer, der die internen Diskussionen mitbekommen hat.

Kämpfer meidet das Thema, lenkt das Gespräch lieber auf eine allgemeinere Ebene und die Frage: ➤

Foto: Thomas Piroet für manager magazin

manage »» forward

Das Weiterbildungsangebot des manager magazins



Wissen, das Sie weiterbringt

Praxisorientiert. Fundiert. Effektiv.

manage › forward ist die Kursplattform für Ihr berufliches Fortkommen. Gemeinsam mit führenden Expertinnen und Experten gestalten wir Online- und E-Mail-Kurse zu den wichtigsten Themen der modernen Arbeitswelt.

manage-forward.de



wie sich ihre Arbeit verändert hat. „Die Gesellschaft legt Regelverstöße immer strenger aus“, erklärt sie. „Und wenn irgendwo etwas schief läuft, werden schnellere Antworten verlangt.“

Inzwischen gilt Kämpfer als eine Prima inter pares ihres Fachs. Auf der Liste der besten Compliance-Kanzleien, jährlich erstellt vom Fachmagazin „Juve“, steht Freshfields auf Platz eins mit Kämpfer als Frontfrau. Auf dem gleichen Rang daneben: Gleiss Lutz mit Eike Bicker; dahinter folgt der Altmeister aus Siemens-Zeiten: Andreas Pohlmann mit Pohlmann & Company.

Neue Gesetze, neue Mandate

Die Arbeit, so viel ist sicher, wird dem Trio nicht ausgehen. Dass die Firmen inzwischen über eigene Compliance- und Revisionsabteilungen verfügen, hat die Auftragslage keineswegs verschlechtert, sondern eher professionalisiert. „Wir werden früher gerufen“, beobachtet etwa Bicker.

Neue Gesetze versprechen neue Mandate. Unternehmen drohen empfindliche Geldstrafen, wenn sie etwa mit ausländischen Zulieferern zusammenarbeiten, die gegen Menschenrechte oder Umweltgesetze verstoßen. ESG, die englische Abkürzung für die Schlagworte Umwelt, Soziales und Governance, könnte „ein neuer Treiber für Compliance werden“, sagt Pohlmann; „schon wegen der unklaren Reporting-Anforderungen“.

Doch auch die altbekannten Straftaten wie Korruption oder Betrug sind keineswegs ausgestorben. Es gilt, den immer aufwendigeren Methoden der Täter ebenso kreative Aufklärungsmethoden entgegenzusetzen.

„Vor allem die neuen Kommunikationswege helfen den Tätern, ihre Vergehen besser zu kaschieren“, erzählt Bicker und steigt in die Details eines Auftrags ein. „Alles, was wir brauchen, um den

Fall zu knacken, versteckte sich in einer einzigen Mail in einem privaten Account.“ Voll gepackt mit Anweisungen und Hinweisen, aber nie verschickt, immer nur als Entwurf gespeichert. Gleich ein halbes Dutzend Beteiligte schrieb sie immer wieder um und aktualisierte. Eine Methode, wie sie auch internationale Terroristen und Attentäter nutzen.

Bicker, der selbst im größten Chaos seinen Mandanten zufolge eine stoische Ruhe ausstrahlt, hatte bei Hengeler Mueller vor 15 Jahren mit der Beratung bei Fusionen und Übernahmen begonnen. Das wurde ihm zu langweilig. So nahm er ein Jobangebot von Andreas Pohlmann an, der gerade Ferrostaal säubern sollte. Es ging um dubiose Rüstungsaufträge, Schmiergeld

„Die Wurzel des Übels liegt meist in der Unternehmenskultur.“

Andreas Pohlmann

beim Verkauf von U-Booten, Ex-Vorstände sollten verwickelt sein. Bicker baute auch neue Compliance-Strukturen auf, damit sich eine solche Affäre nicht wiederholte. Heute konkurrieren die ehemaligen Kollegen um die attraktivsten Mandate in ihrem Feld.

Die Szene ist klein, die Spitzenleute kennen sich. Als Freshfields Conti 2015 wegen eines Interessenkonflikts nicht beraten konnte, um eine mögliche Beteiligung am Dieselskandal aufzuklären, übernahm erst die Kanzlei Noerr das Millionenmandat. Und 2020, als der Aufsichtsrat es genauer wissen wollte, ging der Job an die US-Kanzlei Skadden Arps mit ihrem Compliance-Spezialisten **Bernd Mayer** (59) und **Christoph Knauer** (52) von Knauer&, zwei weitere Highflyer der Szene.

Es ist ein Geschäft im Schatten. Geschätzt zwei Drittel der Fälle, in denen die Compliance-Experten engagiert werden, erblicken nie das Licht der Öffentlichkeit. So wollen es die auf-

traggebenden Unternehmen. Bloß kein Aufsehen.

Die Arbeit mit den Anwälten bleibt eine Gratwanderung; sie werden schließlich von den Unternehmen bezahlt. „Am Ende bleiben sie Partei“, sagt einer, der als Ermittler mit den Besten der Szene gearbeitet hat. Ein Mitspracherecht zum Beispiel, wie die Ergebnisse ihrer Untersuchungen kommuniziert werden, haben sie nicht immer. Sie können auch nicht verhindern, dass ihr Auftraggeber eine Untersuchung mittendrin abbricht.

Die teuren Profis sollen mitunter auch nur eingespannt werden für einen Ablasshandel mit der Staatsanwaltschaft. Sie klären eine Affäre auf und verhandeln eine Vergleichszahlung mit Behörden, die die komplexen Fälle in der Regel längst nicht so schnell bearbeiten könnten. Die Sünden aus der Vergangenheit sind damit abgegolten – doch für Besserung ist noch lange nicht gesorgt.

Oder die externen Aufdecker dienen dazu, dass Vorstand und Aufsichtsrat später behaupten können, sie hätten mit externer Hilfe ermittelt, aber nichts gefunden. Die Fondsgesellschaft DWS etwa, eine Tochter der Deutschen Bank, beauftragte 2021 die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC mit der Aufklärung von Vorwürfen, DWS habe mehr Fonds als „grün“ vermarktet als gerechtfertigt. Dem US-Justizministerium und der Börsenaufsicht SEC reichte das nicht, die US-Kanzlei Sullivan Cromwell prüfte erneut.

Altmeister Pohlmann ist eh klar: „Die Wurzel des Übels, die liegt meist in der Unternehmenskultur.“

Da endet dann aber der Wirkungskreis der neuen Starjuristen. Kämpfer war Staatsanwältin, Strafverteidigerin, jetzt klärt sie die größten Skandale der deutschen Wirtschaft auf. Was wäre der nächste Schritt? Compliance-Vorständin in einem Konzern, vielleicht Staatssekretärin? Die Szene traut ihr vieles zu. Sie fühle sich in ihrem aktuellen Job sehr wohl, sagt Kämpfer.

Sie hat schon wieder ein spannendes Mandat im Blick: befragen, enttarnen, verteidigen – die deutsche Wirtschaft lernt nur langsam.

■ Katharina Slodczyk/Michael Freitag

McKinsey

a new tailwind for greener air cargo

By setting up the supply and distribution infrastructure for carbon-neutral fuel in a highly competitive market, we helped a major air freight firm prioritize decarbonization—and profitability.

How could you win green & grow?

[McKinsey.de/sustainability](https://www.mckinsey.com/de/sustainability)



McKinsey
Sustainability

ROCKSTAR, WAS GEHT?

Nach Bewertungscrash, Massenentlassungen und Rekordverlust verspricht *Klarna*-Chef Sebastian Siemiatkowski wieder bessere Zeiten. Es ist die größte Fintechwette Europas. Ein Inside-Bericht.

Alte Leier:
Klarna-Chef
**Sebastian
Siemiatkowski**
schlägt weiter große
Töne an – obwohl
die Schwächen
seines Geschäfts-
modells inzwischen
offenbar sind



Wenn **Sen Kanner** (30) über ihre Firma spricht, klingt das manchmal wie ein Pitch der Investor-Relations-Abteilung. Wie flexibel und innovativ der schwedische Bezahlendienstleister Klarna sei. „Das Veränderungstempo ist enorm“, erzählt sie. „Es kann passieren, dass du einiges nicht mehr wiedererkennst, wenn du nach dem Urlaub an den Schreibtisch zurückkehrst.“

So schnell poppten neue Ideen auf. Und so schnell werden falsche Hoffnungen wieder begraben. Was sich nicht bewährt, wird kurzerhand wieder abgeschafft. Abteilungen umstrukturieren, Teams auflösen und neu zusammensetzen – das passiere ohne großes Gewese, so Kanner. „Diese Dynamik hier ist etwas Besonderes.“

Die Mitarbeiterin, die vor fünf Jahren von Tel Aviv nach Stockholm gezogen ist, kennt aber auch die Schattenseiten von Klarna. Im Hauptjob kümmert sich Kanner um Geldwäschekontrollen und damit um die dunklen Exzesse des Geschäfts, mit denen alle jungen Finanzfirmen hadern. Und nebenbei streitet sie im Innern mit anderen für die Interessen der Beschäftigten – ähnlich einer Betriebsrätin.

Bislang spielten Gewerkschafterinnen wie Kanner keine Rolle in dem Unternehmen, das CEO **Sebastian Siemiatkowski** (41) 2005 gründete. „Doch die Erfahrungen der vergangenen Monate haben uns auch klargemacht, was Klarna nicht kann und was nicht so funktioniert, wie es sollte: der Umgang mit Mitarbeitern in schlechten Zeiten“, sagt Kanner. Sie hat es selbst erlebt, wäre arbeitslos geworden, wenn sie sich nicht gewehrt hätte. In Zukunft, sagt sie, müsse es anders laufen bei Klarna.

Das beschreibt die Lage des einstigen Superstars unter den jungen Technologieunternehmen sehr gut. So wie bisher geht es nicht weiter, sagen – aus anderen Gründen – längst auch Siemiatkowskis Investoren. Klarna, bis zum vergangenen Jahr noch Europas wertvollstes Fintech, hat nicht nur einen kometenhaften Aufstieg, sondern auch einen beispiellosen Absturz hinter sich.

War das schwedische Unternehmen einst das Symbol der digitalen Disruption in der Finanzwelt, mutierte es nach Massenentlassungen, Bewertungscrash und Rekordverlust zum Paradebeispiel für die Übertreibungen. Jetzt richten sich abermals alle Blicke auf Siemiatkowski. An Klarna wird sich zeigen, welche Zukunft die so ambitioniert gestarteten Fintechs insgesamt noch haben. Die Frage ist also: Bekommt der Gründer noch einmal die Kurve? Und welche Bedeutung hat seine Firma dann noch?

Lange war Siemiatkowski der europäische Held des Fintech-Hypes, ein strahlender Unternehmenslenker neuen Typs, der im Wollpullover seine Visionen in salbungsvolle Worte kleidete. Mal sah er Klarna auf dem Weg zu einer Art Ryanair des Bankings, ein paar Jahre später legte er noch einen drauf und verkündete, Klarna solle zum Tesla des Bankensektors werden – eine Firma, die die etablierte Industrie umpflügt und sich weltweit einen Multimilliardenmarkt erschließt. Die eigene App sollte zu einem „digitalen Assistenten“ werden, „der Menschen künftig in allen Lagen hilft, Zeit und Geld zu sparen“.

Die prominentesten Risikokapitalgeber der Welt standen Schlange, um insgesamt gut vier Milliarden Euro in Siemiatkowskis Versprechen zu pumpen und das Wachstum zu finanzieren, darunter Sequoia, Permira, Blackrock und Softbank. Die Bewertung stieg auf fast 40 Milliarden Euro, Klarna war damit leicht und locker mehr wert als die Deutsche Bank oder die Commerzbank.

Dann kamen die Zinswende der Zentralbanken und der Absturz der Techaktien – und als Siemiatkowski ausgerechnet im Sommer 2022 frisches Geld brauchte, bekam er die neue Realität zu spüren. Klarna wickelt für große und kleine Händler Zahlungen ab – online und an der Ladenkasse – und bekommt dafür eine Provision. Das Unternehmen verdient daher vor allem dann, wenn Menschen konsumieren und nicht wie zuletzt – aufgeschreckt durch Energiekrise und hohe Inflation – ihr Geld zusammenhalten.

Zwar haben sich die Investoren noch einmal auf seine Versprechen eingelassen und Kapital nachgeschossen, ➤



aber nur zu harten Bedingungen und mit massivem Abschlag: Klarna wird seither nur noch mit etwa 6,5 Milliarden Euro bewertet; die Commerzbank ist inzwischen knapp doppelt so viel wert, die Deutsche Bank gut dreimal so viel, rund 22 Milliarden Euro. Und beide Traditionsinstitute feiern Gewinne, während Siemiatkowski für das abgelaufene Jahr den höchsten Verlust der Klarna-Geschichte melden musste: umgerechnet 930 Millionen Euro. Das ist deutlich mehr, als er in der schmerzvollen Finanzierungsrunde bei seinen Geldgebern eingesammelt hat.

Das Mantra von der Eroberung immer neuer Länder, von wilden Zukunftsfantasien und irrsinnigem Wachstum hat ausgedient. Was die Investoren von Siemiatkowski stattdessen fordern, ist vergleichsweise profan: Profitabilität.

Gut 700 der 7000 Stellen musste er streichen, damit seinem Unternehmen nicht die Luft ausgeht, in chaotischen Entlassungsrunden mussten teilweise Leute gehen, die erst ein paar Wochen zuvor eingestellt worden waren. Immerhin: Im zweiten Halbjahr 2023 will Siemiatkowski wieder Gewinne machen – zunächst allerdings nur auf Monatsbasis. Seine Rhetorik hat er einst-

weilen beibehalten: Er blicke „super excited“ auf das Jahr, erklärte er Ende Februar, als er die Bilanz für 2022 vorlegte.

Dass Klarna profitabel sein kann, hat er bis 2018 vorgemacht. Nur ist die Sache inzwischen ungleich schwieriger. Er muss aus den bestehenden Kunden ebenso mehr herausholen wie aus seiner geschrumpften Mannschaft. Und parallel dazu möglichst andere Produkte ausbauen, die auch dann funktionieren, wenn die Stimmung im Handel kippt.

Nicht die erste Krise

Vermutlich geht es bei diesem Manöver vorerst nicht um die Existenz. „Klarna hat inzwischen eine kritische Größe, die werden nicht von der Bildfläche verschwinden“, sagt ein Fintech-investor, der kleinere Klarna-Konkurrenten bereits aufgegeben hat. Im vergangenen Jahr liefen über die Plattform der Schweden Käufe mit einem Volumen von 74 Milliarden Euro. Klarna kam auf Erträge von 1,6 Milliarden Euro mit 150 Millionen Kunden weltweit und 500.000 Handelspartnern. Aber um wirklich irgendwann profitabel zu werden und damit eine Zukunft zu haben, muss Klarna deutlich effizienter werden. Es ist die wohl größte Fintechwette Europas.

Fintechveteran: Mit **Niklas Adalberth** (l.) und **Victor Jacobsson** (M.) gründete **Sebastian Siemiatkowski** schon 2005 Klarna



Früher Fan: Softbank-Chef **Masayoshi Son** gehört zu den Klarna-Investoren

Vor fast zehn Jahren stand Siemiatkowski schon mal am Pranger: Skrupellose Methoden warfen Kunden, Politiker und Medien dem Jungunternehmer vor, bei Verbraucherschützern türmten sich wütende Beschwerden: Sein Start-up mit dem rosa Harmlos-Image habe ganz ohne Vorwarnung Inkassounternehmen auf säumige Kunden gehetzt.

Für Siemiatkowski war das die bis heute schlimmste Krise seiner Karriere. Er überstand sie, indem er sich unter anderem persönlich allen kritischen Fragen stellte, egal ob auf Twitter oder Facebook. Und indem er Klarnas Geschäftsmodell änderte: Er verlegte sich von da an stärker darauf, weniger an den Endkunden zu verdienen und den Händlern mehr Geld für das Abwickeln verschiedener Zahlungsangebote in Rechnung zu stellen.

Dazu gehören auch Kurzfriskredite an Konsumenten nach dem Modell „buy now, pay later“ (BNPL), eines der wichtigsten Produkte der Schweden. Online-shopper zahlen ihren Einkauf dabei erst mit Wochen Verzögerung oder aufgesplittet in Kleinstbeträge. Für sie ist der Service zunächst kostenfrei, erst bei Zahlungsverzug verlangt Klarna Gebühren oder Überziehungszinsen vom Endkunden. Im Kern ist BNPL ansonsten ein B2B-Geschäft: Das Fintech überweist Händlern ihr Geld, übernimmt das Kreditausfallrisiko – und kassiert dafür Gebühren.

Es ist im Grunde eine alte Idee, wie sie Versandhändler wie Otto in den 1950er Jahren unter Stichworten wie Ratenkredit oder Rechnungskauf angeboten haben. Siemiatkowskis Leistung war es, ihr einen modernen Anstrich zu geben – mit einer intuitiv zu bedienenden App, neuer Technologie im Hintergrund und Markenbotschaftern wie dem US-Rapper **Snoop Dogg** (51).

Das Segment ist attraktiv. Der Markt für BNPL-Dienste, schätz-

zen Marktforscher, werde voraussichtlich bis 2030 um mehr als 20 Prozent jährlich wachsen. Sogar Sushi und Pizza lassen sich in einigen Ländern später bezahlen. Inzwischen aber drängen mächtige Rivalen in das Geschäft: neben Newcomern aus der Fintechszene vor allem etablierte Banken und US-Techgiganten wie Apple. Das macht es für Siemiatkowski nicht leichter.

Zusätzlich unter Druck gerät Klarna von anderer Seite: Politik und Verbraucherschützer wollen BNPL-Dienste regulieren, um die oft weniger solvente Kundschaft vor Überschuldung zu bewahren. Bereits im Februar hat die britische Regierung neue Regeln für Anbieter wie Klarna, Clearpay oder Zilch vorgestellt. Sie müssen künftig unter anderem genauer prüfen, ob Kundinnen und Kunden sich „buy now, pay later“ überhaupt leisten können. Das würde nicht nur das potenzielle Geschäft schmälern, sondern auch die Kosten erhöhen. Die USA und die EU könnten mit ähnlichen Regelungen folgen.

Zur Beruhigung der Investoren verweist Siemiatkowski gern auf die schon überstandene Krise. „Uns gibt es ja nicht erst seit gestern“, sagt er dann. Oder erklärt, warum sein Fintech doch so viel mehr sei als „buy now, pay later“.

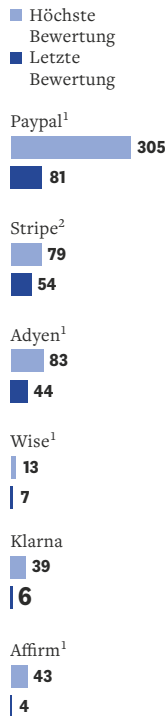
Neben dem klassischen Geschäft, verschiedene Bezahlösungen für Händler abzuwickeln, hat sich Klarna nach und nach auch die Endkunden vorgenommen. So bietet Siemiatkowski Betrugsabsicherung und Rückgabegarantien, betreibt eine Art Shoppingportal und ist sogar ins klassische Bankgeschäft vorgedrungen mit Girokonten, Kreditkarte und Festgeldanlagen. Eine Mischung aus Paypal, Amazon und N26 – doch das klingt größer, als es ist.

Das Problem: Das Gros der Erträge stammt nach wie vor von den Händlern. Die Gebühren aus

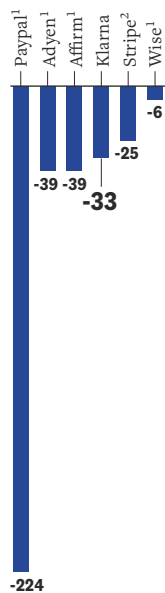
Absturz

Veränderung der Bewertungen in der Fintechwelt, in Mrd. Euro

Bewertungen



Veränderung



¹ Börsennotiert; ² letzte Bewertung: Mittelwert von 52 bis 56 Milliarden Euro. Quelle: Refinitiv Grafik: manager magazin

dem B2B-Geschäft sind fast sechsmal höher als die von den Endkunden. Lukrative Privatkundenprodukte wie Immobilien- oder Autokredite bietet Klarna nicht.

Das Fintech ist bislang schlicht zu wenig von dem, was Siemiatkowski seit Jahren vollmundig propagiert – und was auch Investoren und Analysten als Zukunft entwerfen. Nur als Vollsortimenter im traditionellen Banking mit einem Rundumangebot verschiedener Kredite und Geldanlagemöglichkeiten für die Generationen Y und Z hätten Fintechs langfristig eine Chance. Dort dürfte angesichts steigender Zinsen und zunehmender Regulierung auf längere Sicht die Wertschöpfung liegen, schreiben Branchenexperten von Morgan Stanley in einem jüngst erschienenen Report. Fintechs wie Klarna müssten zu einer Plattform aufsteigen, die nicht nur Händler zufriedenstellt, sondern auch Endkunden möglichst viele Geldgeschäfte aus einer Hand anbietet, in einer App.

Genau dort gibt es schon eine ganze Reihe von Konkurrenten, Neobanken wie Revolut. Gibt es da noch genug Platz für Klarna – vor allem, wenn Siemiatkowski nun eigentlich sparen muss und nicht mit teuren Marketingausgaben neue Produkte bewerben kann? Da sind sogar eigene Investoren nicht sicher. „Es kommt am Ende auf die Treue der Kunden an und wie gern sie bereits die Klarna-App zum Einkaufen nutzen“, sagt einer der Geldgeber, „und ob sie dann auch bereit sind, andere Geldangelegenheiten mit Klarna zu regeln.“

Die Stammkundschaft jedenfalls, die Händler, beginnt angesichts der Neuaufrichtung schon zu murren. „Wir bieten in der App immer mehr Services für Privatkunden an – etwa Preisvergleiche“, erzählt ein hochrangiger Vertriebsmann bei Klarna. „Da fragen Händler jetzt häufi-

ger: Auf wessen Seite steht ihr eigentlich, auf unserer oder auf der Konsumentenseite?“ Einige Händler könne man noch besänftigen, vor allem wenn sich Siemiatkowski oder andere Topmanager aus Stockholm persönlich in die Gespräche einschalten. „Andere mucken auf und überlegen, ob sie den Bezahlendienstleister wechseln.“ Siemiatkowski stößt mit seiner Plattformstrategie offenbar bereits jetzt an die Grenze dessen, was die so wichtigen Händler zu akzeptieren bereit sind.

Was seine Geldgeber ihm allerdings zugutehalten: Er hat schnell reagiert, ohne Zögern die Kosten bereits im vergangenen Jahr massiv gesenkt – während kleinere Fintechs wie die Berliner Digitalbank N26 das wohl noch vor sich haben. „Sebastian ist einer der wenigen Gründer in Europa mit einem Verkaufstalant und einer Chuzpe wie sonst amerikanische Unternehmer“, erzählt ein Klarna-Investor. „Aus der Boomphase hat er so viel rausgeholt, wie es nur ging.“ Andere wären möglicherweise früher nervös geworden, hätten etwa die Expansion in die USA abgebrochen. Siemiatkowski nicht.

Margarine statt Butter

Klarna ist inzwischen in 45 Ländern. Die USA, wo die Menschen ungehemmter auf Pump shoppen, haben Deutschland als den größten Markt jüngst abgelöst. Es war ein teures Unterfangen – wegen der Größe des Markts, den sich Klarna wie immer über das Anwerben neuer Händler erschloss. Und weil Klarna die Expansion gleichzeitig mit der in zehn andere Länder anging.

Lange war Klarna das typische Start-up – mit gut gefüllten Snackkühlschränken für die Fika, die Pause in Schweden, mit Playstations und mindestens einmal im Jahr aufwendigen Feiern und Betriebsausflügen, für die ➤

schon mal ein kompletter Freizeitpark gemietet wurde. Die wilden Zeiten sind vorbei. Seit der jüngsten Sparrunde gibt es in den Kühlschränken nur noch Margarine statt Butter, Avocadocreme und Croissants sind ebenfalls verschwunden.

Schon seit Sommer 2020, im ersten Pandemie-Jahr, das eigentlich einen Boom im Onlinehandel auslöste, hat sich Frust aufgestaut. „Klarna war damals nervös, weil unklar war, wie sich Corona auswirken würde“, erzählt Sen Kanner, die Gewerkschaftsfrau in Stockholm. Kolleginnen und Kollegen von ihr, denen eine Beförderung und mehr Gehalt versprochen waren, bekamen plötzlich nichts von all dem. „Es war das erste Mal, dass die Leute sich hier so richtig schlecht behandelt fühlten und aufgebracht waren.“

Endgültiger Stimmungskiller waren dann, natürlich, die Massenentlassungen 2022. Die Nachwirkungen halten bis heute an. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist in den jährlichen Umfragen um 11 Prozentpunkte auf nur noch 64 gefallen. Nicht nur in Stockholm, auch in Deutschland hat sich ein Betriebsrat gegründet. Eine ganze Reihe von Kollegen sei auch

freiwillig gegangen aus Enttäuschung und Ärger, andere überlegen noch, erzählt ein Klarna-Technikexperte, der bis zu seiner Kündigung anonym bleiben will.

„Rockstars“ nennt Siemiatkowski seine Mitarbeiter häufig und gern. Eine Liste, in die sich viele der Gefeierten eingetragen hatten und die er auf LinkedIn veröffentlichte, nannte er eine „Goldgrube“ für Personalvermittler. Zynisch fanden das einige. Nun kochten die Gemüter noch einmal hoch, als Siemiatkowski im Februar die Geschäftszahlen für das Horrorjahr vorlegte: Ausgerechnet 2022 hat Siemiatkowski persönlich demnach gut ein Drittel mehr Geld verdient als zuvor, umgerechnet knapp 1,2 Millionen Euro.

Hinzu kommt: Siemiatkowski gibt sich keine Mühe, seine Mannschaft öffentlich zu besänftigen. Er inszeniert sich zwar gern, auch mit seinem Privatleben: Bis heute gibt es online Dutzende Fotos von seiner Hochzeit in Kenia, wo er sich von Hirten vom Stamm der Massai umtanzen ließ. Und Bilder seines Hauses am Stadtrand von Stockholm, das er aufwendig renovieren ließ. Über mögliche Fehler reden will er dagegen lieber nicht.

0,7%

Kreditausfallrate 2022 (gerundet)

930

Millionen Euro Verlust 2022

19%

Ertragswachstum 2022

Eine Anfrage des manager magazins für ein Gespräch lehnte ein Sprecher schnell ab, sobald sich abzeichnete, dass auch Fragen zum Absturz im Sommer kommen würden. Dazu habe der Klarna-Chef doch schon vor Monaten alles gesagt. Klar, man würde sich als normaler Mensch fragen, was man in einer solchen Situation das nächste Mal besser machen könne, sagte Siemiatkowski damals im Gespräch mit CNN, um dann zu ergänzen: „Es gibt in solchen Fällen keine gute Lösung, nur eine schlechte und eine sehr schlechte.“

Neuanfang mit Paris Hilton

Er will nun wieder hochschalten, raus aus dem Notfallmodus, in dem das Unternehmen seit Mitte vergangenen Jahres operierte. Die Ergebnisse im letzten Quartal 2022 geben ihm Hoffnung. Im Vergleich zu den Vormonaten sind Kreditausfälle und Verluste geschrumpft. Und während das Wachstum im weltweiten Onlinehandel 2022 nachgab, konnte Klarna seine Erträge steigern.

Zum Gesicht des Aufbruchs soll **Paris Hilton** (42) werden. Klarna hat im Februar eine Marketingkampagne mit der Hotelerin gestartet. Sie wirbt für das angeblich so reibungslose Einkaufen mit Klarna: „That’s smooth.“ Die Werbespots spielen in einer übertrieben opulenten pinken Luxuswelt, inklusive Hiltons Chihuahua Diamond Baby – ähnlich wie frühere Klarna-Spots mit Snoop Dogg.

Hilton hat schon Werbung für so ziemlich alles gemacht. Vor ein paar Jahren hat sie ihre große Liebe zum Kryptohandel entdeckt. Inzwischen steckt die Kryptowelt in einer Sinnkrise. „Wie kann man jemanden engagieren, der mit einer komplett abgestürzten Branche assoziiert wird“, ätzt ein Klarna-Manager, „das sind doch denkbar schlechte Voraussetzungen für uns.“

■ Katharina Slodczyk



Signalstörung: **Paris Hilton** hat mal fürs Kryptogeschäft erworben. Jetzt preist sie Klarna.

Foto: GWGLA / Courtesy of Klarna / MEGA



GAME CHANGER

MANAGER MAGAZIN | BAIN & COMPANY

REVOLUTIONÄRE DER WIRTSCHAFT

Disruptive Geschäftsmodelle verändern ganze Branchen. Das Zusammenwachsen der physischen und der virtuellen Welt treibt diese Veränderungen stark voran – Entwicklungen wie künstliche Intelligenz, Big Data, Robotik, Vernetzen in Ökosystemen, Customer Centricity und Nachhaltigkeit sind in vollem Gange.

Mit dem Game Changer Award – initiiert von Bain & Company und manager magazin – werden in Deutschland seit 2015 erstmalig Unternehmen ausgezeichnet, denen es gelungen ist, die Spielregeln für sich und ihre Branche zu verändern.

Die Unternehmen werden auf Basis einer detaillierten Due Diligence sowie der Bewertung durch eine hochkarätige Jury daraufhin betrachtet, ob sie als Vorbilder im digitalen Zeitalter gelten können. Die Preisträger werden in drei Kategorien prämiert: „Customer Experience“, dem vorbildlichen Gestalten des Kundenerlebnisses, „Product & Service Innovation“, der Einführung von bahnbrechenden Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, sowie „Operations of the Future“, dem Umsetzen innovativer Produktions- und Backoffice-Lösungen.

Gerade in diesen herausfordernden Zeiten, in denen viele Spielregeln neu gedacht und umgesetzt werden, ist es wichtig, einschneidenden Transformationen eine Plattform zu bieten und Leuchtturmbeispiele aus Deutschland zu zeigen. Die nächsten Game Changer Awards werden im April 2023 verliehen.

DIE PREISTRÄGER 2015–2022

CUSTOMER EXPERIENCE	PRODUCT & SERVICE INNOVATION	OPERATIONS OF THE FUTURE

GLÜCK- LICH GESPAL- TEN

Siemens, Conti und Daimler sind schon getrennt. Wollen jetzt auch Lufthansa und Bayer? *Großkonzerne* filetieren sich im Quartalstakt und finden inzwischen auch in den Gewerkschaften zunehmend viele Fans.

Wenn David Doyle (45) über sein Leben als Leiter der Strategieabteilung bei Lufthansa Technik spricht, sollte der Ire eigentlich abheben vor Begeisterung. Sein

Unternehmen wartet über 4000 Flugzeuge. Exklusiv. Die Kunden können sich aus Mexiko oder Australien zuschalten und per Video live dabei sein, wenn das Innere ihrer Triebwerke auf Fehler durchleuchtet wird. 2022 wurden neue Aufträge für über neun Milliarden Euro abgeschlossen. Im Hangar neben Doyles Besprechungsraum werden gerade die Maschinen der Bundesregierung und eines nordafrikanischen Staatschefs hergerichtet.

Aber David Doyle jammert.

Über die Sandwichposition seines Unternehmens. Da seien die Flugzeugbauer Boeing und Airbus, auf der einen Seite. Und die Triebwerkhersteller um Rolls-Royce, MTU und General Electric auf der anderen. Alle böten auch Service, vereinten 70 Prozent des Marktes auf sich; Doyle dokumentiert es mit Powerpoint-Analysen. Dann seien da noch die immer größeren Airlineverbände; und dazwischen: Lufthansa Technik, eine Sparte in einem Konzern. „Wir sind eingequetscht“, sagt Doyle.

Dabei wüsste er einen Ausweg: „Wir müssen schneller wachsen, auch durch Zukäufe, da könnte mehr Eigenständigkeit schon helfen.“ Lufthansa Technik, ein Hort deutscher Ingenieurskunst, wünscht sich, weniger deutsch zu sein. Weniger Lufthansa. Mehr Technik. Und vor allem: mehr Unabhängigkeit und Freiheit.

Abspaltungen, Carve-outs, Spin-offs – das gehört zur Toolbox des traditionellen Managers und der modernen Managerin. Konzerne wie General Electric oder Daimler sind so groß geworden und wieder klein, haben ge- und wieder verkauft. Einer Phase der Fusionen folgt eine Phase der Aufspaltung, je nach Mode, ein etablierter Zyklus des Industriekapitalismus.

Neu ist: Was früher – zumindest im Fall der Trennung – bei Beschäftigten und in der Öffentlichkeit als böse ➤

Schraubenkönige ohne Reich:
Wartungshalle von Lufthansa Technik in Frankfurt



galt, als Unterwerfung unter die Gier von Investoren und Investmentbankern, ist plötzlich hochwillkommen: Vorstände und Führungskräfte der Töchter stimmen immer häufiger gern zu, selbst mächtige Gewerkschaften stellen sich nur noch selten quer, wenn es um Filetierungsfantasien geht. Manche sind geradezu begeistert von den Schätzen und dem Seelenglück, das aus den Untiefen der Konzernverästelungen geborgen wird.

Gespräche mit Betriebsratskollegen bei schon abgetrennten Unternehmen dürften die Sorgen weiter lindern. Die fühlen sich immer öfter: glücklich gespalten.

Der Carve-out, also das Herausschälen eines Teils aus dem Gesamtkonzern, ist eine Mode, der sich nur wenige

Vorstandsvorsitzende komplett entziehen können in diesen Tagen. Oft endet der Weg in die Selbstständigkeit mit einem Spin-off, einem Börsengang. Bayer und Siemens machten den Anfang, so entstanden Lanxess und Covestro, Infineon und Siemens Healthineers. Continental trennte Vitesco ab, Eon löste Uniper heraus, Volkswagen brachte erst die schweren Laster unter dem Traton-Dach an die Börse und dann Porsche. Mercedes-Benz und Daimler Truck unterzeichneten ebenfalls die Scheidungspapiere. Für viele ist es bisher gut gelaufen.

Größter Aktivist ist der Klimaschutz

Wer sich der Trennung verweigert, hat kaum noch eine ruhige Minute. Und ist im Zweifel seinen Job los, wenn aktivis-

tische Investoren oder der Aufsichtsrat den Druck allzu sehr erhöhen.

So wird auch Bayer, das schon vor Jahren die Kunststoff- und Chemietöchter Covestro und Lanxess abtrennte, unter dem neuen Chef **Bill Anderson** (56) mit sich und den Großaktionären um die Spaltung in Pflanzenschutz- und Pharmateile ringen; die Trennung von der Aspirin-Sparte Consumer Health könnte den Druck senken.

Im Falle von Doyles Lufthansa Technik, ist es mit **Carsten Spohr** (56) der Chef selbst, der den Teilverkauf vorantreibt. Zu den Interessenten zählen, so heißt es, die Private-Equity-Investoren Advent, Blackstone und KKR. Bis zu 20 Prozent der Anteile bietet Spohr, einbringen könnte das anderthalb Milliarden Euro. „Wir machen es, wenn der Richtige kommt“, bekräftigte der Konzernchef Anfang März. „Und wenn nicht, dann nicht.“

Spohr spricht aus einer Position der Stärke. Er hat gerade einen Milliarden Gewinn verkündet, braucht frisches Kapital nicht mehr so dringend wie noch vor einem Jahr, ist wieder in einer besseren Verhandlungsposition.

Aber: Beschleunigt wird der Trend noch durch die wachsende Bedeutung der Buchstaben E, S und G. Passt ein Segment nicht zu den ökologischen (E), sozialen (S) und Governance-Vorstellungen (G) besonders der großen Nachhaltigkeitsfonds, dann heißt es: Nach der Spaltung wird das Investment interessanter, für den kleinen Teil wie den großen. „Investoren meiden gerade in Transformationszeiten Konglomerate“, sagt Freshfields-Anwalt **Christoph Seibt** (57). Sein Rat: rechtzeitig mögliche Carve-outs vorbereiten.

Bei Vitesco etwa hat das Warten geschadet. **Wolfgang Reitzle** (74), Aufsichtsratschef des Autozulieferers Continental, hatte die Abspaltung der Antriebssparte mit mehr als 37.000 Beschäftigten schon 2017 angestoßen. Nach viel Hin und Her kam der Börsenstart im September 2021 – mit einem bescheidenen Marktwert von rund 2,5 Milliarden Euro. Vitesco hatte bereits den Ruf einer Bad Bank, 90 Prozent des Geschäfts wurden mit Benzin- und Dieselsechnik gemacht.

