Wirtschafts Woche

AUSGABE 18 · 30.4.2021 · DEUTSCHLAND 6,90 EUR

LEGALE PARADIESE Die überraschenden Profiteure der globalen Steuerrevolution

GOLDENE CHIPS Was die Autobauer gegen den Halbleitermangel tun

SPÄTER NEUSTART So klappt die Jobsuche auch mit über 50

VERDIENEN MIT NEBENWERTEN

Diese acht Mittelstandsaktien bieten gute Erträge

DEUTSCHLANDS HEIMLICHER DATENGIGANT

SAP-Chef Christian Klein sitzt auf einem Zahlenschatz. Den will er nutzen – und so den Softwarekonzern zum Amazon der Industrie machen

Österreich €6,90 | Benelux €6,90
Polen PLN 33,00 | Slowakei €6,90
Tschechische Rep. CZK 220.-

4 198065 806906 18

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

CHRISTINE KRÖNCKE
INTERIOR DESIGN

SHOWROOM
Ludwigpalais
LUDWIGSTR. 6 • MÜNCHEN
WWW.CHRISTINEKROENCKE.NET

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Schulden für die Politshow

BEAT BALZLI CHEFREDAKTEUR

Gigantische Investitionen in die Infrastruktur sind aktuell ein beliebtes Wahlkampfthema. Ob es das Geld auch wirklich braucht, fragt leider keiner.

9000 Schwimmbäder lassen sich nicht länger ignorieren. So viel Wasser sickert täglich aus löchrigen Leitungen in den USA, heißt es etwa in einem Bericht der American Society of Civil Engineers (ASCE), die der US-Infrastruktur alle vier Jahren ein verheerendes Zeugnis ausstellt. Ein Investitionsprogramm über zwei Billionen Dollar soll das nun ändern. Die Administration von US-Präsident Joe Biden will unter anderem Leitungsnetze reparieren, Schulen sanieren, das Stromnetz modernisieren und jeden Haushalt ans Breitbandinternet anschließen.

Biden ist der lebende Beweis, dass so ein Programm im Wahlkampf nicht schaden kann – zumal Schuldenmachen in Nullzinszeiten scheinbar nichts kostet. Das denken sich nun auch so manche Wahlkampfteams in Deutschland. Allen voran versprechen die Grünen die ultimative Bazooka für Bildung, Klimaumbau, Forschung und Infrastruktur. Auf das Investitionsprogramm der aktuellen Bundesregierung wollen sie jährlich 50 Milliarden Euro drauflegen. Das Ende der Schuldenbremse und höhere Steuern finanzieren die Politshow.

Solche Mammutpakete klingen wie Weihnachten in den Ohren von Eltern, die ihre Kinder aus maroden Schulen abholen müssen – oder Highspeedinternet nur aus dem Urlaub in fernen Ländern kennen. Da fragt leider keiner mehr nach, ob es das zusätzliche Geld denn auch wirklich immer braucht.

Doch der Investitionsstau in Deutschland ist oft keine Frage der fehlenden Mittel, sondern der Unfähigkeit, es in Projekte zu verwandeln – was eigentlich auch die Grünen wissen. Die Politik muss endlich Hürden abbauen, fordert etwa Wirtschaftsweise Veronika Grimm und meint damit „die geringe Personalkapazität in der Kommunalverwaltung sowie aufwendige Planungs- und Genehmigungsverfahren".

Allein im Jahr 2020 blieben im Bundeshaushalt 21 Milliarden Euro für dringend benötigte Investitionen ungenutzt liegen. Ein Jahr zuvor waren zum Beispiel aus dem Digitalfonds 30 Millionen Euro abgerufen worden – von total neun Milliarden. Peter Altmaier kam damals auf eine gute Idee. „Der Bund schafft mobile Planungs-Taskforces, die dort eingesetzt werden, wo gerade ein besonders wichtiges Projekt ansteht", sagte der Bundeswirtschaftsminister der WirtschaftsWoche. Viele Kommunen würden sich das wünschen.

Von Altmaiers Vorschlag hört man seither nichts mehr. Er blieb wohl liegen, wie das Geld in den Infrastrukturtöpfen. ■

In eigener Sache, zu unserer Freude – und Ihrer Information: Die WirtschaftsWoche ist bei den European Publishing Awards gleich dreimal ausgezeichnet worden: für das Sonderheft „Weltmarktführer", für die Gestaltung der Cover – und als bestes Wirtschaftsmagazin Europas. Wir fühlen uns geehrt – und ermuntert, jede Woche noch ein klein wenig besser zu werden.

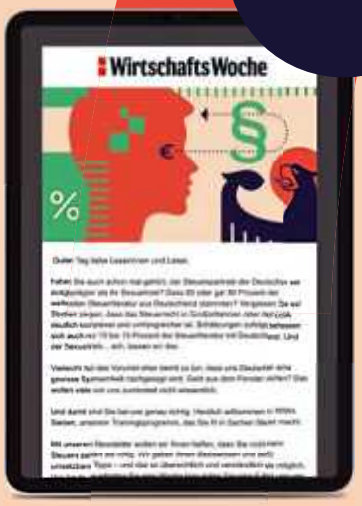
FOTO: FRANK BEER FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE

Steuer leicht gemacht

Mit unserem Ratgeber **WiWo 7 Meine Steuer**

Basiswissen und leicht umsetzbare Tipps: Mit **WiWo 7 Meine Steuer** machen Sie innerhalb von 7 Tagen Ihre ersten Schritte zum Steuerprofi. Melden Sie sich kostenlos an und erhalten Sie eine Woche lang jeden Tag eine E-Mail, die die wichtigsten Steuerfragen klärt – übersichtlich und verständlich. Der E-Mail-Versand endet nach 7 Tagen automatisch.

KOSTENLOS



Jetzt anmelden:
wiwo.de/meine-steuer

WirtschaftsWoche
Verstehen zahlt sich aus.

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

26 Die Weltsteuerreform kommt – doch die Steuerparadiese leben trotzdem weiter.

42 Viel Elektronik, wenig Nachschub: Autobauer suchen Wege aus der historischen Chipkrise.

58 E-Autos werden die Straßen beherrschen. Und Verbrenner? Als Luxusgut wiederauferstehen.

14 SAP-Chef Christian Klein verrät, wie er den Datenschatz der Industrie nutzen will.

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

80

Solide Mittelstandswerte wie Tiefkühlkostfirma Frosta bieten attraktive Renditechancen.

92

„Arbeitslose drohen aus Netzwerken herauszufallen, weil sie sich schämen, über ihre Situation zu sprechen“

ULRICH WALWEI
Arbeitsmarktforscher bei der Bundesagentur für Arbeit

3 Balzli direkt

6 Kompakt Machtkampf in der EU-Kommission | Offshore-Windkraft | Lieferdienste | Biontech treibt Biotech | Tönnies-Fehde | Amazon | Insolvenzverfahren

8 Grafik Wearables wie Smartwatches und Fitnessarmbänder haben den Massenmarkt erreicht. Als Statussymbol haben sie ausgedient, die Aldisierung läuft

10 Standpunkte Die Headhunter Heiner Thorborg und Lucas Bechtle über das Aussterben von Digitalvorständen in Unternehmen | Impfstrategie | Armin Laschet | Apple

12 Homeoffice Michael Schuster, Geschäftsführer des Personaldienstleisters Mühlenhoff by Randstad RiseSmart

22 Menschen der Woche Katharina Utermöhl, Europa-Ökonomin der Allianz | Peter Gauweiler, Rechtsanwalt | Thomas Prüver, Partner bei der Beratung EY | Gabriel Felbermayr, Präsident des Instituts für Weltwirtschaft | Jair Bolsonaro, brasilianischer Präsident | Katrin Suder, Ex-staatssekretärin und künftige VW-Vorständin

TITEL

14 SAP Vorstandschef Christian Klein muss den Softwarekonzern in die Cloud bringen und die deutsche Industrie vernetzen. Im Interview verrät er, wie er gegen das Silicon Valley bestehen will

POLITIK ÖKONOMIE

26 Fiskalwettbewerb Über 100 Staaten planen eine Neuordnung des Weltsteuersystems. Die Revolution aber könnte am Kleingedruckten scheitern

28 USA Präsident Joe Biden will seine Heimat, die Steueroase Delaware, verschonen

30 China Der Chef der EU-Handelskammer in Peking über die Eiszeit zwischen Ost und West

33 Grüne Alles kein Problem? Der Ehemann von Kandidatin Annalena Baerbock und sein Job als Lobbyist der Deutschen Post

34 Der Volkswirt
Indien EU und Wirtschaft setzen auf den Subkontinent als Alternative zu China. Doch nicht nur die Coronakrise macht aus dem Hoffnungsträger einen Problemfall

36 Konjunktur Der RWI-Containerindex signalisiert eine Seitwärtsbewegung des Welthandels

37 Denkfabrik US-Ökonom Barry Eichengreen über die Mutation großer Techkonzerne zu Finanzdienstleistern

38 Essay Der Medienwissenschaftler Roberto Simanowski über Unternehmen und Personaler, die Bildschirmmeetings zum Auslesen der Daten ihrer Kunden und Mitarbeiter nutzen

UNTERNEHMEN INNOVATION DIGITALES

42 Autoindustrie Die Chipkrise bedroht das Geschäftsmodell der Hersteller und Zulieferer – und verändert die Spielregeln der Branche

46 Beiersdorf Zu spät, zu langsam, zu unkreativ – die Eigentümerfamilie Herz greift durch

48 ADAC Im Lobbyverein ringen Modernisierer mit Bewahrern, Kaufleute mit Funktionären und die Regionalclubs mit der Zentrale

51 Rheinmetall Armin Papperger will den Rüstungskonzern nachhaltiger machen – und noch mehr Aufträge von der Bundeswehr besorgen

55 Ranking Servicefreundliche Unternehmen

56 Helden des Mittelstands

58 Mobilität Im Elektrozeitalter wird der Verbrennungsmotor zum Luxusobjekt

62 Spezial Wasserstoff Brennstoffzellen machen Dieselgeneratoren überflüssig | Alles auf Ammoniak: Der Düngemittelrohstoff wird zum Energieträger | Mit der Kraft der Kloake: Aus Abwässern lässt sich Wasserstoff gewinnen

76 Start-up der Woche Die Produkte von Ida's Place nehmen Blasenschwäche den Schamfaktor

GELD ERFOLG

80 Nebenwerte mit Substanz Diese acht Aktien aus der dritten Börsenreihe sind auch jetzt noch einen Kauf wert

84 Argentinien Mitten in der großen Wirtschaftskrise bessern sich die Aussichten für Anleger

86 Steuern und Recht Steuern auf Kryptogewinne | Grundrente | Impfpriorität | Bank-AGBs | Weltreise | Mietwohnung

88 Geldwoche
Dax-Aktie Fresenius: Aufspaltung als Chance
Aktie SEB rüstet deutsche Küchen auf

89 Aktie K+S baut Schulden ab
Aktie PWO: Lohnende Wendespekulation

90 Rückblick Mayr-Melnhof kann einpacken
Optionsschein Wette gegen den Dollar

91 Fonds Branchenfonds für die Coronawende

92 Karriere Wer sich mit über 50 Jahren nach einem neuen Job umsieht, tut sich besonders schwer. Doch es gibt professionelle Helfer

95 Kolumne: Sprengers Spitzen Wie sich die Kanzlerschaft Angela Merkels aus führungspsychologischer Sicht deuten lässt

98 Ursprung meiner Karriere Jonathan Meese fand bereits als Kind zur Kunst – und blieb ihr treu

96 Leserbriefe/Impressum

97 Register

TITEL: NIGEL BUCHANAN; VORLAGE: NICO KURTH FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE
FOTOS: GETTY IMAGES/CHRIS HEPBURN, PICTURE-ALLIANCE/DPA (2), MAURITIUS IMAGES/ALAMY/MARVIN MCABEE, NICO KURTH FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE (2), PR/JUTTA PALM-NOWAK

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

EU-Industriestrategie

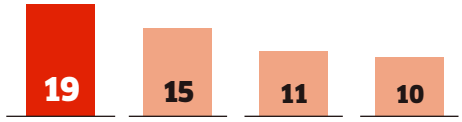
Machtkampf um Milliarden

TEXT SILKE WETTACH

Kommen nicht miteinander klar EU-Wettbewerbskommissarin Vestager, Binnenmarktkommissar Breton

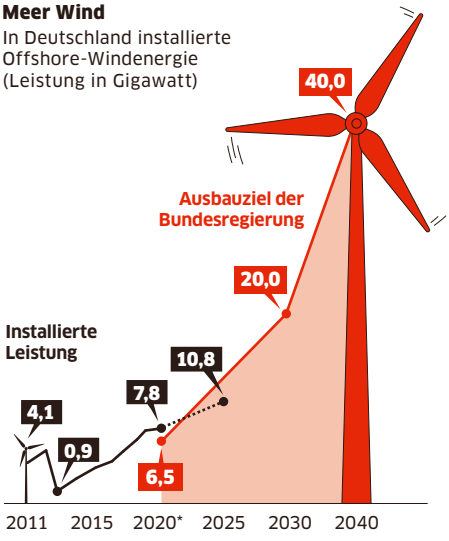
Wenn Margrethe Vestager, die für Wettbewerb zuständige Exekutiv-Vizepräsidentin der EU-Kommission, und der französische Binnenmarktkommissar Thierry Breton gemeinsam auftreten, dann verrät ihre Körpersprache, was sie voneinander halten: nichts. Die liberale Dänin glaubt an die Kräfte des Marktes, der frühere Konzernlenker setzt lieber auf Staatsinterventionen. Die persönliche Antipathie ist groß: Vestager schickt mittlerweile systematisch ihren Büroleiter vor, um direkte Treffen mit Breton zu vermeiden, der in der Kommissionshierarchie unter ihr platziert ist. Der Streit der beiden um die künftige EU-Industriepolitik ist derart eskaliert, dass die Vorstellung des Projekts verschoben werden musste. Es geht um Milliardensummen: Die EU-Kommission soll nämlich vorgeben, zu welchen Konditionen öffentliche Mittel, etwa aus dem EU-Wiederaufbaupaket, an Unternehmen fließen. Als gesichert gilt, dass die Stahlbranche Subventionen für ihre Ergrünung erwarten darf. Unternehmen wie Thyssenkrupp hatten auf dieses Signal aus Brüssel gehofft. Gezielte Kapitalspritzen für andere Branchen sollen ebenfalls möglich werden. Vestager wachte als Wettbewerbskommissarin bisher darüber, dass Mitgliedstaaten nur in Ausnahmefällen Subventionen vergeben. Sie fürchtet, dass Brüssel nun einen Kurswechsel einleitet. Breton will ganze Branchen subventionieren, verbrämt das aber als Förderung „wirtschaftlicher Ökosysteme“. Aktuell plant er, mit öffentlichem Geld die Fertigung von Halbleitern nach Europa zu holen, was extrem teuer werden könnte (siehe Seite 42). Persönliche Abneigungen spielen auch dabei eine Rolle. Mit Samsung etwa spreche Breton nicht, weil er in seinem früheren Job als CEO des IT-Dienstleisters Atos schlechte Erfahrungen mit den Koreanern gemacht habe, heißt es in Brüssel.

Anteil der industriellen Wertschöpfung am Bruttoinlandsprodukt (in Prozent)



Stand 2019; **Quelle:** Weltbank

Meer Wind
In Deutschland installierte Offshore-Windenergie (Leistung in Gigawatt)



* ab 2020 Prognose; **Quelle:** EnBW

Biotechnologie

Biontech beflügelt

Der Erfolg des Impfstoffproduzenten Biontech hilft anderen deutschen Biotechnologiefirmen. Institutionelle Investoren hörten „viel genauer zu, wenn es um deutsche Biotechunternehmen geht“, sagt Olivier Litzka, Partner bei Andera. Das Pariser Venture-Capital-Unternehmen hat deshalb ein Büro in München eröffnet. Biotech lockt vermehrt auch Unternehmer aus anderen Branchen. Michael Greve, Gründer des Internetdienstes web.de, will über sein Investmentvehikel Kizoo „in den nächsten fünf bis sieben Jahren rund 300 Millionen Euro“ in Firmen stecken, die an Technologien gegen Alterungsprozesse arbeiten.

Lebensmittel-Lieferdienste

Alle wollen NRW

Der tschechische Onlinelebensmittellieferdienst Rohlik, der im August unter der Deutschlandmarke Knuspr in München startet, will danach in Frankfurt (November 2021) und dann in NRW expandieren. Knuspr-Chef Erich Comor sagte, als Nächstes werde er sich „nach Lagerhäusern in Düsseldorf und Bochum umsehen, um diese Städte sowie Köln, Essen und Dortmund zu beliefern“. Damit wildert Knuspr im Revier des Rivalen Picnic: Die Niederländer liefern seit 2018 bevorzugt an Rhein und Ruhr. Zudem plant die Hamburger Frischepost, die Lebensmittel regionaler Erzeuger ausliefert, die Expansion ins Ruhrgebiet.

MELDUNGEN MARIO BRÜCK, HENRYK HIELSCHER, STEPHAN KNIEPS, HAUKE REIMER, JÜRGEN SALZ

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Tönnies

Geld schafft Frieden

Die Schiedsklage zwischen den Tönnies-Gesellschaftern Clemens und Robert Tönnies ist zurückgezogen worden. In Kreisen des Fleisch- und Wurstkonzerns heißt es, die beiden Parteien hätten sich geeinigt, um den Prozess zur Ermittlung eines möglichen Verkaufspreises nicht zu gefährden. Die Familie lässt einen Verkaufspreis von rund vier Milliarden Euro unter anderem von Goldman Sachs prüfen. Robert hatte vor anderthalb Jahren gegen seinen Onkel und dessen Sohn Max bei der Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit in Bonn Klage eingereicht. Mit der Schiedsklage wollte Robert seinerzeit feststellen lassen, dass aufgrund einer Zerrüttung unter den Gesellschaftern ein Gesamtverkauf der Tönnies-Gruppe stattzufinden habe.

10

Restrukturierungsverfahren nach neuem Recht wurden bisher bei deutschen Gerichten angezeigt. Seit Januar können angeschlagene Firmen das Verfahren nutzen, um leichter ohne Insolvenz aus einer Krise zu kommen. Unter anderem gelang so die **finanzielle Sanierung** eines Hamburger Logistikunternehmens.

Amazon Explore

Virtueller Rundgang im realen Laden

TEXT HENRYK HIELSCHER

Mit einem neuen Liveshopping-Konzept will Amazon seine Kunden künftig zum virtuellen Einkauf in stationäre Läden lotsen. Vergangenen Herbst wurde das Amazon Explore getaufte Programm in den USA gestartet. Nun sucht der Onlinekonzern auch unter deutschen Händlern Interessenten für den „Service, mit dem Kunden Ihr stationäres Geschäft virtuell erleben können“. So steht es in einer Mitteilung des Konzerns an Anbieter, die bereits über Amazon verkaufen. Kunden können demnach individuelle Termine mit teilnehmenden Händlern vereinbaren. Via Livestream sollen diese dann ihre Angebote präsentieren, beraten, Fragen beantworten oder durch den Laden führen, um Artikel zu verkaufen. „Amazon bearbeitet dann die

Click & Meet Amazon will Verkauf und Beratung per Livestream anbieten

Transaktion“, heißt es in dem Schreiben. Amazon zielt damit offenbar vor allem auf kleinere Händler, die ihre Geschäfte im Lockdown schließen mussten und nach Verkaufsalternativen suchen. In den USA werden über Explore auch Angebote wie Kochkurse und Stadtführungen vermarktet.

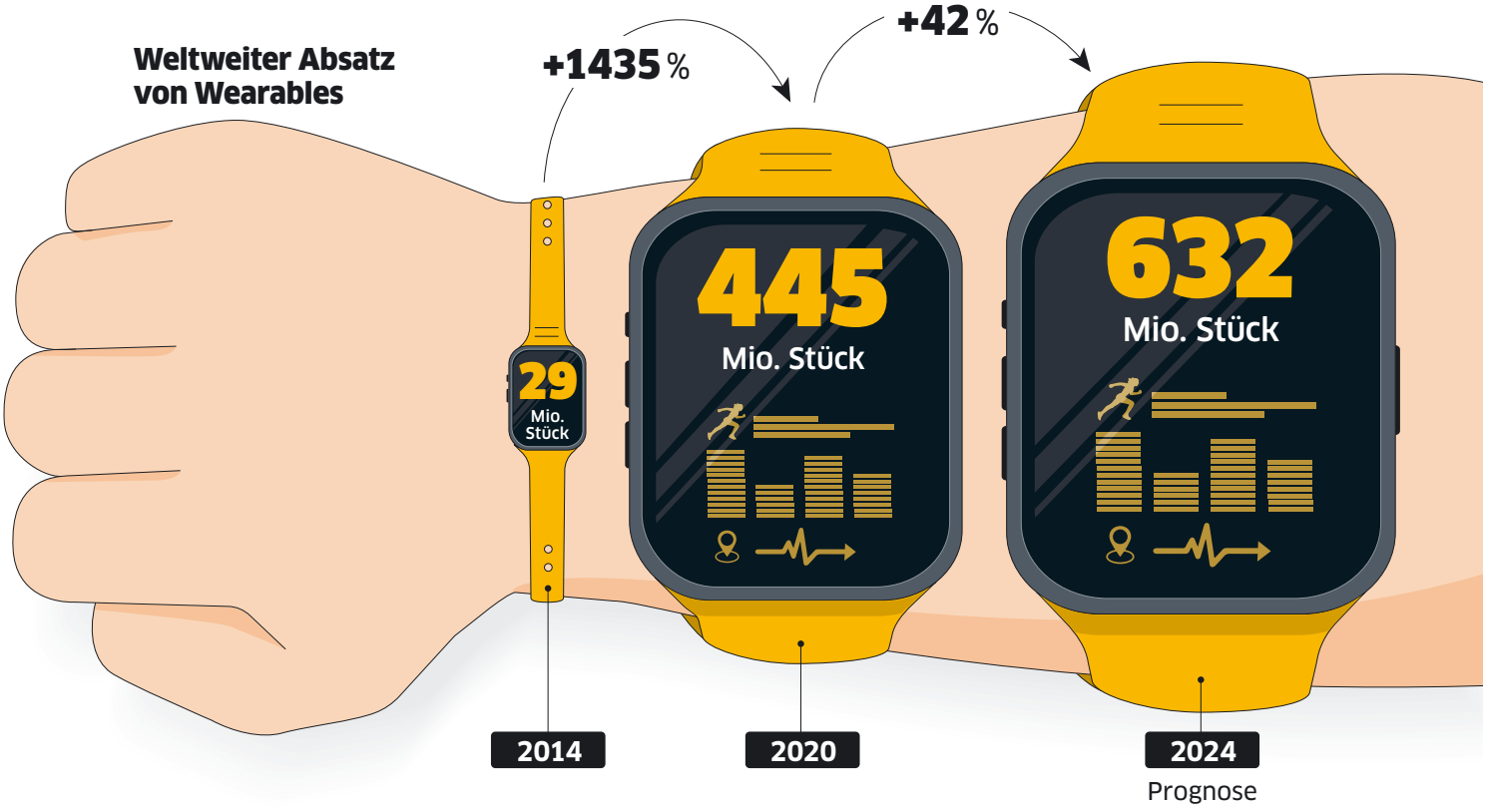
FOTOS: EU/XAVIER LEJEUNE, GETTY IMAGES

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

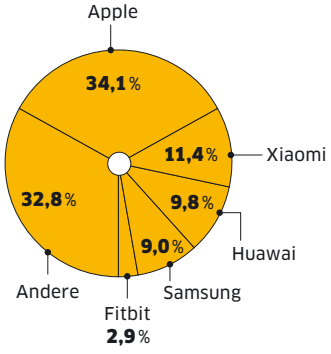
Wearables

Die fetten Jahre sind vorbei

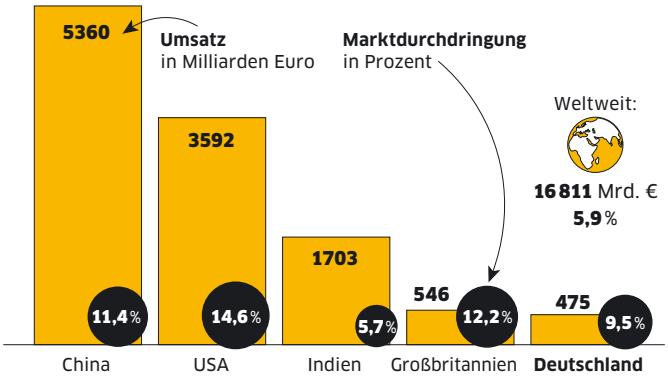
Kleine, vernetzte Computer, die am Körper getragen werden, sogenannte Wearables, gehören inzwischen zum Alltag. Sie finden sich in den Bereichen Lifestyle und Fitness, kommen aber immer öfter auch in Pflege und Medizin zum Einsatz. Der Absatz wächst, doch die ganz großen Steigerungsraten sind nicht mehr drin. Als Statussymbol haben Wearables ausgedient, die Aldisierung läuft, die Preise purzeln, die Margen der Hersteller werden fallen – wie einst beim Walkman.