Alles eine Frage der Technik: Lufthansa-Chef **Carsten Spohr**



Was zu spät kam, war nicht falsch. Vitesco-Chef **Andreas Wolf** (62) baut das Geschäft schwungvoll um. Alles auf Elektro, rund 75 Prozent der neuen Aufträge weist das Unternehmen als „aus der Elektromobilität“ aus. Der Aktienkurs legt nach einem zwischenzeitlichen Absturz stetig zu, seit dem vergangenen März hat sich der Kurs nahezu verdoppelt.

Zu den Unterstützern des Managements zählt auch **Francesco Grioli** (50), Vorstand der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE). Dabei sollte sein Lebensweg ihn eigentlich skeptisch machen. Grioli begann 1989 bei Hoechst in Frankfurt am Main. Kaum stand er in der Fabrikhalle, wurde das Unternehmen filetiert und immer weiter zerteilt. Wenn Grioli heute als Gewerkschafter in den Industriepark Hoechst fährt, sieht er das Ergebnis. „Wo früher nur Hoechst war, sind heute 90 verschiedene Firmen angesiedelt.“ Als Grioli zum Energieelektroniker ausgebildet wurde, hatte Hoechst in Frankfurt fast 40.000 Leute. Heute arbeiten im Industriepark rund 22.000 Menschen: „Für viele Mitarbeiter war die Zerschlagung der Anfang vom Ende.“

Trotzdem unterstützte Grioli die Ausgliederung von Vitesco: „Im Continental-Konzern wäre es für Vitesco viel schwieriger geworden, sich zu entfalten“, sagt er. Vitesco muss in sein Antriebsgeschäft viel Geld investieren, um sich auf die E-Mobilität auszurichten. Und von der Mutter Conti hätte es das kaum bekommen. Personalvorstand **Ingo Holstein** (56) beschreibt die Aufbruchstimmung so: „Wir haben schnell festgestellt, dass die Chancen für uns überwiegen – und dass wir damit die Möglichkeit haben, ein neues, richtig cooles Unternehmen aufzubauen.“ Jüngste Mitarbeiterumfragen seien deutlich positiver



Glücklich allein: Vitesco-Chef **Andreas Wolf**

ausgefallen als vor der Trennung.

Von der Schmutzpartei oder Bad Bank zum coolen Unternehmen. Diese Perspektive klingt so reizvoll, dass bisweilen im Hintergrund die Gewerkschaften inzwischen die Firmenübergänge selbst orchestrieren und die Arbeit der Wirtschaftskanzleien und Investmentbanker begleiten. Zusätzlich zu den üblichen Memorandums of Understanding werden Eckpunkte-papiere verabschiedet.

Es regnet Aufsichtsratsmandate

So war es auch beim Spin-off von Siemens Energy. Auf wenigen Seiten hielten Arbeitnehmervertreter und Vorstand fest, wie lange Siemens an der Tochter eine Minderheitsbeteiligung von 25 Prozent zu halten hat (mindestens drei Jahre), ob der operative Sitz des Unternehmens auch außerhalb Deutschlands liegen darf (ja) und wie der Aufsichtsrat zu besetzen ist (paritätisch). Die Trennung sollte nicht zum Schaden für die Belegschaft werden.

Für Gewerkschaften (und für unterbeschäftigte Vorstände) hat

das einen schönen Nebeneffekt: Mehr Aufsichtsratsmandate verheißen mehr Vergütung für einen elitären Zirkel, die Gewerkschafter reichen ihren Teil dann an die Hans-Böckler-Stiftung weiter. Aus einem Dax-Konzern Siemens wurden bis heute, die Halbleiterabspaltung Infineon inklusive, vier – und aus 20 Aufsichtsratsposten 66.

Der IG-Metaller **Jürgen Kerner** (54) sitzt heute nicht nur bei Siemens im Präsidium des Aufsichtsrats, sondern auch bei Siemens Energy. Vor zweieinhalb Jahren startete die Sparte mit 92.000 Beschäftigten und 27 Milliarden Euro Umsatz an der Börse. Kerner war zunächst skeptisch. „Die hohe Fokussierung ist eine gigantische Wette. Wenn es schiefgeht, ist das Unternehmen weg.“ So ging es zum Beispiel der Handysparte. „Mir haben so viele Manager erklärt, das ist jetzt die Zukunft. Aber die kochen auch nur mit Wasser“, sagt Kerner.

Das entscheidende Argument, warum er die Freiheit für Siemens Energy schließlich unterstützte, würden auch Investmentbanker kaum anders schildern. Es hat viel mit Renditen zu tun. Wenn das Automatisierungsgeschäft von Siemens zweistellige Margen abwirft und mit Energieanlagen nur 6 bis 10 Prozent zu verdienen sind, und das bei notwendigen Milliardeninvestitionen: wo soll der Konzern und dessen zentrales Management dann investieren? Eben.

Die Anfangsphase als eigenständiges Unternehmen war für Vorstandschef **Christian Bruch** (52) schwierig, inklusive der teuren vollständigen Übernahme der Windenergiesparte Siemens Gamesa. Aber „wäre Siemens ➤



Energy nicht an die Börse gegangen“, erklärt Kerner, „hätten wir uns von Interessenausgleich zu Interessenausgleich gehandelt und am Ende restrukturiert. Jobabbau statt Wachstum“.

Der Chef der nächsten Abspaltung Siemens Healthineers, **Bernd Montag** (53), erzählt, dass die Übernahme des Krebsspezialisten Varian für 14 Milliarden Euro unter dem Dach des Siemens-Konzerns nicht stattgefunden hätte. „Das hätte nicht zur Anlagestrategie der Aktionäre eines Industriekonzerns gepasst“, vermutet Montag.

Solche Erlebnisse decken sich erstaunlich mit den Hoffnungen von David Doyle, dem Strategen von Lufthansa Technik: „Wenn wir eigenständiger wären, könnten wir unsere strategischen Ideen viel konsequenter umsetzen.“ Dann erzählt er über die Realitäten seines Managerlebens.

Sobald für Lufthansa Technik ein Geschäft von mehr als fünf Millionen Euro anstehe, müsse die Zentrale in Frankfurt gefragt werden. Die Technikvorstände fühlen sich mitunter wie Kinder, die um Taschengeld kämpfen. Ihr Problem: In Frankfurt sitzen Manager, die vor allem das Airlinegeschäft kennen. Dort geht es um sehr kurzfristige Ticketumsätze mit durchschnittlich sechswöchiger Lieferzeit, bei Lufthansa Technik um Verträge mit bis zu zehn Jahren Laufzeit. „Natürlich profitieren beide Seiten auch voneinander, aber nüchtern betrach-



1 Zerschlagungs-Cowboy:
Ex-Siemens-Chef
Joe Kaeser

2 Ohne Mutter stärker?
Siemens-Energy-Chef
Christian Bruch

3 Hält dagegen:
Henkel-Familien-sprecherin
Simone Bagel-Trah

tet sind es mittlerweile ganz unterschiedliche Geschäftsmodelle“, sagt Doyle.

Focus statt Konglomerat

Lange lag genau darin die Stärke der Konglomerate. Das „Time Magazine“ titelte am 8. September 1967: „Corporations: Double the Profits, Double the Pride“. Am Beispiel des US-Mischkonzerns ITT, der Zukäufe von Telefongesellschaften über Hotels (Sheraton) bis zu deutschen Halbleiterherstellern (Intermetall) unter sich vereinte, schildern die Autoren den unaufhaltsamen Aufstieg der Mischkonzerne, später fortgesetzt von Unternehmensführern wie Jack Welch (1935 – 2020) bei General Electric und **Edzard Reuter** (95) bei Daimler, der den integrierten Technologiekonzern formte. Heute feiert sich Mercedes-Chef **Ola Källenius** (53) dafür, sogar die Lastwagensparte abgespalten zu haben.

Siemens-Aufsichtsratschef **Jim Hagemann Snabe** (57) erinnert sich noch sehr genau, was die Dozenten an seiner Wirtschaftsuni-



versität im dänischen Aarhus Ende der 1980er predigten: „Breit aufgestellte Unternehmen sind weniger krisenanfällig.“ Den Beleg dafür lieferte der Markt. Ende der 1980er Jahre seien die größten Konzerne der Welt fast ausnahmslos Konglomerate gewesen.

Snabe machte dann bei SAP Karriere und erlebte hautnah eine Managementrevolution. Spätestens mit Beginn des Internetzeitalters setzen sich Firmen umso erfolgreicher durch, je fokussierter sie am Markt auftraten. Anfangs war das Microsoft, dann folgten Apple, Google und Facebook. Die Börse begann, Vielfalt zu bestrafen. Der Konglomeratsabschlag war geboren.

Diese Denke hat sich nicht überall durchgesetzt. Traditionelle Technikkonzerne wie Bosch fahren weiter erfolgreich damit, verschiedenste Segmente zu kombinieren. Und **Simone Bagel-Trah** (54), Sprecherin der Familie Henkel, sagte gerade erst im manager magazin: „Die Diskussion um Konglomerat oder Holdingstruktur ist am Ende eine akademische Frage.“

In der Tat beschäftigt die Debatte Ökonomen auf der ganzen Welt. Zum Beispiel **Jiwook Jung** (University of Illinois) und **Taejin Shin** (San Diego State University). In ihrem Aufsatz „Learning not to diversify“ beschreiben sie, wie die Theorie vom ineffizienten

Fotos: Andreas Chudowski / DER SPIEGEL, Daniel Hofer / laif, Roman Pawlowski für manager magazin

Konglomerat langsam von den Managementschulen in die Vorstandsetagen diffundierte. Am Beispiel von 640 Unternehmen zeichneten sie nach, wie sich das Weltbild der Topetage binnen 20 Jahren änderte. „Diejenigen, die 1986 oder später die Harvard Business School abschlossen, werden sich mit deutlich geringerer Wahrscheinlichkeit an diversifizierenden Akquisitionen beteiligen.“

Kaesers gewollte Verzweigung

1986 war ein gewisser Josef Käser für die Produktplanung am Siemens-Standort Regensburg zuständig. Später, in Kalifornien, nannte er sich dann Joe Kaeser, und noch später wurde er Siemens-Chef. Er ging in die Geschichte des Unternehmens ein als der Erste, der die eigene Verzweigung betrieb, dabei auch noch Wert für die Aktionäre schuf – und trotzdem noch heute immer wieder aneckt.

Joe Kaeser (65) spaltete erst Siemens Healthineers ab und dann, genau, Siemens Energy. Fragt man Kaeser, was ihn getrieben hat, kommt heute diese Antwort: „Investoren lieben einfache Strukturen mit einem klaren Fokus auf das Kerngeschäft. Insbesondere in einem komplexen Umfeld mit schwierigen Marktbedingungen kann eine schlankere Aufstellung Kräfte freiset-

zen und versteckte Bewertungen freilegen.“

Wenn die Verschlingung eines Konzerns ein Western wäre, dann wäre Kaeser Hauptdarsteller und Regisseur in einem, der Clint Eastwood der Zerschlagung.

Sogar als Beschützer sieht er sich: „Aktivistische Investoren treten dort in Erscheinung, wo sie materiellen Mehrwert darin sehen, dass sich ein Unternehmen strukturell neu aufstellt oder entschlackt“, sagt Kaeser. Hinkten Konzerne ihren Wettbewerbern hinterher, verdienten sie weniger und böten ihren Aktionären weniger Wert, „dann bieten sie eine Angriffsfläche.“

Und irgendwann ist High Noon. Das Drehbuch von Carve-out und Spin-off ist gepflastert mit Leichen. Fresenius-Chef **Stephan Sturm** (59) hieß vergangenen Herbst ein Opfer. Gerade erst – Sturm ist ja nun Geschichte – hat Fresenius den Weg für die finale Abtrennung seiner größten Sparte Fresenius Medical Care frei gemacht.

Unvergessen auch, wie Thyssenkrupp-Chef **Heinrich Hiesinger** (62) schon 2018 im Schulterschluss mit seinem Aufsichtsratsvorsitzenden **Ulrich Lehner** (76) hinschmiss. Die heutige Chefin **Martina Merz** (60) ist hingegen längst eingeknickt unter dem Druck von Fi-

Teure Scheidungskinder

Marktkapitalisierung¹ einstiger Tochterfirmen von Dax-Konzernen, in Mrd. Euro

Porsche AG

100

Siemens Healthineers

57

Daimler Truck

26

Siemens Energy

14

Traton

9

Covestro

7

Lanxess

4

Vitesco

3

1 | Stand: 13.3.2023.
Quelle: Refinitiv
Grafik: manager magazin

nanzproblemen und Investoren, die Aufzüge heißen heute TK Elevator und gehören den Investoren Advent und Cinven sowie der Essener RAG-Stiftung. Und das nächste Duell ist schon im Gang: Im Vorstand von Thyssenkrupp treibt Werftenboss **Oliver Burkhard** (51) die Chefin vor sich her und fordert die Abspaltung seiner Marinesparte.

Was Kaeser in seinem Drehbuch weniger betont: Den Showdown haben auch seine Freiheitskämpfer noch vor sich.

In der virtuellen Hauptversammlung von Siemens wurde Kaesers Nachfolger **Roland Busch** (58) immer wieder dieselbe Frage gestellt. Zum Beispiel von **Vera Diehl** (55), Fondsmanagerin bei Union Investment: Wann trenne sich der Konzern endlich auch von seinen verbliebenen 75 Prozent an Healthineers. „Ob wir die Aktie dann kaufen wollen, können wir schon selbst entscheiden“, sagte Diehl.

Busch ließ dazu wenig verlauten. Doch nur Tage später folgte der nächste Carve-out aus dem Hause Siemens. Zum 1. Juli gründet Siemens Innomatics und bündelt darin ein umfassendes Portfolio von Nieder- bis Hochspannungs- sowie Getriebemotoren, Mittelspannungsumrichtern und Motorspindeln mit drei Milliarden Euro Umsatz.

So weit ist Lufthansa Technik schon. Ob auch der nächste Schritt gelingt, ist im Frühjahr 2023 ungewiss. Einer kann es kaum erwarten. Strategiemanager David Doyle ist morgens aus Delhi zurückgekehrt. Air India hat dort einen Auftrag an Airbus über 250 Flugzeuge bekannt gegeben. Diese Maschinen zu warten, das wäre doch was.

Dafür müsste Lufthansa Technik möglicherweise in Wartungshallen investieren. Höchste Zeit, erwachsen zu werden. Und frei. Im zweiten Halbjahr könnte es so weit sein. ■ *Claas Tatje*

„Wäre Siemens Energy nicht an die Börse gegangen, hätten wir uns von Interessenausgleich zu Interessenausgleich gehandelt und am Ende restrukturiert. Jobabbau statt Wachstum.“

Jürgen Kerner, Multiaufsichtsrat und Vorstandsmitglied der IG Metall

Zahlen lügen nicht: **Natalie Hayday** rüstet ihren Kollegen Thomas Schweppe mit Argumenten aus



Die Spalter

Niemand versetzt deutsche Konzernstrategen derart in Unruhe wie Natalie Hayday und Thomas Schweppe. Ihre Auftraggeber: Milliardenfonds wie Elliott und Cerberus.

Fotos: Thomas Piro

Am Anfang schreibt **Thomas Schweppe** (48) stets eine SMS, freundlich und deutlich zugleich. Ob man sich denn nicht treffen und reden könne. Wenige Sekunden später poppen seine Textbotschaften auf den Mobiltelefonen von Konzernchefs oder Aufsichtsratsvorsitzenden großer Dax-Adressen auf. Und die ahnen dann schon, dass sie ein Problem haben.

Schweppe meldet sich nie in eigener Sache, sondern im Namen aggressiver US-Hedgefonds wie Elliott oder Cerberus. Der Aufforderung zum Gespräch folgt oft genug ein wilder rhetorischer Tanz. **Ulrich Lehner** (76) sprach im Sommer 2018, wenige Tage vor seinem Rücktritt als Thyssenkrupp-Chefkontrolleur, von Psychoterror.

Bei der Commerzbank traten im Juli vor drei Jahren CEO **Martin Zielke** (60) und Aufsichtsratschef **Stefan Schmittmann** (66) im Gleichschritt zurück, nachdem aus kurzen Textbotschaften mehrseitige Briefe geworden waren.

Vor ein paar Monaten schickte Schweppe auch Fresenius-Lenker **Michael Sen** (54) eine seiner Kurzbotschaften. Seine Forderung: Sen möge die Kontrolle über den umsatzstärksten Teil des Bad Homburger Gesundheitsdienstleisters abgeben, den bis vor Kurzem ebenfalls im Dax notierten Dialysespezialisten Fresenius Medical Care. Tatsächlich kündigte Sen Ende Februar die Entflechtung der Konzernteile an.

Schweppe, ein Jurist, der meist eine sanfte Mimik an den Tag legt, beschreibt seinen Modus Operandi geschmeidiger, als er bei den meisten Vorständinnen und Vorständen ankommen dürfte. „Letztlich ist es unser Job, Blockaden im Management zu lösen, nötige Veränderungen anzustoßen, damit die Unternehmen ihr Wertsteigerungspotenzial an den Börsen realisieren können.“ Immerhin ist ihm klar, dass er gehörige Schmerzen verursacht: „Aktivismus funktioniert in Deutschland am besten durch Transparenz. Es ist hierzulande ein extrem scharfes Schwert, Entscheidungsträger in aller Öffentlichkeit mit ihren Fehlern zu konfrontieren.“

Um auf diesem Weg ans Ziel zu kommen, geht Schweppe schrittweise vor: Er versucht Großaktionäre hinter seiner Argumentation zu versammeln, notfalls spielt er seine Forderungen auch über die Öffentlichkeit aus und präsentiert sich dabei immer als Agent aller Aktionärinnen und Aktionäre.

Manchmal wirkt er wie ein Brandbeschleuniger. Bei der Commerzbank etwa hatte der Bund als Großaktionär bereits die Berater der Boston Consulting Group engagiert und der Bankspitze damit signalisiert, dass ihre Sanierungspläne völlig unzureichend waren. Personelle Konsequenzen aber wollten weder der damalige Finanzminister **Olaf Scholz** (64) noch sein Staatssekretär **Jörg Kukies** (55) ziehen. Erst als Zielke und Schmittmann nach den von Schweppe orchestrierten Attacken des Großaktionärs Cerberus keine Rückendeckung aus Berlin erhielten, traten sie den Rückzug an.

Sein Handwerk lernte Schweppe bei der deutschen Dependence der US-Investmentbank Goldman Sachs. Bei der Übernahme von Kabel Deutschland stand er als Berater an der Seite von Vodafone, die Briten zahlten über zehn Milliarden Euro. Als der US-Arzneimittelgroßhändler McKesson den deutschen Konkurrenten Celesio für mehr als sechs Milliarden Euro schluckte, arbeitete er für die Amerikaner.

Hedgefonds waren damals die Gegner. Sie kauften sich bei den Übernahmezielen ein, blockierten die Verhandlungen und zogen erst wieder ab, wenn sie ein ordentliches Plus auf das ursprüngliche Angebot herausgeschlagen hatten. Schweppes Job war es auch, die Störenfriede so auf Linie zu bringen, dass sich die Mehrkosten für Goldmans Firmenklientel in Grenzen hielten.

Anfang 2018 wechselte er dann die Seiten, kündigte seinen Job, verkaufte seine Goldman-Aktien. Anschließend mietete er sich zusammen mit seiner langjährigen Goldman-Kollegin **Natalie Hayday** (47) eine Dachgeschosswohnung im Frankfurter Westend, stellte drei junge Investmentbanker ein und startete mit 7Square eine Art schnelle Eingreiftruppe zur Behebung von Kapitalmarktunfällen. Mit Elliott-Gründer Paul Singer (78) als Dauerkun-

de, dessen Emissäre bereits Monate davor versucht hatten, ihn als Consigliere für ihre Kampagnen in Deutschland anzuwerben.

Geld gibt es nach Erfolg

Zusammen haben sie ihre Boutique in den vergangenen Jahren zu dem wohl wichtigsten Börsenaktivisten der Republik ausgebaut – deutlich effektiver als notorische Hauptversammlungsörgler wie Deko-Mann **Ingo Speich** (46) oder DSW-Funktionärin **Daniela Bergdolt** (63), die zwar auch mit den Vorständinnen und Vorständen vertrauliche Gespräche führen, deren schärfste Waffe am Ende aber die schwungvollen Redebeiträge sind, die sie auf den Hauptversammlungen darbieten.

Die Arbeitsteilung ist klar geregelt: Schweppe gibt den Außenminister, verhandelt mit den Konzerngränden und hält den Kontakt zu den Kunden. Hayday sorgt mit ihren Tiefenrecherchen für den inhaltlichen Wumms der Kampagnen. Am Ende steht ihnen ein Teil des Gewinns der Feldzüge zu, die sie für ihre Klientel inszenieren – wie viel genau, verrät das Duo nicht, Transparenz hin oder her.

Fast immer, wenn es auf dem deutschen Kapitalmarkt zur Sache geht, sind Schweppe und Hayday inzwischen nicht weit. Sie mischten auf der Seite des damaligen Deutsche-Wohnen-Chefs **Michael Zahn** (59) bei der Übernahme durch Vonovia mit. Sie versuchen derzeit gemeinsam mit dem ➤

Kampagnenführer:
Der frühere
Goldman-Banker
**Thomas
Schweppe** treibt
Vorstände zu
groß angelegten
Konzernumbauten



Rauchende Colts

Auf einen Marathon mit RWE-Chef Kребber.

David gegen Kohliat heißt es seit Spätsommer 2021. Damals kaufte sich der Münchener Unternehmer **Benedikt Kormaier** über sein Investmentvehikel Enkraft mit rund 16 Millionen Euro bei RWE ein. An seiner Seite: **Thomas Schweppe**. Gemeinsames Ziel: Deutschlands größter Stromkonzern (und Europas größte CO₂-Schleuder) soll seine Braunkohleaktivitäten abspalten und auslagern. Schlagendes Argument: Befreit vom Malus des Klimaschädling, könne sich der Kurs von derzeit unter 40 Euro ungehindert in Richtung 60 Euro aufmachen. Erstes Ergebnis: niederschmetternd. Mit über 97 Prozent Gegenstimmen ging der Antrag auf der Hauptversammlung 2022 unter. Wichtigster Grund: Solange der Krieg in der Ukraine die Sicherheit der Energieversorgung gefährdet und die Strompreise treibt, behält RWE-Chef **Markus Kребber** (50) die Oberhand.

Nächster Versuch: Kormaier und Schweppe stellen sich auf einen Marathon ein und setzen weiter Nadelstiche. Beim kommenden Aktionärstreffen wollen sie die bedingte Kapitalerhöhung blockieren, die Kребber als Finanzierungsreserve für künftige Deals beantragt hat. Möglicher Ausgang: Kребber wird seinen Willen bekommen, aber er muss mit ordentlich Gegenwind rechnen. Was Schweppe dabei helfen könnte: Im Oktober nutzte der RWE-Chef den Kapitalrahmen, den ihm seine Shareholder zuvor gewährt hatten, um den Staatsfonds von Katar als neuen Ankerinvestor anzuwerben. Zulasten der übrigen Aktionäre, deren Anteile verwässert wurden. So etwas sorgt gewöhnlich für schlechte Laune und reichlich Gegenstimmen.

von **Benedikt Kormaier** (43) gesteuertem Fonds Enkraft, den Energieriesen RWE dazu zu bringen, seine Braunkohleaktivitäten abzuspalten und auszulagern (siehe Kasten links).

Erst wenn die Druckmassage aus Diplomatie und Verhandlungstaktik keine Resultate zeigt, machen sie Krawall.

Welche Durchschlagskraft sie dabei entfalten können, stellten sie vor der Hauptversammlung des Bayer-Konzerns im Frühjahr 2019 unter Beweis. Viele Wochen vor dem Aktionärstreffen begannen sie, die Anteilseigner zu mobilisieren. Die von Monsanto-Übernahme und Glyphosat-Klagewelle traumatisierten Anteilseigner verweigerten anschließend CEO **Werner Baumann** (60) die Entlastung und schickten Chefkontrolleur **Werner Wenning** (76) mit einem historisch schlechten Ergebnis nach Hause.

Die Treffer zeigten Wirkung. Baumann, der zuvor jeglichen Deal mit den Klägeranwälten abgelehnt hatte, schwenkte um, ließ sich auf Mediation und Vergleichsverhandlungen ein. Von da an hielt Elliott still, bot den Konzernjuristen die Expertise mehrerer US-Litigation-Kanzleien an, die zuvor im Auftrag des Fonds den Weg zu einer Einigung mit den Klägeranwälten ausgelotet hatten. Bis die Verhandlungen im Sommer 2020 wieder ins Stocken gerieten, legte der Kurs um gut 55 Prozent zu. Irgendwo auf dem Weg dorthin reduzierte Elliott seine Anteile auf einen Restposten und wartet seither auf eine neue Gelegenheit.

Es sind genau diese Art Wetten, mit denen Elliott seit Jahren stabile Renditen im niedrigen zweistelligen Bereich für seine Anleger erwirtschaftet. Einsteigen, die Welle erst lostreten und dann reiten – und zum richtigen Zeitpunkt wieder raus. Klingt einfach, ist tatsächlich aber knifflig. Schweppe und Hayday sollen dafür sorgen, dass die Elliott-Chips auf den Punkt genau gesetzt werden – und bekommen dann entsprechend ihren Lohn.

Bei Fresenius etwa wartete Schweppe monatelang ab. Dass der Konzern ein Erfolg versprechendes Ziel abgeben würde, war klar, seit der damalige CEO **Stephan Sturm** (59) im Februar 2021 angefangen hatte, laut über eine Neu-

aufstellung und Abspaltungen nachzudenken. Der Ankündigung folgten eine SMS und ein gespanntes Gespräch zu dritt, bei dem Sturm seinem Chefjuristen **Sebastian Biedenkopf** (58) den Großteil der Redezeit überließ. Schweppe's Erkenntnis: Mit Sturm an der Spitze würde, allen Ankündigungen zum Trotz, nicht allzu viel passieren.

Folien für die Vorstände

Die nächste SMS ging an Sen, den Großaktionär und Aufsichtsräte als Alternative zu Sturm im Vorstand platziert hatten. Der einstige Siemens- und Eon-Manager rief mit unterdrückter Nummer zurück, hielt in den folgenden Wochen und Monaten den Kontakt.

Reif für den Elliott-Einstieg war Fresenius spätestens in dem Moment, als Sturm vergangenen Juli die Märkte zum wiederholten Mal mit einer Gewinnwarnung überraschte.

Zu den im September terminierten Gesprächen mit den Singer-Abgesandten erschien dann schon Sen und nicht mehr Sturm. Auf den Elliott-Folien war bereits Anfang Oktober die Lösung zu sehen, die Sen Mitte Februar als großen strategischen Wurf präsentierte. Die partielle Herauslösung der hoch verschuldeten Dialysetochter FMC aus dem Verbund und die damit einhergehende bilanzielle Entflechtung vom restlichen Geschäft mit Krankenhäusern, Generikamedikamenten und Klinikdienstleistungen. Oder anders ausgedrückt: neue Bewegungsfreiheit und Kurspotenzial für den Mutterkonzern.

Vermutlich wäre Sen auch ohne Schweppe und Elliott auf diesen Gedanken gekommen. Und ganz sicher hat ihm der Druck genutzt, den der Hedgefonds mit seinem Engagement aufgebaut hat, um die Widerstände bei Großaktionär und Kontrollorganen gegen die Umbaupläne einzuebnen.

Dass er seinen unbequemen Shareholder damit nicht zufriedengestellt hat, muss Sen allerdings klar sein. Seine Umbauten erfüllen gerade mal die Minimalanforderungen der Elliott-Leute. An den Börsen jedenfalls fiel die Reaktion alles andere als euphorisch aus.

Wenn das so weitergeht, wird Schweppe Briefe schreiben, statt nur eine SMS zu schicken. ■ *Dietmar Palan*

EXPERTENRAT



Christoph Seibt ist Partner für Gesellschaftsrecht und M&A bei Freshfields, einer der kreativsten Wirtschaftsanwälte Deutschlands und Honorarprofessor an der Bucerius Law School.

Aufsichtsratsvorsitzende von Börsenunternehmen haben traditionell eine langjährige Vorstands-, oft auch eine Aufsichtsratskarriere in deutschen Unternehmen hinter sich. Mit den Usancen in deutschen Konzernspitzen, dem Umgang mit Gewerkschaften und den Regeln deutscher Hauptversammlungen waren sie bestens vertraut. Beim Softwarekonzern SAP übernimmt nun **Punit Renjen** (61) den Aufsichtsratsvorsitz: ein Amerikaner, geboren in Indien, qualifiziert vor allem als CEO der Beratungsgesellschaft Deloitte. Vielerorts wird gefragt: Kann das gut gehen?

Meine Antwort: Die Frage ist komplett falsch gestellt.

Die Aufsichtsratsspitze braucht andere Charaktere als vor 10 oder 15 Jahren. Damals bestimmte der Vorsitzende im Verbund mit dem CEO fast allein die Strategie des Unternehmens sowie den Informationsfluss etwa zu den Arbeitnehmervertretern. Heute ist er Spielertrainer, kooperiert, stimmt sich stärker ab mit anderen Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern sowie diversen Stakeholdern. Auch in der Öffentlichkeit ist er visibel.

Die Anforderungen an diese neuen Vorsitzenden sind nicht vergleichbar mit denen vor der Finanz- und Wirtschaftskrise: Gesetzgeber und Rechtsprechung haben die Kompetenzfelder des Aufsichtsrats, damit dessen haftungsunterlegte Verantwortung und das Über-

Spielertrainer gesucht

Die Auswahl geeigneter Aufsichtsratschefs wird in Deutschland immer schwieriger.

wachungsinstrumentarium mit Pflichtausschüssen und Direktzugriff auf dem Vorstand nachgeordnete Führungskräfte erweitert.

In der nun anstehenden Hauptversammlungssaison kann die Wahl zum Aufsichtsrat für Aktivisten wieder zum Ventil für die Lösung eines realen oder nur behaupteten Reformstaus werden. Denn die Räte werden immer bedeutender.

Sie beraten bei der Transformationsstrategie, kontrollieren ihre Umsetzung und sind das Frühradar für notwendige Anpassungen. Sie müssen Charaktere und neue Schwerpunktsorte im Vorstand adjustieren. Mit ihrer besonderen Legitimität bei Anteilseignern sind die Vorsitzenden, immer stärker auch des Prüfungsausschusses, dabei Leitfiguren und

„Der Aufsichtsrat und seine Leitpersonen werden wichtiger in dieser Zeit der Transformation und des Wertewandels. Ein Weiter-so reicht nicht.“

Reputationsanker für Strategie und Werte.

Früher war der Aufsichtsrat ein reines Binnenorgan. Heute ist er externer Kommunikationspartner. Die Monopolbeziehung zwischen den Vorsitzenden von Vorstand und Aufsichtsrat ist Geschichte. Ausschussvorsitzende halten Kontakt zu den zuständigen Vorständen, in Spezialgremien kooperieren Aufsichtsräte mit Vorständen, Führungskräften und Sachverständigen.

Angesichts dieser Umbrüche wird es zur Herausforderung, geeignete Vorsitzende für Aufsichtsrat und wichtige Ausschüsse zu finden, ein Deutschland-Neuling wie Punit Renjen kann genau der Richtige sein. Einige Empfehlungen dazu, wie sich diese Suche erleichtern ließe.

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex sollte – nun unter neuem Vorsitz – den Dialog mit Stimmrechtsberatern sowie großen Fonds intensivieren, um Sonderregelungen für die deutsche Aufsichtsratsstruktur zu erreichen. Das gilt besonders für vierjährige Amtszeiten und die Vertretung von Anker- und Mehrheitsaktionären im Aufsichtsrat.

Der Gesetzgeber sollte erstmals die Rolle und den Handlungsrahmen des Aufsichtsratsvorsitzes regeln, vor allem die Rechte zur Außenkommunikation und zum Erteilen von Aufträgen auch ohne Zustimmung des Vorstands. Zudem sollte er Sonderprüfverfahren mit kurzen Fristen für die Rechtsunsicherheit schaffen und die Anfechtungsklagen gegen Aufsichtsratswahlen einführen.

Die Aufsichtsratsvergütung sollte im Gleichschritt mit mehr Kompetenzen und Reputationsrisiken erhöht werden. Die im Kodex angelegte reine Festvergütung erschwert die Auswahl „neuer“ Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte. Ein Teil der Vergütung könnte an die nachhaltige Unternehmensentwicklung gekoppelt werden. Dazu kommen sollte überdies ein Schutzkonzept aus Versicherung, Aufsichtsratsbudget und Dokumentenzugang nach Amtsbeendigung.

Der Aufsichtsrat und seine Leitpersonen werden wichtiger in dieser Zeit der Transformation und des häufig erforderlichen Wertewandels. Es bedarf einer gemeinsamen Anstrengung von Gesetzgeber und Kodex-Regierungskommission, von Hauptversammlung und Aufsichtsrat. Das gilt insbesondere, weil auch Private-Equity-Unternehmen, Familiengesellschaften und internationale Konzerne um die besten Kandidatinnen und Kandidaten werben. Ein Weiter-so reicht nicht. ■

Einfach wumms!
Der Kühlturm
im stillgelegten
AKW Biblis
kollabiert
kontrolliert



Aus Schutt wird Asche

Atom, Kohle, Windkraft:
Deutschland baut ab.
Mit den Überbleibseln der
betagten Energieinfrastruktur
soll der Einstieg in die
Kreislaufwirtschaft gelingen.

Im Umgang mit der Atomenergie, das weiß jedes AKW-Protestkind, ist stets äußerste Vorsicht geboten. Auch, wenn es gilt, Abschied zu nehmen. Seit 2011 ist der RWE-Meiler im hessischen Biblis vom Netz abgeknipst. Als am 23. Februar dieses Jahres der Kühlturm Numero zwei wegsoll, hat der Sprengmeister frei. Behutsam werden die Stützen angesägt, anschließend fallen, nach sanftem Baggertouch, 15.000 Tonnen in sich zusammen: ein kontrollierter Kollaps; der nahe gelegene Rhein fließt derart entspannt vor sich hin, als sei nichts geschehen.

Ein ähnliches Schicksal wird irgendwann auch das letzte noch aktive AKW des Konzerns im emsländischen Lingen ereilen. Das darf, im sogenannten Streckbetrieb, bis zum 15. April Strom liefern. Danach ist finito, sofern das Machtwort des Bundeskanzlers gilt. Bei RWE sehnen sie die Rückbaugenehmigung noch in diesem Jahr herbei; die wurde vorsorglich schon 2016 beantragt. Es dauert alles etwas länger hierzulande, „Deutschland-Tempo“ eben, auch das ein Bonmot von **Olaf Scholz** (64).

Wieder einmal: deutsche Sonderlocke. Andere Länder wie die Nachbarn Frankreich, Polen oder Holland setzen stärker auf Atomkraft; die Internationale Energieagentur intoniert ein globales „Comeback“.

Aber wenn in wenigen Wochen das nationale AKW-Aus vollzogen ist, geht es nur noch um abbauen und ausschlichten. Mehr als eineinhalb Jahrzehnte hat Deutschland gut mit Schutt und Asche zu tun. Manch Rückbau dauert länger als der Betrieb. In Greifswald war das AKW aus DDR-Bestand 16 Jahre am Netz, aufgeräumt wird nun schon doppelt so lange.

So bizarr es klingt: Es gibt derzeit wohl keinen sichereren Job in Deutschland als den ►

des AKW-Abreißers – vom Vogel-schutzwart im Wattenmeer einmal abgesehen. Die Energiewende bietet lukrative Aufträge für Verschrotter und Verwerter, nicht umsonst endlagern viele Geld-Synonyme (Schotter, Bims, Kies) in dieser Zunft. Kohlekraftwerke werden im Zuge des fossilen Ausstiegs nach und nach planiert; Tausende Windanlagen und Millionen Solarzellen müssen altersbedingt erneuert und im kommenden Jahrzehnt gebrechliche E-Autobatterien ersetzt werden.

Tatsächlich ist die Demontageaktion viel mehr als ein einziger großer Abriss. Sondern, wenn es gut läuft, ein erster Härte- und Praxistest für einen der größten Hoffnungswerte gewissenreinen Wirtschaftens: den Einstieg in die viel gerühmte zirkuläre Wirtschaft, die Circular Economy.

manager magazin hat sich auf die Suche nach Protagonistinnen und Protagonisten begeben, die die Reste beseitigen und die Klimawende zu Ende denken. Herausgekommen ist eine Geschichte über: einen Atommanager, der mit Porsche-Antrieb industrielle Sterbehilfe leistet; einen Abrisskönig mit Grüne-Wiese-Allergie; einen Plastikavantgardisten mit Kettenexpertise und eine Parlamentarierin der Kreislaufrepublik.