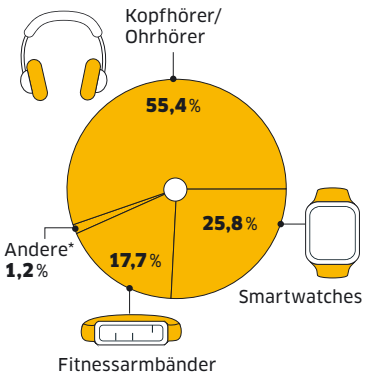
Die wichtigsten Hersteller
Weltmarktanteil 2020



Die größten Märkte



Absatz nach Produktkategorie



Zahlen gerundet; * Brustgurte, in Kleidung vernähte Sensoren (Smart Textiles), Videobrillen usw.; Redaktion: Frank Doll; Grafik: Konstantin Megas; **Quelle:** IDC; Statista

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Wir arbeiten bei Facebook zusammen mit europäischen Partnern, um COVID-19-Falschinformationen zu reduzieren

Die Pandemie hat gezeigt, wie wichtig Zusammenarbeit ist.

Wir setzen unsere Zusammenarbeit mit europäischen Regierungen, gemeinnützigen Organisationen und Forschungsteams in Europa fort, um die COVID-19-Hilfsmaßnahmen zu unterstützen und die Ausbreitung von COVID-19-Falschinformationen zu reduzieren:

- durch Partnerschaften mit 35 Faktenprüfern in Europa, die 26 Sprachen abdecken, wie Correctiv in Deutschland
- durch das Anzeigen von Warnhinweisen, damit falsche COVID-19-Inhalte nicht geteilt werden

Erfahre mehr über unsere Partner in Europa und entdecke weitere hilfreiche Informationen unter **about.fb.com/de/europe**

FACEBOOK

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Der CDO wird zur bedrohten Spezies

GASTKOMMENTAR
LUCAS BECHTLE, HEINER THORBORG

Während Politiker noch auf ein Digitalministerium drängen, brauchen Unternehmen keine Digitalvorstände mehr – sobald alle Prozesse digitalisiert sind. Den Weg weisen Hapag-Lloyd und Wacker Chemie. Was schiefgehen kann, zeigt die Bahn.

Der Beruf des Kerzenziehers ist ausgestorben, genau wie der des Fassbinders – Elektrizität, Automatisierung und Flaschenabfüllung haben diese Jobs überflüssig gemacht. In zehn Jahren wird es auch die Position des Chief Digital Officer nicht mehr geben, denn wenn alle Prozesse im Unternehmen selbstverständlich digitalisiert sind und von Algorithmen gesteuert laufen, braucht man keinen extra dafür abgestellten Vorstand mehr.

Der Weg dahin wird allerdings steinig für deutsche Unternehmen. Gefragt, wo sie die deutsche Wirtschaft in Sachen Digitalisierung im weltweiten Vergleich sehen, sagen exakt *null* Prozent der Verantwortlichen in 603 Unternehmen: „international führend". Vier Prozent betrachten sie als „abgeschlagen", 51 Prozent immerhin vermuten sie im „Mittelfeld", so eine Untersuchung des Branchenverbands Bitcom. Der zufolge haben gerade mal 38 Prozent der Unternehmen eine zentrale Digitalstrategie – und das, obwohl 60 Prozent sagen, dass Digitalisierung den Wettbewerb verschärft und 48 Prozent angeben, Wettbewerber davonziehen zu sehen, die sich früh mit dem Thema beschäftigt haben.

Wollen wir in Sachen Wettbewerbsfähigkeit weiterhin global mitspielen, muss die Parole lauten: „Digitalisierung ist Chefsache", denn zu viele deutsche Unternehmen hängen immer noch in der analogen Welt fest. Der Grund dafür ist häufig simpel: Das Thema ist irgendwo an eine Stabsstelle angeflanscht und läuft getrennt vom Kerngeschäft. Der Erfolg einer Digitalisierungsstrategie lässt sich fast schon vorhersagen, wenn bekannt ist, wo die Initiative dazu angesiedelt ist. Im Vorstand selbst? Bei einer Führungskraft mit Handlungsspielraum? Oder bei einem Einzelkämpfer, der die Verantwortung für die Einführung digitaler Prozesse ganz alleine trägt?

So wie Sabina Jeschke bei der Deutschen Bahn, wo die Physikerin und Mathematikerin im Vorstand für Digitalisierung zuständig war. Ende Mai scheidet sie aus, und in Konzernkreisen ist zu hören, dass die Expertin für künstliche Intelligenz zunehmend frustriert war über ihren mangelnden Spielraum. Nachvollziehbar, denn Jeschkes Vorstandsposten wurde 2017 auf Druck der Politik geschaffen, die mit der Digitalisierung der Bahn unzufrieden war. Aber ein Jobtitel allein ist noch keine Digitalisierungsstrategie. Nur die Unternehmen, die das Thema tatsächlich zur Chefsache machen, sind erfolgreich.

Ein Beispiel dafür ist Hapag-Lloyd. Dort hat es CDO Ralf Belusa in nur drei Jahren geschafft, den Container-Carrier zu einem digitalen, agilen und profitablen Unternehmen zu machen. Für ihn ging es vor allem darum, „den Mitarbeitern die Angst vor Veränderung zu nehmen", wie er selber sagt. Belusa konnte auch ältere Mitarbeiter von den Vorteilen der Digitalisierung überzeugen und somit eine ganzheitliche Transformation durchführen. Das gelang jedoch nur dank der Entscheidungsfreiheit, die ihm im Unternehmen eingeräumt wurde – und dank der Unterstützung durch den engagierten Vorstandsvorsitzenden Rolf Habben Jansen, der das Thema effizient vorangetrieben hat.

Für den Erfolg in der digitalisierten Welt braucht es einen CEO, der die Digitalthemen ganz oben auf seiner Agenda hat und dazu einen Chief Digital Officer, der als Teil des Vorstands die notwendige Wirkungs- und Entscheidungskraft hat, um ein Unternehmen nachhaltig zu verändern. Kurz: Ohne ein Change-Management-Team, das bereit und in der Lage ist, die nötigen Veränderungen voranzutreiben, die Unternehmenskultur zu verändern und dabei die Mitarbeiter aller Altersstufen auf die Reise in die digitale Welt mitzunehmen, geht es nicht.

Wie man das macht, demonstriert auch Wacker Chemie. Der Münchner Hersteller von Spezialchemie beliefert alle globalen Schlüsselindustrien. Dirk Ramhorst, der im Vorstand für IT und Digitalisierung zuständig ist, wollte dem über 100 Jahre alten Familienbetrieb Innovation nicht einfach verordnen, sondern die Mitarbeiter in den Mittelpunkt des Wandels stellen. Also entstand die „Silicon-Valley-Challenge", in der sich alle Mitarbeiter für einen vierwöchigen Trip nach Kalifornien bewerben konnten. Diese Exkursion sollte die Kollegen mit den agilen Methoden der Start-up-Kultur vertraut machen und sie motivieren, in kleinen Teams neue Ideen für das eigene Geschäft zu erarbeiten.

Bei Wacker wurde der Trip über Blogs und Vlogs kommunikativ intensiv begleitet, um die Kollegen zu Hause in die Aktion einzubinden und interne Silos aufzubrechen. Erwünschter Nebeneffekt: Wieder heimgekehrt, wurden die Mitarbeiter zu Botschaftern für Innovation und Gründerspirit und schafften es, die Belegschaft auf den notwendigen digitalen Wandel einzustimmen.

Je mehr die Trennlinie zwischen IT und Strategie verschwimmt, desto mehr wird ein guter CDO zum „Chief Transformation Officer". Oder anders ausgedrückt: Der CDO von heute ist der Chief Executive Officer von morgen – als eine Führungskraft, die Technologie nicht nur versteht und schätzt, sondern auch als Geschäftschance begreift und sie zu nutzen weiß. ■

LUCAS BECHTLE
ist Managing Partner und Gründer der Personalberatung Digital Future, die auf Executive Search und den Aufbau von Digitaleinheiten spezialisiert ist.

HEINER THORBORG
ist Gesellschafter und Vorsitzender des Beirats von Digital Future und mit über 40 Jahren Erfahrung einer der renommiertesten Headhunter in Deutschland.

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Überraschung in der Impfspritze

KORRESPONDENTIN BRÜSSEL
SILKE WETTACH

Von wem der Impfstoff kommt, erfahren Impflinge in Belgien kurz vorm Einstich. Das Vorgehen sollte Vorbild werden – denn es fördert das Tempo.

Wer sich in diesen Tagen in Brüssel impfen lässt, der bekommt eine sehr freundliche Einladung. „Ihr Impfstoff ist reserviert und wartet auf Sie", heißt es darin. Was fehlt, ist ein Hinweis auf den Hersteller: Biontech, Moderna oder der eher unbeliebte Stoff von AstraZeneca? Erst kurz vor der Spritze erfährt der Impfling, sofern er keiner Risikogruppe angehört, was er bekommt.

Eine Horrorvision? Eine Entmündigung der Bürger? Das belgische Vorgehen ist extrem effizient. Impfdosen, die angeliefert wurden, landen bei Impfwilligen – und nicht im Abfallkorb. Aktuell werden 50-Jährige und aufwärts geimpft, die Wartezeiten sind extrem kurz.

Alle, die es bis knapp vor die Impfkabine geschafft haben, den Sommerurlaub fest im Blick, müssen dann entscheiden, ob sie tatsächlich wieder aufstehen und gehen. Oder ob ihre möglichen Vorbehalte gegen einen bestimmten Impfstoff vielleicht doch nicht so rational sind.

Alle Produkte, die in der EU verimpft werden, wurden eingehend geprüft. Der Nutzen überwiegt die Risiken um ein Mehrfaches. Schnelle Herdenimmunität sichert den Sommerurlaub genauso wie die baldige Erholung der Wirtschaft. Der Verzicht auf eine freie Wahl beim Impfstoff ist dafür ein geringes Opfer. ■

Laschet schließt die Gräben

CHEFREPORTER BERLIN
DANIEL GOFFART

Die Berufung von Friedrich Merz in das Team von Armin Laschet ist ein Angebot an den Wirtschaftsflügel, keine Garantie auf ein Ministeramt.

Not kennt kein Gebot, lautet ein bekanntes Sprichwort, aber man könnte mit Blick auf die Politik auch sagen: Not macht versöhnlich. Nach seinem schwer erkämpften Sieg über Markus Söder muss Armin Laschet jetzt erst einmal alles daransetzen, die Wunden des unionsinternen Machtkampfs zu versorgen. Wie tief die Verletzungen liegen, zeigen die anhaltenden Sticheleien der CSU und ihres unterlegenen Vorsitzenden. Laschet reagiert darauf mit der bereits in Düsseldorf erprobten Methode, möglichst viele „Parteifreunde" einzubinden, allen voran seine früheren Gegner. Gesundheitsminister Jens Spahn war der Erste, der Ambitionen zugunsten des Teams zurückstellte.

Ebenso funktioniert die Methode jetzt bei Friedrich Merz – weitere Unionspolitiker werden folgen. Allerdings muss Laschet dabei das Kunststück vollbringen, Vielfalt, Regionalproporz und die innerparteiliche Machtbalance zwischen den Flügeln zu wahren – nur mit weißen, katholischen Männern aus NRW kann er keine bundesweite Wahl gewinnen. Die Berufung ins Team folgt nur taktischen Motiven und ist längst keine Garantie für ein Ministeramt. Viele Mittelständler, die ihren Favoriten Merz bereits als künftigen Wirtschaftsminister sehen, könnten nach der Wahl bitter enttäuscht werden. ■

Apple geht es um Macht

RESSORTLEITERIN INNOVATION
VARINIA BERNAU

Mit dem Update für iPhones und iPads inszeniert sich der Techkonzern als Datenschützer – und schadet Verbrauchern womöglich dennoch.

Ein Menschenrecht, so betont Apple, sei der Schutz der Privatsphäre. Darunter macht es der mächtige Technologiekonzern nicht mehr: Mit seinem neuen Betriebssystem für iPhones und iPads zwingt er nun die Anbieter jeder App, eine Erlaubnis einzuholen, wenn sie die Daten ihrer Nutzer auswerten wollen. Weil die wenigsten Menschen diese erteilen dürften, setzt Apple so all jene Unternehmen unter Druck, die ihre Dienste über Werbung finanzieren. Dazu gehört, gewiss, Facebook. Aber eben auch Spieleanbieter oder Nachrichtenportale – und so manch ein Konkurrent, den Apple auf Abstand halten möchte.

Ein praktischer Nebeneffekt für den Konzern: Wenn App-Anbieter ihre Kundschaft für Bezahlangebote gewonnen haben, nimmt Apple 15 bis 30 Prozent Provision. Es ist gut, dass die EU nun untersucht, ob der Techriese so den Wettbewerb behindert, wenn er sich als ebenso strenger wie launischer Türsteher vor seinem App Store geriert. Und sie sollte darauf achten, ob Apple dabei womöglich auch die Daten nutzt, die der Konzern selbst weiterhin zur Vermessung seiner Kundschaft sammelt. Womöglich sind die hehren Worte vom Schutz der Menschenrechte also nicht viel mehr als geschicktes Marketing? ■

FOTOS: PRIVAT, FRANK BEER UND WERNER SCHÜRING BEIDE FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Homeoffice

Michael Schuster

Geschäftsführer des Personaldienstleisters Mühlenhoff by Randstad RiseSmart

Das Unternehmen gehört zur niederländischen Randstad-Gruppe, dem größten Personaldienstleister weltweit. Zu Gast in Hamburg, wo manchmal nur ein Fingerschnippen für gute Laune sorgt.

Was findet hier in normalen Zeiten statt?
Das ist mein Arbeitszimmer, das ich mir ab und zu auch mit meiner Frau teile. Sie arbeitet als Architektin. Oft studiere ich hier in meinem Lesesessel Marketingunterlagen oder Fachliteratur. Aber ehrlich gesagt: Ich bin nicht der klassische Homeofficeworker.

Wie kommunizieren Sie nach außen?
Im Moment wie der Rest der Welt über Zoom, Skype, Teams oder wie die Randstad-Gruppe über Google Meet. Manchmal sind es bis zu acht Videokonferenzen am Tag.

Welche Gegenstände haben Sie aus dem Büro mit ins Homeoffice genommen?
Fast gar nichts – bis auf meinen gelben Hoptimisten hier auf dem Tisch. Wenn Verhandlungen zäh laufen, verpass ich ihm eine mit dem Finger, und meine Stimmung schlägt in einen freundlicheren Modus um.

Was fehlt Ihnen hier am meisten?
Ganz klar die Kolleginnen und Kollegen. Die gemeinsame Arbeitsatmosphäre und mal das anerkennende oder freundschaftliche Schulterklopfen.

Wie bringen Sie Privatleben und Beruf in Einklang?
Das ist fast schwerer als vorher. Der Arbeitstag ist wesentlich länger und intensiver. Aber wir haben uns geeinigt, nach 19 Uhr läuft nichts mehr. Zum Ausgleich gehe ich mit unseren Golden Retrievern Henry, das ist er hier, und Rosalie spazieren.

Wie verlockend ist der Gang in die Küche?
Sehr, sie ist keine fünf Meter entfernt. ■

FOTO: BENNE OCHS FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE

REDAKTION ULRICH GROOTHUIS

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Mann mit Vision? SAP-Chef Klein muss die Balance halten zwischen Dax-Tradition und Start-up-Kultur

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Heiter bis wolkig

Vorstandschef Christian Klein steht vor der größten Herausforderung seiner Karriere: Er muss die Programme des Softwarekonzerns in die Cloud bringen und Netzwerke mit der Industrie aufbauen. So könnte er SAP zum Amazon der Maschinendaten machen.

TEXT BEAT BALZLI, MICHAEL KROKER

FOTOS: NICO KURTH FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Christian Klein sieht immer noch überraschend frisch, jung, fast jugendlich aus, als er zum Interview erscheint, dabei wird er doch auch schon 41 in diesen Tagen. Ein Dino der Softwarebranche ist er damit nicht, aber eben auch kein „Digital Native“ – irgendwas dazwischen halt. Und gerade deshalb womöglich der Richtige an der Spitze des SAP-Konzerns, der auch an der Schwelle eines neuen Zeitalters steht: weg vom Anbieter konfektionierter Software alter Schule hin zum Vertrieb moderner, also passgenauer und cloudbasierter Netzwerklösungen. Klein war acht, als SAP an die Börse ging. Klein war 23, als Hasso Plattner in den Aufsichtsrat wechselte, dem der Mitgründer und Großaktionär heute noch vorsteht. Und nun also führt Klein Deutschlands einzigen Technologiekonzern von Weltrang seit gut einem Jahr, als alleiniger Vorstandschef, muss den fast 50-jährigen Softwareriesen in ein agileres Zeitalter schieben. Der jüngste CEO im Dax tritt zurückhaltend auf, fast schüchtern und scheint jederzeit bemüht, Start-up-Mentalität und Dax-Seriosität zugleich zu verkörpern. Es ist ein Spagat – für Klein und für SAP. Vor dem Balkon des Konferenzraums steht eine Tischtennisplatte wie aus dem Start-up-Lehrbuch. Mit Teppichunterlegern. Damit das Parkett nicht verkratzt.

Gerade konnte Klein eine Erfolgsgeschichte aus der neuen Welt berichten: Volkswagen tritt Catena-X bei, dem Netzwerk in der deutschen Cloud, über das SAP Autobauer und Zulieferer zum Austausch von Maschinendaten verbindet. Die Cloud, jene imaginäre Datenwolke, in der Unternehmen Software im Internet mieten, anstatt Programmpakete aufwendig auf eigenen Rechnern zu installieren, sie steht bei SAP im Zentrum. „Die Zukunft in der IT liegt in der Cloud“, sagt Klein, der bei Industriedaten die Chance sieht, die US-Giganten abzuhängen.

Klein steht unter Druck: Im vergangenen Herbst hatte er angekündigt, zugunsten von Cloud-Investitionen auf Gewinn zu verzichten – das kostete SAP zeitweise 30 Milliarden Euro Börsenwert. Jetzt läuft unter dem Slogan „Rise with SAP“ die Aufholjagd. Ist Wolkenstürmer Klein erfolgreich, dürfte das auch den Kurs der Aktie beflügeln – die Börse belohnt Cloud-Anbieter mit einem Aufschlag.

Herr Klein, nach der Wahl von Annalena Baerbock zur Kanzlerkandidatin der Grünen haben sich viele darüber aufgeregt, dass nur Frauen und nicht Männer in Spitzenpositionen gefragt werden, wer sich um die Kinder kümmert. Also machen wir heute den Anfang: Wer kümmert sich um Ihren Nachwuchs?

Bei uns ist das eine gute Mischung – auch teilweise ich …

Teilweise? Was heißt das denn?

Ich halte mir gerne auch mal einen Morgen frei, etwa wenn meine Frau eine private Verpflichtung hat. Das ist aber zugegebenermaßen nicht ganz einfach, schließlich habe ich sehr viele Kunden- und Investorentermine.

Sie schaffen es als Chef eines Dax-Konzerns, dass die Kinder vorgehen?

Ich bin nicht sehr flexibel, aber ich versuche es. Meine Frau wird demnächst wieder anfangen zu arbeiten, mein Sohn geht in den Kindergarten, meine Tochter zieht bald nach. Dann gibt es auch noch Oma und Opa, das heißt, wir teilen die Kinderbetreuung über die ganze Familie auf.

Aber wenn Sie ehrlich sind, liegt Ihr Anteil vielleicht bei fünf Prozent …

Schlagen wir noch mal zehn drauf, also 15 Prozent. Und Samstag und Sonntag versuche ich mich wirklich auf die Familie zu konzentrieren, wenn nicht gerade eine Aufsichtsratssitzung oder etwas ganz Außergewöhnliches stattfindet. Aber klar, mein Anteil fällt gewiss geringer aus als der meiner Frau.

In der Coronakrise wurde die Kinderbetreuung für viele zum Albtraum, weil sie Homeoffice und Homeschooling parallel schaffen mussten. Wie haben Sie das bei Ihren Mitarbeitern erlebt?

Das am besten ausgelastete Gebäude hier auf unserem Campus ist der Kindergarten, der hat die meiste Zeit geöffnet. Bei Schulkindern hilft das aber nicht. Ich habe bemerkt, dass der Stresslevel bei einigen Mitarbeitern hochging, gerade etwa, wenn man in der Stadt auf begrenzten Quadratmetern wohnt.

In Deutschland reicht ja Homeschooling allein schon für einen Albtraum. Laut einer ifo-Studie hat nur ein Viertel der deutschen Schüler digitalen Unterricht genossen. Wie konnte es so weit kommen, dass Deutschland derart schlecht dasteht?

Es gibt hier Parallelen zwischen der Wirtschaft und dem öffentlichen Sektor: Wenn man digitale Medien einführt und eine digitale Transformation bestehender Prozesse vornimmt, dann braucht es gemeinsame Standards. In der Bildungspolitik ist es problematisch, dass jedes Bundesland allein entscheiden kann – und es teilweise sogar den Schulen überlassen wird –, welche digitale Lernplattform sie einsetzen. Das läuft alles viel zu dezentral ab. Es mangelt nicht am Geld, sondern an einem gemeinsamen Standard.

Wie so oft also hat Deutschland kein Geld-, sondern ein Umsetzungsproblem?

In der Tat. Und beim Thema Datenschutz – so wichtig es natürlich ist – könnten wir bestimmt ein wenig offener sein. Ich glaube nicht, dass sich der amerikanische Geheimdienst sonderlich dafür interessiert, was unsere Kinder an den Schulen lernen …

… oder welches Sofa im Hintergrund zu sehen ist. Sie spielen an auf die Nutzung von US-Produkten wie der Videokonferenzlösung Teams von Microsoft, die viele Bundesländer untersagen.

Ja, da wird mir teilweise zu einseitig gedacht. Wenn man stattdessen minderwertige Software einführt, leidet am Ende die Qualität des Unterrichts – das ist derzeit leider zu beobachten.

Übertreiben wir es generell mit dem Datenschutz in Deutschland?

Ich bin ein Befürworter der europäischen Datenschutz-Grundverordnung DSGVO, denn sie gibt einen Rahmen vor. Nehmen Sie etwa die Corona-Warn-

STEILER AUFSTIEG
Klein, 40, ist studierter Betriebswirt. Bei SAP heuerte er schon 1999 an, als Werksstudent. Von 2011 bis 2012 leitete er als kaufmännischer Geschäftsführer die Geschicke des zugekauften Anbieters SuccessFactors in den USA. 2018 kam er in den Vorstand, seit Ende 2019 ist er CEO.

Interview-Pingpong
WirtschaftsWoche-Redakteure Balzli (r.) und Kroker (l.) bei SAP-Chef Klein in Walldorf

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Von Walldorf in die Welt

1972: Gründung
Die ehemaligen IBM-Entwickler Dietmar Hopp, Hasso Plattner, Claus Wellenreuther, Klaus Tschira und Hans-Werner Hector starten „Systemanalyse Programmentwicklung" in Weinheim bei Mannheim. SAP will betriebswirtschaftliche Standardsoftware für IBM-Großrechner bauen.

1977: Umzug
SAP verlegt den Firmensitz von Weinheim nach Walldorf. Drei Jahre später bezieht das Unternehmen seine ersten eigenen Gebäude im dortigen Gewerbegebiet.

1988: Börsengang
SAP wird in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und geht im Oktober in Frankfurt aufs Parkett.

FOTOS: NICO KURTH FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE (2), PR

App, die wir ja gemeinsam mit der Deutschen Telekom entwickelt haben: Hier wurde der Datenschutz absolut in den Mittelpunkt gerückt, daher gibt es etwa keine automatische Kontaktnachverfolgung. Dabei wäre aber eine freiwillige Preisgabe der Daten auch nach DSGVO überhaupt kein Problem – und die App-Nutzung ist ja freiwillig.

Ihre App wurde also wegen des Datenschutzes zu Tode reguliert …

So weit würde ich nicht gehen. Stand dieser Woche wurden über die Corona-App insgesamt zweieinhalb Millionen Menschen gewarnt. Aber sie könnte noch effektiver sein, etwa indem sie persönliche Daten automatisch an die Gesundheitsämter überträgt und viel direkter warnen kann. In diesem Spannungsverhältnis befinden wir uns.

Früher war Deutschland eine Servicewüste, heute gilt es vor allem im öffentlichen Sektor als Analogistan. Brauchen wir ein Digitalministerium?

Auf jeden Fall. Wir sprechen mit vielen Ministerien über Digitalisierung. Aber für mich braucht es hier einen zentralen Ansatz mit einem Digitalministerium, das auch über die notwendigen Verantwortlichkeiten verfügt. Das betrifft Fragen wie: Welche Cloud-Infrastruktur und welche Software nutzen wir? Wie stark standardisieren wir? Bisher werden einzelne digitale Bürgerservices in jedem Bundesland anders gestaltet. Hier würde ein Digitalministerium helfen, das Standards setzt – denn die braucht man.

SAP glaubt laut Eigenwerbung, „dass viele Einrichtungen des öffentlichen Sektors bis 2025 die Vorteile neuer Technologien und wegweisender Innovationen nutzen werden, um proaktiver, automatisierter, vorausschauender, datengesteuerter und bürgerorientierter zu agieren". Damit haben Sie aber nicht Deutschland gemeint, oder?

Es gibt einzelne Projekte in Deutschland, wo es ordentlich vorangeht – aber ja, wir könnten viel mehr Tempo machen. In Australien etwa können Sie als Bürger einen Umzug oder die Geburt eines Kindes digital abwickeln, da müssen wir auch hinkommen.

Ironischerweise will ausgerechnet der Staat jetzt Europas Digitalindustrie mit mehr Industriepolitik aufrüsten. Das hochkomplexe Lieblingsprojekt des Wirtschaftsministers Peter Altmaier heißt Gaia-X – Europas Antwort auf China und die US-Cloud-Giganten Amazon und Co., die auch gleichzeitig mitmachen, zusammen mit unzähligen weiteren Mitgliedern, inklusive SAP. Eine Totgeburt?

Das sehe ich anders. Dieser Impuls der Politik, eine souveräne Cloud-Infrastruktur aufzubauen, ist vorbildlich – das gibt es in anderen Ländern gar nicht. Jetzt lautet die Frage, wie man das in der Praxis umsetzt. Und hier haben wir mit dem Automobilnetzwerk Catena-X ein gutes Beispiel, bei dem auch die beteiligten Hersteller und Zulieferer hohen Wert darauf legen, wo die Daten gespeichert werden und wer darauf Zugriff hat. Wir brauchen mehr solche Beispiele – und die Wirtschaft muss mitziehen.

Aber ist es dann nicht absurd, dass Amazon und Google dort mitmachen?

Auch Google und Microsoft haben mittlerweile Rechenzentren in Deutschland. Die Frage ist, wie Dinge wie Datenzugriffe und Datensouveränität geregelt sind.

Manche Menschen spotten ja, die Dienstleistungen des Staates seien ungefähr so bedienerunfreundlich wie SAP-Produkte. Und die Einführung einer SAP-Software gilt als traumatische Erfahrung, wie uns auch unsere Leser immer wieder bestätigen. Wie passt das zum SAP-Anspruch, ein modernes Softwareunternehmen zu sein?

Gut, dass Sie das ansprechen, hier möchte ich zur Verteidigung von SAP mal ein paar Sätze loswerden: Oft vergleichen Wettbewerber etwa eine Vertriebssoftware mit unseren betriebswirtschaftlichen Programmen. Aber Vertriebsprozesse, etwa die Auftragspipeline oder die Kundendaten, sind nicht hochgradig komplex und lassen sich auch über Industrien hinweg gut standardisieren. Bei SAP-Software geht es hingegen um hochkomplexe, geschäftskritische Prozesse in der Produktion oder Logistik, die sich je nach Industrie stark unterscheiden.

Sie spielen hier auf Salesforce an, Ihren Wettbewerber beim Kundenmanagement. Warum sind SAP-Projekte im Vergleich so schwierig?

Weil Kunden oft auch ihre Geschäftsmodelle transformieren – und dann Änderungen an der SAP-Software vornehmen. Das muss ein Unternehmen zentral von oben steuern, damit nicht jede Abteilung ihr eigenes Datenmodell definiert – sonst wird es schwierig.

Also ist der Kunde schuld, wenn ein SAP-Projekt schiefläuft?

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Nein. Hier sind definitiv auch wir gefragt. Wir müssen die Kunden bei der Einführung noch besser an die Hand nehmen, etwa indem wir ihnen zeigen, welche betriebswirtschaftlichen Standardprozesse sich bewährt haben, und sie hier nicht selber an den Prozessen herumschrauben.

Also ist doch der Kunde schuld!

Noch mal: Der Kunde ist nicht schuld. Vielmehr geht es um die richtigen Entscheidungen. Wenn 400 000 Unternehmen in über 25 Industrien die gleiche Software einsetzen, und die bei den meisten funktioniert – nur bei einigen wenigen nicht, woran liegt das? Die Software ist ja für alle gleich.

Sie räumen dem Kunden aber die entsprechenden Freiräume für solche Entscheidungen ein ...

Ob ein SAP-Projekt erfolgreich wird, entscheidet sich am Anfang. Gemeinsam sind wir – also der Kunde, der Einführungspartner und SAP – gefordert, schon in der Designphase zu definieren, welche Prozesse man standardisiert – und wo man Flexibilität etwa für neue Geschäftsmodelle benötigt. Da beziehe ich uns ganz ausdrücklich mit ein. Denken Sie beispielsweise an die Übernahme von Signavio, mit der wir unsere Kunden noch besser unterstützen. Mir ist wichtig: Es ist nicht die Schuld des Kunden, aber eben auch nicht die Schuld der Software.

Trotzdem bleibt SAP für viele ein hochemotionales Thema, weil das Produkt bedienerunfreundlich und kompliziert ist. Da müssen Sie doch mehr machen, oder?

Wir haben uns die Kritik der Anwendergruppen und unserer Kunden zu Herzen genommen, haben Schwächen etwa bei der Integration der verschiedenen SAP-Produkte eingeräumt – und schon viel erreicht. In der Cloud ist unsere Software modular aufgebaut. Dadurch muss ein Unternehmen nicht mehr auf einmal in die Cloud, sondern kann etwa nur mit der Personalwirtschaft anfangen und im nächsten Schritt zum Beispiel das Finanzwesen in die Cloud bringen. Diese Module sind inzwischen alle miteinander integriert. Dadurch erleichtern wir den Kunden den Umstieg, weil sie jetzt in verdaulichen Schritten vorgehen können.

Dann beenden wir jetzt den Werbeblock: Im Oktober des vergangenen Jahres mussten Sie zum zweiten Mal die Jahresprognose für 2020 reduzieren und kündigten an, zugunsten des Cloud-Ausbaus auf Gewinne verzichten zu wollen. Daraufhin rauschte der SAP-Börsenwert um 30 Milliarden Euro in den Keller. Haben Sie im Rückblick falsch kommuniziert?

Ich würde die Strategie und die Ziele wieder so setzen. Mir geht es als SAP-Chef nicht darum, kurzfristig an der Börse zu glänzen ...

Das dürften Ihre Großinvestoren aber nicht so gerne hören.

Aber die Großinvestoren sehen auch, dass der Kurs inzwischen wieder ein ganzes Stück nach oben gegangen ist. Ich bin überzeugt, die Zukunft in der IT liegt in der Cloud. Denn nur hier entstehen neue Geschäftsmodelle, nur hier hat man Zugriff auf Daten, die einem sonst nicht zugänglich sind. Daher war der Schritt für SAP der richtige. Wir gehen selber durch eine Transformation: In unserem alten Geschäftsmodell konnten wir unsere Umsätze alle vorab realisieren, in der Cloud kommen die Umsätze über die Zeit – das hat man bei Microsoft gesehen, das hat man bei Adobe gesehen. Die haben dieselbe Transformation durchschritten.

Sie haben die Frage nicht beantwortet. Würden Sie noch einmal so kommunizieren und den Einbruch von 30 Milliarden Euro hinnehmen?

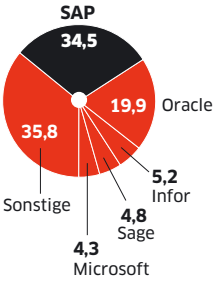
Ja. Denn ich bin davon überzeugt, dass wir mit dieser Strategie und diesen Zielen mittel- und langfristig einen höheren Wert für unsere Aktionäre und Investoren schaffen. Investoren können kein Interesse daran haben, dass ich jetzt noch mal für drei oder vier Quartale die Marge optimiere – und dann merken sie: Der Zug ist gerade in eine ganz andere Richtung abgefahren. Wenn alle anderen Softwareanbieter in die Cloud gehen – sollen wir dann ernsthaft auf einer Marge von 34 Prozent beharren? Schauen Sie sich doch andere Cloud-Anbieter an: Die haben zum Teil nur eine Marge von 19 oder 20 Prozent – wir haben uns dagegen noch auf 30 Prozent verpflichtet, obwohl unser Altgeschäft von oben dagegendrückt. Dieses Paket ist attraktiv und die einzige Möglichkeit, SAP mittelfristig erfolgreich am Markt zu halten.

Im ersten Quartal hat SAP zwar besser abgeschlossen als gedacht, die Aktie ist gestiegen. Aber offenbar glauben längst nicht alle an Ihre Story. Die SAP-Aktie gehört im Dax immer noch zu den Underperformern. Auf Jahresfrist hat gar der Kurs Ihres Konkurrenten Oracle mehr als doppelt so viel zugelegt. Schmerzt das?

Natürlich wollen wir auf lange Sicht deutlich besser abschneiden als unsere Wettbewerber. Das Schöne ist

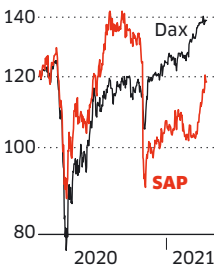
Machtkampf verloren
Co-Chefin Jennifer Morgan wollte die Zukäufe an der langen Leine lassen – und musste gehen

WALLDORF IN FRONT
Die Top-Anbieter im Markt für Unternehmenssoftware (in Prozent)



Quelle: IDC 2019

SCHOCK IM HERBST
Kursentwicklung von SAP (in Euro)*



* seit 1. Januar 2020; Dax angeglichen;
Quelle: Refinitiv

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

1991: Ära R/3
Auf der Computermesse Cebit präsentiert SAP erstmals sein neuestes Softwarepaket R/3 – die Grundlage für den weltweiten Erfolg.

1995: Dax
Nur sieben Jahre nach dem Gang aufs Parkett zieht SAP ins oberste Börsensegment Dax ein. Die Walldorfer erwirtschaften einen Umsatz von 2,7 Milliarden DM.

1998: New York
SAP wird erstmals an der New York Stock Exchange gelistet, der größten Börse der Welt. Die Mitgründer Hopp und Tschira wechseln in den Aufsichtsrat.

2003: Ende einer Ära
Mit Hasso Plattner zieht sich der letzte Gründer aus dem Vorstand zurück – seitdem fungiert er als Vorsitzender des SAP-Aufsichtsrats.

2010: Doppelspitze I
Der Amerikaner Bill McDermott und der Däne Jim Hagemann-Snabe leiten SAP gemeinsam als Doppelspitze.

2011: Hana
Die von Hasso Plattner konzipierte Hochleistungsdatenbank erblickt das Licht der Welt. Später stellt SAP seine gesamte Software auf Hana um.

2019: Doppelspitze II
Nach dem überraschenden Abgang von Bill McDermott werden Jennifer Morgan und Christian Klein zu gleichberechtigten Vorstandschefs ernannt.

FOTOS: PR, PR/WOLFRAM SCHEIBLE, IMAGO IMAGES/SVEN SIMON

– auch gegenüber Oracle: Wir gewinnen Marktanteile, und das ist für mich der wichtigste Indikator. Auch in der Kundenzufriedenheit haben wir zugelegt. Daher bin ich sehr zuversichtlich, dass wir den Einbruch vom Oktober bald ausgeglichen haben werden.

Intern ist Christian Klein beliebt. „Der ist einer von uns", heißt es aus dem Unternehmen. „Er spricht unsere Sprache, ist bodenständig, offen und ehrlich." Alles Faktoren also, die in seinem nordbadischen Umfeld gut ankommen. Über den notwendigen Stallgeruch verfügt er, seit er im Jahr 1999 als Werksstudent bei SAP anheuert – damals studiert er Betriebswirtschaft an der Dualen Hochschule Mannheim. Keine 20 Jahre später – im Jahr 2018 – wird er als 38-Jähriger in den SAP-Vorstand berufen. Aus dieser Zeit kennt er die SAP-Produkte im Detail. „Viele Kunden wären überrascht, wie tief Kleins Wissen über die SAP-Software ist", sagt Analyst Mueller.

Kritiker monieren, Klein fehle es vor allem am Visionären, an großen strategischen Höhenflügen. „Dass er sich tief in Details hineinbohren kann, ist Stärke und Schwäche zugleich", sagt ein hochrangiger Exmanager, der früher mit Klein zusammengearbeitet hat. Dabei verfügt er sehr wohl über eine ambitionierte Vision für SAP, erläutert er im Interview: Er will SAP zum Amazon für Business-to-Business-(B2B-)Netzwerke machen. Zwar habe Deutschland und Europa bei Netzwerken für Privatnutzer gegen die Amerikaner verloren – siehe Facebook. Umfassende B2B-Netzwerke innerhalb einer Industrie gebe es hingegen noch gar nicht – sie sind in den Augen von Klein eine große Chance.

Prototyp ist Catena-X für die Autoindustrie auf der deutschen Cloud-Plattform Gaia-X. Unternehmen sollen in Echtzeit über die ganze Wertschöpfungskette hinweg miteinander kommunizieren – und etwa bei Störungen wie jüngst der Suezkanal-Sperrung automatisch reagieren können. BMW und Daimler sind schon dabei, mit dem Beitritt von VW hat Catena-X gute Chancen, zum Industriestandard zu werden. Vergleichbare Netzwerke soll es auch für andere Industrien geben, etwa mit E.On für die Energiewirtschaft – immer mit SAP in der Mitte, die ja ohnehin auf allen Daten ihrer Kunden sitzen. SAP auf dem Weg zur Maschinendatenkrake.

Früher haben sich die Konzernchefs auf Segelregatten duelliert. Gibt es den Kleinkrieg mit Oracle heute noch?

Oracle hat jüngst in einer Telefonkonferenz behauptet, sie hätten einige Kunden von SAP gewonnen, darunter DHL. Die haben wir dann angerufen – und die wussten von nichts.

Es gibt ihn also noch …

Dann kam kürzlich die Ankündigung von Google, statt Oracle künftig SAP einsetzen zu wollen. Wir sehen das also ganz locker. Letztlich ist es ja sogar ein Kompliment, wenn Oracle bei der Präsentation der eigenen Geschäftszahlen die Hälfte der Zeit über SAP spricht. Für mich ist das ein gutes Zeichen.

Neben Oracle gibt es die riesigen Cloud-Player Amazon, Microsoft und Google. Wie groß ist die Gefahr, dass die sich eines Tages sagen: Jetzt machen wir den Jungs aus Walldorf mal Konkurrenz? Wie immun gegenüber Disruption ist SAP?

Es stimmt, Amazon steigt immer wieder in neue Geschäftsfelder ein. Allerdings ist unser Feld ziemlich anspruchsvoll – die betriebswirtschaftliche Steuerung von Unternehmen umfasst Produktion, Fertigung, Logistik bis hin zu Personalwesen mit Gehaltsabrechnung – das sind komplexe Prozesse, darin haben wir eine bald 50-jährige Expertise. Da kann kein Hyperscaler oder Anbieter von Vertriebssoftware mitreden – das kann nur SAP.

Das glaubte Nokia auch mal.

Genau deshalb war es ja so wichtig, dass wir unsere Strategie geändert haben. Wir können uns nicht auf den Erfolgen von vorgestern ausruhen.

… das heißt: Sie erwarten, dass die Wirtschafts-Woche schreibt, SAP werde nie das Schicksal von Nokia ereilen?

Nein, natürlich nicht. Aber wenn wir uns jetzt nicht verändern würden, nicht in die Cloud gehen würden, die Integration nicht angehen würden, keine neuen Netzwerke aufbauen würden …

… dann würden wir schreiben: Herr Klein will SAP nicht transformieren.

Genau, eben!

Aber unsere Aufgabe ist es ja nicht, Sie zu bewundern, Herr Klein.

Nein, aber wir sind nun mal immer noch der führende europäische Techkonzern, und das erfüllt uns mit Stolz.

Dann wechseln wir das Thema – aber angenehmer wird es trotzdem nicht: SAP war früher stolz, den Großteil seiner Entwicklung selber zu stemmen. Hana ist der letzte große Wurf – und stammt von Hasso Plattner, ihrem 77-jährigen Aufsichtsratschef. Das klingt ja nicht nach Zukunftsfähigkeit …

SAP-Kunden wie etwa Nestlé oder Shell arbeiten mit Nachdruck am Thema Nachhaltigkeit. Viele kommen zu uns und fragen, warum wir das Thema CO_2-Bilanz nicht in unsere Software einbauen – schließlich verarbeitet unsere Software ja bereits alle Daten. Hier kann SAP einen entscheidenden Beitrag auf der Innovationsseite leisten, um unsere Kunden nachhaltiger zu machen. Anderes Thema: Wir arbeiten gerade mit einem großen deutschen Discounter an dynamischer Preisgestaltung, damit Frischware kurz vor dem Verfallsdatum so bepreist wird, dass sie noch rechtzeitig abverkauft wird. Für solche Innovationen stehen wir als SAP.

Aber unter Innovationen verstehen die Menschen große Würfe, nicht nur kleinteilige Optimierungen …

Industrienetzwerke sind für SAP ein solcher großer Wurf: Hier wollen wir alle großen Player auf einer Plattform zusammenbringen. Nehmen Sie etwa die Automobilplattform Catena-X. Die Automobilhersteller und ihre Zulieferer gehen hier gemeinsam in die Cloud und teilen ihre Daten auf einer einheitlichen Plattform, die SAP liefert. Dadurch ist es möglich, eine komplette Transparenz entlang der Wertschöpfungskette zu schaffen, also vom Auto bis ▶

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

hinunter zum Rohstoff. Dadurch kann man die Logistikkette viel widerstandsfähiger machen gegen Nachfrageschwankungen oder Ereignisse wie kürzlich im Suezkanal. Ein Hersteller kann dadurch automatisch alle Zulieferer informieren, wenn es irgendwo Probleme in einem Absatzmarkt gibt – die müssen dann weniger produzieren.

Also will SAP so etwas werden wie das Amazon der Business-to-Business-(B2B-)Daten, der Industrienetzwerke?

Ja. Ich möchte, dass SAP eine zentrale Rolle in solchen Industrienetzwerken spielt, die es ermöglichen, Produktion und Logistik in Echtzeit anzupassen. Das ist gerade auch für Europa eine große Chance im Wettbewerb. Solche B2B-Netzwerke gibt es bisher noch nicht. Daher freue ich mich auch sehr, dass die Automobilindustrie hier auf uns zugekommen ist. Das können wir organisch liefern und ist der beste Beweis für unsere Innovationskraft.

Dietmar Hopp und Hasso Plattner: Christian Klein weiß die beiden wichtigsten Machtfaktoren des Softwarekonzerns hinter sich. Klein war Assistent des langjährigen SAP-Vorstands Gerhard Oswald. Der ist eng befreundet mit SAP-Gründer und Großaktionär Hopp; der wiederum gut bekannt mit Kleins Vater ist, dem CDU-Landtagsabgeordneten und früheren Bürgermeister Karl Klein. „Die Rückendeckung dieser Seite hat er also", sagt ein ehemaliger Vorstand – und Hopps offizielle Äußerungen bestätigen das: „Für mich ist Christian Klein die beste Wahl, die man treffen kann. Er hat eine charismatische Ausstrahlung und wird die SAP entscheidend voranbringen", sagte Hopp Ende 2019 kurz nach Kleins Berufung in einem Interview.