**KAPITEL 1
NIKOLAUS VALERIUS
DER STILLLEGER**

Das Fachgebiet Konstruktions-technik hat er studiert, jetzt muss der 52-jährige Diplomingenieur **Nikolaus Valerius** stilllegen und dekonstruieren. Obwohl: Er spricht – rheinisch-melodisch – nicht von Rückbau, sondern von der „Produktion von Wertstoffen“. Der Mann, ein kraftvoller Typ mit gewelltem Grauhaar und Lesebrille, kennt sein Metier schon lange. Er hat eine frühkindliche Nähe zur Reaktorkup-

pel: Im Südeifelstädtchen Adenau geboren, begann er seine Laufbahn als RWE-Trainee im unweit gelegenen AKW Mülheim-Kärlich. Seit 2018 führt er als Chef der Nuklearabteilung des Essener Energieversorgers 1300 Leute an vier Standorten.

Valerius versteht sich als Changemanager und Kreislaufwirtschaftler. Einer mit ungewöhnlichen, innovativen Ideen. Zusammen mit Beratern der Stuttgarter Sportwagenschmiede Porsche hat er den sogenannten integrierten Rückbauprozess hoffähig gemacht.

Auto und Atom – wie geht das zusammen? Das verbindende Element ist: das Fließband. „Wir haben den Rückbauprozess so organisiert, dass er der Fertigung im Automotive-Bereich gleicht“, sagt Valerius. Ein AKW hat 1500 bis 2000 Räume. Die dort verarbeiteten Materialien werden zersägt und zerstückelt, in einer im Kernkraftwerk eingerichteten Spezialfabrik gereinigt, dekontaminiert, aufbereitet und fließen, gut verpackt, in den Wertstoffkreislauf zurück. Die verschiedenen Gewerke folgen einem festgelegten Takt, in den auch externe Dienstleister eingebunden sind. Rund 80 Transportboxen à 300 Kilogramm verlassen pro Tag eine Anlage, 6000 Tonnen pro Jahr.

Von 2018 bis Anfang 2020 assistierten Valerius bis zu 20 Porsche-Consulter. Porsche und RWE installierten zunächst Pilotanlagen an verschiedenen Standorten, zum Beispiel eine für den Materialabbau, eine für die Messung der Kontamination. Das Ziel: ein einheitliches System für die ganze AKW-Flotte. In der hauseigenen Akademie werden Kernkräfte, auch von Partnerunternehmen, geschult. In einem Simulator stellt RWE den kompletten Rückbauprozess nach, klassisch-analog auf einem großen Tisch – für die Rohrleitung beispielsweise muss ein Stroh-

halm erhalten. Weil mehr als 95 Prozent des AKW-Schrotts recycelt werden können, sorgt ein eigenes Vertriebsteam für beträchtliche Einnahmen. Durch den Verkauf von 3,5 Millionen Tonnen Beton und rund 150.000 Tonnen Metallen erhofft sich Valerius „einen dreistelligen Millionenbetrag“, für alle Konzern-AKW zusammen.

Bleibt die Kostenseite. Valerius setzt auf Produktivitätsfortschritte. In Biblis hat er die sogenannte „Robbe“ im Einsatz, einen Roboter, der sonst unter Vollschutz arbeitende Menschen ersetzt. Der schafft nicht nur mehr, mit größerer Sicherheit – auch den EU-Innovationspreis gab es dafür. Die Maschine soll helfen, dass RWE die Entsorgungsrückstellungen von sechs Milliarden Euro nicht aufbraucht. Valerius: „Wir wollen besser abschneiden.“

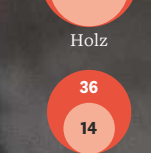
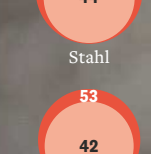
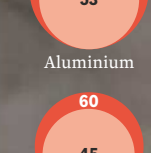
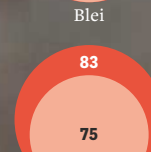
Allerdings: Es gibt immer wieder Rückschläge. Ein kleiner Teil der AKW-Reste muss deponiert werden. Obwohl radioaktiv unbedenklich, weigern sich manche Haldenbetreiber, das Material anzunehmen. In der hessischen Gemeinde Büttelborn protestiert eine Anwohnerinitiative („Büttelborn 21“) heißen Blutes gegen die Müllfracht aus dem 30 Kilometer entfernten Biblis. Valerius weiß die Landesumweltministerin **Priska Hinz** (64) – eine Grüne – und die Bezirksregierung in Darmstadt auf seiner Seite. „Wir müssen gemeinsam in dieser emotionalen Debatte überzeugen“, mahnt er. „Denn eine ortsnahe Lagerung spart Kosten und CO₂-Emissionen.“

Ständig ringt er obendrein mit – wie er sie nennt – „Gaps to target“. Zum Beispiel in den Rückbaufabriken. Weil die „aus dem Nichts“ entstanden seien und deshalb „erst langsam hochgefahren“ werden konnten, habe die Stoffmenge noch nicht die Zielwerte erreicht: „Aber ich bin sehr zuversichtlich.“ Einige die-

Bleierne Zeit

Anteil von recycelten Rohstoffen in Deutschland, in Prozent

● 2030¹
● 2021



1 | Expertenschätzung. Quelle: Deloitte/BDI Grafik: manager magazin

ser Lücken kann er noch schließen – bis Juni. Dann steigt Valerius auf, in den Vorstand der Konzerntochter RWE Generation. Dort wird er als Chief Operating Officer für das komplette Kraftwerksgeschäft zuständig sein (etwa für Wasser, Gas und Wasserstoff). Das neue Arbeitsgebiet des Stilllegers umfasst mithin: das, was bleibt.

KAPITEL 2
THOMAS HAGEDORN
DER EINREISSER

Im Rückbau von Kernkraftwerken sieht auch der Bauunternehmer **Thomas Hagedorn** (51) Potenzial. Für den Abbruch des Meilers in Stade (an der Unterelbe) hatte er mitgeboten, war aber nur zweiter Sieger. Kirre macht ihn das nicht, als Schalke-Fan weiß er: Man kann nicht immer gewinnen. Hagedorn, das schwarze Haar liegt stets adrett, der Teint gebräunt, hat schon zu viel erlebt auf dem steinigen Weg zu Deutschlands Abrisskönig. Es begann anno 1997 mit Leihbagger und Garagenbüro; am Ende dieses Jahres wird der Alleinunternehmer aus Gütersloh mit zig Einzelfirmen eine knappe halbe Milliarde Euro Umsatz zusammenkarren. 70 bis 80 Millionen dürfte das Recycling alter Kraftwerke und Windräder einbringen.

Sein erster Energie-Coup war das Steinkohlekraftwerk Knepper in Dortmund, das der jetzige Staatsladen Uniper 2017 zum Abriss freigegeben hatte. Hagedorn kaufte das Gelände für einen zweistelligen Millionenbetrag. Die bisherige Bilanz: viel Holz, viel Beton, viel Stahl, 350.000 Tonnen Schutt – Recyclingquote: 97,2 Prozent. Hagedorn bereitet die Industriebrachen auf und schafft so Platz für neue Gewerbegebiete; anschließend verkauft er das Bauland an Immobilienentwickler. „Brownfields“ nennt er diese revitalisierten Areale, auf



Lastkraft: Bauunternehmer **Thomas Hagedorn** plant und saniert, mit roten Helfern

Fotos: Andre Laaks, PR (2), Gutschalk / IMAGO



Zwei sehen mehr: RWE-Atommanager **Nikolaus Valerius** sucht den Rat der Porsche-Consultants



Gibt (Kunst-)Stoff: Plastikprofi **Patrick Glöckner** will mit Evonik in der Kreislaufwelt durchstarten

denen zuvor die Old Economy ihr Unwesen trieb. „Wir schützen unsere Ressourcen, und die grüne Wiese bleibt grün“, sagt er und sieht sich damit im Einklang mit der Bundesregierung. Die will den Flächenverbrauch bis 2030 auf 30 Hektar pro Tag senken, derzeit sind es immer noch mehr als 50. „Wir sind noch nicht großartig vorangekommen“, bilanziert Hagedorn und hofft auf einen kräftigen Schlusspurt: „Die Grundstücke werden immer knapper, Brownfields sind daher der einzige Ausweg aus dem Flächenmangel.“

Er muss noch einiges abarbeiten: RWE hat ihm ein Heizkraftwerk in Bochum überlassen, der Steinkohleverstromer Steag eine Anlage in Lünen – zusammen knapp eine halbe Million Quadratmeter (rund 70 Fußballfelder). Dem Kreislaufgeschäft mit der Windkraft fehlt hingegen noch der Schwung. Mehrere Tausend betagter Mühlen, die aus der staatlichen Förderung fallen, könnten bis 2025 auf den Markt kommen: als Abrissobjekte oder zum sogenannten Repowern; dann wird die Anlage vergrößert und bringt so höhere Erträge. Beides hat Hagedorn im Angebot. Nur: Seitdem die Strompreise Flügel bekommen haben, lassen die Betreiber die Schrotträder so

lange wie möglich weiterlaufen. Genervt ist Hagedorn auch von „Betonköpfen“ in den Kommunen. Den Knepper-Schutt könne er so aufbereiten, dass er Naturstein gleichkomme und auch noch billiger sei. Den recycelten Wertstoff wollte er für den Bau einer nahe gelegenen Industriestraße nutzen. Nichts da, befand der zuständige Dezernent. Straßen müssten 50 bis 70 Jahre halten. Und diesen Nachweis müsse das Recyclingmaterial erst einmal erbringen. So kommt es am Ende zur Haben-wir-immer-sogemacht-Variante: Schotter muss von weit her aus dem Sauerland herangekarrt werden, der Bauschutt verstopft die Deponien. „Das kann man nicht schönreden“, schimpft Hagedorn, „mit Nachhaltigkeit hat das aber auch gar nichts zu tun.“

Hagedorn tut derweil das, was er selbst beeinflussen kann: Flächenrecycling in eigener Sache. Ende April eröffnet er ein Wertstoffzentrum in Hannover, auf dem Gelände einer alten Raffinerie. Und dort, wo im Herbst die neue Regionalzentrale in Köln eingeweiht werden soll, war vorher eine Mülldeponie, die keiner mehr betreiben wollte.

Recycling in allen Facetten, das ist vor allem ein Geschäft für spezialisierte Mittelständler ➤

DAS ABBAU- POTENZIAL DER ENERGIE- WENDE

18

Kernkraftwerke

140

Kohlekraftwerke

8000

Windräder*

*2021 bis 2025.
Quelle: Bundesnetz-
agentur, Branchen-
schätzungen

wie Hagedorn, den man, wäre er nicht so öffentlichkeitsbewusst, unter Hidden Champion führen könnte. Die Firma Reiling, im Ostwestfälischen beheimatet, gehört dazu: Sie hat sich vorgenommen, was bisher nur in der Forschungsküche erfolgreich angerührt wurde: das Wiederverwenden des in Solarzellen verbauten Siliziums. 6000 Tonnen Zellen pro Jahr kommen bisher in Deutschland zusammen, zu wenig, um das Geschäft wirtschaftlich betreiben zu können. Reiling will trotzdem bis Ende des Jahres eine neue Fotovoltaik-Recyclinganlage in Münster hinstellen. Sozusagen auf Vorrat: 2023 rechnen die Solarzweitnutzer immerhin schon mit 10.000 Tonnen. In sieben Jahren soll es dann richtig kacheln: Für 2030 sagen Fachleute eine Million Tonnen voraus.

Aber auch einige Große mischen mit als Verschrotter und Verwerter. Der Windkrafthersteller Siemens Gamesa ahnt: Er kommt wohl nur mit Blockbustern aus dem Ergebnisloch. Das siehe Unternehmen hat ein zu 100 Prozent recycelfähiges Rotorblatt entwickelt; RWE guckt in seinen Parks nördlich von Helgoland und vor Großbritannien, wie es sich so dreht.

Trotz guter Ansätze: Beim Zirkulieren ist noch ein kräftiger Schuss Vision dabei. 80 bis 90 Prozent der wichtigsten Wertstoffe sollen bis 2040 wiederverwendet werden, so das hehre Ziel. Die bisherige Bilanz ist eher trübe (siehe Grafik Seite 94).

Deutschland nutze nur ein Zehntel seiner Ressourcen ein zweites Mal, hat die Boston Consulting Group schon vor zwei Jahren die Müllnation wachgerüttelt. Gehe es nicht fixer voran, werde der chronische Rohstoffmangel verstärkt. Und: Geschäftschancen würden verspielt. Die Unternehmensberater taxieren das Marktpotenzial ab 2030 auf bis zu 200 Milliarden Euro pro Jahr.

KAPITEL 3 PATRICK GLÖCKNER DER PLASTIKAVANTGARDIST

Streng den Blick auf dieses Zieldatum gerichtet hat Evoniks Zirkelmann **Patrick Glöckner** (51). Der windschlüpfri-geschlanke Gute-Laune-Manager leitet das Circular-Plastics-Programm des Essener Spezialchemiekonzerns. 350 Millionen Euro Umsatz sollen ab 2030 her; gemessen am Gesamtgeschäft (18,5 Milliarden Euro pro Jahr) bis dato eine eher atomare Größe. Vielleicht gelingt auch mehr. Auf der letzten internationalen Kunststoffmesse hat Glöckner nur ein Thema erspürt: Nachhaltigkeit. Deshalb rechnet er damit, dass seine Branche „sehr viel schneller“ zirkulär werde als bisher angenommen.

Seine Rolle ist die des Netzwerkers und Motivators. Er weiß, welche Recyclingsorgen die Kunden drücken. Und wo im Evonik-Portfolio Technologien schlummern, die für den Produktkreislauf taugen. Die Ingenieure haben fast alles da, man müsse es nur an der richtigen Stelle in der Wertschöpfungskette einsetzen und gemeinsam mit der Industrie das „End-of-Life-Problem“ lösen, sagt er.

Das klingt etwas verquast, aber Glöckner hat in seinem Büro immer ein paar Utensilien parat, um das Phänomen anschaulich zu machen. Eine Zahnbürste etwa, in der Firmenfarbe Purpur gehalten. Bei diesem Modell sind Griff und Borsten, anders als üblich, aus dem gleichen Material, dem Kunststoff Polyamid-12. Das erleichtert das Recycling, vorausgesetzt, die deutschen Mundhygieniker sammeln diszipliniert. Zudem entwickeln die Evoniker zurzeit ein Verfahren, um Matratzen wiederzuverwenden.

Nicht zuletzt legt sich Glöckner für ein Projekt mit BMW mächtig ins Zeug. Der Autobauer hat 19 Industrieunternehmen

und Forschungseinrichtungen vereint, um die zirkuläre Produktion anzukurbeln. Evonik soll recycelte Spezialkunststoffe für Anbauteile beisteuern. Am Ende steht bei BMW das i-Circular-Modell, ein komplett wiederverwertbarer Pkw, derzeit noch: Konzeptkunst.

Damit die Chemiker richtig durchstarten können, müsse die Politik die Bremsen lösen, findet Glöckner. Bislang ist nur das mechanische Recycling gesetzeskonform; aufwendigere chemische Verfahren, ohne die das Herauslösen einzelner Mischstoffe nicht möglich ist, schiebt das deutsche Abfallrecht beiseite, anders als etwa in den Niederlanden. „Das muss schleunigst geändert werden, sonst investieren Großkonzerne nicht in moderne Anlagen, wie Pyrolysereaktoren und Cracker“, sagt Glöckner.

Im eigenen Laden muss er nicht mehr groß werben. Er erfahre „viel positive Unterstützung“ von ganz oben. Glöckner verantwortet sein Tun gegenüber der Bereichsvorständin **Lauren Kjeldsen** (49), die wiederum dem Chemie-Zentralvorstand **Harald Schwager** (62) berichtspflichtig ist. So läuft die Befehlskette.

Die lebhafteste Szene lässt ihn rotieren: „Fast jeden Tag wird etwas Neues erfunden und gegründet.“ Im Wuppertaler Circular Valley, wo sich Industrielle (Evonik inklusive) mit jungen Unternehmen verbünden. Oder in München, bei der neuen Vernetzerplattform namens Circular Republic – an kreativen Wortschöpfungen mangelt es im Kreislaufgenre gewiss nicht.

KAPITEL 4 SUSANNE KADNER DIE REPUBLIKANERIN

Womit wir bei **Susanne Kadner** (49) angelangt sind, einer scharfsinnigen Münchenerin mit breitem Know-how und schmalen Schultern. Sie hat Ozeanografie

studiert, deshalb kann man sie sich gut auf einem Forschungsschiff vorstellen. Kam aber anders. Schon früh hat sie sich für die Kreislaufökonomie begeistert. Zunächst am Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung; später bei Acatech, an der Schnittstelle von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Seit Jahresanfang gehört sie als „Head of Ecosystem“ zum Gründungsteam von Circular Republic. Das ist der jüngste Ableger des Start-up-Förderpioniers UnternehmerTUM, der 2002 von der Unternehmerin und BMW-Erbin **Susanne Klatten** (60) gegründet wurde und mit der TU München liiert ist.

Kadner und Kollegen wollen alle zusammenbringen, die für die zirkuläre Ökonomie wichtig sind: Wissenschaft, Wirtschaft, Start-ups und Venture-Capital-Branche.

Jetzt geht es um ein Thema, das die Autobranche umtreibt, und mit dem sich Kadner schon zu Acatech-Zeiten beschäftigt hat: Was tun mit alten E-Batterien? Beim ersten Workshop zeigten sich hochvoltig interessiert: Republic-Mitgründer BMW, der Autozulieferer Webasto, der Lkw-Bauer MAN. Kadner holte Start-ups hinzu, die bereits an Teillösungen arbeiten: ein Spezialist für die Logistik des Rückgewinns; einer für das Wiederverwenden des Rohstoffs Lithium; einer für die Analytik, also die Frage, wann eine Batterie noch einmal mobil eingesetzt werden kann und wann nicht. Der nächste Schritt: Mit geringer Stückzahl wollen die Partner testen, wie die Juckpunkte gelöst werden können. Kadner: „Danach laufen die entweder allein weiter, oder wir bleiben als Orchestrator dabei.“ Auch bei einer Ausgründung des Projekts würde ihre Truppe helfen.

Im November klopfen Kadner und Co. noch einmal kräftig für die zirkuläre Republik. An vier Tagen („Festival“ getauft) soll das Thema in München einer breiten Öffentlichkeit „neu kommuniziert“ werden, so Kadner: „Denn die Kreislaufwirtschaft ist, genauso wie die Dekarbonisierung, eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe.“

Was auf jeden Fall schon jetzt hilft: Sie haben Deutschlands kreislauffähigste Milliardärin hinter sich. Circular Republic? „Den Namen mag ich schon



Kopfarbeit: **Susanne Kadner** baut als Head of Ecosystem an der Circular Republic

mal“, gab Susanne Klatten Anfang März auf einer Veranstaltung des manager magazins in Frankfurt zu Protokoll. „Ihre Kraft entfaltet Circularity erst, wenn sie Teil des Alltags wird“, merkte sie an.

In Klattens Geschäftsleben ist das längst der Fall. Mit ihrem Investmentvehikel Skion sammelt sie seit mehr als einem Jahrzehnt Beteiligungen an Firmen, die Wasser („meine Leidenschaft“) aufbereiten und wiederverwenden – 13 sind es bislang. Und im vergangenen Sommer hat sie sich mit 20 Prozent bei der BMZ-Group engagiert, ein Spezialist für Energiespeicher und das Zweitverwerten von Batterien. Hier geht bestimmt noch einiges. Jedenfalls bleibe ihr mehr Zeit für „neue Schritte“, sobald sie im Mai als

Aufsichtsratschefin beim Technologiekonzern SGL Carbon, dort ist sie Hauptgesellschafterin, abtritt – im Angesicht eines vollgestopften Terminkalenders eine ganz persönliche Form des Rückbaus.

Und wie geht es in Biblis weiter? RWE hat auf einen Parkplatz südlich des Geländes ein Reserve-Gaskraftwerk gestellt, das – je nach Bedarf – läuft oder eben nicht. So manche Kreatur trauert denn auch dem AKW nach. Hunderte Mehlschwalben nisteten Jahr um Jahr weitgehend sorgenfrei an den 80 Meter hohen Kühltürmen. 2024 sollen die restlichen zwei fallen. Vielleicht, so die Idee eines Zugvogelfreunds, könne man zumindest einen Turm stehen lassen – dem Tierkreislauf zuliebe.

■ *Dietmar Student*



MITTELSTAND RICHTIG MANAGEN

FOLGE 2/2023 NACHFOLGE- PLANUNG

Deutsche Mittelständler wollen das Geld der Börse, aber die Kontrolle behalten. Mit komplizierten Konstruktionen erreichen sie oft das Gegenteil.



Unterbelichtet

In der kleinen Oldenburger Wirtschaftswelt ist **Rolf Hollander** (71) ein Mann von Gewicht. Er war immer da und stets wichtig. Bei der Fotofirma Cewe unterschrieb der damalige A.T.-Kearney-Berater seinen Arbeitsvertrag, als Kodachrome-Diafilme noch Bestseller waren und Polaroidkameras die einzige Möglichkeit, nicht tagelang auf Laborabzüge zu warten. 1986 war das.

Mehr als zwei Dekaden stand Hollander an der Spitze, erst als Vorstandschef, seit 2017 als Kopf des Kuratoriums, des obersten Kontrollorgans. Anders als Kodak oder Polaroid war Cewe nie pleite. Im Gegenteil: Das Unternehmen ist größer und profitabler als je zuvor. Dass die Firma den Sprung

in ein neues Zeitalter schaffte, dass der Fotodienstleister heute viel Geld damit verdient, einen Teil der Abermillionen auf Handys und Laptops gespeicherten Bildschnipsel auszudrucken und zu Fotoalben zusammenzukleben, ist vor allem Hollanders Verdienst.


Ende Januar aber steht er vor der Zentrale und kommt keinen Schritt weiter. Er hat einen Brief bekommen, in dem steht, dass er das Gelände ohne Begleitung eines Vorstands nicht mehr betreten darf. Er muss sich anmelden, wenn er sein altes Büro leer räumen will. Für die Mitarbeiter gilt die schriftliche Anweisung, nicht mehr mit ihm zu reden. Er soll nicht mehr wie früher auftauchen, Zahlen abgreifen, Unterlagen fordern und Kommandos bellen.

Aber Hollander meldet sich nicht an, er schlägt auf. Nur mag sich niemand mehr nach ihm richten. Kein Vorstand steht parat, auch das Personal am Empfang zeigt kein Einsehen. Er muss sich jetzt an Regeln halten, die andere für ihn gemacht haben, und wieder gehen.

Kurz darauf, es ist nun Ende Februar, wird er selbst einen Brief schreiben, wenige Zeilen nur; einen Rücktritt formulieren, auf den viele gewartet haben.

Hollander hinterlässt eine Firma, geschwächt von einem bizarren Machtkampf, gespalten in zwei Lager, mit einem Vorstand am Rand der Handlungsunfähigkeit.

Es klingt wie eine Provinzposse, ist aber ein Lehrstück, wie man es besser nicht macht. Dafür, wie auch ein erfolg-

A photograph of Christian Friege, a man with glasses wearing a dark suit and a red tie, standing in a factory. He is smiling and looking towards the camera. In the background, there are large industrial machines, likely part of a printing or manufacturing process. Another person in a red shirt is visible in the background, working at a control panel. The lighting is bright, typical of an industrial environment.

Vom Chefkontrolleur kaltgestellt, vom Gründererben neu aufgestellt, am Ende freiwillig gegangen: **Christian Friege**, bis Ende 2022 Cewe-Chef

Zwei Dekaden dominierte Rolf Hollander den Fotodienstleister Cewe. Dann trat er einen Machtkampf gegen seine Nachfolger los. Seither versinkt das Unternehmen in einer bizarren Führungskrise.

reicher Mittelständler mit nachlässig aufgesetzten Nachfolgestrukturen seine Zukunft gefährden kann.

Wer nach den Ursachen forscht, stößt auf Heinz Neumüller. Der Marineoffizier und Fotograf machte aus dem Kleinbetrieb seines Schwiegervaters ein Großlabor, übernahm kleinere Konkurrenten, drängte ins Ausland. Und er stellte Rolf Hollander ein.

Wie viele deutsche Mittelständler wollte Neumüller zwar das Geld der Kapitalmärkte, nicht aber die Kontrolle abgeben, weder an irgendwelche Aktionäre noch an die eigenen Kinder.

Der Ausweg, den er mit seinen Anwälten ersann, war kompliziert. Neumüller brachte Cewe Anfang der 90er Jahre an die Börse, sorgte aber dafür,

dass die Aktionäre nichts zu sagen haben. Die Kontrolle übergab er der eigens für diesen Zweck gegründeten Cewe Color Stiftung, an der Spitze stand in den ersten Jahren: er selbst.

Nicht der von den Anteilseignern gewählte Aufsichtsrat befindet über die Besetzung des Vorstands oder segnet große Investitionen und Übernahmen ab, sondern ein mit Anwälten und Beratern bestücktes Kuratorium. Neumüllers Kinder, noch immer mit 27,1 Prozent am Unternehmen beteiligt, dürfen zwei der sechs Sitze vergeben – und bleiben damit weitgehend machtlos. Die restlichen vier Mitglieder, so die Vorgaben, sollen unabhängig agieren; sie bilden im Zweifel die Mehrheit.

Das Gebilde leidet allerdings unter argen Konstruktionsschwächen. Die Folge: Seit Monaten versuchen Heerscharen hoch bezahlter Anwälte und Gutachter, die Fehler der Vergangenheit zu reparieren – oder die Satzung im Interesse ihrer Mandanten zu deuten.

Schleichend in den Kontrollverlust

So verkeilt sind die Fronten, dass demnächst die Oldenburger Stiftungsbehörde über das Ende des Streits, die Neubesetzung des Kontrollorgans und damit auch über die Zukunft des Unternehmens entscheiden wird. Neumüller hat das Unternehmen posthum in genau den Zustand manövriert, den er um jeden Preis verhindern wollte: den schleichenden Kontrollverlust. ➤

Fotos: PR



Auf besondere Art einzigartig: der langjährige Cewe-Dompteur **Rolf Hollander**

Tatsächlich funktioniert der Verbund aus Stiftung und Unternehmen nur dann reibungslos, wenn sich alle einig sind: der Vorstand, das Kuratorium, die Erben. Oder aber mit einem Dompteur an den Schaltstellen, der die Einigkeit im Zweifel erzwingt.

Bislang war das Hollander, der schon zu Lebzeiten des Gründers die Produktion in Deutschland leitete und gut dreieinhalb Jahre nach dessen Tod Mitte 2002 das Kommando übernahm. Manchmal analytisch und überzeugend, oft aber despotisch, cholisch und keinen Widerspruch duldend: Eineinhalb Dekaden gab er mit der Attitüde eines Eigentümers den Ton an, sorgte dafür, dass die Lücken im letzten Willen des alten Neumüller verdeckt und fürs Erste folgenlos blieben.

Problematisch wurde es, als sich die Zeit an der Spitze ihrem Ende entgegenneigte. Anfang Juli 2017 übernahm **Christian Friege** (56), der zuvor Buchklubs geleitet und einen Stromanbieter geführt hatte. Hollander übernahm die Führung des Kuratoriums. Die im Aktiengesetz festgeschriebene Abkühlphase von zwei Jahren ignorierte er. Sie hätte wahrscheinlich gutgetan. Denn Hollander dachte nicht daran, die Führung abzugeben. „Er hat nie verstanden, dass er eine

neue Rolle hat“, sagt einer, der lange eng mit ihm zusammengearbeitet hat. „Hollander wollte das Unternehmen von der Spitze des Kuratoriums aus weiter steuern; Nachfolger Friege war für ihn nur ein besserer Umsetzer seiner Ideen.“

Hollander erschien zu Vorstandssitzungen, beanspruchte Redezeit in Überlänge, machte Ansagen, statt Fragen zu stellen. Selbst bei Tochterfirmen mischte er sich ein, mit Vorschlägen, die wie Befehle klangen. Schon nach kurzer Zeit standen unterhalb des Topmanagements angesiedelte Manager bei Friege im Büro. Hollander hätte ihnen Anweisungen erteilt, die den Vorstandsaufträgen widersprachen.

Friege versuchte erst die Machtdemonstrationen wegzumachen. Nach ein paar Monaten verschaffte er sich gegenüber zwei Kuratoren Luft. Es änderte sich wenig. Anfang September 2020 kam es zu einem Achteaugengespräch zwischen Hollander, Friege und den beiden noch von Neumüller eingesetzten Testamentsvollstreckern **Otto Korte** (71) und **Helmut Hartig** (69). Die beiden saßen ab 2021 auf dem Ticket des Erben **Alexander Neumüller** (42) im Kuratorium. Die übrigen drei Gremienmitglieder, neben Hollander, werden

dem Majordomus zugerechnet; die Fraktionierung spielt bis heute eine zentrale Rolle in den Streitigkeiten.

Bei dem Treffen ging es um Hollanders neuen Vertrag. Die altgedienten Kuratoren wollten Hollanders Expertise, nicht aber seinen übergriffigen Managementstil. Am Ende signalisierte er Einsicht; sein Mandat wurde einstimmig um zwei Jahre bis Ende 2022 verlängert. Die in der Satzung fixierte Altersgrenze von 71 Jahren, die Hollander zum Ende des Vertrags erreichen würde, wurde nicht weiter erwähnt.

Für Hollander kamen Frieses Abgrenzungsversuche einem Akt der Rebellion gleich. Mit den Kuratoren **Katharina Le Thierry**, **Kay Hafner** und **Matthias Peters** war er sich einig: Cewe braucht eine neue Nummer eins. Die Chance, sich für die erlittene Insubordination zu revanchieren, kam gut 18 Monate später. Der Kontrakt seines Nachfolgers lief Ende 2022 aus; er stand, so die Usancen, rund ein Jahr zuvor zur Verlängerung an. Die Sache erschien wie eine Formalie. Gewinn und Umsatz liegen seit 2017 in jedem Jahr über den Zahlen der letzten Hollander-Phase und blieben bis zuletzt auf Rekordniveau (siehe Grafik links).

Dennoch fiel das Verdikt ganz anders aus. Mit vier gegen zwei verweigerten die Kuratoren im vergangenen März die Verlängerung; Hollander hielt Friege danach mangelnde Frauenförderung vor. Auch der Betriebsrat stellte sich später gegen den CEO.

Der gefesselte Erbe

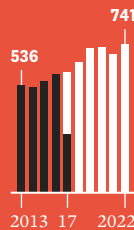
Irritiert war vor allem der Gründersohn. Er ist per Testament als Begünstigter (Destinatär) der Stiftung eingesetzt. Aber er kann wenig tun. Sein Vater sicherte ihm und seiner Schwester **Caroline** (44) zwar ein ansehnliches Auskommen und einige Sonderrechte zu. Die Unternehmensführung aber bleibt Alexander ➤

Wechseljahre

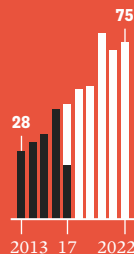
Wie sich Cewe unter Hollander und Friege entwickelte

■ Rolf Hollander
■ Christian Friege

Umsatz in Mio. Euro



Gewinn¹ in Mrd. Euro



1 | Gewinn vor Zinsen und Steuern.
Quelle: Unternehmen, mm-Recherche
Grafik: manager magazin

Foto: PR

SKODA



So smart kann Mobile Office sein.



Die kompakte Škoda Businessflotte: Fabia, Scala und die SUVs Karoq und Kamiq.

Außen kompakt, innen ganz groß: Mit fortschrittlichen Technologien, intelligenten Sicherheitsassistenten, Konnektivität und viel Komfort sind Sie bestens ausgestattet für die Anforderungen der modernen Arbeitswelt – und das zu niedrigen Betriebskosten. Einfach typisch Škoda: eine smarte und wirtschaftliche Entscheidung für Ihr Business.

Entdecken Sie unsere kompakten Businessmodelle und attraktive Angebote jetzt auf skoda.de/businessflotte.

Abbildung enthält aufpreispflichtige Sonderausstattung.

und seiner Schwester verschlossen. So darf der Destinatär zwei Vertraute ins Kuratorium schicken und ein Vorstandsmitglied ernennen. Gegen den Rest des Kuratoriums kommt er aber nicht an.

Neumüller junior versuchte es nun mit seinem Entsenderecht, installierte Friege auch über den Dezember 2022 hinaus im Vorstand. Verbunden mit dem Wunsch, dass der eben geschasste CEO auch künftig an der Spitze stehen möge. Der Schritt zündete die nächste Eskalationsstufe. Hollander warf Neumüller junior nun vor, gegen den letzten Willen seines alten Herrn aufzubegehren und sich in die Führung von Cewe einzumischen.

Entsprechend angefasst agierte die Hollander-Fraktion. Friege, so ihr Votum, möge sich doch bitte ab Januar außerhalb der üblichen Vorstandsresorts um all jene Geschäfte der Stiftung kümmern, die nichts mit dem Unternehmen zu tun haben. Ein Halbtagsjob allenfalls, als Monatsgehalt sahen sie 8000 Euro vor, nach den rund 54.000 Euro, die 2021 umgerechnet pro Monat auf der Gehaltsabrechnung standen.

Zu einem Vertrag kam es nicht mehr. Ende Dezember ging Friege, seit März ist er Vorstand beim Oldenburger Versorger EWE. In die Aufhebungsvereinbarung ließ Hollander eine Klausel schreiben, die es ihm verbietet, bis Ende 2027 zu Cewe zurückzukehren. Für einen Moment sah es so aus, als



Fehdet mit: Neu-CEO **Yvonne Rostock**

hätte Hollander gewonnen. Schon im September hatte er **Yvonne Rostock** (50), Deutschland-Chefin des Parfümherstellers Coty, als neue CEO präsentiert. Am 1. März startete sie. Auch Hollanders Gegner stimmten zu.

Allein: Dieses Mal hatte der Cewe-Veteran seine Algebra ohne Vorstand und die Emissäre der Erben gemacht.

Hollanders Mandat lief Ende 2022 ab, mit jeder neuen Berufung hätte er die in der Stiftungssatzung zementierte Altersgrenze von 71 Jahren gerissen. Also ließ die gegnerische Fraktion bereits im Sommer einen Headhunter potenzielle Nachfolger präsentieren. Allesamt Kandidaten, die eher in ihre Richtung ticken würden. Hollander dagegen war fest entschlossen, weiterzumachen.

Ende November riskierte er den Showdown. Seine Gefolgsleute hoben die Altersgrenze für ihn auf und kooptierten ihn für vier weitere Jahre. Da Hollander in eigener Sache nicht mitstimmen durfte, stand es am Ende drei zu zwei. Obwohl seine Wiederwahl mit nur 60 statt der laut Satzung nötigen 66,7 Prozent durchging, rundete er ein wenig ab und nahm die Wahl an. Gutachten und Stellungnahmen kamen auf den Tisch, das Landgericht Oldenburg positionierte sich – noch ohne rechtskräftiges Urteil – gegen Hollander. Der gab schließlich auf und trat mit Wirkung zum 1. März zurück.

Seither ist Cewe in noch größerem Aufruhr als ohnehin schon. Vorstand und Kuratorium befahlen sich mit Schriftsätzen, als würde das Geschäft von ganz allein laufen. Der Vorstand drohte der Hollander-Fraktion Schadensersatzforderungen an, wegen ihres satzungswidrigen Verhaltens und der daraus entstandenen Anwalts- und Gutachterkosten.