Dem Vernehmen nach kann Klein auch gut mit dem anderen SAP-Mitgründer, Aufsichtsratschef Plattner. „Keiner kommt ohne Hassos Rückendeckung an eine Schaltstelle bei SAP", sagt Holger Mueller, der heute als Analyst beim amerikanischen Marktbeobachter Constellation Research arbeitet. Mueller muss es wissen, war er doch selbst Ende der Neunzigerjahre zwei Jahre Plattners Vorstandsassistent. „Plattner hat sich immer hinter Klein gestellt", bestätigt ein SAP-Aufsichtsrat, der ungenannt bleiben will. Und zwar sowohl im Machtkampf mit der damaligen Co-CEO Jennifer Morgan Anfang 2020 wie auch bei der Cloud-Ankündigung im Oktober, die zu dem massiven Absturz an der Börse geführt hat. „Er ist zwar nicht der genetische Sohn der SAP-Gründer Hopp, Plattner und Co. – er könnte es aber sein", urteilt der Aufsichtsrat. „Ich bin dem Unternehmen seit 20 Jahren sehr eng verbunden, auch emotional", sagt Klein selbst. Jetzt muss der Ziehsohn den Gründervätern beweisen, dass er es schafft, in deren Fußstapfen hineinzuwachsen.

Immerhin: Die in der vergangenen Woche vorgelegten Zahlen für das erste Quartal des laufenden Geschäftsjahres deuten an, dass Klein auf dem richtigen Weg ist: Die Cloud-Umsätze der Walldorfer waren deutlich besser als erwartet – und der Chef konnte die Prognose fürs Gesamtjahr bereits wieder erhöhen.

Der Wolkenstürmer Klein, er kann also einstweilen weiter stürmen.

Für viele Beobachter und auch SAP-Insider ist Mitgründer und Aufsichtsratsboss Hasso Plattner immer noch der eigentliche Chef von SAP – und Sie seien bloß sein Statthalter. Was entgegnen Sie?

Außerhalb der Aufsichtsratssitzungen ruft Hasso nur gelegentlich mal an, um sich über die Marktentwicklung und die neue Strategie zu erkundigen. Er hat noch nicht einmal gefordert, dass ich bei einem Thema in eine bestimmte Richtung marschiere.

Wie oft tauschen Sie sich denn mit ihm aus – ein Mal pro Woche?

Nein, das ist weitaus weniger, vielleicht ein bis zwei Mal im Quartal.

Was war das letzte Mal das Thema?

Das war auf der Aufsichtsratssitzung. Da haben wir erstmals vollständig als neuer Vorstand präsentiert, wie wir mit der Umsetzung unserer neuen Strategie vorankommen.

Wurde das Schicksal von Jennifer Morgan auch in einem solchen Gespräch besiegelt?

Sie können sicherlich verstehen, dass ich da nicht in die Details gehen kann. Die Coronapandemie hat aber einen wesentlichen Teil dazu beigetragen. Denn die Abstimmung in einer Doppelspitze ist viel schwieriger, wenn man sich nicht persönlich treffen kann. Der Abstimmungsbedarf ging also plötzlich weit über das Alltagsgeschäft hinaus. Alles Weitere war eine Entscheidung des Aufsichtsrats.

Welche Konsequenzen ziehen Sie aus dieser Erfahrung?

Ein Unternehmen wie SAP kann nur funktionieren, wenn alle Räder ineinandergreifen. Daher muss ich als Vorstandschef vor allem Brückenbauer sein. Deswegen lege ich größten Wert darauf, dass ich mindestens ein Mal in der Woche mit jedem einzelnen Vorstand spreche. Und ich habe eingeführt, dass wir

2020: Halbierung
Nach einem Machtkampf scheidet Morgan aus; seitdem ist Klein alleiniger SAP-Chef.

2020: Turbulenzen
Klein kündigt noch stärkere Investitionen in die Cloud an – und will auf Marge verzichten. Der Börsenwert rauscht um 30 Milliarden Euro nach unten.

2021: Frauen-Power
Mit den beiden früheren Microsoft-Managerinnen Sabine Bendiek und Julia White ziehen wieder zwei Frauen in den SAP-Vorstand ein.

Heimlicher Herrscher
Ohne Rückendeckung von Aufsichtsratschef Plattner wird niemand etwas bei SAP

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

jeden Freitag eine mehrstündige Vorstandssitzung haben, damit wir alle an einem Strang ziehen.

Wie weit sind Sie denn mit der SAP-Transformation? Das Mobiliar hier erinnert an Private Banking vor 20 Jahren, der CEO sitzt aber im T-Shirt vor uns, und irgendwo steht ein Tischtennistisch auf Filzschonern – eine Mischung aus alter Dax-Welt und Start-up.

Wir machen beim nächsten Mal eine Campus-Führung, dann sehen Sie, wie SAP sich schon verändert hat. Und: Die meisten unserer Ausgaben für Forschung und Entwicklung wandern in die Cloud – auch da hat der Richtungswechsel stattgefunden. Der Cloud-Umsatz hat die herkömmlichen Softwareumsätze überholt. Die Firma tickt Cloud. Jetzt müssen wir noch an einzelnen Stellen nacharbeiten, aber wir sind auf dem besten Weg.

Wer so lange erfolgreich ist wie SAP, der wird auch schwerfälliger. Diese Saturiertheit einer hoch bezahlten Belegschaft wird doch vielen großen Firmen gefährlich. Wie verhindern Sie das?

Ja, gerade in der Techindustrie hat die Innovationsgeschwindigkeit deutlich zugenommen – das muss man auch den Mitarbeitern klar kommunizieren. Man muss die Probleme klar benennen – und ihnen die Sinne schärfen für den Wettbewerb. Aber dadurch, dass der Wandel ständig da ist, kann sich keiner wirklich zurücklehnen – auch Mitarbeiter nicht, die länger dabei sind.

Große Visionen helfen ja bei der Motivation der Belegschaft. Wenn man mit SAPlern spricht, heißt es immer, Sie seien sehr stark in der Umsetzung, in den Details – aber ein Visionär seien Sie nicht. Was entgegnen Sie denen?

Ich bin nicht Bill …

… Bill McDermott, Ihr Vorgänger …

… ich bin nicht Hasso – aber ich bin dem Unternehmen seit 20 Jahren sehr eng verbunden, auch emotional. Ich versuche, authentisch zu bleiben. Dass die Wirkung nach außen vielleicht eine andere ist, damit kann ich leben. Was viele möglicherweise nicht sehen: Bestimmt die Hälfte meiner Zeit spreche ich mit Kunden, Partnern und Investoren über die Themen der Zukunft, welche Innovationen SAP liefern muss, was draußen im Markt passiert. Ich verspreche Ihnen: Wenn wir bei den Industrienetzwerken und beim Thema Nachhaltigkeit das liefern, was wir uns vorstellen, dann mache ich mir über SAP für die nächsten 20 Jahre keine Sorgen. ■

FOTOS: P.R. DAVIDS/LEM

Wenn mit grünen Investments schwarze Zahlen schreiben
Ihr Business ist,
dann ist mit grünen Investments schwarze Zahlen schreiben auch
unser Business.

LBBW – entdecken Sie, was eine Bank für Ihr Business tun kann: **www.LBBW.de/ihrbusiness**

Bereit für Neues

LBBW

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Menschen der Woche

„Die Wirtschaft begibt sich in die Startlöcher“

KATHARINA UTERMÖHL, Europa-Ökonomin der Allianz,

ist überzeugt, dass die deutsche Wirtschaft einen Aufschwung erleben wird, sobald die Coronapandemie unter Kontrolle ist. Aktuell profitiert die Industrie vom Aufschwung ihrer wichtigsten Exportkunden – USA und China bestellen, was das Zeug hält. Die deutschen Exporteure zeigen sich deshalb trotz des anhaltenden Lockdowns so optimistisch wie seit über zehn Jahren nicht mehr. Ablesbar ist das an den ifo-Exporterwartungen der Industrie, der Index stieg im April von 23,8 auf 24,6 Punkte. Das ist der höchste Wert seit Januar 2011. In den USA seien die Einzelhandelsumsätze nach der Wiedereröffnung um fast zehn Prozent nach oben gegangen, sagt Ökonomin Utermöhl. Auch im deutschen Dienstleistungssektor gebe es erste Anzeichen für eine Frühjahrsbelebung. Der Beweis sind Neueinstellungen, selbst in der Gastronomie – obwohl die noch immer unter den Coronaauflagen leidet.

„Wir haben sehr harte Verhandlungen geführt, die aber letztlich auf Fairness und einem gesteigerten gegenseitigen Verständnis fußten“

PETER GAUWEILER, Rechtsanwalt,

und sein Kollege Peter Binz erklären den milliardenschweren Familienstreit um Tengelmann für beendet. 2018 war der Chef des Handelskonzerns, Karl-Erivan Haub, auf einer Skitour verschollen, danach entbrannte ein Streit um sein Erbe und das Sagen im Konzern. Nun einigten sich die Parteien: Die Witwe von Karl-Erivan Haub, Katrin Haub, und ihre beiden Kinder werden ihre Tengelmann-Beteiligung an dessen Bruder und Vorstandschef Christian Haub verkaufen.

„Deutschland wird nicht abgehängt – im Gegenteil, die Zahl der Finanzierungsrunden ist gestiegen“

THOMAS PRÜVER, Partner bei der Beratungsgesellschaft EY,

sieht bei Start-ups nicht so schwarz wie viele Lobbyisten, die unverdrossen nach mehr Kapital und besseren Bedingungen rufen. Zwar sei das Finanzierungsvolumen 2020 um 15 Prozent auf knapp 5,3 Milliarden Euro gesunken, das Kapital verteilte sich dafür aber auf mehr Unternehmen. „Das ist genau das, was wir in Deutschland ja erreichen wollen“, sagt Prüver: ein Risikokapital-Ökosystem, innerhalb dessen sich Gründer mit Ideen Geld besorgen.

„Wahlkampfmodus und Krisenmanagement, da gibt es ein ganz schwieriges Verhältnis“

GABRIEL FELBERMAYR, Präsident des Kieler Instituts für Weltwirtschaft,

kehrt im Oktober dieses Jahres zurück in die österreichische Heimat – nach 16 Jahren in Deutschland. Er wechselt auf den Chefposten des Österreichischen Wirtschaftsforschungsinstituts in Wien. Ob das österreichische Essen ein Grund für seinen Umzug ist und warum er schon die Handynummern von österreichischen Ministern hat, erklärt der Top-Ökonom im Chefgespräch. Was Felbermayr in jedem Fall an seiner Heimat gefällt, ist der liberalere Umgang mit der Coronakrise. Nur auf die Sieben-Tage-Inzidenz zu schauen, wie in Deutschland, sei nicht der richtige Weg. Im Gespräch erklärt Felbermayr auch, was Israel, Großbritannien und die USA Deutschland beim Impfen und der Beschaffung von Impfstoffen voraus haben – und welche Rolle dabei der Bundestagswahlkampf spielt.

Zugabe Mehr von Gabriel Felbermayr im Gespräch mit Beat Balzli. Der Podcast unter **wiwo.de/podcast/**

REDAKTION DENNIS SCHWARZ

FOTOS: PR (2), PICTURE-ALLIANCE/DPA, BLOOMBERG FINANCE, PICTURE-ALLIANCE/SZ PHOTO

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Gesagt

„Sie können auf Brasilien zählen“

JAIR BOLSONARO,
brasilianischer Präsident

Gemeint

„Ich mach mir die Welt, wide-wide-wie sie mir gefällt.“ Mit dem Pippi-Langstrumpf-Lied könnte man den Auftritt von Bolsonaro auf dem von US-Präsident Joe Biden organisierten Klimagipfel zusammenfassen. So versprach er, die Ausgaben für Umweltschutz zu verdoppeln. Brasilien sei zudem offen für internationale Zusammenarbeit. Keine 24 Stunden später konnte sich Bolsonaro aber offenbar an seine eigenen Worte nicht mehr erinnern. Denn bereits am darauffolgenden Tag unterzeichnete er den Bundeshaushalt für das laufende Jahr. Und siehe da: Für das Umweltministerium wurden im Vergleich zum Vorjahr nicht mehr, sondern ein Viertel weniger Ausgaben genehmigt. Internationale Zusammenarbeit ist für den Präsidenten wohl eine Einbahnstraße, Geld fließt am besten immer nur in seine Richtung. Auf dem Klimagipfel forderte Bolsonaro eine faire Bezahlung für Brasiliens Umweltschutzaktivitäten. Dabei werden dort weiter Wälder abgefackelt. Da kommt einem wieder der Songtext aus den Astrid-Lindgren-Filmen in den Sinn: „Hey – Jair Bolsonaro, der macht, was ihm gefällt.“

Wenn **Katrin Suder,** Exstaatssekretärin im Verteidigungsministerium, eine Aktie wäre

TEXT DENNIS SCHWARZ

Vielseitig
Suder wird 1971 in Mainz geboren. Für ihr Physikstudium zieht sie nach Aachen. 2000 promoviert sie an der Ruhr-Universität Bochum in Neuroinformatik. Parallel macht Suder einen Bachelor in deutscher Literatur.

Federführend
Im Oktober 2000 fängt sie bei der Unternehmensberatung McKinsey an. Sie betreut unter anderem die Bundesagentur für Arbeit. 2010 übernimmt sie die Leitung des Bereichs Öffentlicher Sektor.

In die Politik
Vier Jahre später holt die damalige Verteidigungsministerin Ursula von der Leyen sie als Staatssekretärin in ihr Ministerium. Suders Auftrag: das Beschaffungswesen der Bundeswehr zu modernisieren.

Berateraffäre
Das Ministerium vergibt Aufträge an externe Berater in dreistelliger Millionenhöhe. Im Raum stehen Vorwürfe einer unkorrekten Auftragsvergabe. Suder weist die Kritik zurück, 2018 verlässt sie den Posten.

Comeback
Die 49-Jährige steht vor einem Wechsel in die Führungsetage von Volkswagen. Sie soll die Leitung eines neuen IT-Ressorts beim Autobauer übernehmen. In diesem Bereich hat VW enormen Nachholbedarf.

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

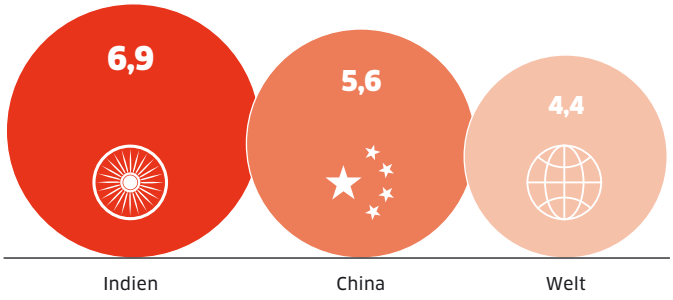
POLITIK ÖKONOMIE

30 **Was will China, Herr Wuttke?**
Interview mit dem EU-Handelskammerchef in Peking

34 **Die Alternative, die keine ist**
Was uns die Krise über den Wirtschaftsstandort Indien lehrt

„Gerade wird Techfirmen ein besonders roter und flauschiger Teppich ausgerollt. Anders sieht es im Servicesektor aus. Die Lage ist nicht schwarz oder weiß. Wie sagt man so schön: Fifty Shades of Grey“

JÖRG WUTTKE
Präsident der EU-Handelskammer in China



Prognostiziertes Wirtschaftswachstum für 2022 (in Prozent)

Quelle: IWF

Angesicht der Konfrontation des Westens mit China setzen EU und Wirtschaft auf Indien als strategischen Partner in der Nach-Corona-Ära. Doch nicht nur die außer Kontrolle geratene Pandemielage auf dem Subkontinent zeigt: Das Land taugt in Asien nur bedingt als ökonomisch-politische Alternative. Indiens Regierung hält wenig von Freihandel, und der gesellschaftliche Widerstand gegen ausländische Direktinvestitionen, so klagt der Indienexperte Heribert Dieter, „nimmt bisweilen groteske Züge an“.

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

UNTERNEHMENS-BERATER SOLLTEN VOR ALLEM EINES SEIN: AUSGEZEICHNET.

JETZT BEWERBEN FÜR DIE BERATERPREISE DER WIRTSCHAFTSWOCHE.

Zum zwölften Mal verleiht die WirtschaftsWoche den begehrten Beraterpreis **„Best of Consulting“** und zum fünften Mal den **„Best of Consulting Mittelstand“.** Beides Auszeichnungen, die für hervorragende Arbeit stehen und Kunden helfen, den bestmöglichen Berater für ihr nächstes Projekt zu finden.

Bewerben Sie sich in einer der folgenden Kategorien:

- **Strategy**
- **Finance**
- **Operations**
- **Technologies**
- **Marketing**
- **Organisation**

Oder melden Sie sich für die Sonderpreise **„Supply Chain Resilience“, „Sustainability“, „Diversity“** und BOC Blue Chip **„Business Resilience“** an.

Teilnahme und weitere Informationen:
award.wiwo.de/boc

Kooperationspartner
BDU
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.

WirtschaftsWoche

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Paradies bleibt Paradies

Eine **Reform des Weltsteuerrechts** steht kurz bevor. Unternehmen sollen sich nicht mehr am Fiskus vorbeischleichen können, Digitalkonzerne extra zur Kasse gebeten werden. Doch das Ende des Steuerwettbewerbs bedeutet das nicht.

TEXT CHRISTIAN RAMTHUN

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Geldwerte Standortleistungen
Unternehmensfreundliche Länder wie Luxemburg und Holland dürften auch in Zukunft attraktiv bleiben

FOTOS: PICTURE-ALLIANCE/ROBERT HARDING (2)

Olaf Scholz blinzelt in den azurblauen Himmel, vor ihm ragt der Campanile in die Höhe, eine kühle Brise streicht von der Adria her über den Markusplatz. Als sich ihm die Mikrofone entgegenrecken, spricht der Finanzminister mit gewohnt leiser Stimme: „Heute haben wir eine historische Einigung erreicht. Wir schaffen eine gerechte Weltsteuerordnung. Kein Land soll sich mehr unfaire Vorteile durch Steuerdumping verschaffen." Scholz lächelt, atmet durch und genießt den Augenblick. Drei Jahre lang hat er darauf hingearbeitet, in Dutzenden, vielleicht Hunderten Gesprächen.

Der 9. Juli 2021 – er könnte für den Bundesfinanzminister und SPD-Kanzlerkandidaten einen Triumph markieren. Denn dann sind Scholz und seine Amtskollegen aus den führenden G20-Staaten in Venedig verabredet, um eine Revolution des internationalen Steuerrechts zu beschließen. Und die Chancen stehen besser denn je, dass es diesmal nicht nur bei einer Absichtserklärung bleibt, so wie bei den vorangegangenen Treffen auf Bali, in Washington oder Chantilly. In Italien, da ist sich Scholz sicher, kommt es zum Schwur. Ein Durchbruch bahnt sich an. Oder aus Sicht des flüchtigen Geldes und seiner Helfer: der Tod in Venedig.

Ein Megadeal, nichts anderes wäre das, urteilt Deborah Schanz, die das Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre an der Ludwigs-Maximilians-Universität leitet: „Der Ausdruck Weltsteuerreform trifft die historische Bedeutung." Der Wettbewerb zwischen Staaten werde geringer, Steueroasen sollen ausgetrocknet werden.

Eine Weltsteuerreform also: Das wäre ganz nach dem Geschmack von Scholz, dem man manches vorwerfen kann, aber sicher nicht mangelndes Selbstbewusstsein. Wenn sie denn so kommt – und die Lieblingszufluchten dank des Kleingedruckten nicht doch noch weitermachen dürfen.

Katz und Maus

Auf zwei Säulen soll diese neue globale Fiskalordnung ruhen, die im Rahmen der OECD in einem Kreis von mittlerweile gut 140 Ländern – und im Auftrag der G20 – vorangetrieben wird. Am wichtigsten für Scholz und seine Emissäre ist dabei Säule II: Sie regelt die Einführung einer globalen Mindestbesteuerung von 12,5 Prozent, vielleicht sogar 15 oder 21 Prozent – damit kein Konzern sich mehr durch aggressive Gestaltung seinen Abgabenpflichten entzieht. Für die 21 plädiert die neue US-Regierung, Scholz und sein französischer Kollege Bruno Le Maire wären dabei. Säule I, die vor allem den Franzosen sehr am Herzen liegt, betrifft insbesondere Digitalkonzerne. Die Unternehmen sollen künftig auch in ihren jeweiligen Absatzmärkten Steuern zahlen.

Klingt einfach? Ist kompliziert. Ein Zwischenbericht der OECD umfasst rund 500 Seiten; viele Passagen sind noch umstritten, als „Diskussionspunkt" markiert. Zoff gibt es vor allem um das Kleingedruckte, also jenseits der Höhe des Steuersatzes: Was gehört zur Bemessungsgrundlage, wie werden zum Beispiel Pensionsrückstellungen behandelt? Fraglich ist auch, ob und wie die Länder anschließend die OECD-Empfehlungen umsetzen werden. Und: Verstößt das neue Weltreglement womöglich sogar gegen geltendes EU-Recht?

Klar ist: Auf Zigtausende Unternehmen, Berater und Beamte kommt viel Arbeit zu. „Die 500 Seiten sind nicht das Ende des OECD-Projekts, sondern der Anfang einer hochbürokratischen Regelung", prophezeit Berthold Welling, Geschäftsführer beim Verband der Chemischen Industrie. Nach seiner Einschätzung bedeuten die Beschlüsse auch nicht das Ende der Geschichte: Der steuerpolitische Standortwettbewerb lässt sich nicht totreglementieren, sondern wird womöglich noch verwickelter. Und Welling warnt: „Das Katz-und-Maus-Spiel zwischen den Staaten darf nicht auf dem Rücken der Unternehmen ausgetragen werden."

Eine, die sich besonders gut mit dem Megaprojekt auskennt, ist Nadia Altenburg. Die Expertin für internationales Konzernsteuerrecht arbeitet bei der Kanzlei Flick Gocke Schaumburg. Von März 2018 bis Mai 2019 ließ sich Altenburg nach Paris abordnen, um am Sitz der OECD ihre Expertise einzubringen. Sie arbeitete dort eng mit zwei Deutschen zusammen, die die Gespräche fachlich und organisatorisch führen: Martin Kreienbaum, im Bundesfinanzministerium Unterabteilungsleiter für Internationales Steuerrecht, und Achim Pross, Chef der OECD-Steuerfachabteilung.

Altenburg war gerade in Paris angekommen, als das deutsche Duo mit einem rasanten Schwenk die Verhandlungen rettete, die damals allein um eine Digitalsteuer kreisten und an einem heftigen Streit zwischen Frankreich und den von Donald Trump regierten USA zu scheitern drohten. Kreienbaum und Pross brachten damals erstmals eine globale Mindestbesteuerung ins Spiel und drehten die Gespräche. Das war ganz im Sinne von Scholz, dem es weniger um die Besteuerung einiger US-Hightechkonzerne geht als vielmehr um die Eindämmung eines „globalen Unterbietungswettbewerbs".

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Wie sieht Altenburg heute die zum Greifen nahen OECD-Beschlüsse? Die Regeln sind für sie zunächst nur ein Rahmen, die Umsetzung in nationales Recht werde „noch richtig spannend“. Für Deutschland und andere gebe es dabei sogar die Chance, das komplizierte Recht an Stellen zu entschlacken, wo es um das Stopfen von internationalen Schlupflöchern geht.