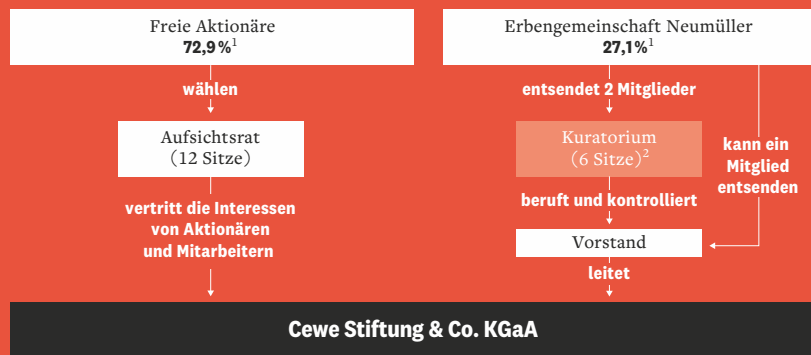
Außerdem hält das Management das nur mit fünf Mitgliedern besetzte Gremium weder für handlungs- noch für beschlussfähig. Der Vorstand versorgt es nicht einmal mit den relevanten Zahlen und sieht sich auch nicht mehr an dessen Beschlüsse gebunden. Ebenso bizarr wie konsequent: Die vier Vorstände, deren Verträge zum Jahresende auslaufen, müssen abwarten. Auch einen Jahresabschluss wird es erst mit einem vollständig besetzten Kuratorium geben. Vorher sind weder Dividenden an die Aktionäre noch Ausschüttungen an Neumüllers Nachkommen möglich.

Mit vier von fünf Stimmen hätte das Kuratorium die freie Stelle neu besetzen können, Cewe wäre wieder handlungsfähig gewesen. Anfang März gab es Gespräche. Aber die Fronten sind weiter verhärtet. Hollanders Leute stehen gegen die beiden von Neumüller junior gestützten Kuratoren, eine Einigung kam nicht zustande. Nun wird die Stiftungsaufsicht einen Kandidaten zwangverschicken.

Dass in seiner Stiftung, in seinem Unternehmen, ein Abgesandter des Staates entscheidet – es wäre wohl das Allerletzte, was Heinz Neumüller gewollt hätte. **■ Dietmar Palan**

Gesellschaft mit beschränktem Einfluss

Welche Mitspracherechte Aktionäre und Gründererben haben



1 | Anteil am Unternehmen; 2 | vier der sechs Sitze werden von den Kuratoriumsmitgliedern selbst gewählt (kooptiert).
Quelle: Unternehmen

Graphic: manager magazin

Foto: PR

KOLUMNE



Klaus Schweinsberg ist Wirtschaftsprofessor und Gründer des Centrums für Strategie und Höhere Führung. Der frühere Verlagsmanager berät deutsche Familienunternehmer und CEOs.

Bei der diesjährigen Sicherheitskonferenz in München dominierte auf der Bühne das Thema Ukraine. Die Gespräche hinter den Kulissen hatten indes einen anderen Fokus: China. Besonders die Wirtschaftsvertreter wollten ein besseres Gefühl dafür entwickeln, wie es im Indo-Pazifik weitergeht. Der ranghöchste Außenpolitiker der Volksrepublik China, **Wang Yi** (69), machte deutlich, wohin es geht. Die Frage, ob er einen Einmarsch in Taiwan ausschließen könne, retournerierte er kühl: Taiwan sei integraler Teil der Volksrepublik. Punkt.

Seit der Parteitage von Staatschef **Xi Jinping** (69) im Oktober ist klar, dass die Parteiführung die „Wiedervereinigung“ (Xi) von China und Taiwan bis spätestens 2049, dem 100. Gründungsdatum der Volksrepublik, erledigen will. Der Weg allerdings ist unklar. In München wurden im Wesentlichen drei Szenarien diskutiert: ein politisches, ein militärisches und ein wirtschaftliches. Sie hätten extrem unterschiedliche Auswirkungen auch für deutsche Unternehmen.

Im „politischen“ Szenario wird davon ausgegangen, dass es der Parteiführung in Peking gelingen könnte, die chinafreundliche Nationalpartei KMT in Taiwan durch Ressourcen, Propaganda und Desinformation in den Präsidentschaftswahlen 2024 deutlich zu stärken und so aus Taiwan heraus den Ruf nach

Gefährliches China-Szenario

Deutsche Unternehmen müssen sich auf eine Eskalation in Taiwan vorbereiten.

„Wiedervereinigung“ laut werden zu lassen. Bei den Lokalwahlen im November hatte die KMT überraschend einen Erdrutschsieg eingefahren und stellt nun die Bürgermeister in vier der sechs großen Städte Taiwans.

So zynisch es klingt, aber dieses Szenario wird von den Managern und Unternehmern hierzulande fast erhofft. Insbesondere die vielen Hidden Champions wollen in China vor allem eins: weiter gute Geschäfte machen. Anders als bei der Ukraine ist beim Thema Taiwan wenig Emotion im Spiel. Oder, um den berühmten Satz des englischen Staatsmanns Chesterfield zu bemühen: „Interest, not sentiment, directs them.“

Das „militärische“ Szenario diskutierten in München

„Nicht wenige reisten daraufhin am Sonntag so aufgeschreckt ab, dass sie gleich am Montag die Prüfung einleiten wollen, wie sie ihre Lieferkette unabhängig von China machen könnten.“

vor allem US-Delegation und -Militärs. Unlängst hatte ein US-Luftwaffengeneral ausgeplaudert, dass man sich jenseits des Atlantiks auf kriegerische Auseinandersetzungen mit China ab 2025 einstellt. Die Amerikaner erwarten eine Seeblockade; dafür werde China bald gerüstet sein. Und die US-Regierung wirkt fest entschlossen, einer solchen Seeblockade auch militärisch entgegenzutreten.

Die Folgen sind schon einkalkuliert: chinesische Gegenreaktionen, die die USA als einen bewaffneten Angriff nach Artikel 5 des Nato-Vertrags werten könnten. Die Amerikaner könnten dann den Bündnisfall ausrufen und würden das, das haben sie in München klargemacht, auch tun. Der Tenor: „We won't do this alone, this time.“ Käme es tatsächlich so weit, begänne ein Weltwirtschaftskrieg, mindestens. Auch ein Weltkrieg wäre nicht ausgeschlossen.

Nicht wenige Manager und Managerinnen reisten daraufhin am Sonntag so aufgeschreckt ab, dass sie gleich am Montag die Prüfung einleiten wollten, wie man bis 2025 die eigene Lieferkette weitgehend von Chi-

na unabhängig machen beziehungsweise wie man geschlossene regionale Lieferketten innerhalb und außerhalb Chinas aufbauen kann. Gerade für viele mittelständische Firmen wird es am Ende auf eine Entscheidung „China – ganz oder gar nicht“ hinauslaufen.

Das dritte Szenario folgt einer wirtschaftlichen Logik und wurde vor allem von Bankern und anderen Akteuren der Finanzszene gestützt. Sie gehen davon aus, dass China sehr wohl weiß, dass es noch etwa zehn Jahre dauert, bis die weltweite Abhängigkeit von der taiwanesischen Halbleiterindustrie deutlich verringert ist. Dann verlöre Taiwan seine Schlüsselstellung in der globalen Wirtschaft, dann, so die Erwartung, könnten die USA den Inselstaat auch geopolitisch fallen lassen.

Bei einer von China erzwungenen „Wiedervereinigung“ würde dann wohl verbal scharf geschossen, aber militärisch nicht mehr viel passieren. Auch dies ein zynischer Blick auf die Situation, aber wohl das zweite Szenario, das sich große Teile der Wirtschaft insgeheim erhoffen.

Dass am Ende Taiwan von China geschluckt wird, daran zweifelt kaum noch ein Wirtschaftsvertreter. Nach dem Auftritt von Wang Yi in München dürfte das Lager derer größer geworden sein, die sich nun auf Szenario zwei, das militärische, einstellen – und die sich zumindest bestmöglich vorbereiten. Es ist nur richtig. ■

BLITZ

Kursexplosion und hohe Dividenden – vor dem spektakulären Comeback der Fossilkonzerne verlassen viele Ökoinvestments.

Der Gleichklang von Rendite und Moral scheint widerlegt. Der *grüne Kapitalismus* steckt mitten in seinem ersten Härte-test.



Bohrplattform
in der Nordsee:
Die Förderung
geht weiter, „wir
brauchen Erdöl
noch für mindes-
tens zehn Jahre“,
sagt US-Präsident
Joe Biden

P

Peter Hollmann (62) kann mit der ganzen Chose nichts anfangen, „dem Nachhaltigkeitstrend als politisch-moralischem Selbstzweck“, „Wir raten seit 2021 stark zu Investments in Ölkonzerne“, sagt der Banker, einst eine der prägenden Figuren von Goldman Sachs in Deutschland.

Hollmann sitzt in einem mit historischen Kurscharts geschmückten Büro in Frankfurt gleich hinter der Alten Oper, sein Unternehmen Patricon berät Unternehmerfamilien. Der Hesse holt für Besucher selbst den Espresso. Er hat keine Compliance-Abteilung im Nacken, die ihn mit Schlagworten wie „Environmental, Social, Governance“ (ESG) traktiert. Seine Klienten interessiert weniger der CO₂-Fußabdruck ihres Portfolios als vielmehr die Rendite. Und die stimmt, gerade wegen Hollmanns ESG-Phobie.

„2022 hat uns das Investment in die Energiebranche gerettet“, freut sich der Marktvetter. Während der Weltaktienindex knapp 20 Prozent verlor, gewann der öllastige MSCI World Energy Index mehr als 40 Prozent.

Hollmann ist betont liberaler FDP-Sympathisant. Seinen Par-

teifreund **Wolfgang Kubicki** (71) mag er fast so sehr wie die Frankfurter Eintracht. Seine Präferenz für Big Oil vor Green Energy gründet dennoch weniger in politischen Neigungen als in schönen Finanzkennzahlen. „Ölkonzerne sind immer noch grotesk niedrig bewertet“, urteilt der langjährige Chef des deutschen Aktienhandels von Goldman.

Ihn überzeugt die Analyse seiner ehemaligen Kollegen: Goldmans Investmentstrategie **Jeffrey Currie** (56) prophezeit einen Superzyklus für Energie- und Rohstoffe: Die Welt habe in der vergangenen Dekade viel zu wenig in die Förderung investiert. Deshalb würden die Preise noch jahrelang hoch bleiben – und Energiekonzerne profitieren.

Black is back. Dem Gegenmodell zum grünen Investieren, der Erfolgsidee der vergangenen Jahre, laufen die Profianleger in Heerscharen zu.

Das Comeback von Kohle und Öl ist politisch gewollt. US-Präsident **Joe Biden** (80) attackierte in seiner jüngsten Rede zur Lage der Nation zwar die „empörenden“ Rekordgewinne der privaten Ölkonzerne (200 Milliarden Dollar im Jahr 2022). Anstoß nahm er aber vor allem daran, dass die Unternehmen nicht genug Geld



Ex-Goldman-Banker **Peter Hollmann** erwartet anhaltend hohe Preise für Öl und Gas – und berät entsprechend

in den Ausbau der Förderung stecken. Das Argument der Branche, dass Investitionen wegen der Klimapolitik nicht lohnten, wischte der US-Präsident vom Tisch: „Wir brauchen das Öl noch für mindestens zehn Jahre, ja noch darüber hinaus.“

Die Republikaner wiederum haben das nachhaltige Investieren als Aufregerthema entdeckt: ESG sei „eine Gefahr für Amerika und die individuellen Freiheiten“, sagt **Ron DeSantis** (44), Gouverneur von Florida und möglicher Präsidentschaftskandidat.

Die einst so klimafreundlichen Europäer lassen sogar die Kohlekraftwerke weiterlaufen: Sie brauchen dringend Ersatz für die fossile Energie aus Russland. Der Ausbau der Erneuerbaren kommt nicht schnell genug voran. Frühere Regierungen, besonders die von **Angela Merkel** (68; CDU) in Deutschland, forcierten Atom- und Kohleausstieg, ohne für genug Ersatz durch die Erneuerbaren zu sorgen. Entsprechend groß ist die Not. „Wir brauchen jetzt drei Dinge: Energie, Energie, Energie“, forderte der Vorstandschef eines Industriekonzerns aus dem Dax kürzlich im vertraulichen Gespräch.

Die Kehrtwende bringt das jahrelange Lieblingsnarrativ der Fondsverkäufer durcheinander, zumindest was das E im Kürzel ESG betrifft, das ökologische Investieren, die große Story von der konkurrenzfähigen Rendite durch grüne und saubere Fonds.

Solar- und Windkraftanlagen müssen zweifellos en masse hochgezogen und ans Netz angeschlossen werden. Das andere Extrem aber verspricht kurzfristig noch mehr Rendite: Das Investment in Öl-, Gas- und Kohleförderer mit herkömmlichen Fonds, die gar nicht erst behaupten, das Klima retten zu wollen. Zwischen beiden Polen liegen die Trümmer vieler moderater Nachhaltigkeitsansätze, die den Klimaschutz bestenfalls geringfügig



CEO DER ANTI-WOKEN

Der Vermögensverwalter und republikanische Präsidentschaftsbewerber **Vivek Ramaswamy** zieht landauf, landab über ESG-Investments her

vorangebracht haben und nun auch bei der Rendite als Verlierer dastehen.

Ein Beispiel für die Misere ist Generation Investment Management aus London. Die vom ehemaligen US-Vizepräsidenten und Klimaschutzaktivisten **Al Gore** (74) mitgegründete Fondsgesellschaft verwaltet 30 Milliarden Dollar Kundenkapital. 2022 verlor der größte Fonds 28 Prozent, mehr als der Weltaktienindex. Schlimmer noch: Fast die Hälfte der Portfoliounternehmen steigerten in dem Jahr ihre Treibhausgasemissionen.

Der ehemalige Generation-Partner **Duncan Austin** übte in einem öffentlichen Brief harsche Kritik an der Grundidee von Gore und seinen vielen Nachfolgern, dass der Finanzmarkt zur Lösung der Klimakrise beitragen könne und Anleger dabei auch noch gut verdienen würden. Der Markt reagiere nur auf Preise, aber bloß 4 Prozent aller CO₂-Emissionen seien durch angemessene Preise sanktioniert, so Duncan: „Vielleicht ist die schwierige Wahrheit, dass Nachhaltigkeit keine Marktchance ist, sondern eine grundlegende moralische Herausforderung.“ Weil sie Verzicht auf viel Rendite bedeuten kann.

Deutsche Ölbarone

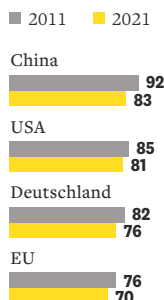
Dabei wirkte bis zur Energiekrise die rundum heile Welt des nachhaltigen Investierens noch pumpergesund. Viele wissenschaftliche Studien zeigten, dass die Ökovorreiter einer Branche oft auch eine bessere wirtschaftliche Performance ablieferten. Wo Geschäftsmodelle systematisch an der Klimafrage gemessen würden, sei das ein „Werttreiber“, sagt **Alexander Bassen** (57), Finanzprofessor an der Uni Hamburg, der im Klimavordenkerrat der Bundesregierung sitzt. Auch das Divestment zeigte zunächst Wirkung: Als **Larry Fink** (70), Chef des weltgrößten Vermögensverwalters Blackrock, An-

DER LAUTSPRECHER

Blackrock-Gründer **Larry Fink** ist die gewichtigste Stimme für ESG-Investments – erhält von Morningstar aber nur eine mäßige Nachhaltigkeitsnote

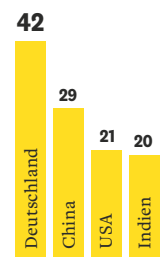
Ein bisschen Wende

Anteil fossiler Energien am Primärenergieverbrauch, in Prozent



Grünstromland D

Erneuerbare Energien, Anteil an der Stromerzeugung, in Prozent



Quelle: Our World in Data, Enerdata (Stand: 2021)
Grafik: manager magazin

fang 2020 den Ausstieg aus großen Kohlekonzernen verkündete, drückte das deren Kurse markant, ermittelte Bassen.

Das Comeback der Fossilen fällt dafür aber umso dramatischer aus. „Wir erleben die Rache von Big Oil“, sagt der Vermögensberater Hollmann. Er ist überzeugt, dass es Jahre dauern wird, bis die Öl- und Rohstoffkonzerne ihre Investitionen erhöhen und neue Förderkapazitäten fertigen. Die Kursrallye sei nicht am Ende. „Anleger können die Welle noch ein paar Jahre weiterreiten“, schätzt Hollmann.

Die attraktiven Kennzahlen der großen CO₂-Verursacher sind auch anderen Investoren aufgefallen. Große Blackrock-Fonds des ESG-Propheten Fink wie der Global Allocation Fund oder der Global Dynamic Equity Fund investieren 10 Prozent ihrer Milliarden in den Energiesektor und damit auch in die Ölkonzerne.

Auch deutsche Privatanleger verdienen mit. DWS-Managerstar **Thomas Schübler** (56) hat 15 Prozent der mehr als 20 Milliarden Euro seines Fonds DWS Top Dividende in die Energiebranche gesteckt, das ist ein Vielfaches des Sektoranteils in seinem Vergleichsindex. Dabei ist Schübler Mitglied im Group Sustainability Council der Deutsche-Bank-Tochter.

Auch viele Kunden von Volks- und Raiffeisenbanken haben eine große Ölposition im Depot, sofern sich darin der Flaggschifffonds UniValueFonds Global befindet. Anteil der Energiebranche dort: 9,9 Prozent, etwas mehr als im Vergleichsindex MSCI World Value, der auf substanzstarke und günstig bewertete Aktien setzt; dort hatte die Branche wegen ihrer glänzenden Finanzkennziffern Ende Februar ein Gewicht von 9,2 Prozent.

Zweitgrößte Fondsposition ist Exxonmobil. „Die Aktie war relativ unterbewertet, weil Exxon im Vergleich zu Wettbewerbern stark in neue Förderprojekte investiert hatte und viele Anleger das negativ einschätzten“, sagt Co-Fondsmanager **Bernd Schröder** (47). Nun trügen diese Investitionen Früchte.

Was für eine Zeitenwende in der Finanzbranche – nur anders als geplant. Bis vor einem Jahr noch war sie dem Druck der Politik gefolgt und hatte Großes versprochen: 14 der 20 größten Geldverwalter gehören der Initiative Net Zero Asset Managers an, die größten deutschen Anbieter sind alle dabei. Die Mitglieder haben sich verpflichtet, dazu beizutragen, die Emissionen weltweit schon bis 2030 zu halbieren.

Danach sieht es nun nicht mehr aus. Die Politik hat den ➤

Geldverwaltern eine Entschuldigung geliefert, die üppigen Dividenden und Aktienrückkäufe der Klimaerhitzer mitzunehmen. Beides zusammen verspricht bei vielen Unternehmen rund 10 Prozent Ausschüttungsrendite. Anders gerechnet: In nur zehn Jahren fließt investiertes Geld komplett an den Anleger zurück. Wer soll da noch Angst vor Stranded Assets haben?

Während Fondsmanager Schröder bei Union Investment mit Exxon und dem Ölförderdienstleister Halliburton Rendite einfährt, hat seine Genossin **Angela Quiroga** (32) die Aufgabe, auf Nachhaltigkeit und Klimaziele zu achten. Auch die ESG-Analystin erwartet aber („trotz der Transformation der Wirtschaft“) vorerst nicht, dass Ölprojekte wegen der Klimawende wertlos werden. Sogenannte gestrandete

Vermögenswerte werde es wohl „in 20 bis 30 Jahren“ geben.

Bis dahin können die Fonds noch reichlich Dividende kassieren. Der Versuch der Divestment-Bewegung, die Finanzierung von Big Oil und Kohle auszutrocknen, ist um Jahre zurückgeworfen.

„Das Dümme überhaupt“

Geradezu paradox ist das Ergebnis bei einem anderen ESG-Ansatz namens Best in Class: Hier sollten die Vorreiter der Transformation belohnt werden durch günstigeres Kapital. Das Gegenteil geschah zuletzt: Klimavorreiter BP wurde an der Börse abgestraft und lenkt nun ein, indem er mehr Öl fördern will.

„Best in Class ist das Dümme überhaupt“, schimpft **Jochen Wermuth** (53), Gründer des Vermögensverwalters Wermuth Asset Management in Berlin und

Foto: Martin Brusewitz für manager magazin

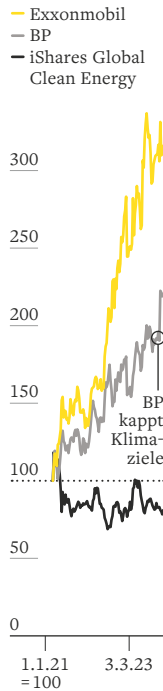


WENDE-INVESTOR

Hedgefondsgründer **Dan Lindström** aus Stockholm wettet nicht gegen Öl, aber auf das stärkere Wachstum der Erneuerbaren

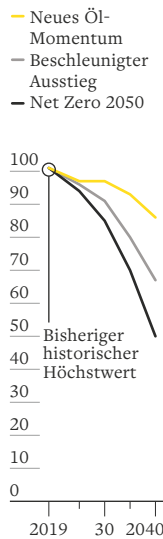
Besser als die Guten

Ölaktien versus Cleantech-Indexfonds, indiziert



Bohren oder nicht bohren?

Drei Szenarien für die künftige Ölnachfrage, in Mio. Barrel pro Tag



Quelle: Refinitiv, BP Energy Outlook 2023
Grafik: manager magazin

Grünen-Großspender. „Das ist doch so, als ob ich im Gefängnis in den Mördertrakt gehe und sage, ‚wer ist hier der Netteste, der darf am Wochenende raus‘.“

Die marktführende Fondsratingagentur Morningstar hat das Scheitern der reinen Lehre bereits amtlich gemacht: „Einige Asset-Manager scheinen von früheren Verpflichtungen Abstand zu nehmen.“ Ernsthaft an Nachhaltigkeit interessierte Anleger müssten deshalb noch vorsichtiger sein bei der Auswahl vermeintlich grüner Geldverwalter.

Betroffen ist ein Großteil des deutschen Fondsmarkts: Fast die Hälfte des Fondskapitals von Privatanlegern steckt hier inzwischen in sogenannten nachhaltigen Fonds; vor zwei Jahren war es nur ein Viertel. 2021 klärten neue EU-Regeln, wann Fonds nachhaltig heißen dürfen. Die Branche benannte daraufhin viele Fonds einfach um und begrenzte deren Anlagemöglichkeiten ein wenig. Mit Erfolg: Die neugrünen Produkte erhielten in den neun Monaten nach der Umlackierung Mittelzuflüsse – anders als zuvor.

Eine Studie des Vereins Finanzwende lässt allerdings an der ökologischen Ernsthaftigkeit vieler Manager zweifeln: 2434 als nachhaltig klassifizierte Fonds investierten 2022 fast eine Milliarde Dollar zusätzlich in fossile Energieunternehmen – mehr als fünfmal so viel wie in erneuerbare Energie, enthüllten die Aktivisten. Die Folge: Die Emissionen des laut Fondswerbung angeblich nachhaltigen Gesamtportfolios stiegen um fast 8 Prozent.

Ingo Speich (46), ESG-Pionier und einer der prominentesten deutschen Profiinvestoren, schwört auf langen Atem. 2022 habe der Verzicht auf Öl und Kohle Rendite gekostet, in den Jahren davor aber höhere Rendite eingebracht, sagt der Leiter der Abteilung Nachhaltigkeit und Corporate Governance bei der Sparkassen-eigenen Fondsgesell-

Investments gegen die Energiekrise

Fondsname	Wertpapierkennnummer	Rendite 3 Jahre ¹	Gebühren ¹	Erwärmungspotenzial ² (in Grad Celsius)
-----------	----------------------	------------------------------	-----------------------	---

Fonds für Skrupellose

Xtrackers MSCI World Energy Ucits ETF	A113FF	24	0,25	6,1
---------------------------------------	--------	----	------	-----

Fonds für Energiewende-Förderer

iShares Global Clean Energy Ucits ETF	A0MW0M	18	0,65	2,4
DNB Renewable Energy	A0MWAL	24	1,56	2,8
RobecoSAM Smart Energy Equities	A2QBUJ	23	1,71	3,1

Unternehmen (Land)	Wertpapierkennnummer	Kurs-Gewinn-Verhältnis ³	Dividendenrendite ^{1, 3}	Erwärmungspotenzial ² (in Grad Celsius)
--------------------	----------------------	-------------------------------------	-----------------------------------	---

Aktien für Energiewende-Förderer

Enphase Energy (US)	A1JCS2	39	0	2,4
First Solar (US)	A0LEKM	35	0	2,3
Nel (NO)	A0B733	Verlust	0	2,1
Neste (FI)	A0D9U6	15	3,3	2,3
Vestas (DK)	A3CMNS	325	0,3	1,3
Xinjiang Daqo New Energy (CN)	A1KAFV	7	0	2,6

1| In Prozent pro Jahr; 2| errechnet von Globalance World; 3| geschätzt von den bei Refinitiv erfassten Analysten.

Quelle: Refinitiv, Globalanceworld.com, Morningstar

schaft Deko Investment. „Wir sollten uns durch die vergangenen zwölf Monate nicht verunsichern lassen.“ Allerdings räumt auch Speich ein, dass die ESG-Logik bröckelt. Ein Hauptteil seines Jobs ist es, öffentlich und auf Hauptversammlungen Druck auf Unternehmensvorstände zu machen. Nur: Wenn sich immer mehr Fonds vom ESG-Engagement abwenden, fehlt ihm allein die Durchschlagskraft.

International wird das Problem noch deutlicher. Natürlich kritisiert Speich, dass BP seine Klimaziele reduziert hat. „Die Konsequenzen werden dramatisch sein.“ Allein: Das wird BP wenig kümmern, dessen Aktionariat wird von britischen und US-Fonds dominiert. Und weil die USA ein Ölförderland sind, ist die Begeisterung für Anti-Öl-Aktivismus dort überschaubar.

Attacken in Amerika

Die härtere Gangart der Europäer könnte im Extremfall bewirken, dass Amerikas Big-Oil-Fans noch höhere Dividenden einbuchen. Und die Abwanderung weitergeht. Ende Februar wurde bekannt, dass Topleute des britischen Energiekonzerns Shell 2021 durchspielten, Börsennotiz und Firmensitz in die USA zu verlagern. Der Grund: Dortige Ölkonzerne sind an der

Börse einfach höher bewertet. Letztlich entschied sich das Team um den heutigen Shell-Chef **Wael Sawan** (48) dagegen. Für dieses Mal.

Der Politstreit über ESG läuft in Amerika gerade erst heiß. Republikanisch geführte Bundesstaaten haben Milliarden beim ESG-Vorreiter Blackrock abgezogen. DeSantis, der als aussichtsreichster Herausforderer von **Donald Trump** (76) und Joe Biden gehandelt wird, peitscht in Florida mit einem regulatorischen Feldzug gegen ESG die Wähler auf. ESG-Gegner sind bei Fox News und im „Wall Street Journal“ ständig präsent. Ihr publizistischer Kopf ist **Vivek Ramaswamy** (37), ein Biotechgründer (Roivant) und Halbmilliardär, der auch einen neuen Vermögensverwalter führt: Strive Asset Management wird durch Venture-Capital von **Peter Thiel** (55) unterstützt und hat mit ESG-freien Indexfonds bisher gut eine halbe Milliarde Dollar eingesammelt. Für Ramaswamy hat die „Klimareligion“ mit dem Klima so viel zu tun „wie die spanische Inquisition mit Christus – nämlich: gar nichts“.

Die Politattacken drohen die Geschäfte mit nachhaltigen Fonds zu belasten. Ein Dutzend großer Geldverwalter – darunter Blackrock, Blackstone, KKR und T. Rowe Price – warnt in sei-

nen jüngsten Geschäftsberichten vor diesem Risiko.

Für die Hedgefondsmanager bei Proxy P in Stockholm hat die Energiekrise seit 2022 vor allem eines gebracht: das Ende der Naivität. Europa habe sich auf Ausstiege fokussiert, „stattdessen hätten wir uns lieber auf den Ausbau der Erneuerbaren konzentrieren sollen“, sagt **Jonas Dahlqvist**. Er, sein Geschäftspartner **Dan Lindström** und vier Kollegen investieren ausschließlich in Unternehmen, die zur Energiewende beitragen. Sie verwalten 105 Millionen Dollar, alles von Großinvestoren. Mindestanlagesumme des Lumyna Proxy P Energy Transition Ucits Fund: eine Million Euro. Durchschnittliche Jahresrendite seit Ende 2018: 29 Prozent.

Fondschef Lindström ist zuversichtlich, künftig ähnlich gut liefern zu können. Starken Aufwind spüren sie auch in Stockholm von Amerikas „Inflation Reduction Act“ (IRA). Joe Bidens Gesetzespaket soll in den nächsten Jahren Hunderte Milliarden Dollar für den grünen Umbau der USA mobilisieren.

Immerhin: „2022 wurde zum ersten Mal mehr in erneuerbare Energie investiert als in fossile“, sagt Lindström. Weil das einfach die bessere und günstigere Technologie sei.

■ *Mark Bösch/Christian Schütte*

Die Ausgangslage ist wie gemalt für einen wie **Julien Blanchard** (42), sie hat zwei Fixpunkte: Zementklinker ist der größte Klimakiller am Bau, und hergestellt wird er seit fast 200 Jahren auf mehr oder weniger dieselbe Art und Weise. „Wir ändern das“, sagt Blanchard.

Bislang entsteht der Problemstoff klassisch in einem Drehrohrofen bei über 1400 Grad – und verursacht zwischen 6 und 8 Prozent des jährlichen globalen CO₂-Ausstoßes. Da müsste der Zeitgeist seiner erst neun Jahren alten Firma Hoffmann Green Cement doch einiges an Umsatz in die Kasse spülen.

„Wir haben auf einem weißen Blatt Papier angefangen“, sagt Blanchard über sich sowie Mitgründer und Namensgeber **David Hoffmann**. Vom beschaulichen Rives de l'Yon nahe der französischen Atlantikküste zetteln die beiden ihre Zementrevolution an.

Hoffmann habe als Chemiker ein „kaltes und sauberes“ Verfahren entwickelt, vollwertigen Zement ohne Verbrennungsprozess herzustellen. „Wir sind das erste Unternehmen weltweit, das dies kann“, sagt Blanchard. Möglich wird das durch den Einsatz etwa von Schlacke aus der Stahlindustrie. Hoffmann und Blanchard versprechen: Der CO₂-Ausstoß beträgt nur noch ein Sechstel von klassischem Portland-Zement.

Newcomer Hoffmann Green Cement kämpft noch mit vergleichsweise hohen Produktionskosten. Blanchard rechnet vor, dass seine klimaschonende Variante bei 220 Euro pro Tonne liegt, während Portland-Zement rund 150 bis 160 Euro pro Tonne koste. Mit einem Kniff rückt er an die Konkurrenz heran. Er kann CO₂-Zertifikate verkaufen, die das Start-up dank des emissionsarmen Fertigungsverfahrens nicht braucht. „Wir sind der einzige Zementhersteller in Europa, der diese Möglichkeit hat“, sagt Blanchard, zu dessen Kunden Baugrößen wie Bouygues und Eiffage zählen.

550.000 Tonnen pro Jahr will das französische Duo 2026 produzieren – eine überschaubare Menge im Vergleich zu Giganten wie Holcim (201 Millio- ➤

GRÜNER WOHNEN



HOFFMANN GREEN
CEMENT TECH

Erste Hersteller
von Baumaterialien
schwenken auf Klima-
schutz um. Radikale
Newcomer fallen an der
Börse bislang durch.

REEN
NOLOGIES

Lautstarker Auftritt:
Hoffmann-Green-
Cement-Mitgründer
Julien Blanchard



So profitieren Sie vom Trend zum nachhaltigen Bauen

Aktie	WKN	Kurs-Gewinn-Verhältnis ¹	Dividendenrendite ^{1, 2}	Beschreibung
Carel Industries	A2JNAJ	35	1,05	Ob Supermarkt oder Datacenter – der Sanierungsspezialist sorgt für Energieeffizienz.
Hoffmann Green Cement	A2PTXS	(Verlust)	0	Die Franzosen wollen mit ihrem CO ₂ -armen Zement die Branche disruptieren.
Nibe	A3CRAH	44,26	0,67	Wärmepumpen aus Schweden für die Energiewende.
Steico	A0LR93	20,33	0,77	Holzprodukte zum Dämmen und Bauen aus Feldkirchen bei München.
STO	727413	12,13	3,5	Umweltfreundliche Farben, Lacke und Beschichtungssysteme für ökologische Gebäude.
Uzin Utz	755150	18,28	2,72	Der Ulmer Spezialist für Bodensysteme ist seit Jahrzehnten auf Nachhaltigkeitskurs.
Volution	A116RY	17,09	1,86	Der Klimaspezialist hat sich ganz der gesunden Luft in Innenräumen verschrieben.
Wienerberger	852894	8,93	3,51	Der österreichische Ziegelproduzent investiert massiv in eine klimaschonende Produktion.

1) Geschätzt für 2023 von den bei Refinitiv erfassten Analysten; 2) in Prozent.

Quelle: Refinitiv, Unternehmen, manager magazin

nen Tonnen) und HeidelbergMaterials (127 Millionen Tonnen). Aber: „Das entspräche 3 Prozent unseres Heimatmarktes“, sagt Blanchard. In Belgien, Großbritannien, Spanien, der Schweiz und in Deutschland wolle man in den Markt einsteigen.

Zuletzt verfehlte Hoffmann Green Cement zwar seine Ziele, laut Blanchard, weil Projekte verschoben wurden. Allerdings hebt Berenberg-Analyst **Harry Goad** weiter den Daumen und nennt ein Kursziel von 22 Euro, was mehr als einer Verdopplung entspräche: „In Anbetracht des regulatorischen und gesellschaftlichen Drucks auf die Bauindustrie, ihre CO₂-Emissionen zu reduzieren, glauben wir, dass das Potenzial für diese Produkte sehr groß ist.“

Tatsächlich ist der Druck auf die Branche enorm. Vom Rohbau bis zur Ausstattung geraten die Bauherren und -herrinnen zunehmend in die Pflicht, auf eine bessere Klimabilanz zu achten – allein schon um Finanzierung und Versicherbarkeit zu gewährleisten. Wer ökologisch korrektes Bauen anbieten kann, müsste also auf Wachstumskurs sein.

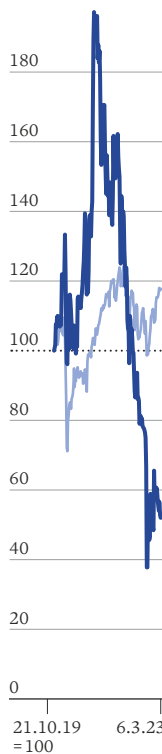
Unsichtbar grün

Komplett auf nachwachsende Rohstoffe baut beispielsweise die Steico Gruppe aus Feldkirchen bei München. Gründer **Udo**

Analysten sehen Potenzial

Aktienkurs von Hoffmann Green Cement seit IPO im Vergleich zum Stoxx 600, indiziert

— Hoffmann Green Cement
— Stoxx 600



Quelle: Refinitiv
Grafik: manager magazin

Schramek (68) beansprucht die Weltmarktführerschaft bei Holzfaserdämmstoffen – und liefert Material für die Konstruktion ganzer Häuser. Die Renaissance von Holzbauten spielt Steico voll in die Karten, schon heute basiert in Deutschland mehr als jeder fünfte Neubau überwiegend auf Holz. Beton sei nur „vermeintlich günstig“, findet Schramek. Von den Steico-Anteilsscheinen hält er selbst über 60 Prozent, den Rest bewirbt er als „grüne Aktie“.

An der Börse schaffte Steico mit seinen Wachstumsaussichten nach monatelangem Abwärtstrend zum Jahreswechsel die Wende ins Plus. Das Researchhaus Montega nennt die Steico-Aktie mit zuletzt über 50 Euro „klar unterbewertet“ – die Experten sehen „strukturellen Rückenwind angesichts der notwendigen Sanierungswelle sowie längerfristig hoher Energiepreise“. Dem Titel seien in absehbarer Zeit 90 Euro zuzutrauen.

Auch Traditionskonzerne steuern um. Für die österreichische Wienerberger, seit 204 Jahren im Geschäft, gibt Vorstandschef **Heimo Scheuch** (56) den Kurs vor – und nimmt als weltgrößter Ziegelproduzent die Rolle des Gejagten gern an. „Das Schöne an der unternehmerischen Tätigkeit ist, dass man immer wieder aus seiner Komfortzone rausmuss“, sagt Scheuch und

kündigt Innovation, Recycling und Energiesparen an. „Wir werden die Produkte in zwei, drei, vier Jahren ganz anders fertigen.“ Effizientere Öfen und Trocknungsanlagen sollen die Basis dafür legen, den CO₂-Ausstoß im laufenden Jahr gegenüber 2020 um 15 Prozent zu verringern.