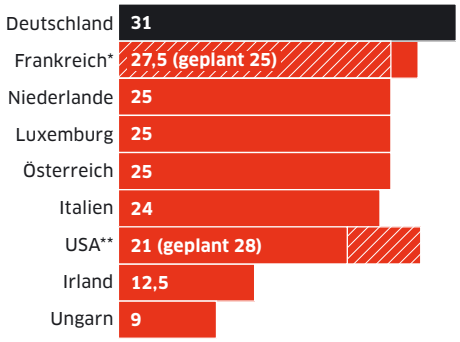
Doch für die Steuerberater, Altenburg lacht erfrischend ehrlich, bedeute die Neuvermessung der Steuerwelt zunächst einmal „noch mehr Arbeit“. Viele Konzerne müssten ihre Geschäftsmodelle, Gesellschaftsstrukturen und Unternehmensberichte überprüfen und gegebenenfalls neu aufsetzen. Dabei sei selbst den Fachleuten noch nicht klar, auf welcher Basis künftig Gewinne zu ermitteln seien. Fachbegriffe sirren durch die Telefonleitung: Rückstellungen, Tax Holidays, F&E, Patentboxen, FDII.

Auch auf die Juristen dürfte viel Arbeit zukommen. Altenburg nennt ein Beispiel: Ein Tochterunternehmen produziert in Ungarn Autoteile – dort liegt der Körperschaftsteuersatz bei neun Prozent – und beliefert die französische Mutter. Greift die Mindestbesteuerung für den Konzern, der die steuerlichen Standortvorteile Ungarns nutzt? Falls ja, könnte dies eine EU-rechtswidrige Diskriminierung sein.

Überhaupt könnten einige EU-Staaten die OECD-Pläne im Nachhinein torpedieren. Das liegt wieder am EU-Recht. Gerade

PARADIES UND HÖLLE

Wie Länder Unternehmen besteuern (in Prozent)



* nur Großunternehmen; ** nur Bundessteuer; **Quelle:** EY

bei der Mindestbesteuerung sieht Werner Haslehner, Rechtsprofessor für Europäisches und Internationales Steuerrecht an der Universität Luxemburg, einen „Konflikt mit den europäischen Grundfreiheiten“. Denn: Strafmaßnahmen zwischen EU-Ländern seien nicht mit dem Prinzip der gegenseitigen Anerkennung der Rechtsordnungen in den Mitgliedstaaten vereinbar, sagt Haslehner, es gelte das Prinzip der Gleichwertigkeit der Steuersysteme innerhalb der Union. Da haben Hinzurechnungssteuern und Betriebsausgabenabzugsverbote, wichtige Waffen zur Durchsetzung einer globalen Mindestbesteuerung, keinen Platz.

Es klingt paradox: Da verhandeln 140 Staaten bei der OECD und beschließen in gut zwei Monaten wahrscheinlich eine Neuordnung der Steuerwelt – und die EU kann anschließend mit ihren 27 Mitgliedern gar nicht richtig mitmachen? Europa müsste sich wohl zunächst auf eine unionskonforme Richtlinie verständigen. Einstimmig. Also einschließlich Malta, Estland, Ungarn, Zypern, Irland – Länder, die im innereuropäischen Wettbewerb bisher mit attraktiven Steuerregimes punkten.

Da mögen Scholz und sein Kollege Le Maire sich schon über ein strengeres Steuerregime freuen und Einigkeit demonstrieren, doch Europa lässt sich nicht par Ordre du Mufti regieren. Das müssten die beiden eigentlich wissen. Über die Einführung einer Finanztransaktionsteuer streiten die Europäer beispielsweise seit zehn Jahren. Genauso lang brüten Berlin und Paris auch schon über eine gemeinsame Bemessungsgrundlage zur Unternehmensbesteuerung.

Selbst wenn sich die EU-Staaten am Ende also zusammenraufen – „eine Richtlinie räumt die unionsrechtlichen Bedenken weitgehend, aber nicht zur Gänze aus“, sagt Haslehner. Am Ende müsste der Europäische Gerichtshof entscheiden.

In den Niederlanden – das Land gilt als Steuerparadies für Holdings und Softwarefirmen – ist jedenfalls von Aufregung oder gar Panik nichts zu spüren. Bart Le Blanc, 47-jähriger Berater bei der internationalen Wirtschaftskanzlei Norton Rose Fulbright, schaut entspannt in die Videokamera. Übli-

Ein Herz für die Steueroase

US-Präsident Joe Biden will mit einer radikalen Reform Schlupflöcher schließen. Doch sein Heimatstaat Delaware soll verschont bleiben.

TEXT JULIAN HEISSLER

Als sich Joe Biden kurz vor Abflug zum Amtsantritt in Washington von seinem Heimatbundesstaat verabschiedet, tupft er sich Tränen aus den Augen. Wenn er sterbe, sagt der US-Präsident am 19. Januar am Hauptsitz der Nationalgarde, werde „Delaware“ auf seinem Herzen geschrieben stehen. Delaware ist nicht nur Bidens, sondern ganz offiziell Amerikas „First State“. 1787 ratifizierte Delaware als erster der dreizehn ursprünglichen Bundesstaaten die US-Verfassung. Heute ist er die Heimat von 900 000 Einwohnern – und 1,5 Millionen Unternehmen. Oder Briefkästen.

Was den Kleinstaat an der Atlantikküste seit mehr als 100 Jahren so attraktiv macht für Konzerne, aber auch fadenscheiniges Geld aus aller Welt sind finanzielle Vorteile: niedrige Steuersätze, eine wirtschaftsfreundliche Sondergerichtsbarkeit, großzügige Anonymitätsregeln und eine besondere Abgabenfreiheit. Hunderttausende Unternehmen haben in Delawares Hauptstadt Wilmington deshalb Tochtergesellschaften gegründet und auf sie Lizenzen, Markenrechte und Patente übertragen. Denn auf solche immateriellen Vermögenswerte fallen hier gar keine Steuern an. Die Gewinne daraus können sie nach Delaware verschieben, damit ihre Steuerlast verringern.

Nun aber plant Biden einen radikalen Umbau des Steuersystems, Schlupflöcher sollen damit geschlossen werden – doch ausgerechnet sein Herzensstaat soll verschont bleiben.

Cayman, Bermuda, Delaware

Viele Billionen Dollar braucht der US-Präsident für seine massiven Reformpläne. Zur Gegenfinanzierung will Biden auch mehr Geld von den Unternehmen. Dem Präsidenten passt es nicht, dass zahlreiche US-Konzerne trotz ihrer Milliardengewinne im Ausland keine oder nur sehr niedrige Steuern in den Vereinigten Staaten zahlen. Weil Unternehmen ihre Gewinne in Steuerparadiese wie die Cayman Islands oder Bermuda verlagern, beträgt die durchschnittliche Unternehmenssteuer in den USA derzeit nur noch 7,8 Prozent. Gerade einmal 3,9 Prozent machen die Unternehmensgaben damit an den Gesamtsteuereinnahmen der USA aus – der OECD-Durchschnitt liegt bei fast zehn Prozent.

Um diese Abwärtsspirale zu durchbrechen, wärmt Biden die Idee einer globalen Mindeststeuer auf Unternehmensgewinne auf. Nach dem Vorschlag von Finanzministerin

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

cherweise arbeitet er im Rembrandt Tower, wo man aus 135 Meter Höhe einen fantastischen Blick auf das boomende Amsterdam hat. Überall wachsen neue Büros in die Höhe, in die Digitalunternehmen, Start-ups und Konzernzentralen drängen. „Im Moment sind wir mit dem Brexit gut beschäftigt“, sagt Le Blanc in seinem Homeoffice, die Ärmel locker hochgekrempelt. Die Europäische Arzneimittelbehörde ist von London nach Amsterdam übergesiedelt, viele Börsengeschäfte sind aus der Londoner City ebenfalls in die Grachtenstadt gewechselt.

Die Reize der Anderen

Warum? „Wir sind ein offenes Land“, sagt der Steuerexperte und zählt diverse Vorteile auf: Glasfasernetz, öffentlicher Nahverkehr, zentrale Lage in Europa, qualifizierte Arbeitskräfte, Willkommenskultur. Und steuerlich? Der Niederländer lächelt breit: „Unser Steuersatz liegt bei 25 Prozent.“ Aber das ist nur die halbe Wahrheit. Gewinne aus Forschung, Entwicklung und Lizenzen können Unternehmen in eine sogenannte Patentbox stecken, dann gilt nur der halbe Steuersatz. Auch sind die Finanzbeamten stets erreichbar und flott bei verbindlichen Auskünften in strittigen Steuerfragen.

Auch Luxemburg bleibt ein Stachel im Fleisch des Bundesfinanzministers. Der kleine Nachbar gilt als zweitgrößter Fondsstandort der Welt, nach den USA. Rund 15 000 Private-Equity-, Immobilien- und Investmentgesellschaften tummeln sich im Großherzogtum. Große Techkonzerne werden von einer neuen Digitalsteuer betroffen sein, sagt Jan Neugebauer, Partner bei der Kanzlei Arendt & Medernach. Nach den derzeitigen OECD-Entwürfen würden Amazon, Apple, Facebook und Google unter Säule I fallen, müssten also am Wohnsitz der Kunden und Nutzer Steuern zahlen. Aber „ein Großteil unserer Mandanten“, schätzt Neugebauer, „wäre nicht unmittelbar betroffen.“

Die meisten Unternehmen dürften daher weiterhin Luxemburgs Reize zu schätzen wissen, sagt Neugebauer: ein flexibles Gesellschaftsrecht, im Regelfall keine Umsatzsteuer für Fondsverwalter, steuerfreie Veräußerungsgewinne und Dividendenausschüttungen, ein kurzer Draht zu den Aufsichtsbehörden, die Zweifelsfragen wie in den Niederlanden rasch klären. „Das schafft Sicherheit für Unternehmen“, sagt Neugebauer. In gewisser Weise ist er sogar froh über die zu erwartenden OECD-Beschlüsse. Die dürften vor allem Länder treffen, die außer extrem niedrigen Steuersätzen sonst nichts zu bieten hätten.

Die Niederlande und Luxemburg halten auch Deutschland den Spiegel vor: Der große Nachbar zeichnet sich durch behäbige Verwaltungen aus, hinkt bei der Digitalisierung hinterher, pflegt ein antiquiertes Gesellschafts- und Steuerrecht, hat mäßige Schulen. Die Weltsteuerreform würde Deutschlands Attraktivität kaum erhöhen, sagt der zuständige Berichterstatter in der CDU/CSU-Bundestagsfraktion Fritz Güntzler. Warum? Er rattert los: 30 bis 33 Prozent Unternehmenssteuerlast blieben viel zu hoch; Betriebsprüfungen, die sich drei, vier oder sieben Jahre hinschleppen, seien abschreckend; einbehaltene Gewinne würden kaum begünstigt; ein Steuerzins von sechs Prozent sei absurd hoch. Güntzler weiß, wovon er spricht: Seit bald drei Jahren kämpft er für ein moderneres Unternehmenssteuerrecht. Doch Scholz blockt.

Lieber schmiedet der wahlkämpfende SPD-Politiker eine Internationale gegen Steuerwettbewerb. Das bringt im linken Lager Punkte. Ob die große Reform aber am Ende hält, was sie verspricht – das wird sich wohl erst nach dem Wahltag klären. ■

FOTO: WHITE HOUSE PHOTO BY ADAM SCHULTZ

Bitten zur Kasse US-Präsident Joe Biden und Vize Kamala Harris wollen mehr Geld von Unternehmen und plädieren deshalb für eine globale Mindeststeuer

Janet Yellen soll die Steuerlast der Unternehmen künftig berechnet werden bezogen auf das Land, in dem die Gewinne angefallen sind. Bislang konnte ein Mittelwert gebildet werden, etwa zwischen den Abgaben in einem Hochsteuerland wie Deutschland und einer Oase wie Luxemburg. Der Mindeststeuersatz für Unternehmensgewinne im Ausland soll sich auf 21 Prozent verdoppelt. Fallen soll auch die Zehn-Prozent-Schwelle, bis zu der Profite auf Investitionen im Ausland bisher von der Auslandssteuer befreit waren.

Doch die Steueroase im eigenen Land wird nicht trockengelegt – aber nicht etwa, weil der Delaware-Boy seine Heimat verschonen will. Sondern weil sich Washington kaum in die Steuerregeln der einzelnen Bundesstaaten einmischen kann. Denn der Steuerwettbewerb ist Teil der föderalen Tradition der USA – und damit politisch unantastbar. Deshalb beziehen sich Bidens Pläne nur auf die Bundessteuern, nicht auf Abgaben in den einzelnen Staaten.

Trotzdem hat der Standort Delaware zuletzt einen Schlag gegen sein Geschäftsmodell wegstecken müssen. Versteckt im Verteidigungshaushalt verabschiedet der Kongress im Januar eine Klausel, mit der Holding-Gesellschaften nicht mehr anonym gegründet werden können. Die Anziehungskraft Delawares für nicht ganz sauberes Geld dürfte damit ein Stück weit sinken – gewiss aber nicht Bidens Verbundenheit zu seinem Herzensstaat. „Delaware“, so schwärmte er im Januar, „hat uns belehrt, dass alles möglich ist“. Steuertricks meinte er damit wohl aber sicher nicht. ■

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

„China ist wie ein Fitnessclub für Firmen“

Der Präsident der Europäischen Handelskammer in China, **Jörg Wuttke,** über die Eiszeit zwischen Peking und Brüssel, die wachsende Abhängigkeit vom Boommarkt und nächtliche Anrufe aus den Weißen Haus.

TEXT JÖRN PETRING

JÖRG WUTTKE
ist Präsident der Europäischen Handelskammer in China. Für BASF arbeitet er dort seit 1997 als Geschäftsführer und Generalbevollmächtigter.

Herr Wuttke, wir sitzen hier nicht in einer Zoom-Schalte, sondern beim Frühstück beieinander. Wie reagieren Ihren Verwandten in Deutschland, wenn Sie vom coronafreien Alltag in Peking erzählen?

Mein Sohn und seine Frau haben schon zweimal Corona gehabt, meine Tochter auch. Sie können sich also den Ärger vorstellen, dass Deutschland das nicht auch besser hinbekommt.

China hat sehr harte Maßnahmen ergriffen, um die Pandemie in den Griff zu kriegen. Das scheint sich auch wirtschaftlich auszuzahlen. Deutsche und europäische Firmen profitieren kräftig, oder?

Ja, das Comeback der chinesischen Wirtschaft war sensationell. Wir saßen im vergangenen Mai zusammen und dachten, der Aufschwung fängt schon wieder ganz gut an. Seitdem sehen wir praktisch durchgehend zweistellige Wachstumsraten. China produziert eben alles, was im Lockdown nötig ist: Medizinequipment, Pharmazieartikel, Elektronik. Aber auch deutsche Firmen machen wieder gute Geschäfte. Die Chemie- und Automobilindustrie sind beispielsweise extrem gut unterwegs.

Gleichzeitig machen die starken Zahlen der deutschen Firmen in China aber auch deutlich: Wir sind jetzt noch abhängiger von Peking als vorher.

China wird in den nächsten Jahren alleine so viel zum weltweiten Wachstum beitragen, wie alle OECD-Länder zusammen. Wir können unseren Aktionären nicht erklären, dass wir absichtlich nicht in so einen Markt vertreten sind, der boomt. Die Abhängigkeit von China wird weiter steigen.

Dabei war die Beziehung zu Europa selten so frostig wie heute, auch den jüngsten deutsch-chinesischen Regierungskonsultationen war das anzumerken.

Ich habe im Juni 1989 in Peking die Niederschlagung der Tiananmen-Proteste miterlebt. Danach herrschte jahrelang Eiszeit. Aber dann kam China eben zurück. Sie haben mit einer diplomatischen Meisterleistung den Anschluss an die Welt gefunden. Jetzt

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

sieht es dagegen so aus, als versuche China, sich vom Rest der Welt abzutrennen. Peking betreibt eine Politik, die die Welt vor den Kopf stößt.

In der Tat hat die EU wegen der Menschenrechtslage in Xinjiang erstmals seit Tiananmen wieder Sanktionen gegen China verhängt …

… und das ist eine nachvollziehbare Entscheidung der EU. Die Situation in Xinjiang ist nicht akzeptabel für die europäische Öffentlichkeit. Und damit bleibt den Regierungen nichts anderes übrig, als ein Zeichen zu setzen. Nur warne ich vor Sanktionen. Die gibt es seit 2014 auch gegen Russland, geändert hat sich dadurch nichts.

VW-Chef Herbert Diess hat einmal gesagt, dass er von Arbeitslagern in Xinjiang nichts wisse, obwohl überall darüber berichtet wurde. Warum tut er das?

Meines Erachtens werden in Xinjiang ganz klar Menschenrechte verletzt. Und in der Tat fällt es westlichen Firmen schwer, sich da klar zu positionieren, weil sie den Zorn Pekings fürchten. Uns bleibt nichts anderes übrig, als unsere Hausaufgaben zu machen: Wir müssen stets sicherstellen, dass in unseren Betrieben in China alle internationalen Regeln und Standards eingehalten werden.

Nicht so einfach hat es sich H&M gemacht. Ebenso wie auch Nike und Adidas hat das Unternehmen angekündigt, dass es keine Baumwolle mehr aus Xinjiang verwenden will.

Im Fall von H&M macht der chinesische Markt nur fünf Prozent des Umsatzes aus. Das Management muss sich also eher die Frage stellen, wie 95 Prozent der übrigen Kunden die Lage in Xinjiang bewerten.

Volkswagen kann sich diesen Luxus offenbar nicht leisten. Der Konzern verkauft jedes zweite Auto in China. Ist Deutschland also doch zu abhängig?

Diese Abhängigkeit wird immer negativ gesehen. Bei genauerer Betrachtung gibt es aber keine Alternative im Automobilsektor. Wenn man Jobs in Wolfsburg oder in Europa erhalten will, muss man in China stark aktiv sein. Sonst leidet eben auch die Belegschaft in Deutschland. Hinzu kommt: Anders als die Textilindustrie, die in China kaum investiert und lediglich Ladenflächen angemietet hat, haben deutsche Industriebetriebe zum Teil Hunderte Millionen in Produktionsanlagen gesteckt. Sie können nicht von heute auf morgen das Land verlassen.

H&M musste für seinen Entschluss bezahlen. Chinas Staatsmedien riefen zum Boykott gegen Firmen auf, die keine Baumwolle aus Xinjiang nutzen.

„China nimmt uns ernst, aber eher in der Gewichtsklasse wie Australien“

Ich glaube, die chinesische Führung war selbst überrascht, welch große Dynamik sich da entwickelt hat und mit welcher Aggressivität chinesische Internetnutzer reagiert haben. Jetzt wird eher versucht, den Schaden zu begrenzen, zumal auch einige Sponsoren der Olympischen Winterspiele 2022 in Peking abgestraft wurden. Daran hatte Peking kein Interesse.

Es gibt Stimmen, die sagen, China habe ausländische Firmen vor Jahrzehnten reingelassen, um wirtschaftlich aufzuholen. Sobald die eigenen Firmen stark genug seien, werde die Tür zugeknallt.

Ach, das höre ich seit 30 Jahren. Und es kann ja sein, dass das irgendwann mal passiert. Bislang jedoch rollt China weiterhin den roten Teppich aus.

Trotzdem klagen europäische Firmen immer wieder über unfaire Behandlung in China.

Ja, die EU-Handelskammer bringt jedes Jahr ein 400-Seiten-Papier mit 900 Einzelfällen heraus. In der Tat liegt China bei vielen Themen noch hinter seinen Zusagen zurück. Nur ist der Markt trotz aller Schwierigkeiten für unsere Unternehmen sehr interessant.

FOTO: LAIF/KATHARINA HESSE

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Der Schmerz wird dadurch gelindert, dass man extrem gute Gewinne nach Hause transferieren kann, dass man wachsen, dass man lernen kann.

Lernen?

Das wird in Europa nicht so wahrgenommen: Unsere Firmen wachsen hier unglaublich an den anspruchsvollen chinesischen Kunden. Für deutsche Unternehmen ist China so etwas wie ein Fitnessclub.

Welche Branchen haben weiterhin Schwierigkeiten ins Land zu kommen?

Im herstellenden Gewerbe sind die Chinesen sehr offen gewesen, weil sie die Europäer brauchten, um ihre Industrielandschaft aufzubauen. Gerade wird

„Angela Merkel hat da weitergemacht, wo Gerhard Schröder aufgehört hat“

Techfirmen ein besonders roter und flauschiger Teppich ausgerollt. Anders sieht es im Servicesektor aus, sei es bei Altenbetreuung, Tourismus oder Transport. Die Lage ist nicht schwarz oder weiß. Wie sagt man so schön: Fifty Shades of Grey.

Was ist derzeit das größte Problem für Firmen?

Momentan sicherlich die Politisierung, die Art und Weise, wie wir einen Spagat machen müssen: Einerseits in China unternehmerisch unterwegs zu sein, andererseits nicht im Westen in die Kritik zu geraten. Das versuche ich auch der chinesischen Regierung zu erklären: Wir leben nicht im Vakuum zu Hause, da sind Regierungen, Parlamente, Kapitalmärkte, auch NGOs und die öffentliche Meinung. Wir stecken in einer Zwickmühle.

Ein Öffnungsschritt sollte eigentlich das Investitionsschutzabkommen mit der EU sein. Das haben Brüssel und Peking Ende 2020 eilig noch vor dem Machtwechsel in den USA auf den Weg gebracht.

Das war eine schwierige Kiste. Ich war persönlich unter enormem Druck aus Washington.

Wer hat denn da Druck gemacht?

Das Weiße Haus. Anrufe gab es sowohl von der ausscheidenden als auch der eingehenden Regierung. Es gab spät am Abend lange Diskussionen am Telefon. Danach braucht man erst mal Whiskey.

So schlimm?

Der Ton war immer freundlich, aber die Botschaft war klar: dass das Abkommen für Europa nicht gut und ein schlechter Neustart für das europäisch-amerikanische Verhältnis sei. Aber ich bestand darauf, dass die EU ihren eigenen Standpunkt hat. Hätten wir gemacht, was die Amerikaner wollen, wäre die Verhandlungsposition Europas in China künftig komplett unterminiert worden. Peking würde zu Recht fragen: Na, habt ihr das Okay aus dem Weißen Haus?

Trotzdem gab es auch in Europa Kritik an dem Abkommen. Und nach der Xinjiang-Eskalation kann mit einer Ratifizierung ohnehin nicht mehr gerechnet werden, oder?

Stimmt, mit ihren unverhältnismäßig starken Gegensanktionen haben die Chinesen jede Chance auf ein Abkommen wahrscheinlich auf Jahre hinaus zerstört.

Moment, die EU hat zuerst Sanktionen verhängt.

Die Sanktionen der Europäer waren allerdings schwächer als die der Amerikaner, trotzdem hat China viel heftiger reagiert. Die überdimensionierte Antwort hat in Brüssel viele überrascht. Peking hat das schlecht kalibriert. Nun wird das Investitionsabkommen für lange Zeit auf Eis liegen.

Wie erklären Sie sich diese Reaktion?

Ich gehe davon aus, dass man ein Zeichen setzen wollte. Nach der Logik Pekings müssen schwächere Regionen wie Australien, Kanada und eben Europa stärker bestraft werden als die Amerikaner, die noch immer eine Nummer stärker als China sind.

Europa wird als Schwächling wahrgenommen?

China nimmt uns schon ernst, aber eher in derselben Gewichtsklasse wie Australien, Kanada oder Japan. Das sollte uns zu denken geben.

Auch zwischen Washington und Peking zeichnet sich nicht gerade eine Entspannung ab.

Richtig. Joe Biden hat sowohl Republikaner als auch Demokraten hinter sich, denn China ist das einzige Thema, in dem sich die USA einig sind. Deswegen wird er garantiert kein politisches Kapital darauf verschwenden, Pro-China-Politik zu machen. Ich glaube aber: Biden hat verstanden, dass man Chinas Aufstieg nicht unterbinden kann, sondern dafür sorgen muss, dass die Welt einen Konsens findet, wie sie mit dem aufsteigenden Superstar umgehen soll.

Sind die Xinjiang-Sanktionen eine geopolitische Vorentscheidung: auf der einen Seite der Westen, auf der anderen Seite China samt Alliierten?

Das Thema Xinjiang ist jedenfalls zu groß und zu krass, als dass man es als saisonale Verwerfung abhaken könnte. Und man muss sagen: Im Westen haben wir Alliierte. China hat keine. Peking muss sich immer wieder die Unterstützung anderer einkaufen.

Dass es zwischen Deutschland und China bisher meistens gut lief, lag auch an Angela Merkel.

In meinen 30 Jahren in China habe ich festgestellt, dass deutsche Außenpolitik, wenn das Thema China aufkommt, von einer großen Konsistenz geprägt ist. Gerhard Schröder hat da weitergemacht, wo Helmut Kohl aufgehört hat. Und Angela Merkel hat da weitergemacht, wo Schröder aufgehört hat. Deutsche Außenpolitik war, was China angeht, extrem berechenbar und meistens sehr pragmatisch. Aber das wird sich jetzt ändern.

Warum?

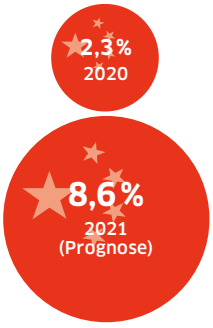
Weil sich die öffentliche Meinung in Deutschland ändert. Deswegen wird es der nächsten Führung in Deutschland sehr viel schwerer fallen, mit China dieses enge Verhältnis beizubehalten.

Wen würde denn Peking zum nächsten Bundeskanzler wählen?

Wenn es könnte, noch mal Angela Merkel. ■

CHINAS COMEBACK

BIP-Wachstum



Quelle: National Bureau of Statistics of China

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Von der Küche ins Kabinett

Für die grüne Kanzlerkandidatin Annalena Baerbock wird das Private politisch – und vielleicht noch heikel. Ihre Partei will Lobbyismus stärker regulieren. Und ausgerechnet ihr Mann arbeitet als Interessenvertreter bei der Deutschen Post.

TEXT CORDULA TUTT

Es klang nach einer gefälligen Pointe im ersten TV-Interview als grüne Kanzlerkandidatin. Annalena Baerbock reagierte damit auf die Skepsis, dass sie keine Führungserfahrung als Ministerin hat. „Ich komme ja aus dem Sport“, sagte die 40-Jährige. „Auch Jürgen Klopp hatte als Trainer beim Beginn in Liverpool keinen Profischein als Trainer.“ Die Botschaft: Beim Fußball-Erfolgstrainer fragt keiner mehr, ob er es kann.

Klopp ist am Küchentisch der grünen Parteichefin in Potsdam immer mal Thema. Denn ihr Mann Daniel Holefleisch sieht dem Fußballlehrer so ähnlich, dass er früher als Kloppo-Imitator in die Bütt ging. Holefleisch, ein Werder-Fan, gab sogar mal ein launiges Interview als „Meistertrainer“ der Grünen. Früher arbeitete er in der Parteizentrale und war für Kontakte zu Unternehmen und fürs Spendensammeln zuständig. 2017, bevor seine Frau für den Vorsitz kandidierte, wechselte er selbst in die Wirtschaft.

Nun müssen beide den Eindruck eines Interessenkonflikts vermeiden, denn gerade die Grünen wollen Lobbyismus stärker regulieren. Und Holefleisch arbeitet mittlerweile für einen der größten deutschen Konzerne: Bei der Deutschen Post DHL ist er Senior Experte Corporate Public Affairs in der Berliner Repräsentanz. Die Truppe um Büroleiter Oliver Röseler, der CDU-Stallgeruch mitbrachte, ist für die Politkontakte zuständig. Im hoch regulierten Postmarkt sind frühe Infos und verlässliche Kontakte in Parlament und Regierung entscheidend. Einen Gutteil der Erlöse erzielt die Post, an der der Bund beteiligt ist, mit Porto, das der Bund bewilligt.

Viele Konzerne rechnen fest mit einer Regierungsbeteiligung der Ökopartei nach der Bundestagswahl im September. Spätestens jetzt suchen sie Kontakt zu Grünen-Verstehern wie Holefleisch. Dessen Arbeitgeber hat auch kein Problem mit der besonderen Beziehung. „Derzeit sehen wir keinen Interessenkonflikt“, sagt ein Post-Sprecher.

Saubere Politik und Transparenz?

Für Annalena Baerbock jedoch wird die Nähe heikel. Ihre Partei äußert sich regelmäßig kritisch zu Lobbyarbeit, etwa jüngst zu den Verquickungen bei der Maskenbeschaffung. „Der Einfluss von organisierten Lobbyist*innen hat stark zugenommen, dennoch tut sich nichts“, monierte der Grünen-Parteirat im März. Verbindungen von Politik und Wirtschaft müssten ebenso wie Nebenbei-Honorare offengelegt werden. Ein besseres Lobbyregister für Abgeordnete und überhaupt ein Register für die Regierung müsse her. „Lobbyismus im Bereich der Bundesregierung darf nicht unreguliert bleiben“, heißt es im „Fünf-Punkte-Plan für saubere Politik und Transparenz“.

Gemeinsam auf dem politischen Parkett
Kandidatin Annalena Baerbock mit Ehemann Daniel Holefleisch, der für die Post arbeitet

FOTO: PICTUREALLIANCE/EVA OERTWIG/SCHROEWIG

Gilt das auch für die Eheleute Baerbock und Holefleisch? „Solange Frau Baerbock Parteivorsitzende und Abgeordnete ist und nicht Teil der Exekutive, ist es weiterhin vereinbar“, sagt Parteisprecherin Nicola Kabel. Das ändere sich, sollten die Grünen mit an die Regierung kommen. Dann werde „Daniel Holefleisch die notwendigen Maßnahmen ergreifen, um sicherzustellen, dass es zu keinerlei Interessenverquickung kommt und nicht einmal der Anschein einer Interessenverquickung entstehen kann“. Soll heißen: dass er dann seinen Lobbyjob aufgibt.

Mindestabstand zur Macht

Wettbewerbern der Post und Unternehmen, die auf eine Liberalisierung des Marktes hinarbeiten, dürfte das nicht passen. Auch im für Regulierung zuständigen Wirtschaftsministerium, das die Grünen eher beanspruchen dürften als das Finanzministerium, wird große Nähe womöglich kritisch gesehen. Ungeklärt ist freilich, ob eine offenkundige Nähe von Lobby und Regierenden nicht auch das Gegenteil bewirken kann. Grüne an der Macht könnten auf Distanz bedacht sein, um nicht in den Ruch der Korruption zu kommen.

Das Geschmäckle von privater Nähe zu Branchen, Unternehmen oder Themen scheint Minister der jetzigen Bundesregierung nicht zu stören. Zumindest hat das Kabinett Angela Merkels (CDU) keinen Anlauf zu mehr Transparenz unternommen. Bundesgesundheitsminister Jens Spahn (CDU) ist mit Daniel Funke verheiratet, dem Hauptstadtlobbyisten des Burda-Medienkonzerns. Hersteller von Schutzausrüstung suchten für mögliche Aufträge in der Pandemie den Weg über ihn, berichteten Medien. Bundesarbeitsminister Hubertus Heil (SPD) ist mit der Hauptstadt-Repräsentantin des Telekom-Verbandes VATM, Solveig Orlowski, verheiratet und war als Abgeordneter mal für Telekommunikation zuständig.

Baerbocks Ehemann stellt sich offensichtlich auf eine Durchleuchtung des Privat-Politischen ein. In den sozialen Medien finden sich kaum noch Spuren seiner Kloppo-Auftritte. Zurzeit ist Holefleisch auf diversen Profilen nur mit Mütze und Sonnenbrille zu sehen. Das Lachen ist ihm dabei aber noch nicht vergangen. ■

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Der Volkswirt

gegründet 1926

Der schwierige Hoffnungsträger

Es herrscht Eiszeit in den europäisch-chinesischen Beziehungen. Die EU umgarnt daher nun Indien als strategischen Partner in Asien. Doch die Coronapandemie auf dem Subkontinent eskaliert – und auch die Wirtschaftspolitik der Regierung in Delhi weckt Zweifel.

TEXT BERT LOSSE, SILKE WETTACH

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

So hat sich Stefan Halusa seinen Start nicht vorgestellt. Seit Januar leitet der ehemalige Manager des Autozulieferers Brose die Deutsch-Indische Handelskammer (AHK), und damals „hatte man das Gefühl, das Virus sei hier unter Kontrolle“. Doch nun ist das mutierte Coronavirus mit brachialer Wucht zurückgekehrt. Die Zahl der täglich gemeldeten Neuinfektionen erreicht Rekordwerte, das Gesundheitssystem ist teilweise kollabiert. In Mumbai, wo Halusa lebt und im Homeoffice sitzt, gilt eine strenge Ausgangssperre, die Büros sind dicht, nur wenige Branchen dürfen noch arbeiten.

Das hat politische Konsequenzen. Deutschland und andere Staaten haben Einreisen aus Indien weitgehend verboten. Am zweiten Samstag im Mai wollte Portugals Premierminister António Costa eigentlich Indiens Ministerpräsidenten Narendra Modi in Porto empfangen, gemeinsam mit den Staats- und Regierungschefs der 26 anderen EU-Staaten. Der EU-Indien-Gipfel sei das „Kronjuwel“ der portugiesischen EU-Ratspräsidentschaft, schwärmte der Sozialdemokrat. Nun schrumpft der Termin zu einer glanzlosen Videoschalte. Mehr noch: Die Zuspitzung der Pandemie könnte auf dem Gipfel die Diskussion über eine politische und ökonomische Annäherung der beiden Wirtschaftsmächte überlagern.

Dabei besteht großer Redebedarf. Die Zusammenarbeit zwischen Europa und der größten Demokratie der Welt kommt nur schleppend voran. Die Verhandlungen für ein Freihandelsabkommen liegen seit 2013 auf Eis. In Indien werden etwa bei der Einfuhr von Neuwagen immer noch zwischen 60 und 100 Prozent Zoll fällig. Indiens Regierung wiederum stört sich an den hohen EU-Zöllen auf Textilien, Edelsteine und landwirtschaftliche Güter wie Basmati-Reis.

„Ich sehe nicht, dass wir in absehbarer Zeit auf einen Nenner kommen“, warnt Bernd Lange (SPD), Vorsitzender des Handelsausschusses des EU-Parlaments: „Ich erlebe Indien als abwartend und blockierend.“ Wirtschaftsvertreter weisen zudem darauf hin, dass sich Indien schon 2013 nicht auf Abmachungen zum Thema Nachhaltigkeit einlassen wollte. Die EU hat ihre Anforderungen bei diesem Thema inzwischen aber sogar noch erhöht.

Angesichts der Eiszeit im Verhältnis zwischen Europa und China rückt Indien trotzdem immer stärker in den Fokus. Durch eine engere Partnerschaft mit dem Land will die EU ein geostrategisches Gegengewicht zu den Expansionsgelüsten Pekings in Asien aufbauen. Das liegt durchaus auch im Interesse des Subkontinents; Indien und China sind sowohl ökonomische wie politische Rivalen.

„Indien wird künftig der zentrale Akteur in der Chinapolitik der westlichen Länder sein“, sagt der Ökonom und Indienexperte Heribert Dieter von der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) in Berlin. Dass beide Seiten in der aktuellen Lage geborene Verbündete sind, glaubt auch Garima Mohan von der Denkfabrik German Marshall Fund of the United States: „Der Chinafaktor stärkt die Partnerschaft zwischen Europa und Indien – beide Seiten haben ähnliche Sorgen.“

Die Bundesregierung hat bereits 2020 „Leitlinien zum Indo-Pazifik“ beschlossen, diese Weltregion sei „eine Priorität der deutschen Außenpolitik“, sagt Außenminister Heiko Maas. Parallel dazu setzt sich Großbritannien dafür ein, Indien ins Boot der G7-Staaten zu holen. Global operierende Unternehmen wiederum denken über eine Verlagerung von Wertschöpfungsketten aus dem kommunistischen China ins demokratische Indien nach, um bei einer weiteren Abkühlung der Beziehungen zu Peking nicht zwischen die Fronten zu geraten.

1,4 Milliarden potenzielle Kunden

Die deutsche Wirtschaft hat aber auch deshalb ein Interesse an Indien, weil das Land nach Ende der Pandemie trotz seiner zum Teil miserablen Infrastruktur gute Wachstumsperspektiven bietet. Kurz vor der Eskalation der Pandemie sagte der Internationale Währungsfonds für 2021 einen Anstieg der indischen Wirtschaftsleistung von 12,5 Prozent voraus – mehr als für China (8,4 Prozent) und deutlich mehr als für die Welt insgesamt (6,0 Prozent). Das dürfte nun zwar nicht mehr zu schaffen sein. Gleichwohl sei „Indien ein absoluter Hoffnungsträger für die Weltwirtschaft und könnte mittelfristig die globale Lokomotivfunktion von China übernehmen“, glaubt Ökonom Dieter.

Bislang liegt das Land nur auf Rang neun der deutschen Handelspartner. Aber Indien lockt mit seinen bald 1,4 Milliarden Menschen nicht nur als Absatzmarkt, sondern punktet aus Unternehmenssicht auch mit niedrigen Kosten und einem hohen Ausbildungsniveau. „Im Softwaresektor finden Unternehmen einen unglaublichen Pool gut ausgebildeter Fachkräfte vor“, sagt AHK-Chef Halusa. Auch sei der Anteil der Menschen, die Englisch sprechen, deutlich höher als in anderen asiatischen Ländern. Das erleichtere die Kommunikation.

Aktuell sind 1800 deutsche Firmen vor Ort, Tendenz steigend. Bevor Corona alles überlagerte, verzeichnete die AHK viele Erstanfragen von Unternehmen, die in Asien investieren wollen und einen Regionalvergleich vornehmen. „Früher“, sagt Halusa, „wären viele davon wohl direkt nach China gegangen.“ Die Amerikaner schaffen bereits Fakten. Apple etwa plant, einen Teil seiner iPhone-12-Produktion von China nach Indien zu verlagern. Auch Autohersteller sind daran interessiert, die Abhängigkeit vom chinesischen Markt zu reduzieren.

Doch dabei müsste die indische Regierung mitspielen, die ein ambivalentes Verhältnis zu Freihandel und offenen Märkten pflegt. Wegen der Rivalität zu China weigert sich Premier Modi, der riesigen Freihandelszone RCEP im Asien-Pazifik-Raum beizutreten – für die Handelsökonomin Sonali Chowdhry vom Institut für Weltwirtschaft „eine verpasste Chance“. Modi spricht sich stattdessen für mehr wirtschaftliche Autarkie aus. Jüngst forderte sein Verkehrsminister Nitin Gadkari, Autobauer sollten mehr im Inland produzieren und Vorleistungen kaufen, sonst werde es höhere Zölle für Zulieferteile geben.

Zwar hat die Regierung ein 25-Milliarden-Dollar-Programm aufgelegt, um mehr ausländische Industrie ins Land zu holen. Zugleich aber geht die berüchtigte indische Bürokratie bisweilen ruppig mit Investoren um. Auch in der heterogenen Gesellschaft ist ausländisches Kapital nicht unumstritten. Es gebe „einige militante Gewerkschaften, die ausländische Direktinvestitionen für Teufelszeug und Ausdruck postkolonialen Gebarens halten“, berichtet Ökonom Dieter, der sich regelmäßig mit Modis Wirtschaftsberater Rajiv Kumar austauscht.

Und so dürfte der anstehende Gipfel wohl nur Fortschritte in homöopathischen Dosen bringen. In Brüssel mühen sich Beamte derzeit, ausreichend Stoff für eine Abschlusserklärung zu finden. So soll es eine Vereinbarung zur sogenannten Konnektivität geben, ähnlich wie mit Japan 2019. Dabei geht es um einen Rahmen für künftige Kooperationen, etwa bei der Vernetzung der Digitalwirtschaft und dem Ausbau der Infrastruktur.

Wichtiger als vage Gipfelbeschlüsse sind für Indien in diesen Tagen allerdings medizinische Hilfen. Die EU und Deutschland bereiten daher umfangreiche Lieferungen vor: Beatmungsgeräte, Medikamente, Anlagen zur Sauerstoffaufbereitung. Humanitäre Hilfe in der Krise – das ist sicher nicht die schlechteste Basis für die angestrebte große Koalition in der Nach-Corona-Ära. ■

FOTO: ARI LILOAN

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Time-out für den Welthandel

Konjunktur Deutschland Lockdown und mangelnde Frachtkapazitäten bremsen den globalen Güterverkehr.

TEXT MALTE FISCHER

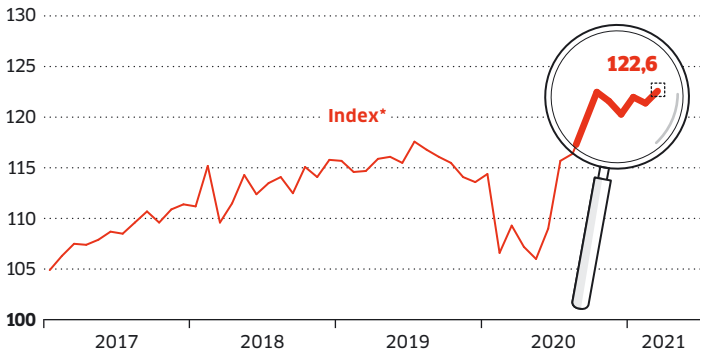
Die Expansion des Welthandels scheint eine Verschnaufpause eingelegt zu haben. Darauf deuten die Daten zu den weltweiten Containerumschlägen hin: Sie sind nach der rasanten Aufholjagd im Sommer 2020 seit Herbst in eine Seitwärtsbewegung übergegangen. Der vom RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung in Essen und dem Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik ermittelte Containerumschlag-Index, der die Aktivitäten in 91 Häfen rund um den Globus misst, hat sich im März nur leicht auf 122,6 Punkte verbessert (siehe Grafik). Damit lag er etwa so hoch wie im Oktober 2020. Der Mangel an Frachtkapazitäten insbesondere auf der Route von Asien nach Europa sowie der Lockdown in Europa bremsen den globalen Handel.

Der sogenannte Northrange-Index, der die Containerumschläge an wichtigen europäischen Seehäfen wie Rotterdam, Zeebrügge, Antwerpen, Le Havre und Bremerhaven erfasst, ist im Februar und März sogar gesunken.

Während das Coronavirus in China weitgehend unter Kontrolle ist und die Wirtschaft wieder rundläuft und während die Konjunktur in den USA, angefeuert durch eine extrem expansive Geld- und Finanzpolitik, auf einen Boom zusteuert, kommt der alte Kontinent angesichts des zähen Impffortschritts konjunkturell nur langsam voran. Die führenden deutschen Wirtschaftsforschungsinstitute rechnen in ihrem Frühjahrsgutachten für dieses Jahr für die USA und China mit Wachstumsraten von 6,9 beziehungsweise 9,5 Prozent. Auch Großbritannien (5,0 Prozent) wird die EU (4,2 Prozent) demnach beim Wirtschaftswachstum wohl hinter sich lassen. Ein erneuter Anstieg des Welthandels, so RWI-Konjunkturchef Torsten Schmidt, sei erst zu erwarten, „wenn die Pandemie weltweit eingedämmt worden ist“.

STABILE SEITWÄRTSBEWEGUNG

RWI/ISL-Containerumschlag-Index (2015 = 100)



*saison- und arbeitstäglich bereinigt; letzter Wert: März 2021; **Quelle:** RWI/ISL

Trübere Aussichten

Etwas sparsam schauten die Analysten drein, als der ifo-Geschäftsklimaindex für April nur um 0,2 Punkte auf 96,8 Zähler zulegte; sie hatten mit einem kräftigeren Plus gerechnet. Doch die Geschäftserwartungen der Unternehmen für die nächsten Monate haben sich eingetrübt und den Indexanstieg gebremst. Die dritte Infektionswelle sowie die in vielen Branchen spürbaren Lieferengpässe drücken auf die Stimmung. Im verarbeitenden Gewerbe berichten 45 Prozent der Unternehmen über Engpässe bei der Belieferung mit Vorprodukten. Die gute Nachricht: Die Kapazitätsauslastung liegt mit 86,2 Prozent wieder über dem langfristigen Durchschnitt von 83,5 Prozent.

DIE DEUTSCHE KONJUNKTUR IN ZAHLEN Jeweils aktuellste Werte

Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung	2020 Durchschnitt	I/20 Veränderung zum Vorquartal in Prozent	II/20	III/20	IV/20	Letztes Quartal zum Vorjahr in Prozent
Real. Bruttoinlandsprodukt	-4,9	-2,0	-9,7	8,5	0,3	**-2,7**
Privater Konsum	-6,1	-2,3	-11,0	10,8	-3,3	**-6,5**
Ausrüstungsinvestitionen	-12,1	-6,9	-15,1	15,9	-0,1	**-6,0**
Bauinvestitionen	1,9	4,3	-4,3	-1,3	1,8	**3,0**
Ausfuhren	-9,4	-3,3	-20,5	18,0	4,5	**-2,9**
Einfuhren	-8,5	-2,0	-15,9	9,0	3,7	**-5,1**

Arbeitsmarkt, Produktion und Preise	2020 Durchschnitt	Februar 2021	März 2021	April 2021	Mai 2021	Letzter Monat zum Vorjahr in Prozent
Industrieproduktion[1]	-7,4	-1,6	-	-	-	**-5,2**
Auftragseingänge[1]	-6,4	1,2	-	-	-	**7,0**
Einzelhandelsumsatz[1]	4,4	2,7	-	-	-	**-6,6**
Exporte[2]	-9,3	1,0	-	-	-	**-1,2**
ifo-Geschäftsklimaindex	89,3	92,7	96,6	96,8	-	**27,9**
Einkaufsmanagerindex	49,1	60,7	66,6	66,4	-	**92,2**
GfK-Konsumklimaindex	-3,0	-15,5	-12,7	-6,1	-8,8	-
Verbraucherpreise[3]	0,5	1,3	1,7	-	-	-
Erzeugerpreise[3]	-1,0	1,9	3,7	-	-	-
Arbeitslosenzahl[4]	2702	2753	2745	-	-	**21,0**
Offene Stellen[4]	615	600	612	-	-	**-12,1**

[1] produzierendes Gewerbe, Veränderung zum Vormonat in Prozent; [2] Veränderung zum Vormonat in Prozent; [3] Veränderung zum Vorjahr in Prozent; [4] in Tausend, saisonbereinigt; alle Angaben bis auf Vorjahresvergleiche saisonbereinigt; **Quelle:** Thomson Reuters

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Der Wettlauf zwischen Windhunden und Bluthunden

Denkfabrik Die großen Techkonzerne entwickeln sich mehr und mehr zu globalen Finanzdienstleistern. Das birgt Gefahren für Wirtschaft und Wettbewerb.