Weniger ist mehr – auch beim Produkt: Der neue Wienerberger-Ziegel „Terca Eco-Brick“ ist fünf Zentimeter schmaler als üblich. Das spare bei Mauern bis zu 30 Prozent CO₂ – und verheißt obendrein mehr Wohnraum durch die schmalere Außenwand. So wachse eine 140-Quadratmeter-Wohnung um 3,5 Quadratmeter. Rekordzahlen befeuerten jüngst die Aktie: Der Umsatz wuchs 2022 um ein Viertel auf fünf Milliarden Euro, der Gewinn wuchs um fast 50 Prozent auf eine Milliarde Euro.

Steht das Gebäude, gehen die Veredler ans Werk: Das Ulmer Familienunternehmen Uzin Utz hat sich als Bodenspezialist einen Namen gemacht – und profitiert vom frühen Fokus auf Nachhaltigkeit, etwa bei Klebstoffen. „Schon unser Vater hat erkannt, welche Rolle die Gesundheit für die Bodenleger und die künftigen Bewohner spielt – dieses Denken öffnete schon in den 1980ern eine Marktnische, die immer größer wird“, sagt **Julian Utz** (41), der 2018 mit seinem Zwillingbruder

Philipp in die Geschäftsführung einbezogen ist. Was nicht lösemittelfrei ist, flog spätestens 2011 aus dem Sortiment. Was einfach klingt, ist anspruchsvoll in jeder Hinsicht. Man habe „intensive, wiederkehrende Gespräche auch mit Rohstofflieferanten“ geführt, sagt Philipp Utz. „Wir müssen uns nicht nur von bestehenden Rezepturen abwenden, sondern auch von Ideologien.“

Um den Trend zum stets billigeren Produkt zu durchbrechen, setzt Uzin Utz auf aufgeklärte Verbraucher, die auf Handwerker einwirken und so einen Sog erzeugen. „In China ist uns das nicht wie erhofft gelungen“, räumt Julian Utz ein. Zwar produziert man in Shanghai mit eigenem Werk, aber als Statussymbol taugen Boden- und Fliesenkleber nicht. „Anders als einen Wasserhahn sieht man unser Produkt eben nicht.“

Maximal schlug dagegen die Ökostrategie in den Niederlanden ein. Das Werk in Haaksbergen begeisterte sogar Königin Máxima, die 2014 zur Eröffnung kam. „Das war auch aus PR-Sicht unübertroffen“, sagt Philipp Utz.

Die gegenwärtig gedämpfte Neubautätigkeit bereitet den Brüdern keine Sorgen, Uzin Utz sei zu 70 Prozent in der Sanierung tätig. Der Cocooning-Trend in der Pandemie beflügelte die Ulmer Renovierungshelfer rund um Estrich, Boden, Fliesen und Parkett. Als Komplettanbieter stufen auch die Analysten von Montega die Aktie mit einem Kursziel von 68 Euro als Kaufkandidaten ein.

Klimaschutz darf bei den Ulmern Geld kosten. „1,5 Prozent des Ergebnis-

Lautloser
Auftritt:
Der langjährige
Firmenchef
Werner Utz
mit seinen
Kindern **Amelie**
Klußmann,
Julian (L.) und
Philipp, die
alle für Uzin Utz
arbeiten



ses investieren wir in nachhaltige Projekte wie Solarenergie“, sagt Julian Utz. Die Emissionen im eigenen Einflussbereich sollen bis 2025 um ein Viertel sinken, Energieautarkie ist das Ziel. „Kosten dafür werden von uns nicht als Hinderungsgrund akzeptiert.“

Die Firma schreibt ihre Nachhaltigkeitsberichte seit 2014. „Die Strukturiertheit, die uns die Börse seit 1997 abverlangt, sehen wir als großen Vorteil.“ 52 Prozent der Anteile liegen in Familienhand, sind aber gepoolt. „Wir gehen mit einer Stimme in die Hauptversammlung“, sagt Julian Utz.

Der Umbau des Immobiliensektors drängt: Fast ein Drittel aller CO₂-Emissionen in Deutschland entfallen auf Gebäude, wobei heizen und kühlen rund die Hälfte verursachen. So liegt im sparsamen Gebäudebetrieb enormes Potenzial. Bundeswirtschaftsminister **Robert Habeck** (Grüne; 53) hat Wärmepumpen in den Fokus seiner Klimastrategie gerückt – 500.000 Stück pro

Jahr sollen nach seinem Willen jährlich in Betrieb genommen werden.

Hochkonjunktur für Hersteller wie die schwedische Nibe. Mindestens 10 Prozent organisches Wachstum pro Jahr hat sich das Unternehmen verordnet. Zuletzt machte Nibe Schlagzeilen mit seinem öffentlich bekundeten Kaufinteresse am japanischen Konzern Fujitsu General.

Die Branche räumt und renoviert, wohin man blickt. „Noch vor zwei Jahren hat man uns gesagt: Es ist unmöglich, Zement ohne Klinker herzustellen“, sagt Blanchard, der Antreiber bei Hoffmann Green Cement. „Doch wir haben bewiesen: Es funktioniert – technisch und wirtschaftlich.“ Wird das junge französische Unternehmen den brutalen Konkurrenzkampf überleben? „Wir haben zwölf Patente, auch in China und den USA“, sagt Blanchard. „Aber der beste Schutz für uns: schneller vorangehen als der Rest.“

■ *Thomas Mersch/Stefan Merx*

Foto: Günther Bayerl



Universität St.Gallen

Executive School of Management,
Technology and Law

Weiterentwicklung nach mehrjähriger Führungstätigkeit

Das Advanced Management Program auf dem Executive Campus der Universität St.Gallen (19-28 Tage):

SOZIAL- UND PERSÖNLICHKEITSKOMPETENZ
UNTERNEHMENSENTWICKLUNGSKOMPETENZ

Melden Sie sich jetzt an

Start: 8. Mai 2023, Ende: 20. September 2024, Anmeldeschluss: 31. März 2023
Ihr Kontakt: Nadja Barthel, Tel. +41 71 224 75 01, Email: nadja.barthel@unisg.ch
www.unternehmensschule.unisg.ch

**ANMELDE-
SCHLUSS**

31. März 2023



„Vielleicht sollte man sogar langsam darüber nachdenken, Immobilien an Hauptverkehrsadern zu kaufen.“

Moritz Schularick, der künftige Chef des Kieler Instituts für Weltwirtschaft, über das richtige Timing für Immobilieninvestoren, attraktive Städte und warum der Wohnungsmarkt makroökonomisch so wichtig ist.

Moritz Schularick (48) ist der Ökonom für die Zeitenwende. Der künftige Präsident des Kieler IfW hat schon früh Nutzen und Kosten der Globalisierung historisch erforscht. Gemeinsam mit dem Historiker Niall Ferguson (58) prägte er auch den Begriff „Chimerica“ für die heikle Symbiose zwischen den USA und China. Schularick ist international bestens vernetzt, hat bei der New Yorker Fed gearbeitet und lehrt an der Pariser Eliteuni Sciences Po.

Am 1. Juni tritt der neue Chef in Kiel an. Bisher leitet er das „MacroFinance & MacroHistory Lab“ an der Uni Bonn. Der Volkswirt mit dem besonderen

Geschichtswissen hat sich dort intensiv mit Kreditzyklen, Vermögenspreisen und Finanzkrisen beschäftigt. Wie sieht er den Markt, der selbst vielen Gutverdienern heute Sorgen bereitet? Ein Gespräch über die Wohnungsfrage in den Zeiten der rasanten Zinswende.

manager magazin: Herr Schularick, die Notenbanken haben die Zinsen kräftig angehoben, nun dämpft das auch die Immobilienmärkte spürbar. Ab wann wird es erfahrungsgemäß wieder interessant, über den Kauf einer Wohnung nachzudenken?

Moritz Schularick: Geschichte wiederholt sich nie exakt. Aber als langfristige Faustregel hat sich gezeigt, dass ein Prozentpunkt Zinsanstieg inflations-

bereinigt etwa 3 Prozent Preisrückgang bei den Wohnimmobilien bedeutet. Die EZB wird ihren Einlagensatz von ursprünglich minus 0,5 Prozent auf am Ende vielleicht 3,5 bis 4 Prozent anheben, das wäre dann ein Anstieg um rund 4 Prozentpunkte. Wenn wir unterstellen, dass sich das entsprechend in die Zinsen der Immobilienkredite übersetzt, dann ergibt sich ein Preisrückgang von 12, 13, vielleicht auch 15 Prozent. Die Frage ist, ob diese Anpassung so erfolgt, dass die nominalen Preise stark fallen. Oder ob die Inflation bei stagnierenden oder leicht fallenden Nominalpreisen den realen Preis aushöhlt.

Womit rechnen Sie?

Mein Basisszenario ist, dass wir einen gewissen Rückgang der nominalen Preise sehen werden, vielleicht um 5 bis 10 Prozent. Dazu kommt die derzeit hohe Inflation, die über zwei Jahre noch mal 10 bis 15 Prozent ausmacht. Insgesamt gibt das einen realen Preisrückgang von 20 bis 25 Prozent. Das ist schon eine erhebliche Korrektur.

Was macht Sie zuversichtlich, dass der Rutsch nicht noch heftiger wird?

Entscheidend ist der Inflationsausblick. Mittlerweile nimmt die Hoffnung zu, dass die Inflation, die von den Energiepreisen getrieben wurde, ihren Höhepunkt hinter sich hat. Sie könnte zum Jahresende oder spätestens 2024 wieder in den Zielkorridor der EZB fallen. In diesem Szenario bleibt der Leitzins unter 4 Prozent, und wir kommen aus dem Dunkel allmählich wieder raus. Sind die Wohnimmobilien inflationsbereinigt erst einmal um ein Viertel oder Fünftel billiger als vor zwei Jahren, dann werden Leute darüber nachdenken, ob sie nicht kaufen sollen. Für Familien, die in einer Großstadt mit spannenden Jobs leben wollen, wird es dann wieder interessant, in diesen Markt hineinzugehen.

Einige Topstädte gelten bei Geldanlegern als eine Art sicherer Hafen. Warum bleiben die stabil?

Ja, es gibt diese Superstar-Citys. Die sind nicht nur eine Alternative zu anderen Immobilien, sondern haben ähnlichen Absicherungscharakter wie etwa US-Staatsanleihen. Die langfristigen Renditen sind in diesen Städten gar



nicht hoch, weil die Kaufpreise so hoch sind. Aber die Nachfrage ist dort sehr stabil. Der Grund ist recht einfach: Es sind Städte, die sehr diversifiziert sind. Wenn eine Branche mal den Bach runtergeht, gibt es immer noch 20 andere, die dafür aufsteigen. Wohnraum ist in London oder München immer sehr gefragt. Wir werden im Mai in Berlin neue Preisindizes für einzelne deutsche Städte auf der Grundlage der Verkaufsdaten der Gutachterausschüsse vorstellen. Diese neuen Daten zeigen das auch.

Wird die EZB bei der weiteren Zinspolitik Rücksicht auf den Immobilienmarkt nehmen?

Sie sollte und wird sicherlich auch Risiken für die Finanzstabilität in ihre Entscheidung einfließen lassen. Wir haben in den vergangenen Jahren viel darüber diskutiert, dass die Zinsen faktisch nicht weit unter null gedrückt werden können. Wir müssen jetzt langsam auch über die obere Grenze reden, oberhalb derer es erhebliche Finanzstabilitätsrisiken gibt. Die Immobilienverschuldung ist heute sehr viel höher als jemals zuvor. Das Problem der Finanzstabilität könnte irgendwann so groß werden, dass die Zentralbanken den Zins nicht mehr weiter anheben können, ohne finanzielle Verwer-

Next Generation:
Moritz Schularick führt in Kiel künftig eines der wichtigsten deutschen Wirtschaftsforschungsinstitute

fungen zu riskieren. Ich kann nicht sagen, wo genau diese Obergrenze liegt. Aber die Hypothekenzinsen sind in anderthalb Jahren von unter ein auf teils über 4 Prozent gestiegen. Das ist eine riesige Bewegung, auch im historischen Vergleich.

Ein Crashrisiko für die deutschen Immobilienpreise?

Katastrophale Zusammenbrüche am Immobilienmarkt gibt es meistens dann, wenn es vorher eine kreditfinanzierte, eher spekulationsgetriebene Blase gab. Die sehe ich in Deutschland nicht. Das Kreditwachstum war hier bis zuletzt recht vernünftig. Sicher lag die eine oder andere Sparkasse mal daneben, irgendwo kriselt es bald bestimmt. Aber wir haben keine systemische Schiefelage wie 2007/08, vor der großen Finanzkrise.

Das klingt, als könnte die neue Normalität nach der Korrektur recht ähnlich aussehen wie die alte Normalität.

Die Riesenfrage bleibt, ob sich die beiden Megatrends der letzten Jahrzehnte fortsetzen: einerseits die niedrigen Zinsen, andererseits die zunehmende Attraktivität der Städte in der Informationsökonomie. Die Umkehr solcher Megatrends zu prognostizieren, ist extrem schwierig. Bei den Zinsen kann man argumentieren, dass der Investitionsbedarf künftig höher sein wird. Für die ökologische Transformation brauchen wir viel Kapital, vielleicht werden deshalb die langfristigen Realzinsen nicht mehr auf das Niveau von 2021 zurückfallen. Durch die Demografie wie auch die Einkommensungleichheit erwarte ich aber weiterhin ein sehr hohes Angebot an Kapital. Damit auch tendenziell eher niedrige Zinsen.

Und was wird aus den Städten in der Ära des Homeoffice?

Digitale Techniken machen die ländlichen Räume vielleicht wieder attraktiver. Es ist schön, in der Natur zu sein. Aber wir ►

sind auch soziale Wesen, wollen in Restaurants oder in die Oper gehen. Ich sehe deshalb nicht, dass die Innenstädte ihre Attraktivität verlieren. Im Gegenteil: Die Belastungen durch die Verstopfung lassen eher nach, die Autos stoßen immer weniger Abgase aus. Der Verkehr wird in zehn Jahren nur noch leise fließen, die hässlichen werden Diesel-Lkw verschwinden. Vielleicht sollte man sogar langsam darüber nachdenken, Immobilien an Hauptverkehrsadern zu kaufen.

Fallende Zinsen und boomende Immobilienpreise kamen vor allem Vermögenden zugute. Was bedeutet die entgegengesetzte Entwicklung jetzt?

Ich würde Ihre Ausgangsthese relativieren wollen. Grob über den Daumen kann man sagen, dass die Vermögensverteilung davon abhängt, wie sich die Immobilien- relativ zu den Aktienpreisen entwickeln. Laufen die Aktien besser, dann gewinnen die obersten 5 bis 10 Prozent unserer Gesellschaft, denn sie haben die meisten Unternehmensanteile. Steigen die Immobilienpreise schneller, dann gewinnt die Mittelschicht. Die unteren 50 Prozent betrifft beides nicht, denn

sie sind Mieter und haben keine Aktien. Wenn nun die Preise von Aktien und Immobilien real fallen, dann schrumpft natürlich der Abstand zwischen der oberen und der unteren Hälfte.

Die Krise ist also ein kleiner Gleichmacher?

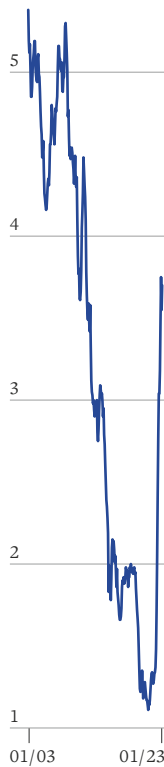
Wenn Sie ein junger oder ein armer Haushalt sind, der noch kein Wohneigentum oder keine Aktien besitzt, dann kommen Ihnen Finanzkrisen oder Crashes an den Börsen in der Tat entgegen. Denn die helfen Ihnen, zu günstigeren Preisen an Aktien oder Wohneigentum zu kommen und Vermögen aufzubauen. Alles, was die Preise von Vermögenswerten senkt, hat tendenziell eine egalisierende Wirkung.

Bleibt der Wohnraummangel. Was raten Sie der Politik?

Ehrlicherweise muss man sagen, dass fast alle entwickelten Länder ähnliche Probleme haben. Wie sozialer Ausgleich und Effizienz, öffentliche und private Investitionen am besten zu verbinden sind, dafür hat keiner ein Patentrezept. Wir wollen die soziale Durchmischung der Städte erhalten. Der oder die nächste Einstein kommt nicht zwingend aus einer wohlhabenden Familie mit Penthouse in Berlin-Mitte. Dass Kinder unterschiedlicher

Der Zinsschock

Effektiver Jahreszins für Wohnungsbaukredite an private Haushalte, Laufzeit mehr als 10 Jahre, in Prozent



Quelle: Bundesbank
Grafik: manager magazin

Herkunft dieselben Schulen besuchen, ist nicht nur sozialpolitisch wichtig. Die makroökonomische Bedeutung der Wohnungspolitik wird bei uns leider noch nicht verstanden.

Na ja, Wohnungsnot ist doch ständiges Thema.

Entschieden wird aber auf den regionalen Ebenen. Was fehlt, ist die Gesamtperspektive. Die tollen, hoch bezahlten Jobs sind heute in den Städten. Wir verlieren dringend benötigtes Wachstum, weil der enge Wohnungsmarkt es nicht zulässt, dass junge Menschen in diese Jobs gehen können. Sie bleiben stattdessen in weniger produktiven Jobs sitzen. Das ist ein gesamtwirtschaftliches Problem, dessen Dimension in der Politik bisher nicht angekommen ist

Was sollte die Politik also tun?

Wir müssen das auf der Bundesebene angehen und stärker als makroökonomisches Problem begreifen. Weil es nirgendwo Patentlösungen gibt, sollte man ruhig mit Pilotprojekten experimentieren. Öffentlich-privaten Partnerschaften zum Beispiel, bei denen der Staat privaten Investoren eine bestimmte Rendite garantiert. Der Hoffnungsschimmer ist, dass wir jetzt im Rahmen der Klimatransformation ohnehin viel über neue Infrastruktur nachdenken müssen. Vielleicht werden wir da endlich mutiger und probieren einfach mal ein paar neue Sachen aus.

Sie können in Kiel vorangehen.

Wovor haben Sie in der neuen Aufgabe den größten Respekt?

Das ist in der Tat eine große Aufgabe mit einer großen Verantwortung. Eine besondere Herausforderung liegt darin, eine so wichtige und erfolgreiche Institution dazu zu bewegen, neue Dinge auszuprobieren und neue Wege zu gehen. Aber ich bin da sehr optimistisch. ▀

Das Interview führte mm-Redakteur Christian Schütte.

„Die tollen, hoch bezahlten Jobs sind heute in den Städten. Wir verlieren dringend benötigtes Wachstum, weil der enge Wohnungsmarkt es nicht zulässt, dass junge Menschen in diese Jobs gehen können. Das ist ein gesamtwirtschaftliches Problem.“

Moritz Schularick

ENTDECKEN SIE IHR GOLDENES HÄNDCHEN!

Es lohnt sich! Keine andere Wertanlage ist so stabil und faszinierend wie Gold. Kommen Sie jetzt in eine unserer deutschlandweiten Filialen oder besuchen Sie uns einfach online.

www.ophirum.de



OPHIRUM

EINFACH GOLD.



GELDANLAGE FÜR ...

HEDONISTEN

Neuerfinder der Malerei

Ein Werk des US-Künstlers Frank Stella lohnt das Feilschen.

Frank Stella (86) prägte mit seinen Bildern und Objekten die Kunstgeschichte der Nachkriegszeit. Der Wahl-New-Yorker entwickelte die Malerei des abstrakten Expressionismus weiter und wurde zu einem führenden Schöpfer der Minimal Art. Bei Auktionen erzielen seine Werke meist hohe siebenstellige Preise. Der Druck



Frank Stella, „Bonne Bay“ (1971), Druck, 96,5 x 177,8 cm

„Bonne Bay“ von 1971 gehört zur viel beachteten „Protractor“-Serie und ist benannt

nach einer Bucht der kanadischen Insel Neufundland (Auflage: 58, plus 12 Künstlerexemplare, signiert). Die Londoner Galerie Shapero Modern bietet die seltene Gelegenheit, eines der Künstlerexemplare in exzellentem

Zustand für 40.000 Pfund zu erwerben. Interessenten sollten ein Gebot von 40.000 Euro wagen oder heraushandeln, dass die Galerie alle Kosten für Transport und Versicherung sowie den

Einfuhrzoll übernimmt. **■**



Roman Kräussl forscht zum Kunstmarkt an der Universität Luxemburg.

UNERSCHROCKENE

Freudvoll

Vitrolife erfüllt den Kinderwunsch.

Die Göteborger Vitrolife hat bei der In-Vitro-Befruchtung 50 Prozent Marktanteil weltweit. Das Geschäft ist krisenfest, der Kurscrash von mehr als 60 Prozent seit dem Hoch 2021 ungerechtfertigt, sagt Berenberg-Fondsmanagerin Katharina Raatz. Verdoppelt Vitrolife wie von Analysten erwartet bis 2024 den Gewinn, entspräche der heutige Marktwert dem 38-Fachen davon. **■**

KOPFMENSCHEN

Den Sehnerv getroffen

Je stärker die globale Menschheit altert, desto stärker wird Carl Zeiss Meditec.

Ich liebe meinen Beruf, auch wegen solcher Aufnahmen“ – sagt meine Augenärztin und zeigt mir auf ihrem Bildschirm meinen Sehnerv, hochaufgelöst und in Farbe.

Die Aufnahme stammt von einem Diagnosegerät der Carl Zeiss Meditec. Wenn es um meine Augen geht, möchte ich nur die allerbeste Qualität. Niemals würde ich bei einer Augenoperation billiges Gerät akzeptieren, nur weil irgendjemand sparen will. Außer Zeit: Das Visu-max-800-Lasergerät kann

roboterisiert Augen in zehn Sekunden operieren.

Optische Instrumente von Carl Zeiss sind in Deutschland fast jedem ein Begriff – der Name existiert seit 175 Jahren, 39.000 Menschen arbeiten dort. Dahinter steht eine Stiftung. Ähnlich wie bei Bosch verheißt die Konstruktion langfristiges Denken und hohe Forschungs- und Entwicklungs-

10% legt der Umsatz derzeit jährlich zu.

budgets. An der Börse ist nur die Carl Zeiss Meditec, die etwa ein Fünftel des Gruppenumsatzes besteuert.

Das Geschäft boomt. Ein Drittel der Menschen in den Industrieländern ist kurz-sichtig, und ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung soll bis 2050 auf die Hälfte steigen. Weil die Menschen weltweit sehr viel älter werden und dadurch mehr Operationen brauchen, weil die chirurgisch behebbaren Sehschwächen speziell in Asien zunehmen, wächst der Markt überproportional.

In der Augendiagnose, der Laserchirurgie und der Augenmikrochirurgie ist Carl Zeiss Weltmarktführer. Der größte Markt für Zeiss ist China, gefolgt von den USA. Deutschland liegt erst auf dem dritten Platz.

Billig ist das Unternehmen nicht – bei einem Umsatz von 1,9 Milliarden Euro kommt es auf einen Marktwert von 12 Milliarden. Andererseits: Carl Zeiss Meditec wächst jedes Jahr um rund 10 Prozent. Gegenwärtig scheint sich der Trend sogar noch zu beschleunigen, noch dazu bei stetig wachsenden Margen.

Mit anderen Worten – eine Aktie, an der es auf Dauer kein Vorbeikommen gibt. Bei dem Preis aber ist sie eher etwas für Anleger mit langer Halteperspektive. Momentan ist der Einstieg durch die gefallenen Kurse wieder attraktiv. **■**



Hendrik Leber zählt zu den angesehenen Value-Investoren der Republik.

Fotos: Shapero Modern / Shapero Rare Books Ltd.; Kunstwerk: Frank Stella, Bonne Bay, 1971 © VG Bild-Kunst, Bonn 2023, Michel Brumat, PR

Neugierig auf morgen?



Jeden
Monat
neu!

Tipp:

**SCHNELLER SCHLAU –
ein Podcast von P.M.**

Jetzt bei RTL+ Musik und überall wo es Podcasts gibt.



MAGISCHES VIERECK



Henrik Müller ist Professor für wirtschaftspolitischen Journalismus an der Technischen Universität Dortmund.

Was Deutschland leistet, genügt bei Weitem nicht. Würde sich die Bundesregierung an geltende Nato-Vereinbarungen halten, müsste der Wehretat bei etwa 80 Milliarden Euro liegen, über 50 Prozent höher als derzeit. Damit würde so gerade die Zielmarke erreicht, wonach die Partnerländer der Allianz jeweils 2 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) für Verteidigung ausgeben sollen.

Tatsächlich ist die Lücke noch größer: Die Vereinbarung stammt von 2014. Seit her hat sich die Lage radikal verschärft. In der Ukraine wütet ein Abnutzungskrieg. Eine Eskalation ist leider nicht unwahrscheinlich. China rückt zusehends an Russlands Seite. Ohne die Schutzmacht USA könnte Europa nicht seine territoriale Integrität wahren. Bedrohliche Zeiten – die Friedensdividende ist aufgezehrt.

Nun stellen sich zwei Fragen: Wie viel Geld müssen wir künftig fürs Militär ausgeben? Und welche weiteren Folgen wird das für die Wirtschaft haben?

Klar ist, dass das westliche Militär reichlich zusätzliches Material benötigt. Angesichts der Lieferungen an die Ukraine leeren sich Waffen- und Munitionsdepots, die rasch aufgestockt werden müssen. Damit die Nato sich dauerhaft gegen ein aggressives Russland – und künftig womöglich auch gegen China, das vor allem

Pflugscharen zu Schwertern

Höhere Verteidigungsausgaben könnten der Wirtschaft sogar nutzen.

die USA fordern wird – zur Wehr setzen kann, wird es kaum ausreichen, die Ausgaben dem 2-Prozent-Ziel anzunähern, wie das die Bundesregierung vorhat.

Realistischer sind Größenordnungen, wie sie während des Kalten Kriegs üblich waren (siehe Grafik). Von den 1950er Jahren bis zum Mauerfall gab Deutschland im Schnitt 3,4 Prozent des BIPs für Verteidigung aus, etwa so viel wie heute die USA. Nimmt man diesen Wert zum Maßstab, müsste Deutschland rund 130 Milliarden Euro aufwenden. Zweieinhalbfach so viel wie bislang. Jahr für Jahr.

Die Zahlen illustrieren, wie weit die Wehr- und

Finanzpolitik im Jahr zwei nach Kriegsbeginn von der grimmigen Realität entfernt sind.

Die Schaffung eines einmaligen 100-Milliarden-Euro-Schattenetats für die Wehrrüchtigung, von Kanzler **Olaf Scholz** (64) im Februar 2022 in seiner „Zeitwende“-Rede ins Fenster gestellt, mag ein wichtiges politisches Signal gewesen sein. An der Bündnis- und Verteidigungsfähigkeit ändert sich dadurch kaum etwas. Verteidigungsminister **Boris Pistorius** (63) fordert fürs nächste Haushaltsjahr zehn Milliarden Euro zusätzlich. Aber auch ihm ist bewusst, dass das nur ein Anfang sein kann.

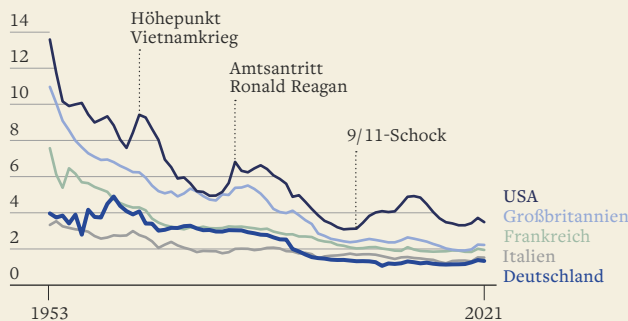
Die Herausforderung ist enorm. Der Bundeshaushalt wird absehbar aus den Fugen geraten. Steuersenkungen dürften genauso unbezahlbar werden wie die Ausweitung von Sozialleistungen und Subventionen. Die Schuldenbremse und der EU-Stabilitätspakt büßen in einer Situation, in der es um die Selbstbehauptung Europas und die Wahrung unserer Werte geht, an moralischer Überzeugungskraft ein: Wer heute bei der militärischen Abschreckung spart, riskiert Frieden, Freiheit und Selbstbestimmung – auch für kommende Generationen. Und überhaupt: Hätte Deutschland sich an das 2-Prozent-Ziel gehalten, so wie Frankreich, hätten wir seit 1990 sagenhafte 600 Milliarden Euro mehr fürs Militär ausgeben müssen, hat das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) berechnet.

Andere Länder wegen angeblich laxer Haushaltsführung zu kritisieren und gleichzeitig von deren militärischer Abschreckung zu profitieren, die man selbst längst weggekürzt hat, ist schlicht unglaublich. Als militärischer Trittbrettfahrer lebt es sich gefährlich.

Der Realitätsschock wird die politische Kultur verändern. Viele Jahre lang waren Berliner Koalitionen in der komfortablen Situation, politische Konflikte mit immer neuen Ausgabenprogrammen zuschütten zu können. Gelder waren vorhanden. Die Steuerquellen

Schutzmacht und Trittbrettfahrer

Militärausgaben, in Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP)



Quelle: Sipri

Grafik: manager magazin

Foto: PR

sprudelten, dank guter Konjunktur und immer weiter steigender Beschäftigung. So startete auch die Ampelkoalition. Nun stehen harte Verteilungskämpfe bevor. Denn auch auf anderen Feldern steigen die Ausgaben: Die deutsche Gesellschaft altert rapide. Das wird teuer. Dazu kommt der Umbau in Richtung Klimaneutralität.

Gesucht wird eine neue budgetäre Balance zwischen sozialer, militärischer und ökologischer Sicherheit. Dieser Gesellschaft stehen zweifellos schwierige Debatten bevor.

Gesamtwirtschaftlich sieht die Sache günstiger aus. Es ist durchaus möglich, dass steigende Militärausgaben ökonomisch sogar förderlich sind. Immerhin gingen die großen Wehretats während des Kalten Kriegs mit einer insgesamt dynamischen Wirtschaftsentwicklung einher.

In den USA beispielsweise gab es nach dem Vietnamkrieg zwei rapide Anstiege der Militärausgaben: in den 80er Jahren unter Präsident **Ronald Reagan** und nach dem 11. September 2001 unter **George W. Bush**. In beiden Fällen würgte die Umlenkung von volkswirtschaftlichen Ressourcen für militärische Zwecke keineswegs die Wirtschaftsentwicklung ab.

Das ist zunächst überraschend: Jeder Dollar, der für Waffen und Soldaten ausgegeben wird, steht nicht für produktive Zwecke zur Verfügung. Eine Regierung, die in großem Stil Panzer,



Fingerzeig: US-Soldaten mit einem von der staatseigenen Darpa entwickelten Funkgerät

Kampfflugzeuge oder Drohnen anschafft, steigert nicht das Wohlstandsniveau der Bevölkerung, sondern gibt knappe Steuergelder für unproduktive Zwecke aus – Schwerter statt Pflugscharen. Was sicherheitspolitisch geboten sein mag, ist wirtschaftlich per se eine Belastung. Militärische Ausgaben verdrängen zivile. Das ist besonders bei annähernder Vollbeschäftigung problematisch, wenn, wie derzeit, im zivilen Sektor ohnehin Millionen Beschäftigte fehlen.

Dennoch kommen empirische Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass Wehrausgaben durchaus positive Effekte zeitigen. Der Schlüssel dazu liegt bei Forschung und Entwicklung (F&E), wie eine Studie von Ökonomen der kalifornischen Universität Berkeley zeigt. Steigert

der Staat seine militärischen Ausgaben, um neue Waffensysteme zu kreieren, regt er damit zusätzliche privatwirtschaftliche F&E-Ausgaben an. Dadurch wiederum steigt mit etwas Zeitverzögerung die gesamtwirtschaftliche Produktivität und letztlich das Wohlstandsniveau.

Massive Staatsausgaben für militärische F&E, wie sie die USA, aber auch Israel seit Langem tätigen, gelten demnach als Garant für technologische Überlegenheit bei Schlüsseltechnologien, von denen der zivile Sektor und die Bevölkerung insgesamt profitieren. Als Erfolgsgeschichte gilt etwa die amerikanische Techagentur Darpa, die ihre Forscher mit viel Geld ausstattet – und mit der Freiheit, einfach mal zu machen. Die Resultate sind ziemlich spekta-

kulär: Darpa-Entwicklungen haben das Internet, die Satellitentechnologie oder die Robotik maßgeblich vorangebracht.

Dahinter steckt letztlich ein politökonomisches Argument. Mehr staatliches Geld für die Forschung auszugeben ist immer eine gute Idee. Aber die Resultate dieser Arbeit verbleiben typischerweise nicht im jeweiligen Land, sondern sind international nutzbar. Deshalb geben Regierungen tendenziell zu wenig für Grundlagenforschung aus – obwohl die langfristigen ökonomischen Effekte nachgewiesenermaßen stattlich sind. Wenn es einer äußeren militärischen Bedrohung bedarf, um Mehrheiten für höhere Forschungsausgaben zusammenzubekommen, könnte das tatsächlich der Wirtschaft nutzen. ■

LEBEN

Mehr



Schick,
still und schön
versteckt:
Eine Reise zu
den neuen
Luftkurorten des
21. Jahrhunderts

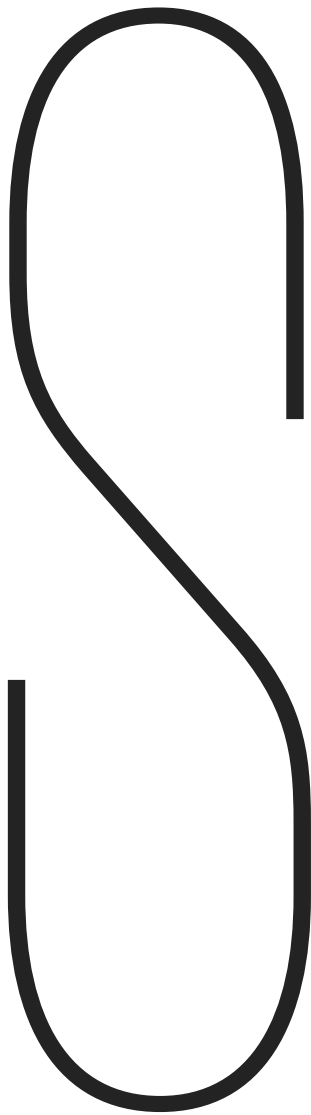
Fotos: David Schreyer / Hotel Kranzbach GmbH, Wolfgang Ehn / Hotel Kranzbach GmbH,
Anneliese Kompatscher / Hotel Kranzbach GmbH, Mark Anthony Fox (2)

Luft



Ganz weit weg
von allem:
Vor 140 Jahren waren
die größten Kurorte
Europas Thermalbäder
mit Trinkhallen
und Casinos.
Sie waren Alterssitz,
Heiratsmarkt,
Umschlagplatz für
Luxusgüter.
Es ging zwar auch
ums Erholen,
aber eben auch um
Deals und Diplomatie.
Heute steht
das Abschalten im
Vordergrund.
(Fotoeindrücke:
„Das Kranzbach“,
Mamula-Insel, links
und unten links)





So ein Tal muss man erst mal finden: keine Einwohner, keine Lifte. Nur Berge, Wiesen und ein englisches Schloss auf 1030 Metern, bei Garmisch. Es gehört **Jakob Edinger** (78), einem Tiroler Unternehmensberater, weißes Haar, Brille, groß gewachsen. Edinger sitzt im Salon am Kamin. Kaum jemand kennt ihn. Und das ist ganz in seinem Sinne. 1915 wurde der Landsitz eines Adligen fertiggestellt, 2003 war Bayerns Downtown Abbey insolvent. Edinger kaufte es der Kirche ab, nannte es „Das Kranzbach“.

Längst ist das Haus ein Fünf-Sterne-Spa-Hotel mit dampfendem Außenpool. Zum G7-Gipfel 2015 kamen **Christine Lagarde** (67) und afrikanische Staatschefs. Zwei Gipfel hat Edinger hinter sich, überall Panzerglas, Security, die Weltpolitik mietet alles komplett. Einen dritten Gipfel braucht er nicht. Fast 5000 touristische Destinationen hat Edinger in seinem Leben beraten, jetzt will er sein eigenes Ding machen: Über 40 Millionen Euro hat er aufgetrieben und ins „Kranzbach“ investiert. Es gibt aktuell, findet er, für Hoteliers so viel zu tun wie vielleicht nie zuvor. Die Menschen, sagt der heutige Wohlfühlberater Edinger,

Wohlfühlberater: **Jakob Edinger** weiß, dass viele Gäste im „Kranzbach“ erst mal richtig ausschlafen müssen

bräuchten jetzt Ruhe, Fürsorge, Eleganz.

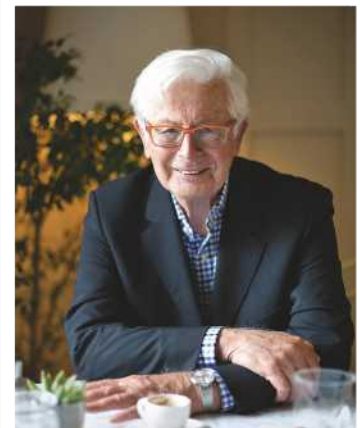
„Vielen geht es nicht gut“, hat der Gastgeber beobachtet. Manche schlafen erst einmal nur. „Seien Sie von nun an unerreichbar“, steht an der Garageneinfahrt. Als sei das so einfach.

VERSTECKSPIEL DE LUXE

Vor 140 Jahren waren die größten Kurorte Europas Thermalbäder mit Trinkhallen und Casinos: Wiesbaden, Baden-Baden, Bath, Vichy, Spa. Im 19. Jahrhundert explodierte die Zahl der Modebäder regelrecht.

Andreas Förderer hat im Auftrag der Stadt Baden-Baden eine Studie dazu angestellt. Er nennt die Orte „Playgrounds of Europe“. Sie waren Alterssitz, Heiratsmarkt, Exil, politische Bühne, Wirtschaftszentrum, Umschlagplatz für Luxusgüter. Es ging zwar auch ums Erholen, aber eben auch um Deals, Diplomatie – the Places to be.

Heute, wo sowieso jede mit jedem jederzeit verbunden sein kann, sind die Verstecke begehrt, in denen die Wirtschaftselite Eskapismus und Individualität ausleben oder schlicht ihre Ruhe haben kann. Vor allem seit Covid sind echte Auszeiten gesucht: Allein im ersten Jahr der Pandemie nahmen laut WHO Depressionen und Angstzustände weltweit um 25 Prozent zu. Also lautet das Ziel: Mindful Treatments. Baden



Fotos: Wolfgang Ehn / Hotel Kranzbach GmbH, Birgit Zimmermann



allein jedenfalls reicht heute meist nicht mehr.

„Man will berührt werden von Natur und Menschen“, sagt **Anja Kirig**, Tourismusexpertin beim Frankfurter Zukunftsinstitut. Es gebe „eine Grundsehnsucht nach einer Welt, die einem antwortet“. Immerhin: Wo eine Sehnsucht ist, ist auch ein Markt. manager magazin hat ein paar gut versteckte Luftkurorte des reifenenden 21. Jahrhunderts aufgespürt.

MEHR LUFT AM BERG

Im „Kranzbach“ gibt es keine Musik, keine Bilder (außer im Salon). Hausherr **Jakob Edinger** schenkt Earl-Grey-Tee nach. „A Ruah is“ wird im Hotel zelebriert, um 15 Uhr Kuchen aufgefahren: „Zauberberg“-Flair mit britischer Coolness. Erbauen ließ das Märchenschloss einst die britische Adlige **Mary Isabel Portman**, unverheiratet, reich, von der Familie aus London abgeschoben. 1913 entschied sie, in der Kutsche auf dem Weg zur Berghütte von König Ludwig II. am Fuße des Wettersteinmassivs: Hier werde ich mir mein Hideaway bauen. Das sie wohl nie betrat. Der Erste Weltkrieg kam dazwischen.

Den London-Link gibt es bis heute. „Soho House“-Designerin **Ilse Crawford** hat das Domizil eingerichtet, auch einen Dart-Raum und einen mit Brettspielen für Erwachsene. Von der Sauna blickt man auf Wetterstein, Karwendel, Zugspitze. Am Morgen geht eine Gruppe schweigend zum Meditationshaus von Stararchitekt **Kengo Kuma**: Glasfenster, 1550 Schindeln aus Weißtanne, ein Stück Japan-Zen mitten im Wald. Wer hier nicht



Insel mit Geschichte – und neuerdings auch mit Pool: Mamula in Montenegro, das neue Hotel eröffnet im Sommer

runterkommt, schafft es vielleicht nirgends.

MEHR LUFT IM SCHNEE

Die sauberste Luft hat in Europa natürlich: Finnland – mit nur sechs Mikrogramm Feinstaub pro Kubikmeter. Drei Viertel des Landes bestehen aus Wald. Am reinsten ist das O₂ in Lappland. Die Ruhe ist rigoros. Irgendwo bei Rovaniemi, vier Flugstunden von Berlin entfernt, liegt das „Octola“. Die Lodge hat nur zwölf Zimmer, die Nacht kostet 12.000 Euro, exklusiver geht es nicht am Polarkreis. Es gibt eine Telefonnummer und eine Website, die

Einblick gibt in die „private Wilderness“. Aber die genaue Lage? Geheim. Gäste sollen keine Geodaten teilen, damit alles bleibt, wie es ist: einsam. Still. Schön.

Prinz Albert von Monaco, Cricket-Star **Virat Kohli** und Tech-Tycoone des Silicon Valley waren schon hier. Wer den Weg gefunden hat, bekommt zur Ankunft Champagner und gestrickte Socken (keine Schuhe im Haus!). In der Tundra kann man Nordlichter sehen (mit Glück), Santa Claus (wird arrangiert), Eisangeln und Eisbaden, Husky-Schlitten fahren, Rentiere füttern. Nur: Nicht jeder darf kommen. ➤

Fotos: Mark Anthony Fox

„Man will berührt werden von Natur und Menschen. Es gibt eine Grundsehnsucht nach einer Welt, die einem antwortet.“

Anja Kirig, Tourismusexpertin beim Frankfurter Zukunftsinstitut



Foto: Mark Anthony Fox

Inselkönig: Mamula-Manager **Henning Schaub** findet für seine Gäste die Trüffel

Wer, entscheidet **Janne Honkanen** (43) mit Freund und Geschäftspartner **Mika Häkkinen** (54), dem Formel-1-Weltmeister. Honkanen fuhr früher Schneemobilrennen, führte wohlhabende Familien durch die Wildnis Lapplands. Ihm fiel auf: Sie hatten keinen rechten Ort, um zu bleiben. Die „Octola“-Lodge ist meistens ausgebucht.

MEHR LUFT AM MEER

International SOS, ein Sicherheits- und Gesundheitsdienstleister für Unternehmen, bastelt beständig an seiner Risk-Map. Neu aufgenommen: der Anteil psychischer Erkrankungen. Besonders gering ist der im Baltikum, in Dänemark, Belgien, Slowenien – und Montenegro. Montenegro ist ein Segelparadies mit 2500 Sonnenstunden im Jahr. Und **Samih Sawiris** (66) segelt gern. 850 Millionen Dollar, so „Forbes“, soll er besitzen. Der Sawiris-Clan ist unter anderem beteiligt am Dax-Konzern Adidas.

Die Familie ist die reichste Ägyptens. Samih ist in Kairo geboren, hat in Berlin an der TU Wirtschaftsingenieurwesen studiert, spricht fließend Deutsch und hat ein Hobby, das eines Fastmilliardärs würdig ist: Er baut Städte aus dem Nichts, etwa El Gouna, Andermatt, Luštica Bay in Montenegro. Die Bucht mit den malerischen Blautönen war unbewohnt, wurde nur von der Küstenwache genutzt. Jetzt ist sie ein Luxusresort.

„Geduld und Sturheit“ zeichnen ihn aus, sagt Sawiris über sich selbst. Er baute Luštica Bay, wurde montenegrinischer Staatsbürger, aber damit war er noch nicht am Ziel. Er suchte ein Versteck, einen Zufluchtsort. Mit dem Helikopter flog er die Adriaküste entlang und fand eine Insel: Die musste es sein, Mamula.

Für 49 Jahre hat Sawiris die Insel gemietet, das dortige Fort



zum Boutiquehotel mit 32 Zimmern, Pools, Restaurants, Strand umgebaut. Das Problem: Das 170 Jahre alte Fort der Österreicher hatte Mussolini im Zweiten Weltkrieg als Gefängnis für Antifaschisten genutzt, ein Teil wurde gefoltert, verhungerte, starb.

Der Aufschrei international war groß: „Ferien auf der Folterinsel“. Nur: Das Fort war seit Jahren verfallen, Graffiti überall, Müll. Montenegro hatte händeringend nach einem Investor gesucht.

Mehr als 15 Millionen Euro hat Sawiris investiert, Fresken restauriert, eine Gedenkstätte eröffnet und Familien der Opfer, der früheren Insassen, als Erste eingeladen, die Memorial Hall zu besuchen. Jetzt eröffnet „Mamula Island“, die Nacht ab 500 Euro, 1300 Euro im Sommer.

MHR LUFT AUF DEM LAND

Hoteldirektor **Henning Schaub** ist von Berlin an die Adria gezogen: „Montenegro wirkt rauer als die Toskana, besitzt aber auch Trüffel, Olivenöl, Wein, Oktopus.“ Es ist ein Kompromiss aus altem Modebad und neuem Eskapismus: Man ist für sich, allerdings dort, wo viele andere auch sind. Jede Segeljacht, die in die Bucht von Kotor einläuft, den

Down-to-earth: Der südafrikanische Investor **Koos Bekker** hat ein neues britisches Gartenidyll geschaffen, 460 Apfelbäume inklusive

längsten Fjord Südeuropas, schippert an Mamula vorbei.

Was früher das Thermalwasser, ist heute die Kräuter-, Pflanzen-, Obst- und Gartenwelt. Mit dem „Newt“, 50 Kilometer südlich von Bristol, hat **Koos Bekker** so einen Rückzugsort aufgebaut. Der 70-Jährige wuchs in Heidelberg, Südafrika, auf einer Maisfarm aus. Mit 2,3 Milliarden Euro ist der Ex-Chef des Medienhauses Nasper einer der reichsten Afrikaner und größter Aktionär des Berliner Start-ups Delivery Hero. Vor mehr als 20 Jahren investierte er in ein chinesisches Start-up, das niemand kannte. Heute ist Tencent, zu dem etwa WeChat gehört, einer der am schnellsten wachsenden IT-Giganten. Da hat man Geld für Apfelbäume.

Bekker fragte seine Frau **Karen Roos**, wo sie gern leben würde, so erzählt sie es im Girl-

ahead-Podcast von Mary Gostelow. England, natürlich.

Roos ist mit englischer Literatur aufgewachsen und Jane-Austen-Fan. Bei einem Besuch in Bath las das Paar von Hadspen House, Baujahr 1690. Ihr hätte ein Haus mit einem Hof gereicht, ihr Mann dachte größer. Das „Newt“ in Somerset soll 50 Millionen Pfund gekostet haben. Der Name ist eine Hommage an die früheren Bewohner des weitläufigen Geländes, 2000 Molche mussten umgesiedelt werden. Heute checkt auch mal **Paul McCartney** ein, mindestens 750 Euro kostet die Nacht.

Koos Bekker begeistert sich für Geschichte, die Reste einer benachbarten römischen Villa ließ er aufwendig restaurieren: Die Villa Ventorum mit Mosaikfußboden ist jetzt ein Museum. Historisches Augenzwinkern allerorten: Der Südafrikaner zeigt den Briten, was ein Garten ist. Die Etikette: Tagsüber dürfen alle hinein, abends nur Hotelgäste. Besucher können eine Bienen-safari buchen oder über den Baumwipfelpfad aus Stahl, The Viper, turnen. Es gibt eine Ciderkellerei und 460 Apfelbäume.

Denn so fing alles an: Bekker interessiert sich schon länger für Äpfel. Das „Newt“ hat 267 Sorten vorzuweisen. Die Mitarbeiter tragen Olivgrün. Und manchmal sieht man die Besitzer draußen herumstreunen. Wenn man sie denn unter den Gärtnern erkennt. ■ **Viola Keeve**



ZUR PERSON

Bernadette Frech

(39) ist Chefin und Miteigentümerin von Instahelp. Die Wirtschaftswissenschaftlerin hat zum Thema Emotionsmanagement promoviert. Zu ihren Investoren gehören Toto Wolff, Chef des Formel-1-Teams von Mercedes, sowie Florian Gschwandtner, Mitgründer von Runtastic.



„Offenheit ist für Männer viel gefährlicher als für Frauen“

Bernadette Frech bietet mit ihrer Firma *Instahelp* anonym psychologische Beratung an. Das bringt auch Männer dazu, ihre Ängste zu offenbaren.

Frau Frech, Ihr Angebot für mentale Gesundheit ist in den vergangenen fünf Jahren rasant gewachsen, aus einer Handvoll Psychologen sind 300 geworden. Was ist nur in den Unternehmen los: Machen die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmend verrückt?

Bernadette Frech: Ich denke da ehrlicherweise zunächst an Corona und erst dann an den Einfluss der Unternehmen. Seit der Pandemie ist die gesamtgesellschaftliche Gemütslage bedrückter, der Bedarf an Hilfestellungen größer. Jeder von uns war in diesen Jahren psychischen Belastungen ausgesetzt, mental überfordert, in der Familie wie im Beruf, dazu kamen Einsamkeit oder zu viel Nähe. Die positive Folge ist, dass wir nun offener über diese Themen reden. Noch vor wenigen Jahren wurden psychische Probleme als Schwäche gebrandmarkt, als Unfähigkeit, Karriereanforderungen zu erfüllen. Gerade im Jobumfeld war das ein Tabu. Denn über allem schwebt der große Leistungsgott, den es anzubeten gilt ...

... aber Burn-out, die typische „Mangerkrankheit“, war doch schon vor Corona eine anerkannte Form der Blockade.

Burn-out durfte man so gerade noch haben. Dabei ist das eine Form der Depression, und erst jetzt wird auch offener über Depressionen gesprochen, über Beziehungskonflikte und Ängste. Die gab es allerdings schon immer. Neu ist, dass die Unternehmen das Thema endlich ernst nehmen.

So ernst, dass sie ihren Mitarbeitern und Führungskräften Abos für psychologische Betreuung auf Instahelp buchen.

Wir unterstützen die Unternehmen beim Aufbau einer ganzheitlich gesunden Unternehmenskultur. Daneben können ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch psychologische Einzelbegleitungen in Anspruch nehmen, die selbstverständlich vollkommen anonym stattfinden. Sie können sich über unsere Instahelp-App einem Mental Wellbeing-Check unterziehen und herausfinden, was ihre persönlichen Stressoren sind, in der Arbeit und pri-

vat. Droht akute Burn-out-Gefahr, können sie direkt ins Gespräch kommen mit einem Psychologen oder einer Psychologin ihrer Wahl. Das alles läuft online, diskret, niederschwellig und vor allem schnell.

Sie bieten auch ein sogenanntes Mental Health Gym an. Wie muss man sich so ein Training der „Seelenmuskeln“ vorstellen?

So unterschiedlich wie die individuellen Sportarten, die Menschen betreiben. Wichtig ist, gesunde Gewohnheiten zu etablieren, vorneweg Zeit für sich selbst, und diese im Alltag zu verankern. Innerhalb dieses Programms bieten wir eine Employee- und eine Leaders-Journey an, mit interaktiven Videos und digitalen Übungen für Alltagsroutinen. Wir nennen es Journey, weil es auch eine Reise zu sich selbst ist. Viele Führungskräfte haben etwa Schwierigkeiten mit der Frage: „Welche Verantwortlichkeit habe ich?“ Klassischer Fall: Ein Mitarbeiter kommt und offenbart, dass er wegen einer Scheidung gerade am Boden zerstört und deshalb nicht voll leistungsfähig ist. ➤

Foto: Florian Rainer für manager magazin

Da gibt es dann zwei Sorten von Leader: Die einen haben Probleme, mit diesen privaten Informationen und Gefühlen umzugehen. Die anderen sind äußerst mitfühlend, haben aber dadurch oft ein Abgrenzungsproblem.

Es gibt Führungskräfte, die zu viel Empathie zeigen?

Gerade Frauen in Führungspositionen kämpfen mit Abgrenzungsproblemen. Aber auch viele Männer sind empathisch, mitunter eben über das für sie selbst gesunde Maß hinaus. Zudem wird gerade der Compassionate Leadership-Style gehypt ...

... der Führungsstil mit Kopf und Herz.

Ja, das ist grundsätzlich eine positive Entwicklung. Gerade jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen auch die menschliche Seite ihrer Chefs und Chefinnen erleben. Das reine Performancestreben ist für sie kein Vorbild mehr. Vorgesetzte werden immer mehr zu Coaches. Aber auf der anderen Seite fordert und stresst viele Führungskräfte dieser Anspruch auch ungemein. Schließlich werden die meisten in den klassischen Führungskräfte trainings nicht auf diesen Part des Jobs vorbereitet. Deshalb setzen wir hier mit unseren individuellen Beratungen an, mit dem Ziel, diese neuen Führungskompetenzen zu erlernen und Raum für Reflexionen zu schaffen.

Ist Ihre psychologische Beratung längst eine Art Weiterbildungsmaßnahme?

So weit würde ich nicht gehen wollen. Aber die Firmen profitieren selbstverständlich davon, nicht nur durch weniger Krankheitstage, wenn ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen, Hilfe anzunehmen und Probleme offen anzusprechen. Die Anforderungen an die Unternehmensführung wandeln sich derzeit radikal und werden sich noch weiter verändern. Ich nenne nur mal die aktuellen Phänomene Quiet Quitting und Great Resignation ...

... Sie spielen auf Mitarbeiter an, die nach den starken Belastungen der Corona-Jahre nicht mehr bereit sind, Sondereinsatz zu zeigen, sich innerlich von ihrem Posten verabschieden oder einfach urplötzlich kündigen.

Das ist ein Horror für jede Chefetage. Zumal wir in vielen Branchen akuten Personalmangel haben. Deshalb kümmern sich Unternehmen – endlich – zunehmend auch um Qualitative, hinterfragen die Unternehmenskultur und alte Stereotype. Wir erstellen gemeinsam sogenannte Heat-Maps, die Unzufriedenheiten in der Belegschaft abbilden. So lässt sich frühzeitig erkennen, an welchen Standorten es den Leuten gerade nicht gut geht. Und die Leitung kann gezielt nachfassen: Was ist da gerade los?

Es sind vor allem Frauen, die Hilfe bei niedergelassenen psychologischen Praxen suchen. Bei Ihrer Plattform ist es anders: Auf Insta-help ist die Hälfte der Hilfesuchenden männlich. Wie erklären Sie sich das?

„Gerade Frauen in Führungspositionen kämpfen mit Abgrenzungsproblemen.“

Die Anonymität spielt beim Erstkontakt eine große Rolle. Es fällt Männern so offenbar leichter, ihre Probleme zu thematisieren. Neben den Kunden aus den Unternehmen kommen auch Selbstzahler zu uns. Interessant ist, dass Männer, egal ob sie privat oder über die Unternehmen zu uns finden, fast identische Problemstellungen schildern. An erster Stelle steht in beiden Fällen das Thema Beziehungen. Bei den Unternehmenskunden folgen dann Depressionen und Ängste aller Art.

Frauen und Firmenkulturen leiden unter dem Phänomen „Mansplaining“. Ihre Daten zeigen, dass Männer eine Vielzahl von Unsicherheiten mit sich herumtragen. Wie passt das zu den oft allwissend daherkommenden Welterklärern?

Mansplaining ist ein wesentliches Element der Kompensation von Unsicher-

heit: Je mehr ich etwas verstecken möchte, umso mehr strenge ich mich an, nach außen hin ein anderes Bild abzugeben. Um nicht zugeben zu müssen, dass ich verletzbar bin, zeige ich mich als dieser fast schon narzisstisch angehauchte Persönlichkeitstyp, der alles im Griff hat, der alles weiß, dem alles gelingt. Dahinter steckt das große Thema, das auch die männlichen Verhaltensweisen im Umgang mit Depressionen prägt: „Ich lasse keine Gefühle zu.“ Da ist etwas, das ich zudecken möchte, wo ich nicht hinschauen will.

Viele Jahrhunderte lang waren das ja etablierte und akzeptierte Verhaltensweisen.

Und genau deshalb fällt es Männern noch immer schwer, sich psychologische Hilfe zu holen. Wir gehen davon aus, dass unsere männlichen Kunden, die endlich eine Beratung aufsuchen, einen gewaltigen Leidensdruck haben. Aber zeitgleich kommt eine neue Generation von Männern zu uns, die sich ganz bewusst mit sich selbst und ihrem Umfeld auseinandersetzt und das Gespräch mit einem Psychologen als gesunden Lifestyle ansieht.

Obwohl in den meisten Unternehmen immer noch mehrheitlich Männer am Ruder sitzen, scheint soziokulturell umstrittener denn je, was denn jetzt eigentlich Männlichkeit ist und ausmacht. Treibt diese Frage auch Ihre Kundschaft um?

Absolut. Es gibt geschlechtsspezifische Zwänge in der Arbeitswelt, die kann man nicht wegdiskutieren. Männlichkeit wird immer noch mit Leistung, Erfolg, Überlegenheit und Macht assoziiert. Männer sind daher ständig mit der Frage und Angst konfrontiert: Wie weit kann ich mich öffnen, um nicht Gefahr zu laufen, ein Bild der Schwäche abzugeben, um nicht zu enttäuschen? Viele tragen ihr Leben lang eine Maske, das ist eine irrsinnige Belastung. Sie aber abzunehmen ist auch schwierig, weil so das eigene Selbst infrage gestellt wird. Eine Dichotomie, die im Unternehmen genauso gilt wie im privaten. Offenheit ist für Männer viel gefährlicher als für Frauen. ■

Das Interview führte Gisela Maria Freisinger.

Lukratives Geschäft

3 Ausgaben für nur € 19,50 + Top-Prämie sichern.



€-15-Amazon-Gutschein

Erfüllen Sie sich einen Wunsch aus dem umfangreichen Sortiment mit Millionen Büchern, CDs, DVDs, Spielen, Technikartikeln und mehr.

Ohne Zuzahlung



Brüder Mannesmann

Praktischer Schlüsselsatz mit 130 Teilen vom Innensechskantschlüssel bis Hakenschrauber. Für Schraubarbeiten am Auto, Motorrad, Fahrrad und im Haus.

Zuzahlung: €1,-



HBm-Editions-Paket

Vom Manager zum Leader: Was Sie brauchen, um eine Führungspersönlichkeit zu werden. Alles im Griff: Selbstmanagement – so teilen Sie Ihre Zeit als Führungskraft klug ein.

Ohne Zuzahlung



€-15-Tankgutschein

Dieser DriversChoice-Tankgutschein ist deutschlandweit bei über 8000 Tankstellen von Esso, OMV, Shell, Aral, Star, Westfalen, Eni und Total einlösbar.

Ohne Zuzahlung



ABUS Fahrradschloss

6 mm starke Vierkantkette aus speziell gehärtetem Stahl mit Textilschlauch gegen Lackschäden. Länge: ca. 75 cm; Gewicht: ca. 850 g; Sicherheitslevel: 6

Zuzahlung: €1,-



Bergmann Armbanduhr

Designuhr in Schwarz mit Milanaise-Armband und hochwertigem Qualitätsquarzwerk. Ø ca. 36 mm. Lieferung in edlem Filzetui.

Zuzahlung: €1,-

» Schnell bestellen und 33% sparen:

Online: abo.manager-magazin.de/mm3

oder telefonisch: 040 · 3007-3400

MM22-005

manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Ericusspitze 1, 20457 Hamburg, aboservice@manager-magazin.de

Verunsicherte Staatsdiener: Erneut kritisiert **Mariana Mazzucato** zu viel Privatisierung

BUCHTIPP

Den Rat neu erfinden

Weltweit entmündigen Unternehmensberater Regierungen, sagt Ökonomin Mariana Mazzucato.

Mariana Mazzucato (54) ist eine Galionsfigur. Die italienisch-amerikanische Ökonomin rät Staaten zu Selbstvertrauen und Investitionen, weil nur sie Mittel und Mut zur Lösung von Jahrhundertaufgaben wie Klimawandel und politische Systemkonkurrenz hätten. Mit zeitgeistigen Thesen ist Mazzucato dabei, populär wie **Thomas Piketty** (51) zu werden, ohne wie er 2014 mit seinem „Kapital“ das eine, bahnbrechende Buch geschrieben zu haben.

Sie veröffentlicht stattdessen in schneller Abfolge. Ihr jüngstes Werk, geschrieben mit Doktorandin **Rosie Collington**, erscheint am 12. April im Campus-Verlag auf Deutsch: „Die große Consulting-Show“ ist in Deutschland höflicher betitelt als das englische Original „The big Con“. „Con“ bedeutet Betrug mit „sprachlichen Tricks“.

Der Ton ist aber so oder so gesetzt: Von Regierungen man-

datierte Unternehmensberater würden weltweit ahnungslos und unredlich zum Schaden der Gesellschaft handeln, egal ob juvenile „Meckies“ in einer Staatskrise in Puerto Rico oder Consultingheere bei der Covid-19-Abwehr in Großbritannien. Das Schlimmste daran sei die systematische „Infantilisierung“ von Regierungen, die ureigene Aufgaben verlernen würden, wie Budgets zu verteilen oder Gesetze zu schreiben. Es gehe gar die Kompetenz verloren, die Berater zu kontrollieren.

Leider leidet das Buch selbst unter Oberflächlichkeit. Strukturen werden zwar kenntnisreich beschrieben, aber wo die Berater in den anekdotisch zusammengetragenen Fällen konkret versagt haben, ob es Alternativen gegeben hätte – das wird nicht analysiert. Die Autorinnen skandalisieren stattdessen Details.

Möglich, dass die These des Buchs sogar stimmt. Das sollten Ökonomen unbedingt mal erforschen. **■ Henning Hinze**

Die große Consulting-Show
M. Mazzucato,
Rosie Collington
Campus Verlag,
328 Seiten,
26 Euro

BESTSELLER

- 1 (1) **Das Ende des Kapitalismus**
Ulrike Herrmann,
Kiepenheuer & Witsch,
24 Euro
- 2 (2) **Think and Grow Rich**
Napoleon Hill,
Finanzbuch, 14,99 Euro
- 3 (neu) **Schockwellen**
Claudia Kemfert,
Campus, 26 Euro
- 4 (3) **Über die Psychologie des Geldes**
Morgan Housel,
Finanzbuch, 18 Euro
- 5 (4) **Die Welt geht unter, und ich muss trotzdem arbeiten?**
Sara Weber,
Kiepenheuer & Witsch,
18 Euro
- 6 (-) **Als Steuerfahnderin auf der Spur des Geldes**
Birgit E. Orths,
Econ, 19,99 Euro
- 7 (5) **Earth for All**
Club of Rome (Hrsg.),
Oekom, 25 Euro
- 8 (-) **Das Zeitalter der Resilienz**
Jeremy Rifkin,
Campus, 32 Euro
- 9 (11) **Anlegen mit ETF**
Gisela Baur et al.,
Stiftung Warentest,
22,90 Euro
- 10 (10) **Way of the Wolf**
Jordan Belfort,
Finanzbuch, 22 Euro
- 11 (7) **Eine kurze Geschichte der Gleichheit**
Thomas Piketty,
C. H. Beck, 25 Euro
- 12 (8) **Die Krake von Davos**
Miryam Muhm,
Europa, 22 Euro
- 13 (neu) **Erfolgsfaktor Zufall**
Christian Busch,
Murrmann, 29 Euro
- 14 (13) **The One Thing**
Jay Papasan,
Gary Keller,
Redline, 16,99 Euro
- 15 (-) **Elon Musk**
Elon Musk,
Ashlee Vance,
Finanzbuch, 19,99 Euro

Die Bestsellerliste wird exklusiv für mm von der Fachzeitschrift „buchreport“ in Kooperation mit Media Control ermittelt. Sie basiert auf den Abverkäufen aus circa 3700 repräsentativ ausgewählten Verkaufsstellen.

IM TRAININGSLAGER MIT ...

Klaus Schäfer

Der Covestro-Techvorstand kann das Skifahren immer genießen – egal bei welchem Wetter.

Warum Ski alpin?

Skifahren bedeutet für mich maximale Erholung. Ich genieße die Geschwindigkeit, die Herausforderung an steilen und schwierigen Passagen und die körperliche Betätigung in der Natur.

Wie kamen Sie dazu?

Erstmals mit vier Jahren. Da sind wir mit meinen Eltern und Brüdern in Colfosco in den Dolomiten gefahren – und regelmäßig wiedergekommen.

Das größte Vorurteil über Skifahren? Dass der Skitourismus sich nicht um die Umwelt schert.

Und: Was ist dran?

Pauschal ist das sicher nicht richtig. Ich nehme bei dem Thema einige Bewegung wahr. Viele Skiorte haben Nachhaltigkeit in ihre Konzepte integriert, viele Unterkünfte lassen sich zertifizieren. Einige Skigebiete verzichten auf künstlich präparierte Pisten.

Kämpfer oder Künstler?

Mal so, mal so: Wenn ein Hang steil und schwierig ist, eher Kämpfer. Wenn das

Gelände flacher ist, versuche ich das auch gern harmonisch und elegant.

Ihre größte Stärke?

Ich kann das Skifahren immer genießen – egal bei welchem Wetter.

Ihre größte Schwäche?

Fehlende Disziplin in Bezug auf Training und Essen.

Was gefällt Ihnen am Skifahren, das Sie am liebsten auch auf Ihren Job übertragen würden?

Es gibt viele Parallelen. Sicherheit spielt beim Skifahren genauso eine Rolle wie beim Umgang mit Chemikalien. Bei beidem kommt es darauf an, Gefahren zu erkennen, Risiken richtig einzuschätzen und zu reduzieren. Dafür braucht es Regeln und eine realistische Selbsteinschätzung, das heißt, nicht mehr zu wollen, als man kann.

Mens sana in corpore sano: Können Sie damit etwas anfangen?

Das halte ich für Blödsinn. Schauen Sie sich den Physiker Stephen Hawking an.

Ihr bestes Beispiel für Fair Play?

Als ich vor drei Jahren von einem Snowboarder umgefahren wurde, hat dieser gestoppt und ist den Hang wieder hochgelaufen, um sich um mich zu kümmern. Das sollte selbstverständlich sein, ist es aber leider nicht.

Was lehrt Skifahren fürs Leben?

Genieße das Leben oder die Piste, wenn's gut läuft. Absolutes Sturzverbot, wenn's sehr steil und gefährlich wird. ▀

Klaus Schäfer (60) ist Technologievorstand von Covestro. Der Hersteller von Hightech-Polymerwerkstoffen mit Hauptsitz in Leverkusen, eine Abspaltung von Bayer, setzte zuletzt mit weltweit knapp 18.000 Beschäftigten 18 Milliarden Euro um, der Gewinn lag bei 1,6 Milliarden Euro.



Foto: privat

Nimmt Schwung auf: **Klaus Schäfer**

5 JAHRE SPIEGEL Akademie

In Kooperation mit der SRH Fernhochschule

Neuer Zertifikatskurs

Digitalisierung im Rechnungswesen

Weiterbilden mit E-Learning – wann und wo Sie wollen



Zum Jubiläum
€ 300,-
sparen

Eine Auswahl der Inhalte:

- + Digitalisierungstechnologien und ihre Einführung
- + Prozesse und rechtliche Rahmenbedingungen
- + Auswirkungen der Digitalisierung auf Finanzbuchhaltung, Controlling, Steuerabteilung, Finanzvorstand/ CFO und Wirtschaftsprüfung
- + Aktueller Stand der Digitalisierung im deutschen Rechnungswesen

Wir feiern 5 Jahre SPIEGEL Akademie!

Sichern Sie sich jetzt unser Jubiläumsangebot mit dem Code **Aktion5**.

Alle Kurse und Infos unter akademie.spiegel.de



WERTESYSTEM

Festlich auf der Ostertafel, fürstlich fürs Frühstücksei im Alltag: Die Eierbecher Matroschischka sind teilweise mit 24 Karat Gold oder 99 Prozent Platin veredelt. Von Sieger by Fürstenberg; **ab 112 Euro.**



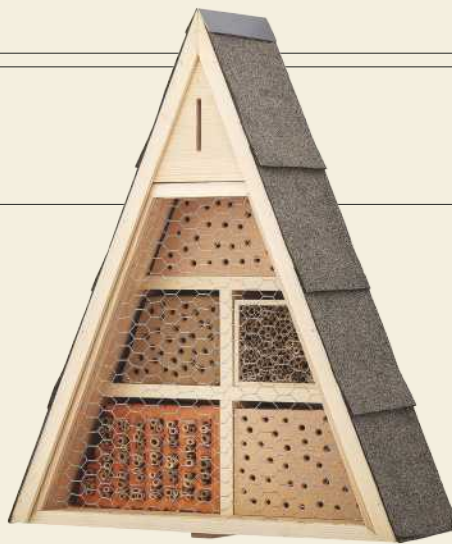
VERSTECKEN

Undercover

Zum 75. Geburtstag der ikonischen Trialmaster-Jacke bringt Belstaff Farbe ins (Biker-)Leben. In den 90ern modelten Kate Moss und David Beckham für das strapazierfähige Teil aus gewachster Baumwolle. Für Damen in Pink; für Herren in Dunkel oder Bleu; **595 Euro.**



Fotos: PR



Damit es wieder summt und brummt im urbanen Garten: Insektenhotel für Schmetterlinge, Wildbienen, Marienkäfer und Co. Beim NABU gibt es Tipps zum Selbstbauen (circa 10 Euro), ein Specht-sicheres Fertighaus über Manufactum; **119 Euro.**

Das Schöne, das Verrückte, das Bleibende
Unsere Auswahl für alle Lebenslagen



Der Nase nach: Peloponnes-Parfüm, das nach goldenen Gräsern, Olivenholz und frischer Pistazie duftet, von denen es per se keine Extrakte gibt. Ein Kunststück für Griechenland-Fans von Meisterin Christine Nagel. Von Hermès; 100 Milliliter **123 Euro.**

ENTDECKEN

Offenbarung

Zur Spargelsaison: Stilvolle versilberte Zange der Wiener Silbermanufaktur. Wiederentdeckt von Tom Chapman, der fast 30 Jahre lang erfolgreich Matchesfashion führte und nun den Onlinedesignshop www.abask.com ins Leben rief; **circa 895 Euro.**



Schreibtischarbeit in neuem Licht sehen: Der Leuchtturm fürs (Home-)Office kann Gestensteuerung, Ambient-Light-Kontrolle, automatische Abwesenheitsschaltung und Wunschfarbtemperatur von warm bis kühl (2700 bis 4000 Kelvin). Über www.my.occhio.de; **circa 2800 Euro.**

Wer schreibt, der bleibt: **Alessandra Elia**

DIE ULTIMATIVE Schreibfeder

Die Kalligrafie erlebt eine Renaissance.

Mit unendlicher Geduld und aus lockerem Handgelenk malen sie stundenlang das Unendlichkeitsymbol, eine liegende Acht, auf DIN-A4-Bögen. Die sechs Einschreiberinnen brauchen dabei vor allem ein sensibles Gehör: Nichts darf kratzen, schaben, patzen. In keinerlei krudem Winkel.

Die Nib-Tester sind die letzte Instanz in einer extrem aufwendigen Handarbeit: der Herstellung

Meisterstück von Montblanc: „Solitaire Calligraphy“ mit Goldfeder, **1900 Euro**



einer Feder für Füller. Rund 40 Beschäftigte werkeln bei Montblanc in Hamburg drei Monate lang in 35 Schritten, vom Goldband bis zur Mini-Iridium-Kugel, die am Ende die Tinte aufs Papier bringt. Wie Uhrmacher arbeiten Federspezialisten im Hundertstelmillimeterbereich. Es gibt acht Größen in drei Stärken, von hart bis besonders flexibel, mittlerweile in 24 Ausführungen.

„Eine exzellente Schreibfeder passt sich dem Autor an wie ein guter Schuh dem Träger“, findet **Alessandra Elia** (40), bei Montblanc Chefin der Sparte Writing & Accessories.

So erklärt sich wohl der Aufwand, die Expertise. Der Megatrend Kalligrafie schwappt aus den USA herüber. Seit der Pandemie widmen sich die Fans in Massen der Schönschrift, ein neues Hobby für Kontemplation und Ausdruck. So erfolgreich, dass das zu Richemont gehörende Unternehmen mittlerweile auch Kurse in Kalligrafie und guter Handschrift (nicht nur für Ärzte mit Sauklaue) anbietet.