TEXT BARRY EICHENGREEN

Im Jahr 2009, mitten in der globalen Finanzkrise, machte Paul Volcker eine berühmt gewordene Bemerkung. Die einzige sozial produktive Finanzinnovation der vergangenen 20 Jahre, so befand der Exchef der US-Zentralbank Federal Reserve, sei: der Geldautomat. Man fragt sich, was der 2019 verstorbene Volcker wohl zu der heutigen Schwemme digitaler Finanzinnovationen sagen würde – von Mobilzahlungsplattformen über das Internetbanking bis hin zur Kreditvergabe von Privatperson zu Privatperson.

Ebenso wie der gute alte Geldautomat haben viele dieser Innovationen den Vorteil, dass sie Transaktionskosten verringern. Als Kritiker großer Finanzkonzerne wäre Volcker jedoch über den Markteintritt von Technologiegiganten in diesen Sektor besorgt gewesen. Deren Namen sind so bekannt, wie ihre Dienstleistungen allgegenwärtig sind: der E-Commerce-Riese Amazon in den USA, der Chatanbieter Kakao in Südkorea, die Handelsplattform Mercado Libre in Lateinamerika oder Alibaba und Tencent in China.

Diese Konzerne offerieren im Finanzbereich heute so gut wie alles. Amazon vergibt Kredite an kleine und mittlere Unternehmen. Kakao bietet das komplette Spektrum von Bankdienstleistungen an. Ant Financial von Alibaba und WeChat von Tencent liefern eine Fülle von Finanzprodukten. Sie sind so schnell expandiert, dass sie kürzlich von der chinesischen Regierung gemaßregelt wurden.

„Banken und Fintechs hängen von den Cloud-Computersystemen der Techkonzerne ab – von Systemen ihrer Wettbewerber“

Die Probleme, vor denen die Regulierungsbehörden stehen, sind offensichtlich: Wo ein einzelnes Unternehmen die Zahlungen der Bevölkerungsmehrheit in einem Land abwickelt (wie etwa M-Pesa in Kenia), kann es im Falle seines Scheiterns die gesamte Volkswirtschaft beschädigen. Daher müssen Regulierer die Risiken sorgfältig im Auge behalten. Und sie müssen sich um den Schutz der Kundendaten kümmern – nicht nur der Finanzdaten, sondern auch anderer persönlicher Informationen, die Techkonzerne abschöpfen.

Die Konzerne können aufgrund ihrer Fähigkeit, Daten zum Verbraucherverhalten auszuwerten, die Verhaltensmuster ihrer Kunden ausnutzen. Sie arbeiten oft mit Partnerbanken zusammen, versorgen diese aber nur mit Technologie und Expertise. Gehen Kreditnehmer übermäßige Risiken ein, haben die Techkonzerne daher kaum Grund zur Sorge. Daraus kann eine erhöhte Risikobereitschaft bei der Kreditvergabe entstehen. Die chinesischen Regulierungsbehörden fordern daher nun von den Techkonzernen des Landes, 30 Prozent aller Kredite, die über Kreditpartnerschaften vergeben werden, über ihre eigenen Bilanzen zu finanzieren.

Wichtig auch: Traditionell verlangen die Regulierer von Kreditanbietern, die grundlegenden Variablen für die Kreditvergabeentscheidungen offenzulegen. So wollen sie verbotene „Gruppencharakteristika“ aufspüren, die bestimmte Gruppen benachteiligen. Es soll etwa ausgeschlossen werden, dass die Entscheidung über einen Kredit mit ethnischen Eigenschaften zusammenhängt. Da Kreditbearbeiter aber immer mehr durch die auf künstlicher Intelligenz beruhenden Algorithmen der Techkonzerne ersetzt werden, dürften sich die Variablen künftig ständig verändern. Dass die Regulierer damit Schritt halten können, darf bezweifelt werden.

Hinzu kommen Wettbewerbsrisiken: Banken und Fintechs hängen von den Cloud-Computersystemen der großen Techkonzerne ab – und damit von Systemen ihrer größten Wettbewerber. Außerdem können Techkonzerne ihre Finanzsparten, die ja nur einen Teil ihrer Aktivitäten ausmachen, quersubventionieren. Indem sie eine große Bandbreite zusammenhängender Dienstleistungen anbieten, können sie ihre Kunden sogar an einem Anbieterwechsel hindern.

Die Macht des Algorithmus

Darauf haben die Regulierer mit Offenlegungsregeln reagiert, die Finanzunternehmen dazu verpflichten, ihre Kundendaten – nach Einverständnis der Kunden – mit Drittparteien zu teilen. Sie haben die Verwendung von API-Schnittstellen genehmigt, die es Drittanbietern erlauben, sich direkt in Finanzwebseiten einzuloggen, um Kundendaten zu erhalten.

Ob dies ausreicht, ist fraglich. Techkonzerne können ihre Plattformen dazu verwenden, riesige Mengen von Kundendaten zu erzeugen und für die Kalibrierung ihrer Algorithmen zu nutzen. So können sie die Kreditvergabe effizienter gestalten als Mitbewerber, die ohne diese Informationen auskommen müssen. Die Kunden mögen zwar Finanzdaten zu einer anderen Bank übertragen können, aber was ist mit ihren finanzunabhängigen Daten? Was ist mit dem Algorithmus? In dieser Gemengelage sind Digitalbanken und Fintechs nicht in der Lage, ihre Dienste ebenso effizient anzubieten wie die Techkonzerne.

Ein altes Bild vergleicht die Banken mit Windhunden (weil sie schnell rennen) und die Regulierungsbehörden mit Bluthunden, die zwar langsam sind, aber ihre Fährten hartnäckig verfolgen. Im Zeitalter der Plattformökonomie müssen nun auch die Bluthunde schnell werden. Angesichts der Tatsache, dass nur drei Zentralbanken über spezielle Fintechabteilungen verfügen, besteht sonst die Gefahr, dass sie die Fährte verlieren. ■

BARRY EICHENGREEN
ist Professor für Ökonomie an der University of California in Berkeley. Er beschäftigt sich vor allem mit Makroökonomie und der Geschichte des globalen Finanzsystems.

FOTO: GETTY IMAGES/KONTROLAB; COPYRIGHT TEXT: PROJECT SYNDICATE

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Schau mir in die Augen, Heimarbeiter!

TEXT ROBERTO SIMANOWSKI

In Geschichtsbüchern der Zukunft wird stehen: Der Mensch wurde in der Pandemie noch gläserner, stand nun auch nackt da im Privatraum. Konzerne und Start-ups nutzen Bildschirmmeetings beherzt zum Auslesen ihrer Kunden. Und das Kapital erschließt das Homeoffice als Akkumulationszone.

Das bitterste Kapitel in künftigen Geschichtsbüchern über die Coronapandemie wird vom Datenschutz handeln. Eine tragisch-komische Rolle wird dabei die Corona-App spielen, die für die Bekämpfung der Virenübertragung geschaffen wurde. Ein Meisterstück des datenschutzgerechten Einsatzes von Überwachungstechnik, wenngleich in epidemiologischer Hinsicht so gut wie wertlos. Denn der Gebrauch dieser App war nicht nur freiwillig; das Tracing-Verfahren erlaubte dem Gesundheitsamt zudem kaum, dem jeweiligen Ausbruchsherd des Virus auf die Spur zu kommen. Effektive Pandemiebekämpfung mit modernster Technologie sieht anders aus.

Die Sache ist natürlich komplizierter als das. Datenschutz ist ein hohes Gut, was sich auch nicht mit dem Hinweis erledigt, dass Technologiekonzerne ohnehin ständig Bewegungsprofile erstellen und mit Suchprofilen das Recht auf informationelle Selbstbestimmung untergraben – mit dem Einverständnis der Betroffenen und zu viel weniger noblen Zwecken. Die informationelle Selbstbestimmung ist so unantastbar wie die Menschenwürde, notiert Adrian Lobe (WirtschaftsWoche 14/2021). Ebenso wie kein Mensch auf ein Mittel zur Rettung eines anderen oder vieler anderen reduziert werden darf (jedenfalls nicht nach der im Grundgesetz verankerten deontologischen Ethik), dürfte demnach auch der individuelle Datenschutz nicht zur Rettung der Gemeinschaft aufgegeben werden. Was aber, wenn das Individuum einverstanden ist?

Die Variante des Selbstopfers – die den Menschen nicht zum Mittel reduziert, sondern zum Helden erhöht – lässt sich nicht auf die informationelle Selbstbestimmung übertragen. Denn wer auf die verzichtet, ist nicht nur großzügig mit den eigenen Daten, sondern auch mit den Daten der anderen, da eine Verhaltensweise umso lesbarer wird, je mehr Vergleichsdaten es gibt. Also muss man den Datenschutz auch dann wahren, wenn die Pragmatik dagegenspricht?

Die Antwort werden die Geschichtsschreiber der Pandemie wissen, denen sicher auch die bittere Ironie des Ganzen nicht entgehen wird: Gerade weil der deutsche Staat – anders als ostasiatische Länder – das informationelle Selbstbestimmungsrecht seiner Bürger gegen die Versuchung einer „scharf gestellten" Corona-App schützt, muss er schließlich die Bewegungsfreiheit einschränken und gar nächtliche Ausgangssperren verhängen. So rettet er die Bürgerrechte, wo es kaum auffällt und wenige interessiert, und annulliert sie dort, wo es schmerzhaft für alle und skandalös für viele wird. Manche Geschichtsschreiber mögen darin ein ehrenhaftes Verhalten der Machthaber sehen, das vorschnell mit einer Diktatur verglichen wurde (denn Bewegungsfreiheit lässt sich zurückgeben, einmal

FOTOS: PR, GETTY IMAGES; ILLUSTRATION: PATRICK ZEH

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

aggregierte Daten nicht). Die meisten werden es schlicht selbstmörderisch nennen.

Die Geschichtsbücher der Zukunft werden auch dies über die Pandemie wissen: Während die Corona-App den Datenschutz hochhielt, wurde der Mensch durch die Coronakrise noch gläserner, als er schon war. Und zwar nicht in der Öffentlichkeit, wo die Maske ihn vor der Überwachung durch Gesichtserkennungssoftware schützte und gewissermaßen der Initiative *ReclaimYourFace* in die Hände spielte. Nein, „nackt" wurde der Mensch im Privatraum, wohin sich nun pandemiebedingt das gesellschaftliche Leben verschoben hatte, einschließlich Seminare und Arbeitsbesprechungen.

Personalentwickler lieben die Digitalisierung

Alles, was digital ist, ist analysierbar – und wird zur Optimierung von Arbeitsvorgängen analysiert. Personalentwickler lieben die Digitalisierung. Das beginnt beim Rekrutierungsverfahren, das eine effiziente (weil automatisierte) und objektive (weil algorithmische) Durchsicht von Bewerbungsunterlagen oder auch eine via Bildschirm automatisierte Persönlichkeitseinschätzung erlaubt: Wenn die Entscheidung ohne den Einsatz von Personal erfolgt, erfolgt sie auch ohne dessen Vorurteile.

Was wäre dagegen zu sagen? Dass man lieber mit einem Menschen interagiert? Das wäre technophob und altmodisch und weder für HireVuw, ein entsprechendes Unternehmen in den USA, noch für Retorio, ein entsprechendes Start-up aus München, ein Argument. Akzeptabel ist nur die Kritik, dass die künstliche Intelligenz Vorurteile verinnerlicht haben könnte (wenn sie etwa an Daten trainiert wurde, die nur von weißen Männern stammen) – und dass Bewerberinnen nicht wissen, woran eine mögliche Ablehnung lag. Beides kann gelöst werden, ohne den Einsatz dieser Technologie zu verbieten.

Wer freilich Anstoß daran nimmt, dass man überhaupt einer solchen Emotionsanalyse ausgesetzt wird, hat es schwer und wird es künftig noch schwerer haben. Denn das Homeoffice, das die Pandemie uns aufdrängt und das den Virus überleben wird, heißt nicht nur: zu Hause zu arbeiten. Es heißt auch, am Bildschirm zu arbeiten, also vermittelt durch ein Medium. Hier beginnt das Problem. Wenn Kommunikation durch ein Medium vermittelt wird, ist nicht gesichert, dass die Kommunizierenden unter sich bleiben. Ein Telefonanruf kann abgehört, ein Brief abgefangen, eine E-Mail gehackt werden. Der unbekannte Dritte ist potenziell immer dabei. So auch bei der Arbeitsbesprechung am Bildschirm. Dabei geht es gar nicht um Spione, die das Meeting heimlich abhören. Es geht um Kommunikationsforschung, Teamcoaching, Organisationsmanagement.

„Der Staat rettet mit einer scharf gestellten Corona-App die Bürgerrechte, wo es kaum auffällt und wenige interessiert – und annulliert sie mit Ausgangssperren dort, wo es schmerzhaft für alle und skandalös für viele wird"

In all diesen Bereichen herrscht derzeit Goldgräberstimmung. Nie zuvor hatte man so viele Daten, die sich daraufhin analysieren lassen, wie Arbeitsprozesse ablaufen und wie sie sich optimieren lassen. Und zwar nicht nur die Metadaten: Wer kommuniziert wann wie oft mit wem. Wenn sich jedes Gespräch aufzeichnen lässt, kommt man auch an die Inhalte. Und mehr noch: Mit visuellen Daten lässt sich sogar analysieren, was *nicht* gesagt wird, anhand von Mimik, Gestik, Stimmlage.

Das Zauberwort heißt *affective computing*, zwei bekannte Apps sind *Affectiva* und *Beyond Verbal*. Die Produzenten solcher Apps sehen ihre Mission darin, den enormen nonverbalen Teil der Kommunikation zu erschließen. Wollen wir nicht alle die anderen immer so gut wie möglich verstehen? Versuchen wir nicht ständig, ihre Gesichter zu lesen, ihre Stimmlage zu deuten? Was spräche gegen eine App, die dies erleichtert?

Dass es eine App ist! Denn: „Die Sprache ist dem Menschen gegeben, um seine Gedanken zu verbergen", wie Charles-Maurice de Talleyrand, Staatsmann unter Napoleon, einst sagte. Das sollte selbst Millennials verständlich sein, die sich in sozialen Netzwerken ja auch so präsentieren, wie sie gesehen werden möchten. Natürlich kann ich nicht verhindern, dass man mich durchschaut. Aber dann habe ich es wohl verdient, wie auch beim Pokerspiel und Arbeitstreffen. Kommt man mir mit einer App auf die Schliche, werde ich allerdings nicht von Gleichrangigen zur Strecke gebracht, sondern von denen, die sich die Technik leisten können; Ende der Waffengleichheit.

Die App macht ihre Anwender klug, so wie Geld die Hässlichen schön: „Ich *bin* häßlich, aber ich kann mir die *schönste* Frau kaufen. Also bin ich nicht *häßlich*." Sagt Karl Marx, mit dem sich auch sonst die Digitalisierung ganz gut erfassen lässt. So bezeichnet Joseph Vogl (WirtschaftsWoche 12/2021) die Datenaggregation der Internetplattformen als „ursprüngliche Akkumulation" bislang nicht verwertbarer Gegenstände. Bildschirmmeetings sind die Ausweitung der Akkumulationszone.

Das Argument der Waffengleichheit zählt freilich wenig, wenn gesellschaftliche Prozesse zunehmend von Algorithmen organisiert werden. Wer sich nur von Menschen durchschauen lassen will, ist romantisch-gestrig, wer das Durchschautwerden an sich ablehnt, schwimmt gegen den Strom der Gesellschaft, die schon immer so gut wie möglich über sich Bescheid wissen will und dazu im digitalen Zeitalter natürlich die neuesten Techniken der Datenakkumulation und -analyse einsetzt.

Manche werden es als Kollateralschaden der Pandemie beschreiben, andere als ihren -nutzen. Sicher ist nur: Die Ausweitung der Akkumulationszone im Kontext der Pandemie schwächt die informationelle Selbstbestimmung viel entschiedener als eine scharfe Tracking-App zur Bekämpfung der Pandemie. Da wirkt die heftige Debatte um den Datenschutz der Corona-App fast wie eine Nebenschlacht. Eine Nebenschlacht, die sich aber immerhin gewinnen lässt. Die Hauptschlacht um den Datenschutz hingegen findet gar nicht statt oder ist längst schon geschlagen. Digital ist das neue Normal, heißt es inzwischen: Wer wollte noch hingehen und Apps zur Optimierung von Kommunikationsprozessen verbieten? ■

ROBERTO SIMANOWSKI, 57,
ist Kultur- und Medienwissenschaftler und Tractatus-Preisträger 2020 für sein Buch „Todesalgorithmus. Das Dilemma der künstlichen Intelligenz". Zuletzt erschienen: „Das Virus und das Digitale", Passagen Verlag, 2021, 17,40 Euro.

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

UNTERNEHMEN INNOVATION DIGITALES

51 **Der grüne Waffenbauer?**
Rüstungsfirma Rheinmetall will ökologischer werden

58 **Faszination Hubraum**
Im Elektrozeitalter werden Verbrenner zum Luxus

Der Panzerbauer Rheinmetall will künftig vor allem als Technologiekonzern gelten. Die Dekoration dazu passt bereits. Beim Treffen mit Konzernchef Armin Papperger (rechts) in der Firmenzentrale sah Redakteur Rüdiger Kiani-Kress statt Panzermodellen vor allem abstrakte Kunst.

Das Interesse von Redakteur Thomas Stölzel an den Überlebenschancen des Verbrennungsmotors in einer Welt der Elektroautos war nicht ganz uneigennützig. Er besitzt seit 21 Jahren einen BMW Z3 – und würde ihn nie mehr hergeben, solange es noch Tankstellen gibt. Seit der Recherche ist er da wieder optimistischer.

FOTOS: MARCUS SIMAITIS FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE, PRIVAT

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

UNIVERSITY
INNOVATION
CHALLENGE

Für alle, deren Fach die Zukunft ist.

Universitäre Gründer gesucht:
Deutschlands studentische Start-ups sprühen vor Innovationskraft und Unternehmergeist – und mit der UIC wollen wir die Besten von ihnen fördern und mit der Wirtschaft verknüpfen.

Jetzt teilnehmen:
university-challenge.de

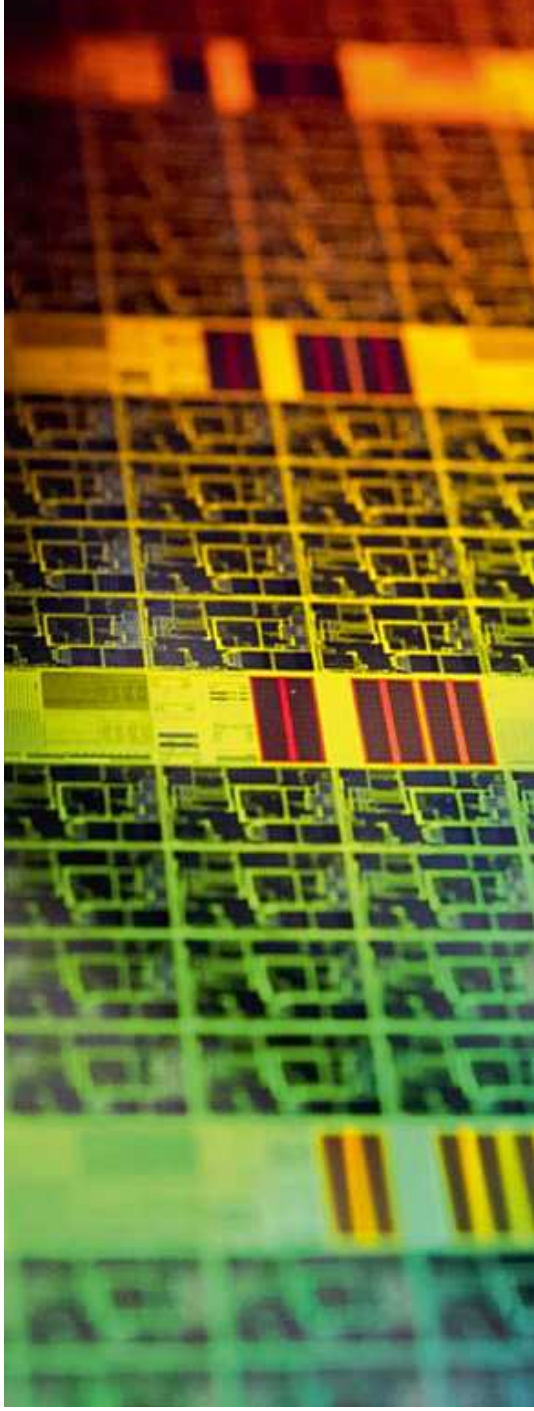
Handelsblatt

Goethe University Business Incubator Frankfurt am Main | Unibator Powered by Innovectis

Premium-Partner
sas

Partner
BDO
PTA
Santander
SARTORIUS

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

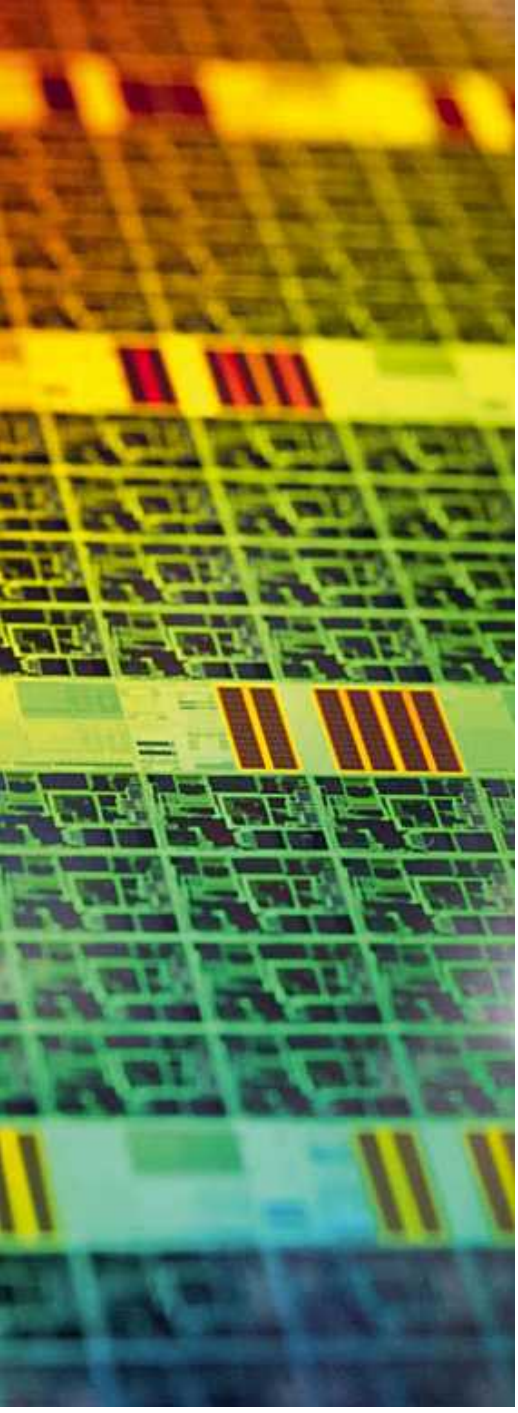


Angst vor der Badewanne

Der Mangel an Computerchips stürzt die Autoindustrie in eine Krise. An ausreichend Nachschub dürfte es mindestens noch bis nächstes Jahr fehlen. Autohersteller und Zulieferer suchen verzweifelt Wege aus der Misere – und müssen erkennen: An den Schalthebeln der Verhandlungsmacht sitzen inzwischen andere.