The next big thing, laut Elia: personalisierte Schreibfedern im eigenen Füller – aus Platin, mit Edelsteinen, Gravuren vom Namen, Widmungen bis zum Familienwappen. Allerdings sind die Federn nur mit dem Kauf eines Montblanc-Füllers erhältlich. 88 Standardvarianten haben sie in Hamburg im Angebot.

Der günstigste, der „StarWalker Precious Raisin“, kostet 500 Euro; der Klassiker „Meisterstück“ in schlichter Ausführung 630 Euro.

■ *Uschka Pittroff*

ZEITLUPE Pop-Art

Alltagsgegenstände kombiniert mit knalligen Farben sind Kennzeichen für Pop-Art. Die Stilrichtung symbolisiert auch Aufschwung, Lebensfreude und Mut zu Neuem, die Wempe Glashütte jetzt aufgreift. Drei neue Farbvarianten frischen die sportive Dress-Watch-Linie



„Iron Walker Automatik“ auf: Ob Aquamarinblau, Feuerrot oder Smaragdgrün, hinter dem farnefrohen Zifferblatt arbeitet ein Automatikwerk mit 56 Stunden Laufzeit, Datumsanzeige und Sekundenstopp. Die markanten Edelstahlmodelle mit 40 oder 36 Millimeter Diagonale sind Chronometer-zertifiziert, Damen- und Herren-kompatibel und vor allem preissensibel kalkuliert: ab 2745 Euro. ■



Weite Welt (Bilder im Uhrzeigersinn von links): Hosen von Gucci, **930 Euro**; Off-White, **675 Euro**; Raf Simons, **650 Euro**; Nanuschka, **495 Euro**.

DRESSCODE Liberté! Beinhardt.

Gute Nachrichten, liebe Leser: Sie machen jetzt die Flutter. Was unsere Leserinnen schon länger auf dem Fashionradar haben – ganz im Marlene- oder Palazzo-Style –, macht jetzt auch für Sie den Frühling ganz angenehm luftig. Es gibt ja einen Grund, warum Hosen früher auch Beinkleider hießen. Die weite Variante untenrum eröffnet modische Spielräume, ist ziemlich bequem und dabei absolut zeitgemäß. Harry Styles, der britische Sänger und Schauspieler, ist dabei Standbein/Spielbein-Protagonist und Tastemaker. Cool wie David Bowie oder Frank Sinatra, die schon derlei Hosenträger waren. Modeanalysten sehen es als die Hose für den Übergang: Nach schlapperig-schlumpfigen Sweatpants in der Pandemie fühlt sich der Griff zu Skinny-Jeans oder engen Anzughosen irgendwie gestrig an. Deshalb: Let it swing! In Kombi mit anliegenden Shirts oder (noch) dicken Pullis geht alles. Aber Vorsicht: Nicht zu förmlich kombinieren – ein passendes Jackett braucht es nicht. Improvisieren Sie, mit Bikerjacke, breitem Gürtel oder coolem Mantel. Vive la Liberté. ■

Das Wissen der Besten



Die Team-Formel

Was Hochleistungsteams erfolgreich macht

Weitere Themen:

Technologie

Ersetzt KI bald den Chef?

Meetings

Schluss mit dem Gelaber!

Rhetorik

Überzeugen Sie mit Ihrer Stimme



IMPRESSUM

Anschrift der Redaktion

Ericusspitze 1, 20457 Hamburg
Postfach 11 10 53, 20410 Hamburg
Telefon: (040) 30 80 05-0 / Fax: (040) 30 80 05-49
E-Mail: mm_redaktion@manager-magazin.de

Chefredakteur:

Sven Oliver Clausen (V.i.S.d.P.)

Stellvertretende/r Chefredakteur/in:

Michael Freitag, Simone Salden

Mitglied der Chefredaktion:

Lukas Heye

Creative Director:

Aaron Sondermann

Art Director:

Darius Wakilzadeh

Leitende Redakteurin Digitales & Entwicklung:

Karin Stawski, Marleen Gründel (Stv.)

Leitender Redakteur:

Oliver Hollenstein (Newsdesk)

Chefkorrespondent:

Martin Noé

Chefreporter:

Dietmar Student

Reporter:

Michael Machatschke, Martin Mehringer, Dietmar Palan

Redaktion:

Kirsten Bialdiga, Mark Böschchen, Mirjam Hecking, Henning Hinze, Margret Hucko, Dr. Michael O. R. Kröher, Christina Kyriasoglou, Michelle Mussler (frei), Christoph Neßhöver, Uschka Pittroff (frei), Jonas Rest, Christian Schütte, Christoph Seyerlein, Hannah Steinharter, Claas Tatje

Autorinnen:

Sonja Banze, Eva Buchhorn, Gisela Maria Freisinger (frei), Ursula Schwarzer (frei)

Redaktionsvertretung Frankfurt:

Katharina Slodczyk, Fellnerstraße 7-9, 60322 Frankfurt, Tel.: (069) 97 20 00-19

Digitales & Entwicklung:

Anna Driftschroder, Maren Jensen, Alexandra Knappe, Kai Lange (CvD), Franziska Martin, Lutz Reiche, Christoph Rottwilm, Helmut Reich, Corinna Scheying, Julia Wehmeier

Layout:

Jutta Janßen, Michael Kustak, Matthias Schmidt, Katharina Spiegel, Janka Wiesenberg

Bildredaktion:

Susanne Katzenberg, Henning Kretschmer, Alexandru Pasca, Martin Richter, Anna Schäfer, Florian Schultz

Titelbild:

Foto: Amos Fricke

Grafik:

Jennifer Friedrichs, Celia Hesse

Schlussredaktion:

Simone Boldt (Ltg.); Tim Gallwitz, Daniel Macher, Bettina Storm-Rother, Maike Treyz

Producing:

Sven Bergmann

Dokumentation:

Torsten Biendarra (Ltg.); Dennis Barg, Fritz Becker, Dr. Ulrich Hoffmann, Joana Ruthe

Verantwortlich für Anzeigen:

Hannes Engler

Anzeigenobjektleitung:

Katarzyna Schubial

Gültige Anzeigenpreisliste Nr. 49 vom 1.1.2023;

Internet: www.spiegel.media

Anzeigenverkaufsbüros In-/Ausland:

Düsseldorf (0211) 90 16 8-0

Frankfurt (069) 21 93 38-0

Hamburg (040) 28 66 86-0

München (089) 38 01 53-0

Ausland: (0049) 40-3007-3463

Vertriebsleitung:

Torben Sieb

Herstellung:

Silke Kassuba (Ltg.); Iris Weber

Geschäftsführung:

Jennifer Lachman, Thomas Hass

Anschrift des Verlags:

manager magazin Verlagsgesellschaft mbH

Ericusspitze 1, 20457 Hamburg

Postfach 11 10 53, 20410 Hamburg

Telefon: (040) 30 07-25 51 / Fax: (040) 30 07-22 47

Erscheinungsweise:

monatlich

Litho:

Pixactly media GmbH, Hamburg

Druck:

appl druck GmbH, Wemding

manager magazin Manager Magazin (USPS no 717430) is published monthly by SPIEGEL VERLAG. Known Office of Publication: Data Media (A division of Cover-All Computer Services Corp.), 2221 Kenmore Avenue, Suite 106, Buffalo, NY 14207-1306.

Periodicals postage is paid at Buffalo, NY 14205.

Postmaster: Send address changes to Manager Magazin, Data Media, P.O. Box 155, Buffalo, NY 14205-0155.

E-Mail: service@roltek.com, Toll free: 1-877-776-5835.

Printed in Germany; ISSN-Nr. 0341-4418

Fragen zu manager-magazin-Artikeln

Telefon: (040) 30 80 05 66, Fax: (040) 30 07-29 66;

E-Mail: mm_leserdienst@manager-magazin.de

Bestellung von Einzelheften / älteren Ausgaben

Alle verfügbaren Einzelhefte können versandkostenfrei innerhalb Deutschlands unter

www.amazon.de/spiegel bestellt werden.

Nutzungsrechte

Kontakt, Beratung und Bestellung
www.spiegelgruppe.de/syndication/manager-gruppe
Mail: syndication@manager-magazin.de
Telefon: (040) 30 07-35 40

Kundenservice

manager magazin Verlagsgesellschaft mbH,
Ericusspitze 1, 20457 Hamburg
Persönlich erreichbar: Mo. - Fr. 8.00 - 19.00 Uhr,
Sa. 10.00 - 16.00 Uhr
Telefon Service: (0049) 40-30 07-34 00
Fax: (0049) 40-30 07-34 34
E-Mail: kundenservice@manager-magazin.de

Abonnementpreise

(12 Ausgaben): Inland EUR 118,80 (inkl. MwSt.), für Studenten (Inland) EUR 73,20 (inkl. MwSt.), Ausland Europa EUR 145,20; Schweiz sfr 180,-, Österreich EUR 126,- (inkl. Porto), Mengenpreise unter:

abo.manager-magazin.de/mengenpreise

Mitglieder des Absolventum Mannheim e. V., des Finance Network Ingolstadt c/o Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Auf der Schanz 49, 85049 Ingolstadt, des Frankfurter Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e. V., des Frankfurter School Alumni e. V., des AlumniUM e. V., des Recht und Wirtschaft in Bayreuth e. V., des PIM & CEMS Alumni Club Cologne e. V., des IN Kontakt e. V., des Alumni-Club der Fakultät WIWI an der TU Dortmund e. V., des Nordakademiker e. V., des TUM Management Alumni e. V. c/o TUM School of Management Technische Universität München und des Alumni Universität Hamburg e. V. erhalten das manager magazin im Rahmen ihres Mitgliedsbeitrags. Mitglieder des Goethe Club e. V. in Frankfurt erhalten das manager magazin als E-Paper im Rahmen ihres Mitgliedsbeitrags. Mitglieder des Verbandes der Führungskräfte e. V. erhalten das manager magazin mit einem Rabatt von 25 Prozent auf den Jahresabpreis.

ABONNEMENTSBESTELLUNG

manager magazin, Kundenservice, 20637 Hamburg

Per Fax: (040) 30 07-34 34 oder per Telefon: (040) 30 07-34 00. Ich bestelle manager magazin frei Haus für EUR 9,90 im Einzelkauf.

Der Bezug ist jederzeit mit einer Frist von einem Monat kündbar. Das Geld für bezahlte, aber noch nicht gelieferte Hefte bekomme ich dann zurück.

Alle Preise inkl. MwSt. und Versand.

Das Angebot gilt nur in Deutschland.

Hinweise zu den AGB und Ihrem Widerrufsrecht finden Sie unter www.manager-magazin.de/agb

Name, Vorname

c/o

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

• Ich zahle bequem per Sepa-Lastschrift (halbjährlich EUR 59,40).

manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Ericusspitze 1, 20457 Hamburg

Gläubiger-Identifikationsnummer DE36ZZZ0000183621

Sepa-Lastschriftmandat: Ich ermächtige den Verlag, Zahlungen von meinem Konto mittels Lastschrift einzuziehen. Zugleich weise ich mein Kreditinstitut an, die vom Verlag auf mein Konto gezogenen Lastschriften einzulösen. Hinweis: Ich kann innerhalb von acht Wochen, beginnend mit dem Belastungsdatum, die Erstattung des belasteten Betrages verlangen. Es gelten dabei die mit meinem Kreditinstitut vereinbarten Bedingungen.

IBAN: DE

Die Mandatsreferenz wird separat mitgeteilt.

• Ja, ich wünsche unverbindliche Angebote des SPIEGEL-Verlags und der manager magazin Verlagsgesellschaft (zu Zeitschriften, Büchern, Abonnements, Onlineprodukten und Veranstaltungen) per Telefon und/oder E-Mail. Mein Einverständnis hierzu kann ich jederzeit widerrufen.

Datum, Unterschrift des neuen Abonnenten MM18-00





Margret Hucko testet jeden Monat ein anderes Führungskraftfahrzeug. Diesmal freut sie sich riesig über Abstand auf den hinteren Plätzen.



Unsichtbare Kraft

Das Beste am Hyundai Ioniq 5 liegt im Verborgenen und bedarf der Erklärung – nicht nur für Kinder.

Der Hyundai Ioniq 5 kann mehr, als er zeigt. Denn seine wahre Kraft, so erklärte ich es meinen Kindern nach ersten Fahrten, liege im – ui, ui, ui! – Unsichtbaren. Fortan stiegen meine Söhne mit einem filmreifen Pokerface in den strahlend weißen Wagen.

Die Geheimformel lautet E-GMP. Kein Passwort, das der Fahrerin den magischen Harry-Potter-Moment herbeizaubert; sondern ein technisches Kürzel für eine der fortschrittlichsten Elektroarchitekturen der Branche. Weil die Electric Global Modular Platform auf ein 800-Volt-Netz setzt statt der meist üblichen 400-Volt-Technik. Was das diesem Elektromodell bringt? Dank erhöhter Spannung konkurriert der Koreaner beim Aufladen der Batterie mit dem fast doppelt so teuren Porsche Taycan und – bei der Reichweite – mit Teslas überaus populärem Model 3.

Die Siege, die man als Kleinfamilie einfährt, sind somit stille: schneller weg von der Ladesäule und seltener ran. Dabei wäre der ein oder andere zusätzliche Stopp in dem Kompaktwagen gar nicht so unangenehm, besonders in der Topausstattung Uniq. Die bietet für 1200 Euro extra ein Ausstattungspaket, das jedem Straßenverkehrsteilnehmer

TECHNIK

Elektro-
heckantrieb

168

kW Leistung

17,0

kWh/100 km
Verbrauch

DYNAMIK

7,3

Sekunden
Beschleunigung
0 auf 100km/h

185

km/h Spitzen-
geschwindigkeit

PREIS

54.800

Euro

per Gesetz verordnet werden sollte: Relax. Vielleicht disziplinieren die zu Liegesitzen umfunktionierbaren Sessel vorn eher zum entspannten Nebeneinander als die Erhöhung des Bußgeldkatalogs.

Im Wagen jedenfalls schuf das sehr großzügige Raumgefühl eine fast befremdlich freundliche Atmosphäre. Die Kindersitze auf der Rückbank können so weit voneinander entfernt montiert werden, dass Kneifen, Schlagen und Kratzen unmöglich werden. Beschimpfungen sowie unbotmäßige Kritik schluckt das Bose-Soundsystem engagiert weg. Ein Familienheld, dieser Hyundai!

Der konstruktiv bedingte Kinderabstandshalter, der sich während der Fahrt als großer Vorteil erweist, ist beim Einparken dann von Nachteil. „Mama, gibt es den Wagen auch in schmal?“, krächte es von der Rückbank. Und das bereits nach dem ersten Versuch, das Auto abzustellen. Fast 1,90 Meter Breite sind 10 Zentimeter mehr als beim aktuellen Golf und machen den Ioniq 5 entsprechend seiner futuristischen Optik zu einem Raumschiff auf Rädern. Weshalb es noch einen Tipp für das Nachfolgemodell des Hyundai gibt: „Der bräuchte einen Knopf zum Schweben.“ ■

Foto: PR

WAS MACHT EIGENTLICH ...

Metallica dröhnt aus den Boxen, als **Ralf Kleber** (56) den Motor seines Autos anwirft und Gas gibt. Auf dem Beifahrersitz studiert ein Mann ein Buch über die Berechnung von Umlaufbahnen: **Jeff Bezos** (59). Später gibt es Bier und Schweinebraten. So mancher Besuch bei seinem deutschen Statthalter dürfte für Amazon-Gründer Bezos ein kleiner Kulturschock gewesen sein. Doch die beiden Männer verbindet bis heute die gemeinsame Pionierzeit beim Aufbau eines der größten und innovativsten Unternehmen der Welt.

Nach 22 Jahren, 9 Monaten, 11 Tagen und ein paar Stunden stieg Kleber im vergangenen Sommer bei Amazon aus. Statt 500 Mails erreichten ihn auf einmal nur noch neun am Tag. Sechs davon seien Spam gewesen, scherzt der Pfälzer bei einem Treffen in München. „Das war wie kalter Entzug.“ Klebers linkes Auge ist geschwollen. Ein paar Wochen zuvor hat ihn ein E-Scooter umgefahren, ein Nerv und die Muskulatur sind noch immer beschädigt. Klebers gewohnt guter Laune tut das keinen Abbruch.

Im Ruhestand ist er erst einmal ein halbes Jahr verreist, lag auf den Malediven am Strand, genoss das Meer auf Mauritius und die Tierwelt in Botswana und Simbabwe. „Ich lebe nicht, um nur zu arbeiten“, sagt er.

Ralf Kleber?

Der langjährige Deutschland-Chef von Amazon unterrichtet junge Hacker und mäht den Rasen beim örtlichen Fußballklub.



Ausgebucht: **Ralf Kleber** als Deutschland-Chef von Amazon im Jahr 2013 (l.) und heute als Werbebotschafter und Motivationstrainer für den IT-Nachwuchs.

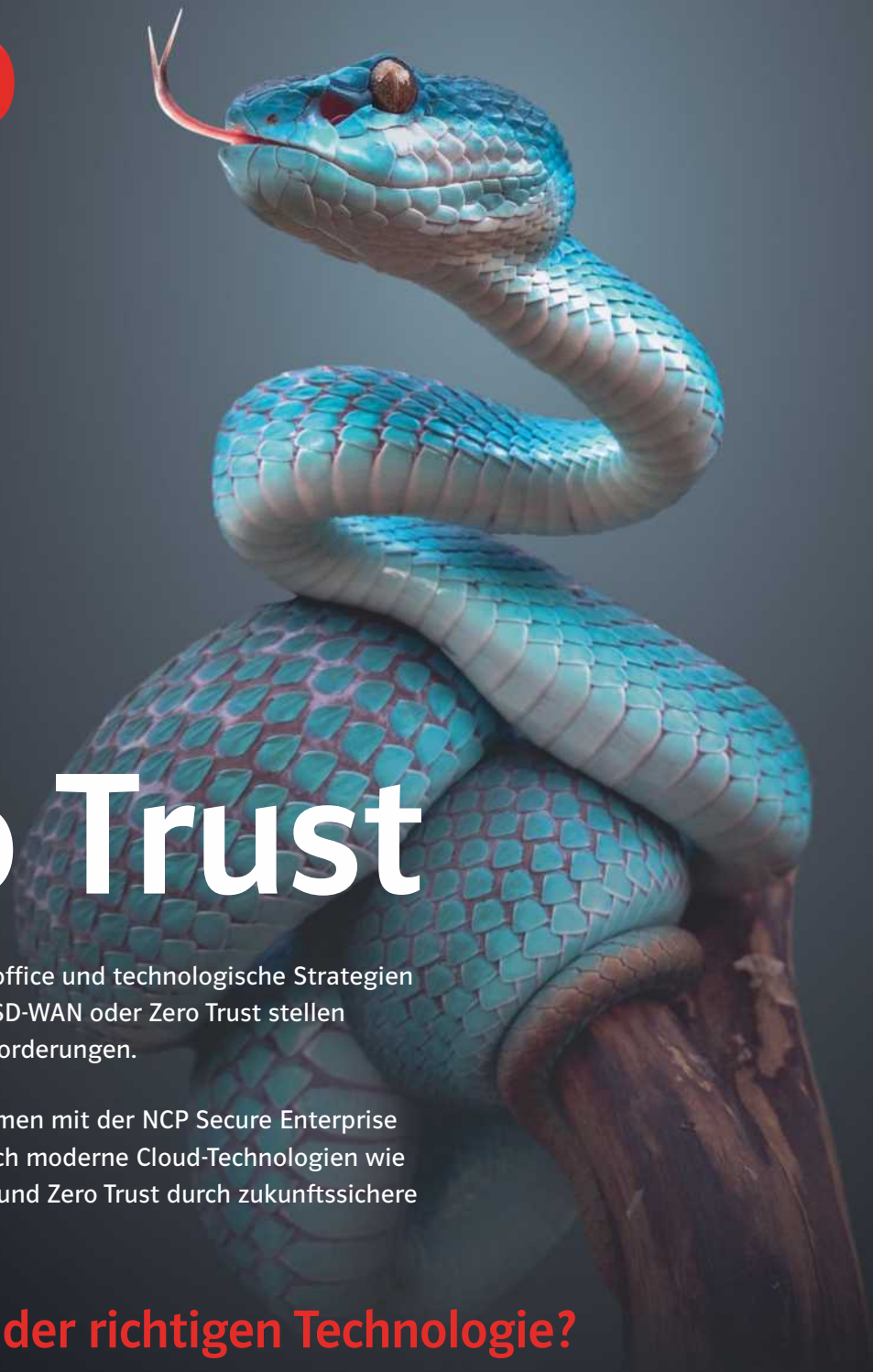
Aber es drängt ihn noch immer, etwas anzustoßen. Arm und Reich, Ost und West, die großen Konfliktlinien dieser Zeit beschäftigen Kleber gerade besonders. „Ich bin in den plüschigen 80ern und 90ern groß geworden. Es ging immer nur aufwärts.“ Jetzt sortiert er sein neues Leben. Und will die Welt im Kleinen verändern.

Deshalb unterstützt der E-Commerce-Experte die Arbeit der Hacker School – einer Initiative, die Jugendlichen das Programmieren beibringt. Kleber geht mit an Brennpunktschulen und wirbt für die Möglichkeiten, die sich mit IT-Know-how öffnen. Seine Amazon-Vita verschafft der Mission die nötige Street Credibility.

Daneben unterstützt der Vater von zwei Kindern ehrenamtlich den örtlichen Fußballverein (sein Sohn kickt in der A-Jugend), fährt den Mannschaftsbus, zieht neue Linien und mäht ab und zu den Rasen. Außerdem steht er Gründern in der Start-up-Welt als Mentor und Investor zur Seite. Etwas neues Operatives schließt er nahezu aus, für Beiratsmandate sei er offen, aber bislang habe ihm kein Angebot geschmeckt.

„Ich fühle mich gerade wie jemand, der ein neues Restaurant betritt und die Gelegenheit hat, die ganze Speisekarte durchzuprobieren“, sagt Kleber. Eine Situation, die er auskosten möchte. ■ **Martin Mehringer**

NCP



Zero Trust

Cyberbedrohungen, Homeoffice und technologische Strategien wie SASE, Single Sign On, SD-WAN oder Zero Trust stellen IT-Abteilungen vor Herausforderungen.

Schützen Sie Ihr Unternehmen mit der NCP Secure Enterprise Lösung und sichern Sie auch moderne Cloud-Technologien wie SD-WAN, SASE, SAML/SSO und Zero Trust durch zukunftssichere VPN-Technik ab.

Vertrauen Sie der richtigen Technologie?



www.ncp-e.com



PATEK PHILIPPE
GENEVE

BEGINNEN SIE IHRE EIGENE TRADITION



100 JAHRE VERANTWORTUNG EINE GESCHICHTE ÜBER COMMITMENT

„Ist eine Patek Philippe auch in 100 Jahren noch eine Patek Philippe?“

Wir sind davon überzeugt. Wir bauen Uhren auf höchstem Niveau und garantieren, dass jede unserer Uhren auch in Zukunft funktionieren wird. Mit ein bisschen Öl vielleicht. Hierfür stehe ich persönlich ein. Meine Uhren sollen auch in der Generation meiner Söhne funktionieren.

Das ist meine Verantwortung bei Patek Philippe.“

THIERRY STERN
PRÄSIDENT, PATEK PHILIPPE



PATEK PHILIPPE SEAL
PATEK.COM/PHILOSOPHIES

FILM ANSEHEN



Lesen Sie mehr auf www.zukunftstechnologien.info

COMPANY CARS

NEUE BUSINESS- MOBILITÄT 2023

So gestalten Unternehmen und Mitarbeiter Mobilität nachhaltig, effizient und zukunftsgerichtet.

NICHT VERPASSEN:

Meinungsführer im Interview
Seite 08-09

Neue Mobilität: Vom
Fuhrpark- zum ganzheitlichen
Mobilitätsmanagement
Seite 13



belmoto

Moderne Mobilität aus einer Hand



VERANTWORTLICH FÜR DEN
INHALT IN DIESER AUSGABE



Tanja Bickenbach, MBE
Nachhaltig, flexibel,
zukunftsgerichtet:
Auch 2023 stellen Politik,
Gesellschaft & Mitarbeiter
im Unternehmen Anforder-
ungen an Dienstwagen und
Mobilität.

Head of Key Account Management:
Tanja Bickenbach Geschäftsführung:
Richard Bäge (CEO), **Philipp Colaço**
(Managing Director), **Alexandra**
Lassas (Head of Editorial & Production),
Henriette Schröder (Sales Director)
Designer: **Ute Knappe** Mediaplanet-
Kontakt: redaktion.de@mediaplanet.com
Coverbild: **MilanMarkovic78/**
Shutterstock

Alle Artikel mit der Kennung „**In**
Zusammenarbeit mit“ sind keine
neutrale Mediaplanet-Redaktion.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit
wird auf die gleichzeitige Verwendung
der Sprachformen männlich, weiblich
und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche
Personenbezeichnungen gelten
gleichermaßen für alle Geschlechter.

[facebook.com/MediaplanetStories](https://www.facebook.com/MediaplanetStories)

[@Mediaplanet_germany](https://www.instagram.com/Mediaplanet_germany)

Please recycle

Disruptive Veränderungen

„Nichts ist beständiger als der Wandel“, das sagte schon
Heraklit vor über 2.500 Jahren – und es gilt auch heute noch.



**Ralph
Wuttke**
Chefredakteur
des Fachmaga-
zins „Flotten-
management“

Insbesondere in der eigentlich
übersichtlichen Welt des
Flottenmanagement gibt es
derzeit viel mehr Wandel als
vielen Fuhrparkentscheidern lieb
ist. Da die EU eine Revolution im
Antriebsbereich beschlossen und
ausgerufen hat, so dass ab 2035
nur noch emissionsfreie Fahrzeuge
verkauft werden dürfen (also keine
Verbrenner mehr), ist die gesamte
Branche schon jetzt im Umbruch.
Manch ein Hersteller prescht voran
und hat bereits einen deutlich frü-
heren Zeitpunkt der vollständigen
Elektrifizierung seiner Fahrzeuge
verkündet, aber auch 2035 ist nicht
mehr weit.

Wirklich? Gehen wir mal von einer
durchschnittlich dreijährigen
Haltedauer der Fahrzeuge aus,
dann sind das bis 2035 noch vier
Wechselzyklen. Man könnte sich
also auch erstmal noch ein paar
Jahre gemütlich zurücklehnen und
abwarten. Aber dann verpasst man
wertvolle Erfahrungen, wie man
seinen Fuhrpark elektrifizieren
kann, wie das Lademanagement
im Unternehmen, zu Hause und
unterwegs funktionieren kann und
wie man die Gewohnheiten der
Mitarbeiter am besten integriert
oder anpasst.

Bei Nutzfahrzeugen indes sieht die
Rechnung anders aus, hier ist auch
eine siebenjährige Haltedauer keine
Seltenheit – und das sind dann schon
nur noch zwei Ersatzzyklen. Und
gerade im Nutzfahrzeugsegment
sind die Herausforderungen der
Reichweite durch das hohe Gewicht
von Batterie plus Ladung nochmal
eine ander Größenordnung.



**Manch ein Hersteller
prescht voran und hat
bereits einen deutlich
früheren Zeitpunkt
der vollständigen
Elektrifizierung seiner
Fahrzeuge verkündet,
aber auch 2035 ist
nicht mehr weit.**

Allerdings ist die Einführung der
Elektromobilität ist ja nur ein Be-
reich, mit dem sich der Fuhrparklei-
ter beschäftigen muss. Die schöne
neue Arbeitswelt mit Homeoffice
und Mobilitätsbudgets plus Pool-
fahrzeugen und Dienst-Ebikes steht
auch noch an, neben den „ganz
normalen“ Aufgaben des Tagesge-
schäfts wie UVV-Prüfung, Schaden-
handling, Führerscheinkontrolle
und möglichsts pünktlichem Fahr-
zeugtausch für die Mitarbeiter.

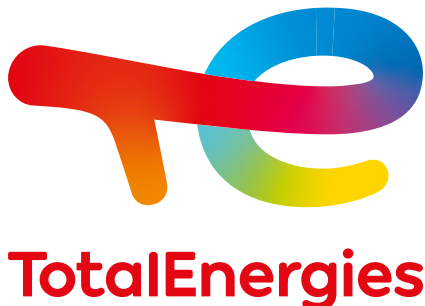
Über all dies und noch viel mehr
kann der Fuhrparkentscheider sich
am 29. + 30. März 2023 auf der Messe
Düsseldorf bei „Flotte! Der Bran-
chentreff“ informieren, Deutsch-
lands Leitmesse für Fuhrparkbetrei-
ber. Neben zahlreichen Ausstellern
vor Ort gibt es dort auch ein umfang-
reiches Fachprogramm mit Dutzen-
den Vorträgen und Workshops sowie
den inzwischen legendären Netzwerk-
abend am ersten Messetag. ■

Mehr Infos dazu unter:
derbranchentreff.de

E-mobil mit einem starken Partner: Einfach einsteigen!



Als Full-Service-Anbieter für Ladeinfrastruktur betreibt TotalEnergies mehrere tausend Ladepunkte in Deutschland und entwickelt intelligente Rundum-Ladelösungen, die Ihnen den Einstieg in die Elektromobilität maximal vereinfachen.



Jetzt Beratungstermin vereinbaren:
cs.info@totalenergies.com
totalenergies.de/charging-solutions

Dieser Artikel ist in **Zusammenarbeit mit Kia Deutschland GmbH** entstanden.



FOTO: KIA DEUTSCHLAND GMBH

Kia: Elektrisierende Flotte

Der Wandel vom Automobilhersteller zum Anbieter nachhaltiger Mobilitätslösungen ist das Ziel der Kia-Zukunftsstrategie „Plan S“. Die Transformation ist in vollem Gange. **Text** Miriam Rauh

Mit dem Concept EV9 hat Kia einen ersten Vorgeschmack auf das Elektro-SUV gegeben, das in diesen Tagen seine Weltpremiere feiert und in vielen Bereichen neue Maßstäbe setzen wird.

Kia gilt als Vorreiter im Bereich alternativer Antriebe. Bereits seit 2014 bietet das Unternehmen Elektrofahrzeuge in Deutschland an. Und die fahren derzeit von Erfolg zu Erfolg.

Der Kia EV6 ist seit März 2022 das „Car of the Year 2022“ und trägt damit als erstes koreanisches Fahrzeug diesen bedeutenden Titel. Im November 2022 wurde dann der Kia Niro EV mit dem „Goldenen Lenkrad“ ausgezeichnet. Und auch eine aktuelle Auswertung des ADAC bestätigt: Die Elektroautos von Kia gehören zu den besten im Markt.

Den eingeschlagenen Weg will Kia auch in Zukunft konsequent fortsetzen: Bis 2027 soll die Palette vollelektrischer Fahrzeuge global auf

14 anwachsen, bis 2030 soll deren Absatz in Summe bei weltweit 1,2 Millionen liegen. Der Ausbau der Elektromobilität ist eine zentrale Säule der Kia-Zukunftsstrategie „Plan S“. Deren Ziel ist die Transformation des Unternehmens vom Automobilhersteller zum Anbieter nachhaltiger Mobilitätslösungen. Zu diesem Wandel trägt auch die Ladelösung „Kia Charge“ bei, mit der Kia-Kunden Zugriff auf mehr als 400.000 Ladepunkte in 29 europäischen Ländern haben – auch zu Europas führendem Schnellladenetzenwerk Ionity. Der entnommene Strom stammt dabei aus regenerativen Quellen oder wird vollständig durch nachhaltig erzeugten Strom kompensiert.

Das nächste ambitionierte Ziel hat Kia bereits

im Visier: Bis 2045 will das Unternehmen CO₂-neutral werden und zu diesem Zweck die CO₂-Emissionen in allen betrieblichen Bereichen reduzieren – von der Beschaffung, Logistik und Produktion über die Nutzung der Fahrzeuge bis zur Abfallentsorgung.

Kia will es aber nicht bei der Reduzierung der Emissionen belassen, sondern auch aktiv einen Beitrag zum Erhalt der Umwelt leisten – etwa durch die Wiederherstellung und den Erhalt küstennaher Feuchtgebiete in Korea im Rahmen eines „Blue Carbon“-Projekts oder durch die Zusammenarbeit mit der gemeinnützigen Organisation „The Ocean Cleanup“, die Technologien entwickelt und einsetzt, um die Weltmeere von Plastik zu befreien.

Der nächste „rollende Meilenstein“, mit dem das Unternehmen seine Ambitionen als Anbieter nachhaltiger Mobilitätslösungen unterstreicht, ist der Kia EV9, der in den nächsten Tagen seine Weltpremiere feiern wird. Der vollelektrische Adventure-SUV zeigt ein futuristisches Design und beinhaltet Upcycling-Materialien, die aus im Meer treibenden Kunststoffabfällen entwickelt wurden.

Und auch bei Business-Kunden möchte Kia neue Maßstäbe setzen: Als einer der führenden Anbieter im Bereich Elektromobilität bietet das Unternehmen ein umfassendes Angebot an elektrifizierten und repräsentativen Modellen, die vom Mild-Hybrid über Hybrid, Plug-in Hybrid bis hin zum vollelektrischen Modell reichen. Ergänzt wird dieses Portfolio von einer Reihe moderner, effizienter Verbrennungsmotoren, die sich durch niedrige Verbrauchs- und Emissionswerte auszeichnen. Das Leistungspaket rund um die Flottenlösungen beinhaltet zudem ein Full-Service-Leasingangebot, das zum individuellen Budget der Business-Kunden passt und diese so auch wirtschaftlich weiterbringt. ■

Weitere Informationen zu elektrisierenden Flotte von Kia finden Sie hier:



Business.Customers@kia.de

Diese Artikel sind in **Zusammenarbeit mit ARAL** entstanden.



Fleet Solutions

Transparent und verlässlich

Effizientes Flottenmanagement mit Tankkarten von Aral.

Text Barbara Tisens

Welche Aufgaben muss modernes Flottenmanagement heute lösen und welche Rolle spielen dabei Tankkarten?

Ressourcen schonen, E-Mobilität bedarfsgerecht integrieren, Prozesse digitalisieren und dabei die Gesamtkosten unter Kontrolle halten – das sind die wichtigsten Punkte. In diesem herausfordernden Umfeld bietet Aral Fleet Solutions



FOTO: ARAL/CHRISTOPH PARSCH

Michael Brell
Senior Sales Manager
Germany, Austria, Switzerland
(DACH) bei bp/Aral

dafür die passenden Produkte und Dienstleistungen. Das reicht von der sicheren Versorgung mit Qualitätskraftstoffen über digitale Bezahlmöglichkeiten bis hin

zur Ladeinfrastruktur für E-Fahrzeuge.

Wie begegnet Aral dem Kostendruck der Branche?

Durch Transparenz. Wir verstehen uns als verlässlicher Mobilitätspartner unserer Kunden. Unsere unterschiedlichen Preismodelle lassen sich exakt an die Bedürfnisse des jeweiligen Fuhrparks anpassen und unsere Kund:innen können damit präzise kalkulieren. In diesem Vertrauensverhältnis ist kein Platz für versteckte Kosten, die so mancher Wettbewerber zu verschleiern versucht.

Und was unterscheidet Aral vom Wettbewerb?

Die Preiswürdigkeit unseres Produkt- und Dienstleistungsportfolios. Unsere Kund:innen tanken im größten unternehmenseigenen Tankstellennetz in Deutschland. Ein Großteil unserer Stationen ist außerdem rund um die Uhr geöffnet. Hinzu kommen ein hochwertiges Shopangebot, moderne sanitäre Anlagen und die Möglichkeit, PAYBACK-Punkte zu sammeln. Mit diesen Faktoren können Unternehmen im Kampf gegen den Fahrermangel punkten. ■

Aral Fuel & Charge: So wird E-Mobilität für Flotten endlich alltagstauglich

Als eines der weltweit führenden Energieunternehmen ist bp in über 70 Ländern auf sechs Kontinenten tätig.

Elektrifizierte Fahrzeuge sind der Schlüssel zu nachhaltiger Mobilität. Aral macht Unternehmen deshalb fit für den Wandel innerhalb des Fuhrparks: Mit der Aral Fuel & Charge Tankkarte kann die ganze Flotte mit Energie versorgt werden, ob mit konventionellen Kraftstoffen oder mit Strom.

Aral Fuel & Charge Kund:innen profitieren dabei von einer einfachen Komplettlösung: alles aus einer Hand, von der Installation von zukunftssicheren Wallboxen bis zur rechts- und steuerkonformen Rückerstattung der Stromkosten an die eigenen Mitarbeiter:innen. Mit der Aral Fuel & Charge Karte gelingt der Einstieg in

FOTO: ARAL/MORITZ BRILLO



die E-Mobilität einfach, denn es ist immer eine Ladeoption in der Nähe.

Unterwegs haben Fahrer:innen mit Aral Fuel & Charge in Deutschland Zugriff auf 99 Prozent aller öffentlich zugänglichen Ladepunkte. In Europa umfasst das Ladepunkt bereits mehr als 375.000 Ladepunkte – Tendenz stark steigend. Außerdem ist Aral

in Deutschland einer der größten Anbieter öffentlicher Ultraschnell-Ladestationen.

Auch im administrativen Bereich macht Aral den Alltag von Flottenmanager:innen leichter: Die Energiekosten – egal ob getankter Kraftstoff oder geladene Energie – werden auf nur einer Rechnung ausgewiesen. ■

Dieser Artikel ist in **Zusammenarbeit mit FLEETPARTNER** entstanden.

FleetPartner™

Das Fleetmanagement der Zukunft: weniger Aufwand, geringere Kosten

Die smarten digitalen Lösungen von FleetPartner reduzieren administrative Aufwände für Flottenmanager und senken Kosten. **Text** Miriam Rauh

FleetPartner ist ein deutschlandweiter Zusammenschluss von Verögst, PneuHage und weiteren Partnern. Das Netzwerk stellt smarte Lösungen für Flottenmanager zur Verfügung, die das Handling von Werkstattaufträgen vereinfachen und eine besonders effiziente Abwicklung garantieren. Über die Autorisierungsplattform von FleetPartner können Services zentral von Flottenkunden terminiert und freigegeben

werden. Der gesamte Prozess bis hin zur Rechnungsstellung ist vollkommen digitalisiert. Das verringert den Aufwand der Administration erheblich und hilft dabei, Kosten zu reduzieren.

ERP-Schnittstelle, Kundensysteme integrieren
Auch eine Schnittstelle zu den drei ERP-Systemanbietern TyrePro, TOP-M und Desk Tyreline ist gegeben, weitere Anbindungen sind

geplant. Die Abwicklung erfolgt damit direkt aus dem eigenen System in der Filiale; kundenseitige und interne Abläufe werden so verschlankt.

Prozesse digitalisieren und optimieren – das lässt sich auch bequem mit App-Anwendungen der Kunden umsetzen. Mittels Schnittstellen ermöglicht FleetPartner die Integration von Kundensystemen in die eigenen Prozesse.

Voll automatisiert

Die Auftragsautorisierung wird mithilfe der Plattform ControlExpert, mit der FleetPartner kooperiert, voll automatisiert, inklusive Check und Freigabe. Die Vorteile für Flottenmanager liegen auf der Hand: Sie profitieren nicht nur von maximaler Kostenkontrolle und -transparenz, sondern sparen auch viel Zeit und Ressourcen. ■

fleetpartner.de

FOTO: VERGOLST GMBH



ANZEIGE

Full-Service-Kompetenz für Ihren gesamten Fuhrpark.

Neben dem reinen Finanz-Leasing bietet Ihnen die Raiffeisen-IMPULS Fuhrparkmanagement variable Dienstleistungsmodulare sowie das gesamte Full-Service Leasing aus einer Hand. Kosten reduzieren und Ihren Mobilitätskomfort steigern. Genau darauf sind unsere Servicekomponenten abgestimmt.

IHRE VORTEILE

- **eigene Interims-/Ersatzfahrzeuge** für den Fall dass ein Fahrzeug ausfällt oder zur Überbrückung der langen Lieferzeiten und kein Poolfahrzeug zur Verfügung steht.
- **alle Servicedienstleistungen** können voneinander losgelöst in der monatlichen Ge-

- **Hohe Flexibilität** bei der Laufzeit und Laufleistung
- **Herstellerunabhängigkeit**
- **umfassende Beratung** bei der Gestaltung eines wirtschaftlichen und umweltbewussten Fuhrparks (Nachhaltigkeitsstrategie) über alle Marken hinweg.
- **Berücksichtigung bestehender Verbindungen** zu Lieferanten möglich.
- **Kein wirtschaftliches Risiko.** Die Verwertung Ihres Altfahrzeuges übernehmen wir.
- **Zahlungsmanagement:** Bargeldlose Abwicklung fahrzeugbezogener Aufwendungen über die Raiffeisen-IMPULS Fuhrparkmanagement-Service-Karte.

- **Stärkung der Liquidität:** keine Kapitalbindung, Überblick über alle Kosten, laufendes Reporting durch fahrzeugspezifisches Controlling.
- **Zertifizierte Rückgabe** nach

den Kriterien der „Fairen Fahrzeugbewertung“ VMF.

Jetzt Beratungstermin vereinbaren und durchstarten!

Flotte!
Der Branchentreff
29.-30. März 2023 in Düsseldorf

Besuchen Sie uns auf unserem Stand C11 – 17 in der Halle 6!

BLEIBEN SIE MOBIL.

Full-Service-Kompetenz für Ihren gesamten Fuhrpark.

ril-fuhrpark.de

Raiffeisen IMPULS Leasing

DIE ELLI FLEET CHARGING CONSOLE

Die einfache Lösung Ihre elektrischen Firmenwagen zu managen.

- Laden zu Hause, unterwegs und am Arbeitsplatz
- An über 450.000 Ladepunkten in ganz Europa
- Transparente, günstige Festpreise

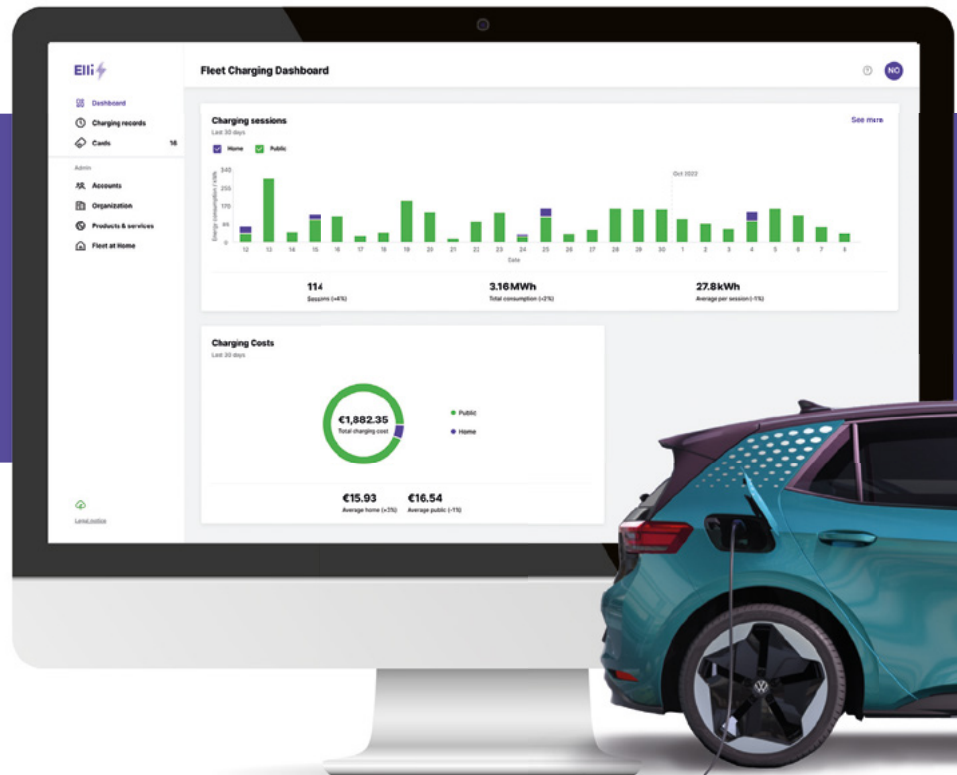


Jetzt
kostenlos
testen!



www.elli.eco/de/flotten

Treffen Sie uns persönlich
am 29. und 30. 03. 2023
an unserem Stand bei
„Flotte! Der Branchentreff“
Halle 6 Stand Nr. K23-27



FÜHRENDE EXPERTEN FÜR NEUE B



Wolfgang Pfafferoth
Geschäftsführer
WeVEE GmbH

WeVee Technologies mischt Mobilität auf

Das 2021 gegründete Cleantech-Unternehmen WeVee Technologies hat es sich zur Aufgabe gemacht, den Umstieg auf nachhaltige Mobilität weltweit durch den Einsatz von Behavioral Economics zu beschleunigen. WeVee entwickelt, betreibt und lizenziert Plattformen, die den Umstieg für Unternehmen und Verbraucher so einfach wie möglich gestalten. WeVees E-Mobility-as-a-Service-Plattform macht subventioniertes E-Auto-Leasing für alle Mitarbeiter zugänglich und ermöglicht es Unternehmen, ihre Scope-3-CO₂-Emissionen zu reduzieren und den Umstieg auf E-Autos für ihre Mitarbeiter erschwinglicher zu machen, indem sie bis zu 40 % sparen. Darüber hinaus bietet WeVees 2023 erscheinende App personalisiertes E-Roaming. Mit einem einzigen Zahlungsportal und der Möglichkeit, mit einem Tastendruck an über 280.000 europäischen Ladestationen zu laden, wird das Erlebnis E-Autofahren verbessert. ■



Ina Hansen
Sales Managerin
Fleet C&V bei Aral

Diversifikation bei den Kraftstoffen

Einfach, effizient und vor allem erfolgreich: Um diese Ziele im Flottenmanagement zu erreichen, brauchen wir mehr denn je den konstruktiven Diskurs, den wertschätzenden Austausch und innovative Lösungen, die dem Einzelfall gerecht werden. Um dem Ziel der Dekarbonisierung näher zu kommen, werden wir in der Mobilitätsbranche eine Kraftstoffdiversifikation erleben – von der E-Mobilität als dominierender Lösung im Pkw-Sektor bis zu Bio-LNG, Bio-CNG oder Wasserstoff in größeren Fahrzeugklassen. Auch in diesem Umfeld spielt die Wettbewerbsfähigkeit gewerblich genutzter Flotten eine zentrale Rolle. Innovative Lösungsansätze müssen somit von Anfang an alltagstauglich sein und einen Beitrag zu einer ausgewogenen „Total Cost of Ownership“ leisten. Sei es über unsere flächendeckende Versorgungssicherheit oder über den Ausbau von Ultraschnell-Ladepunkten für Elektrofahrzeuge, mit denen wir zu den größten Anbietern in Deutschland gehören. Die Energiewende können wir nur gemeinsam vorantreiben, und dieser Verantwortung stellen wir uns Tag für Tag. ■



Dominic Schäfer-Elmayer
Leiter smive
Auto-Abo

Auto-Abo Das flexible Mobilitätskonzept

Der Wandel hin zu flexibler Mobilität ist schon lange keine Theorie mehr: Statt ein Auto zu erwerben oder zu leasen, kann man es heute einfach und flexibel im Abo fahren. Mit dem smive Auto-Abo sind die Kosten dabei transparent, denn alles ist in der mtl. Rate inklusive, abgesehen vom Tanken bzw. Laden. Für Firmen ergeben sich daraus viele neue Möglichkeiten, z. B. neuen Mitarbeitenden während der Probezeit ein Auto zur Verfügung zu stellen oder schnell ein Überbrückungsfahrzeug zu organisieren, wenn das Leasingfahrzeug mal wieder auf sich warten lässt. Beim smive Auto-Abo kann das Fahrzeug in der Regel innerhalb von 7 Tagen abgeholt und nach einer Mindestvertragslaufzeit von 6 Monaten monatlich zurückgegeben oder getauscht werden. Auch in Sachen E-Mobilität bietet sich insbesondere für Skeptiker und Unentschlossene die Möglichkeit, die Welt der E-Mobilität zu entdecken, bevor man sich lange an das Auto bindet. Einfach. Flexibel. Verfügbar. ■



BUSINESS-MOBILITÄT IM INTERVIEW



Sebastian Becker
Verantwortlicher für FleetPartner
bei der Vergölst GmbH

Flottenmanager entlasten: Maximale Prozesseffizienz

Wie ist sichergestellt, dass FleetPartner Flottenmanager aktiv entlastet?

Unsere sehr effizienten Abläufe haben stets unsere Kunden im Blick. Damit das so bleibt, stellen wir unsere Servicequalität rund um alle administrativen Prozesse regelmäßig auf den Prüfstand. Die erneute Zertifizierung der TÜV NORD CERT GmbH bestätigt: Mit unserer leistungsfähigen Plattform und mobilen Lösungen gestaltet das FleetPartner-ServiceNetzwerk sämtliche Prozesse unkompliziert und kundenfreundlich, mit Fokus auf den Bedarf unserer Flottenkunden.

Wo überall ist das FleetPartner-Netzwerk vertreten?

Wir haben mehr als 1.200 FleetPartner-Stationen in ganz Deutschland. Erst zu Jahresbeginn kamen die 168 Filialen von TOP SERVICE als Netzwerkpartner hinzu. Nicht nur durch unsere Kompetenz, auch durch unsere große Präsenz gewinnt unser Netzwerk fortlaufend an Qualität und Bedeutung. Wir bieten immer breitere und kundenindividuellere Services an und sind nun speziell in Großstädten noch flächendeckender vertreten. ■

FleetPartner™



Jan Petersen
Geschäftsführer TotalEnergies
Charging Solutions Deutschland

Ladeinfrastruktur schaffen

Wie sieht TotalEnergies die Mobilität der Zukunft?

Die Mobilität der Zukunft wird ein Mix verschiedener Technologien sein. Pkws, leichte Nutzfahrzeuge und auch viele Lkws werden überwiegend batterieelektrisch fahren. TotalEnergies baut sein Angebot für Strom und auch Wasserstoff, Biogas, Biokraftstoffe sowie neue Konzepte in der Mobilität konsequent aus.

Wie setzen Sie die Versorgung mit neuen Energien um?

Dafür investieren wir massiv in Ladeinfrastruktur, an Tankstellen und außerhalb. Allein in Deutschland mehrere Hundert Millionen Euro. Bis 2025 werden wir ca. 13.500, bis 2030 bereits 35.000 Lade- und Schnellladepunkte betreiben. Strom erzeugen wir mit Solarfarmen, Photovoltaik auf Industriedächern und mit Offshore-Windparks. Weltweit wollen wir bis 2030 unter den Top-5-Produzenten von erneuerbarer Energie sein. ■

TotalEnergies



Philip Kneissler
Geschäftsführer
belmoto

Mobilitätswende als Chance nutzen

Die Ansprüche an moderne Unternehmensmobilität verändern sich. Themen wie mehr Nachhaltigkeit und Flexibilität bei gleichzeitiger Kostenreduzierung werden immer wichtiger. Die Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, ihr klassisches Fuhrparkmanagement zum ganzheitlichen Mobilitätsmanagement weiterzuentwickeln: bedarfsgerecht, flexibel und klimafreundlich.

belmoto unterstützt als moderner Mobilitätsmanager mit seinem Consulting-Bereich, wenn es um die Entwicklung eines innovativen Mobilitätskonzepts geht. Je nach Bedarf bieten wir im Rahmen eines Mobilitätsbudgets flexible Lösungen wie die Mobility Card, Auto Abo, Bike Leasing oder Auto Leasing zu Topkonditionen an.

So gelingt Unternehmen der Transformationsprozess hin zu zeitgemäßer Mobilität. ■

belmoto

Deutschlands Leitmesse für Fuhrparkentscheider:

„Flotte! Der Branchentreff“ in Düsseldorf

Am 29. und 30. März 2023 öffnen sich in Düsseldorf wieder die Türen zu Deutschlands größter Netzwerkmesse für Fuhrparkentscheider.

Bei „Flotte! Der Branchentreff“ trifft sich alles, was Rang und Namen hat.

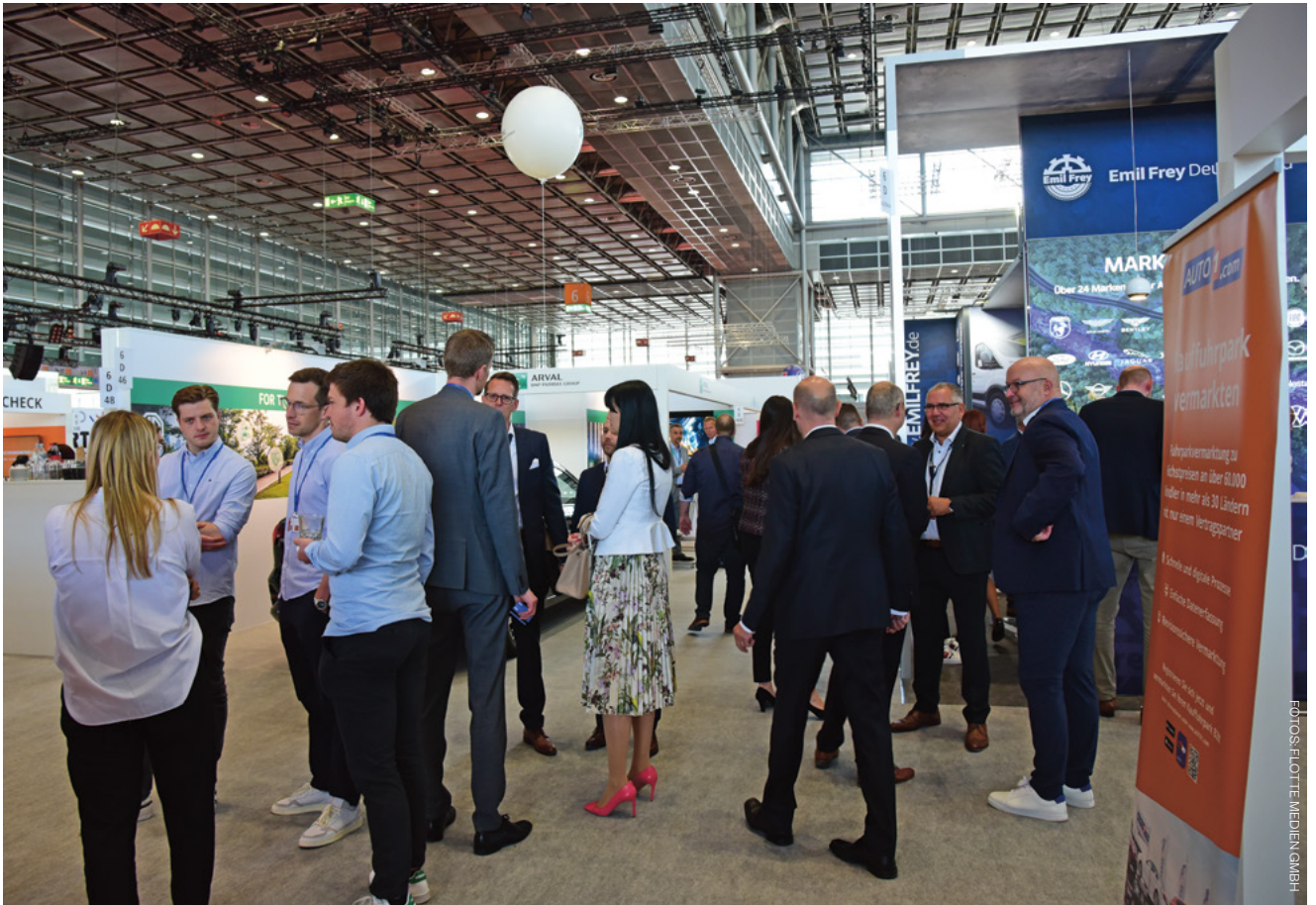
Rund 290 Aussteller präsentieren ihre Produkte und Dienstleistungen,

um den Fuhrparkentscheidern das Leben einfacher zu machen. Dieses Jahr sind viele komplett neue

Anbieter dabei, die sich erstmals dem Urteil des Marktes stellen werden. Man darf sich daher auf

viele komplett neue Automobilhersteller freuen. Auch deshalb ist „Flotte! Der Branchentreff“ um





FOTOS: FLOTTE MEDIEN GMBH

rund 20 Prozent auf 18.000 Quadratmeter Fläche gewachsen – findet aber dennoch wie gewohnt ganz familiär in nur einer Halle statt.

Rund 100 Vorträge, Workshops und Round Tables sorgen für den fachlichen Durchblick, natürlich geht es aber auch um die persönlichen Gespräche vor Ort. Die ein oder andere Best-Practice-Kennzahl des Kollegen wird eben nur verbal weitergegeben. Oft bei dem großen Netzwerktreffen am 29. März ab 18:30 Uhr, bei dem es etwas lockerer zugeht und der für

alle Besucher der Messe selbstverständlich inklusive ist. Natürlich mit leckerem Buffet und einer reichhaltigen Getränkeauswahl. Die Flotte!-„Hausband“ Ladies Live darf natürlich auch nicht fehlen, unterstützt in diesem Jahr von der Sängerin Francisca Urio, bekannt aus „Deutschland sucht den Superstar“. Und auch dieses Jahr mischt sich in alter Tradition wieder ein Stargast unter die Teilnehmer, diesmal wird es Uwe Ochsenknecht sein. Nebenbei sorgt jeder Messebesucher auch für einen kleinen Ausgleich

seiner Emissionen für den Besuch: „Flotte!“ rettet für jeden Besucher – gleich ob Fuhrparkentscheider, Aussteller, Dienstleister oder Personal – wie bereits im letzten Jahr zehn Quadratmeter Wald in Europa oder pflanzt ihn an. Denn Wald ist ein Multitalent: Er entzieht der Atmosphäre CO₂, welches dann bei der Verwendung als Möbel oder im Hausbau dauerhaft eingeschlossen wird. Darüber hinaus ist Holz ein CO₂-sparender Ersatz für beispielsweise Stahl oder Beton in vielen Bereichen. ■

Mehr Informationen zu Ausstellern und Fachprogramm und natürlich auch Eintrittskarten gibt es auf:

derbranchentreff.de

Diese Artikel sind in **Zusammenarbeit mit MOBINCK** entstanden.



Mobinck: Zukunftssichere Mobilität

Durch gezieltes Mobilitätsmanagement und seinen holistischen Ansatz macht der Mobilitätsdienstleister Mobinck Unternehmen wettbewerbsfähiger, effizienter, nachhaltiger und attraktiver für Mitarbeiter:innen.

Text Barbara Tisens

Mit 20 Jahren Erfahrung als internationaler Experte für Unternehmensmobilität mit einem Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit, Kosteneffizienz und Mitarbeiterzufriedenheit ist Mobinck Ihr zuverlässiger Mobilitätspartner. Dafür liefert die Mobinck Germany GmbH Beratung, Service und Mobilitätslösungen aus einer Hand. Mobinck unterstützt Unternehmen, Mobilität als strategisches Instrument einzusetzen und ökologische, soziale und Corporate-Governance-Ziele schneller und effizienter zu erreichen.

Dank maßgeschneiderter Lösungen wird die Mobilität von Unternehmen durch Mobinck skalierbar, bei Bedarf auch international. Nach einer umfassenden Analyse des spezifischen

Mobilitätsbedarfs und -verhaltens werden innovative, dynamische Mobilitätsprogramme von Mobinck gemeinsam mit den Kunden entwickelt und im Anschluss umgesetzt. Dabei erarbeitet Mobinck nicht nur effektive Konzepte zum Erfüllen gesetzlicher Vorgaben und der Gewährleistung einer herausragenden, flexiblen Mitarbeitermobilität, sondern unterstützt Unternehmen auch aktiv bei der Integration neuer Mobilitätsformen, Zahlungslösungen sowie einer effizienten Verwaltung. Ob es um Reduktion des CO₂-Fußabdrucks, Fuhrparkverwaltung, Telematikbasierte Fuhrparkinformationen, Dienstleistungen zur Fahrsicherheit oder Parklösungen für Unternehmen geht – Mobinck ist Ihr Partner für die Mobilität der Zukunft. ■

Analyse, Planung, Umsetzung: Mitarbeitermobilität aus einer Hand

Mobinck bietet ein großes Spektrum an Beratung und Service sowie die Umsetzung der maßgeschneiderten Mobilitätslösungen aus einer Hand an.

Text Miriam Rauh

Herr Poglitsch, worauf kommt es an, wenn Unternehmen Mitarbeitermobilität zukunftssicher gestalten möchten?

Mobilität ist ein strategisches Instrument, mit dem Unternehmen wettbewerbsfähiger, effizienter und nachhaltiger

werden können; zusätzlich helfen gute Mobilitätskonzepte effektiv dabei, als Arbeitgeber attraktiver für Mitarbeiter zu sein und sich so positiv von Mitbewerbern abzuheben. Das bietet Ihnen mit Blick auf den Fachkräftemangel einen Wettbewerbsvorteil. Wir erarbeiten nach einer genauen Analyse aller Aspekte der Mobilität das perfekte Mobilitätskonzept für unsere Kunden. Auch die gesetzlichen Vorgaben wie z. B. die Reduktion des CO₂-Ausstoßes auf Basis der CSRD oder die Umstellung auf E-Flotten setzen wir effektiv und kosteneffizient um.



Michael Poglitsch
Managing Director der Mobinck Germany GmbH

Welche Services bietet Mobinck an?

Neben umfassender Beratung, der Analyse von Istzustand und Bedarf sowie der Gestaltung und Umsetzung individueller Mobilitätskonzepte zählen Mobility Cards, Flottenmanagement, Fuhrpark-Software, intelligentes Parkraummanagement, Sicherheitssysteme zur Unfallreduktion zu unserer

Kernkompetenz. Kunden können aus sechs verschiedenen Produktgruppen wählen. Wir haben einen ganzheitlichen Ansatz und machen Unternehmensmobilität auf jeder Ebene fit für die Zukunft. Dabei ist unser Angebot skalierbar. Wir bieten unsere Leistungen und Services auch für international agierende Unternehmen an, alles aus einer Hand. ■

Mehr Informationen unter:
mobinck.com/de
[linkedin.com/company/mobinck-germany-gmbh/](https://www.linkedin.com/company/mobinck-germany-gmbh/)

Dieser Artikel ist in **Zusammenarbeit mit BELMOTO** entstanden.**belmoto**

New Mobility bei NTT DATA: nachhaltig und attraktiv

Vom Fuhrpark- zum ganzheitlichen Mobilitätsmanagement

Im Zeitalter von New Work spielen auch zeitgemäße Mobilitätsangebote für die Belegschaft eine immer größere Rolle. Denn auch hier verändert sich das Wertesystem von Mitarbeitenden mit einem starken Fokus auf Nachhaltigkeit oder dem Bedarf nach mehr Flexibilität. NTT DATA, ein weltweit führendes Unternehmen für digitale Geschäfts- und IT-Dienstleistungen, transformiert deshalb an den Standorten in Deutschland, Österreich und der Schweiz sein klassisches Fuhrparkmanagement in ein ganzheitliches Mobilitätsmanagement. Das Angebot mit bedarfsorientierten und nachhaltigen Mobilitätslösungen ist konsequent an den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausgerichtet. Eine Mobilitätswende, „die unseren lokalen und globalen Unternehmenszielen entspricht“, erklärt Stefan Hansen, CEO und Vorsitzender der Geschäftsführung von NTT DATA DACH.



FOTO: NTT DATA

NTT DATA: Thomas Oberwinster (Head of Workplace & Mobility), Julia Muck (Projektleiterin Mobility), Alexandra Hiendlmeier (CFO). belmoto: Manuel Castro Moreira (Senior Consultant)

Mobilität für alle

Das innovative Mobilitätskonzept wurde gemeinsam mit belmoto, dem Mobilitätspartner von NTT DATA, entwickelt. Von den neuen Mobilitätsangeboten werden künftig alle 2.400 Mitarbeitenden profitieren. Ihnen stehen dabei viele Möglichkeiten offen. So können sie sich beispielsweise ein Fahrzeug oder ein Bike leasen, sich für ein Auto Abo entscheiden oder im Rahmen der innovativen

Mobility Card alternative Angebote wie zum Beispiel Carsharing oder den ÖPNV weltweit nutzen. Das Besondere: Jede und jeder Mitarbeitende kann aus den verschiedenen Optionen sein eigenes Mobilitätspaket ganz nach individuellem Bedarf zusammenstellen.

Nachhaltig, kosteneffizient und flexibel

belmoto bietet für NTT DATA bedarfsorientierte Mobilität aus einer Hand – ein wichti-

ger Schritt hin zur Emissionsreduzierung und Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit. Im Juli 2022 übernahm der Mobilitätsdienstleister das Flottenmanagement, danach folgten eine Situationsanalyse und die Erarbeitung eines Mobilitätskonzeptes. Dieses wird nun Schritt für Schritt umgesetzt: zunächst mit einem erweiterten, elektrifizierten Fahrzeugangebot, der Einführung des Auto Abos und Bike Leasings sowie mit dem Zugang zum ÖPNV. Lösungen, mit denen der IT-Dienstleister laut Hansen „unser kontinuierliches Engagement für eine nachhaltige Zukunft unterstreicht und mit denen wir unsere Attraktivität als Arbeitgeber steigern“. ■

[belmoto.de](https://www.belmoto.de)



„Wir denken Mobilität neu und entwickeln nachhaltige, zukunftsweisende Lösungen. Gemeinsam mit NTT DATA haben wir die betriebliche Mobilitätswende eingeläutet.“

Philip Kneissler, Geschäftsführer belmoto

Dieser Artikel ist in **Zusammenarbeit mit der ALLIANZ VERSICHERUNGS AG** entstanden.

Nachhaltig? Aber sicher!

Die Flottenversicherung der Allianz

Das Thema Nachhaltigkeit ist politisch wie gesellschaftlich allgegenwärtig. Elektromobilität löst auch in Fuhrparks mehr und mehr die klassischen Verbrenner-Flotten ab. Mit den Flottenversicherungslösungen der Allianz wird das Schadenmanagement von Fuhrparks nachhaltiger, einfacher und günstiger, auch CO₂ wird eingespart.

Text Miriam Rauh

Die Flottenversicherungen der Allianz sind auf verschiedene Fuhrparkgrößen zugeschnitten, von Kleinflotten mit 3-14 Fahrzeugen über Fuhrparks mit 15-49 Fahrzeugen bis hin zu großen Flotten ab 50 Stück. Für Elektrofahrzeuge bietet die Allianz sogar besondere Nachlässe bis zu 30 Prozent und eigens auf diese Fahrzeuge zugeschnittene Leistungen an. Ein entladener Akku z. B. wird wie eine Panne gehandhabt. Attraktive Konditionen für Geschäftsführer, Servicegarantien, flexible Fahrerkreise, unbeschränkte Kilometerleistungen und ein frei wählbarer Abstellplatz für die Nacht runden das Angebot ab.

Maßgeschneiderte Tarife, perfekte Absicherung

Unternehmen und Fuhrparkmanager profitieren nicht nur von auf sie zugeschnittenen Tarifen, sie sparen auch Verwaltungsaufwand. Dabei sind sowohl Schäden abgesichert, die an Personen oder anderen

Fahrzeugen verursacht werden als auch Beschädigungen am eigenen Eigentum, und zwar in einer Höhe von bis zu 50.000 € pro Fahrzeug und Jahr.



Florian Weiß
Fachbereichsleiter
Firmen-Kraft
Allianz Versicherungs AG

Reparieren spart CO₂ und Geld

Besonders nachhaltig ist auch der Ansatz der Allianz zu Reparaturen, denn beim Einsatz von Neuteilen fallen mehr Emissionen an. So lassen sich bis zu 99 Prozent CO₂ bei der Reparatur von Windschutzscheiben im Vergleich zum Einbau neuer sparen. Mit diversen Zusatzbausteinen wie z. B. Schutzbrief für Pkw und Lkw unter 7,5 zGM oder einer Kasko-Spezial-Versicherung lässt sich der Leistungsumfang individuell erweitern. Mit dem WerkstattBonus kann der Kunde 15 Prozent vom Kaskobeitrag einsparen.



FOTO: ALLIANZ VERSICHERUNGS-AG

Digitalisierung spart Zeit, Geld und CO₂

Auch Digitalisierung leistet einen wichtigen Beitrag. Bereits seit Anfang 2020 bietet die Allianz zunehmend Video-Besichtigungen im Schadenfall an. Der Anteil der Vor-Ort-Gutachten konnte so von 80 auf rund 40 Prozent gesenkt werden. „Dank der Videogutachten wurden ca. zwei Millionen Fahrkilometer weniger zurückgelegt“, so Florian Weiß, Fachbereichsleiter Firmen-Kraft Allianz Versicherungs AG, „deutschlandweit konnten so 300 Tonnen CO₂ gespart werden.“ Den Kunden spart dieses Vorgehen zudem viel kostbare Zeit. Die Digitalisierung schreitet weiter voran: „Ab sofort erhalten Allianz-Kunden ein personalisiertes Erklärvideo nach Vertragsabschluss, in dem das jeweilige Produkt sowie ggf. Zusatzbausteine erklärt werden,“ so Weiß. Auf Wunsch werden den Kunden Vertragsdetails je Fahrzeug als Gesamt-PDF online zur Verfügung gestellt.

Unterstützung bei der THG-Prämie, Wallboxen zu Sonderkondition

Allianz-Kunden profitieren beim nachhaltigen Versicherungsansatz von weit mehr als einem guten Gefühl, denn die Allianz unterstützt Unternehmen, die auf eine E-Flotte umsteigen, zudem mit der Beantragung der THG-Prämie in Kooperation mit dem ADAC. Das lohnt sich: In diesem Jahr werden 300 € je Pkw, 450 € je E-Nutzfahrzeug und 11.000 € je E-Busse garantiert.

Auch über exklusive Konditionen für Wallboxen von E.ON Drive dürfen sich Flotten-Kund:innen der Allianz freuen. Das Angebot gilt sowohl für Firmengelände als auch für Wallboxen der Mitarbeiter:innen zu Hause. Florian Weiß: „Das ist ein attraktives Extra für die bestehende Belegschaft wie für neu zu gewinnende Mitarbeiter:innen.“ ■

Mehr Informationen unter:
[allianz.de/flotte](https://www.allianz.de/flotte)

AUTOMOTIVE EXCELLENCE 2023

Die Transformation der Automobilindustrie erfordert neue Technologien und Konzepte für eine zukunftsfähige, nachhaltige und wettbewerbsfähige Mobilität der Zukunft

Am 29. Juni 2023 startet das unabhängige Verlagshaus Mediaplanet Deutschland die cross-mediale Themenkampagne.

„**AUTOMOTIVE EXCELLENCE 2023**“ in Form eines hochwertigen Themenspecials, beigelegt in der Frankfurter Allgemeine Zeitung (Abonnenten-Auflage) sowie als ePaper in FAZ Digital sowie im digitalen Zeitschriftenkiosk YUMPU.

Die Automobilindustrie bleibt weltweit ein Wachstumstreiber. Jedoch bleibt trotz steigender Umsätze der Top 100 Zulieferer der Transformationsbedarf für die gesamte Automobilindustrie unverändert hoch. Etablierte Strukturen werden in Frage gestellt.

Es gilt neue Lösungen für die täglichen Herausforderungen vor dem Hintergrund von Lieferketten-Problemen, Halbleitermangel, Wandel zu Elektromobilität und Dekarbonisierung zu finden.

Für weitere Informationen und Fragen rund um die Kampagne steht Ihnen gerne als Ansprechpartner die Kampagnenleitung zur Verfügung:

TANJA BICKENBACH, MBE
Head of Key Account Management
+49 (0) 30 887 11 29 51
+49 (0) 160 97 09 23 16
tanja.bickenbach@mediaplanet.com

Aber Zeiten des Umbruchs und der Veränderung bieten Herstellern wie Zulieferern gleichermaßen die Chance, die Zukunft der Automobilindustrie aktiv mitzugestalten. Mit dieser Kampagne geben wir führenden Akteuren der OEM- als auch Zulieferer-Industrie eine Plattform, neue Lösungen, Technologien und Innovationen vorzustellen.

Nutzen Sie dieses Themenumfeld für einen eigenen Auftritt.

Interessierte Leser finden die letzte Ausgabe aus dem Jahr 2022 hier: yumpu.com/de/document/view/67208001/automotive-excellence



Abo Hallo!



**IT'S A
MATCH!**



**Drum prüfe bevor Du Dich auf ewig bindest,
ob Du nicht was Besseres findest.**

- ✓ kurzfristig verfügbare Autos
- ✓ alles inklusive, außer Tanken und Laden
- ✓ individuelles Paket für Dich, Deine Firma und Deine Mitarbeiter:innen
- ✓ 6 Monate Mindestvertragslaufzeit



Hier findest Du Dein
Auto-Abo zum Glück!

smⁱve
powered by Bank11