TEXT ANDREAS MACHO, ANNINA REIMANN, MARTIN SEIWERT, SILKE WETTACH

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com



Lahmgelegt
Fehlende Halbleiter für Airbags und Steuerkomponenten im Auto legen weltweit die Bänder von Autoherstellern und Zulieferern still

FOTOS: LAIF/PAUL LANGROCK, BLOOMBERG FINANCE/LIESA JOHANNSSEN-KOPPITZ

Es ist 19 Uhr. Für den Leiter der Taskforce, die Volkswagen wegen des Mangels an Halbleitern eingerichtet hat, heißt das: Er schaltet sich jetzt, wie jeden Abend, über Microsoft Teams mit Top-Managern aus den Bereichen Beschaffung, Logistik, Produktion und Einkaufsvorständen der Marken des Konzerns zusammen. Die Manager bringen sich beim derzeit drängendsten Problem der Autohersteller auf den neuesten Stand: Wie steht es um den Nachschub mit Halbleitern?

Autonomes Fahren. E-Autos. Alles wichtige Themen. Aber auf den Nägeln brennt der Branche im Moment vor allem die Chipknappheit. Und der Taskforce-Chef, der namentlich nicht genannt werden will, soll sie bei VW beheben. Er zeigt an diesem Abend eine Grafik mit roten, gelben und grünen Balken. Grün heißt: Der Nachschub mit Chips funktioniert wieder. Gelb heißt: Der Nachschub stockt, kann aber wieder in Gang gebracht werden. Rot heißt: keine Chips – und noch keine Idee, wie sich das ändern lässt.

Auf dem Chart vor dem Taskforce-Leiter dominieren die Farben Gelb und Rot; nur wenige Teilegruppen sind grün eingefärbt. „Die Situation ist hochdynamisch und verändert sich minütlich“, sagt er, und: „Versorgungsengpässe gibt es immer, aber so eine Situation hatten wir noch nie.“ Aber was heißt Situation? Sollte man nicht besser von einer Phase sprechen, von langen Monaten des Mangels? Die 40-köpfige Truppe des Taskforce-Chefs und Hunderte weitere Mitarbeiter aus verschiedenen Konzernbereichen ringen um jede noch so kleine Charge mit Zulieferern und Chipherstellern: „Wir kämpfen um jedes Fahrzeug“, sagt er, und: „Die Situation wird auch im zweiten Quartal angespannt bleiben. Weitere Produktionsanpassungen sind nicht auszuschließen.“

Die fehlende Mikroelektronik, ohne die sich kein Fenster öffnen und kein Motor starten lässt, legt inzwischen ganze Werke lahm. Daimler, Volkswagen und Audi mussten ihre Produktion wegen der fehlenden Elektronikbauteile teils stoppen. Bei Opel in Eisenach fehlten etwa Chips für Airbags. Peugeot baut im Modell 308 vorübergehend wieder analoge statt digitale Tachos ein.

Die Probleme sind weitgehend auf externe Schocks zurückzuführen: auf die Coronapandemie etwa und einen großen Fabrikbrand in Asien. Aber die Knappheit verdankt sich auch der mangelnden Weitsicht von Managern: Die Autobauer und Zulieferer haben ihren Bedarf unterschätzt – und ihre Bedeutung überschätzt. Denn die Autoindustrie benötigt im Vergleich zur Unterhaltungselektronik- oder Smartphone-Herstellern nur wenige Chips – und das heißt: Vor allem kleinere Anbieter wie Daimler oder BMW firmieren bei den Halbleiterherstellern nicht als bevorzugte Endabnehmer. Das Verhältnis zwischen Autoindustrie und Halbleiterbranche wird neu vermessen. Und die Autobauer müssen sich in Demut üben: müssen Kooperationen eingehen und zu Zugeständnissen bei der Aushandlung von Neuverträgen bereit sein. Einige kehren zurück zur Lagerhaltung oder beteiligen sich finanziell an Chipkonzernen.

Alleine Volkswagen kann wegen des Chipmangels 100 000 Autos nicht fristgerecht bauen. Die japanische Großbank Nomura schätzt, dass wegen des Engpasses im zweiten Quartal weltweit zwei Millionen Autos weniger verkauft werden. „Wir haben bei über 1000 Teilen für Autos oder für Komponenten im Auto nicht genügend Chips“, bestätigt ein hochrangiger Einkäufer eines Zulieferers. Bei einem großen europäischen Autobauer geht es, so berichtet ein Manager, sogar um über 3000 Teile. Und Entspannung ist nicht in Sicht. Der Auftragsfertiger Globalfoundries geht davon aus, dass erst Mitte 2022 wieder genügend Chips zur Verfügung stehen werden. Der Chipfertiger TSMC warnt, dass der Engpass an Halbleitern sogar bis 2023 anhalten könnte.

Die Lage bleibt schon allein deshalb angespannt, weil die Autoindustrie immer mehr Chips pro Auto benötigt. Früher brauchte man Kontrolleinheiten, um den Sitz zu steuern, das Fenster herunterzulassen oder das Radio zu bedienen. Heute werden etwa auch der Hybridantrieb oder das teilautonome Fahren dank Sensoren mit Chips gesteuert. Falk Meissner, Partner der Unternehmensberatung Roland Berger, spricht von einer „Verdreifachung des Chipbedarfs im Auto“.

Krisenalltag in Unternehmen

Entsprechend beschäftigt sind Krisenstäbe in den Konzernen weltweit. Bei einem großen Automobilzulieferer etwa schaltet sich jeden Tag um 12 Uhr der Einkaufsleiter mit dem Vorstandschef und dem Management der Geschäftsbereiche zusammen. Hunderte Mitarbeiter in aller Welt kümmern sich rund um die Uhr um die Automobilhersteller, erfragen deren Bedarf an Halbleitern, ringen bei Chipproduzenten um Lieferungen.

Der Einkaufschef rechnet damit, dass die Autoindustrie bis Ende des Jahres im Krisenmodus fahren wird – das werde „ein Marathon“ für seine Taskforce, die Dauerkontakt zu den Chipfertigern halte: „Wir ▶

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

drängen darauf, dass die Kapazitäten erhöht werden, allerdings sagen uns die Halbleiterhersteller, dass wir mit Vorlaufzeiten von bis zu einem Jahr rechnen müssen."

Hilfe erwarten sich die Autobauer auch von der Politik. So trommelt in Brüssel Industriekommissar Thierry Breton für sein Ziel, eine europäische Allianz für Halbleiter aufzubauen. „Bis 2030 sollen mindestens 20 Prozent der weltweiten Halbleiterproduktion in Europa stattfinden", kündigt der Franzose an. Aus den nationalen Wiederaufbauprogrammen der EU-Mitgliedstaaten könnten bald Milliarden an Subventionen fließen. Doch werden die Versuche von Autobauern und Politik reichen, um den Chipmangel zu beheben? Die Probleme sind akut, die Lösungen fern.

Brand verschärft den Engpass

Samstag, 20. März. Kaum ist der VW-Taskforce-Chef auf den Beinen, erreicht ihn die E-Mail eines Kollegen: „Hast du gesehen, jetzt gab es auch noch einen Brand bei Renesas." Die Branche kämpft zu diesem Zeitpunkt schon mit dem schlimmsten Halbleitermangel in ihrer Geschichte, nun steht mit dem Werk des japanischen Halbleiterkonzerns Renesas auch noch eine der größten Chipfabriken der Welt in Flammen. Eine VW-Repräsentantin aus Tokio eilt zum Werk, schickt am Montag Bilder der Schäden nach Wolfsburg. Die Taskforce-Mitglieder sehen schnell: Zwar hat nur ein einzelnes Gebäude gebrannt, dennoch dürften die Folgen für die Wirtschaft weltweit und damit auch für den Konzern schwerwiegend sein. Es wurden wichtige Maschinen zerstört, die nicht schnell ersetzt werden können. Die Chips werden für bestimmte elektronische Bauteile benötigt. Ohne die Halbleiter gibt es diese Bauteile nicht. Und ohne diese Bauteile gibt es keine Autos.

Die VW-Einkäufer fürchten, was sie die „Badewanne" nennen: einen steilen Absturz der Chipversorgung, ein langes Verharren auf niedrigem Niveau: auf dem Boden der Badewanne eben. Und dann irgendwann eine Rückkehr zur Normalität.

Schon am ersten Tag nach dem Brand beginnen die Gegenmaßnahmen: Beschaffungsexperten suchen weltweit Restbestände an Chips, Ingenieure entwickeln technische Alternativen, Logistiker überlegen sich neue Transportwege. Renesas organisiert Ersatzmaschinen für die Chipproduktion. Dafür werden auch alte Maschinen reaktiviert. Damit werden zusätzliche, wochenlange Versorgungsengpässe abgewendet.

Roland-Berger-Berater Meissner beobachtet, wie hinter den Kulissen an Notplänen

„Wir kämpfen um jedes Fahrzeug. Die Situation wird durch den Chipmangel im zweiten Quartal angespannt bleiben"

VW-MANAGER, LEITER TASKFORCE

gearbeitet wird – und an neuen Verträgen. Er geht davon aus, dass nicht nur die Preise für Computerchips steigen. Sondern dass sich auch das Verhältnis der Vertragspartner ändert: Die Autobauer müssen den Chipherstellern Zugeständnisse machen, in ihren Bestellungen verbindlicher werden.

Auch mit Konventionalstrafen sei zu rechnen, meint Lars-Peter Häfele, Chef der Einkaufsberatung Inverto. Bislang räumten sich Autobauer in ihren Verträgen mit Zulieferern große Freiheiten ein. Verkaufte sich ein Modell schlechter als geplant, passte man seine Bestellungen einfach nach unten an. Viele Mittelständler tragen das Risiko bis heute – Chiplieferanten künftig wohl nicht mehr. „Die Autobauer müssen umdenken", sagt Meissner, müssen „künftig Volumina garantieren, die sie sicher abnehmen".

Auch Produktionsprozesse werden neu gedacht. Ausgerechnet Toyota, Erfinder der Just-in-time-Fertigung, setzt mittlerweile auf Vorräte aller Art. Obwohl die Lagerhaltung ein logistisches Problem darstellt. Allein bei den Chips werden im Schnitt 1200 bis 1400 in einem Auto verbaut.

Einige andere Autobauer erhoffen sich von engeren Beziehungen zur Chipbranche eine Lösung ihrer Probleme. So setzt Daimler auf eine Kooperation mit dem US-Chipgiganten Nvidia. Gemeinsam will man ein fahrzeuginternes Computersystem samt „KI-Computing-Infrastruktur", also samt automatisierter Fahrfunktionen, entwickeln. Die Technologie soll ab 2024 in allen Mercedes-Benz-Baureihen stecken.

Die Partner der beiden Industrien könnten sich in Zukunft auch finanziell verflechten. So hält Toyota bereits heute fast drei Prozent am japanischen Halbleiterkonzern Renesas. Aus Sicht von Berater Meissner eine kluge Idee: „Hält ein Autobauer Anteile an einem Halbleiterhersteller, kann er sich einbringen." Und offenbar können die Bande zwischen den Partnern auch über das rein Finanzielle hinauswachsen: Toyota entsandte nach dem Feuer in der japanischen Fabrik des Chipherstellers Renesas 70 Mitarbeiter zur Unterstützung der Bergungsarbeiten.

Auch der weltweit größte Zulieferer Bosch steigert unter dem Druck seine Kreativität: Der Konzern schlägt der Branche unter dem Stichwort „Resilienz der Lieferkette" ein Prophylaxesystem vor: Wichtige Halbleiter sollten nicht bloß aus einer Quelle stammen. Selbst Chips, die nur von einem Hersteller angeboten würden, sollten künftig in mindestens zwei unterschiedlichen Werken hergestellt werden, heißt es bei Bosch. Nie wieder soll ein Fabrikbrand eine ganze Branche lahmlegen können.

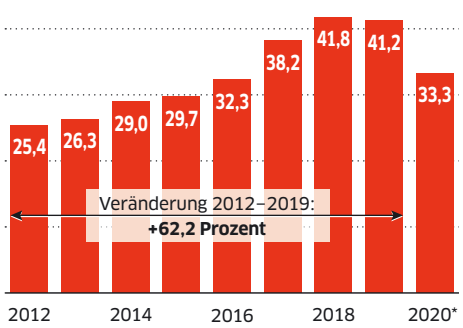
Bosch verfügt im Gegensatz zu anderen Autozulieferern inzwischen sogar über eine eigene Chipfertigung. Das kommt dem Zulieferer jetzt zugute. So soll die Kapazität des Chipwerks in Reutlingen erhöht werden, zunächst um zehn Prozent. Weitere Investitionen in das Werk sollen folgen. Auch den Produktionsstart der neuen Chipfabrik von Bosch in Dresden will der Vorstand um ein Vierteljahr auf September vorziehen. Bosch sichert sich so seinen Bedarf an speziellen Chips. Allerdings hat selbst der Branchenriese dem Mangel an Mikrocontrollern und Spezialchips nichts entgegenzusetzen.

Acht Fußballfelder Chipproduktion

Wie sich der Halbleitermangel aus Sicht der Chiphersteller anfühlt und warum es nicht so einfach ist, den Engpass schnell zu beheben, ist im Büro von Guido Überreiter in Dresden zu bestaunen. Vor dem Bürofenster des Vizepräsidenten des Chipauftragsfertigers Globalfoundries liegt Europas größtes Halbleiterwerk – die Produktionsfläche ist so groß wie acht Fußballfelder. Überreiter ist dafür zuständig, dass in den Globalfoundries-Werken in Singapur, den USA und in Dresden alles glattläuft, wenn

DIE CORONADELLE

Umsatz mit Halbleiterprodukten im Autobereich (weltweit, in Milliarden Dollar)



*Prognose; Stand: Mai 2020; **Quelle:** Statista, IHS Markit

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

die Chips in einem wochenlangen Prozess auf den Waferplatten aus Silizium aufgebaut und dann herausgesägt werden.

Globalfoundries beschleunigt wegen der akuten Chipengpässe den Ausbau im Dresdner Werk. Fast wöchentlich kommen Lkw-große Maschinen für den Reinraum in Sachsen an: Lithografiemaschinen und Anlagen für Ätzprozesse, wie man sie für die Produktion von Halbleitern benötigt.

Die Herausforderung ist, die tonnenschweren und millionenteuren Anlagen in den Reinraum einzubauen, ohne dass dabei auch nur die geringste Menge Staub entsteht. Und das im laufenden Betrieb.

Die Kapazität des Standortes in Dresden soll bis 2025 um das Zweieinhalbfache ausgebaut werden. Rund eine Million Wafer sollen dann pro Jahr über die Anlagen in Dresden laufen.

Um die Produktion in Dresden kurzfristig zu steigern, setzt Globalfoundries auf ungewöhnliche Mittel. Das Werk läuft rund um die Uhr, 365 Tage mal 24 Stunden – also verschiebt man „Wartungsarbeiten, um mit dem gewonnenen Zeitfenster kurzfristig die Produktion zu steigern“, sagt Überreiter. Das müsse „natürlich genau abgewogen werden, dafür haben wir ein striktes Risikomanagement“, sagt er, denn „wenn Maschinen, die so viel kosten wie ein Passagierflugzeug, aufgrund mangelnder Wartung ausfallen, ist dem Kunden erst recht nicht gedient“.

Globalfoundries produziert als Auftragsfertiger Halbleiter für Hersteller wie NXP und Infineon, die ihre Fertigung zum Teil auslagern. Direkt mit der Autoindustrie hatten sie in Dresden bislang nicht viel zu tun. Doch das ändert sich gerade. Aus Industriekreisen heißt es, Autohersteller würden den Kontakt zu Globalfoundries suchen. Spekuliert wird etwa über Ambitionen der Autoindustrie, sich finanziell am milliardenschweren Fabrikausbau zu beteiligen. Globalfoundries kommentiert das nicht.

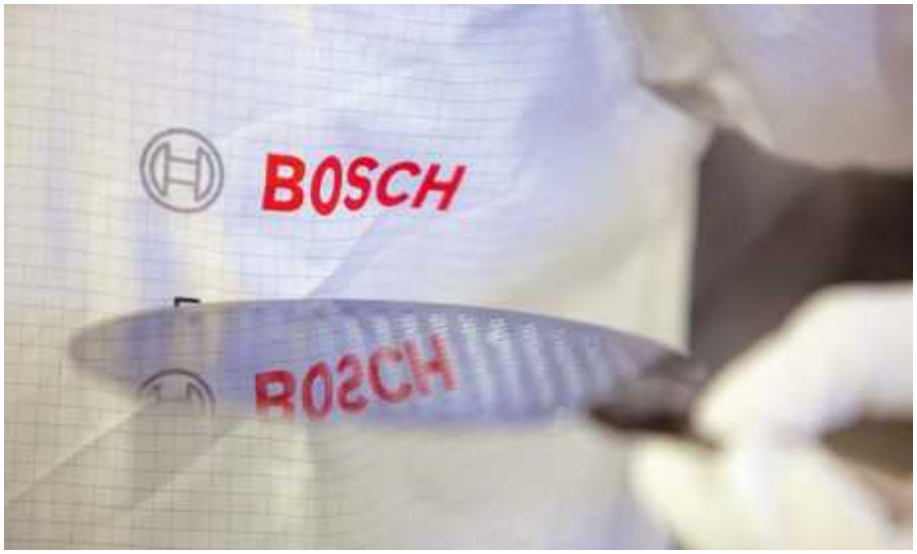
Auch der Münchner Halbleiterkonzern Infineon sucht nach Wegen, der Autoindustrie entgegenzukommen. In einem Interview mit der „Neuen Zürcher Zeitung“ brachte Infineon-Vorstandschef Reinhard Ploss die Idee auf, im Falle einer Unterauslastung die Kosten mit Kunden zu teilen: „Dadurch können wir Kapazitäten vorhalten und bei steigender Nachfrage sofort liefern. Solche Modelle stärken die Widerstandskraft bei unerwarteten Angebots- und Nachfrageschwankungen“, so Ploss.

Doch trotz aller Engpässe, Dringlichkeiten und Bemühungen scheinen die beiden Industrien nicht recht zusammenfinden zu wollen. Das liegt auch an der paradoxerweise zugleich großen wie nachrangigen Bedeutung, die die Autoindustrie für Chipfertiger hat. Im Schnitt nehmen Autobauer weltweit rund zehn Prozent aller Halbleiter ab. Aber beim Chipriesen TSMC etwa macht die Autobranche nur drei Prozent des Umsatzes aus; der Smartphone-Anteil liegt bei TSMC 17 Mal so hoch.

Nicht nur diese Zahlen untergraben den Einfluss der Autoindustrie. Gerade der hohe Qualitätsanspruch für Chips in einem Auto sorgt für einen Wettbewerbsnachteil etwa gegenüber der Unterhaltungselektronik. „Die Fehlererwartung in der Autoindustrie liegt bei null. Ein Smartphone kann sich ausschalten, wenn die Außentemperatur zu heiß oder zu kalt ist“, sagt Roland-Berger-Berater Meissner: Ein Chip in einem Auto aber „darf sich in solchen Situationen einfach nicht abschalten“.

Die VW-Taskforce kämpft unterdessen noch immer um jedes Auto – zuweilen auch mit unkonventionellen Methoden. So schickten VW-Einkäufer auf der Suche nach Chips in den letzten Monaten rund 10 000 Anfragen an Broker, trieben dort tatsächlich rund eine Million Chips auf. Die teilte der Autobauer seinen Zulieferern zu, der sie wiederum in Teile für VW verbaute.

Bei Volkswagen denkt man mittlerweile darüber nach, wie es mit den Chips weitergehen soll, wenn die akute Krise einmal ausgestanden ist. Dann könnte VW etwa darauf setzen, mit den Chipherstellern direkt in Kontakt zu treten, um den Austausch zu intensivieren: „Es kann eigentlich nicht sein“, sagt ein VW-Manager, „dass ein Chip für 50 Cent die Produktion eines 50 000-Euro-Autos verhindert.“ ■



Feuer und Flamme
Ein Brand beim Halbleiterkonzern Renesas verschärfte die Krise. Bosch will verstärkt eigene Chips produzieren

FOTOS: AFP, BLOOMBERG FINANCE/KRISZTIAN BOCSI

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Creme frech

Zu spät, zu langsam, zu wenig innovativ. Die Milliardärsfamilie Herz greift beim Nivea- und Tesa-Hersteller Beiersdorf durch. Konzernchef De Loecker schmeißt hin, Vorstandskollege Warnery übernimmt.

Blaues Wunder Beiersdorf-Chef De Loecker wirft hin, Kollege Warnery übernimmt

TEXT MARIO BRÜCK

Schon wenige Tage nach seinem Amtsantritt setzte sich Stefan De Loecker unter Druck: „Ich muss jetzt handeln“, sagte der Chef des Hamburger Beiersdorf-Konzerns im Februar 2019. Die Branche, befand der Belgier, befinde sich in einem historischen Umbruch: Mit individualisierten Produkten setzten kleine Marken etablierte Anbieter unter Druck. Und auf diese Herausforderung habe der Nivea-Hersteller noch keine Antwort gefunden.

Die ließ zwei Jahre auf sich warten: Mitte Februar stellte Beiersdorf ein O.W.N („Only What’s Needed“) betiteltes Konzept vor. Die Produkte der neuen Linie sollen auf individuelle Hauttypen abgestimmt sein und nur im Internet vertrieben werden. Sollen. Denn bislang können sich Kunden nur vormerken lassen. Wenn es die Tiegel und Töpfchen von O.W.N. Ende Mai tatsächlich gibt, würden Interessenten informiert, heißt es.

De Loecker wird das dann ebenfalls per E-Mail erfahren. Denn der Vorstandschef verlässt den Kosmetik- und Klebstoffkonzern nach gerade mal zwei Jahren. Wirklich flottbekommen hat er ihn nicht. Dabei verändert sich die Kosmetikbranche schnell: Kunden wollen personalisierte und nachhaltige Produkte, Influencer setzen permanent Trends und eigene Markenkreationen über digitale Kanäle durch. Die Hamburger Erneuerungsversuche wirken dagegen so behäbig, als würden sie vom Starkkleber der hauseigenen Marke Tesa festgehalten.

De Loeckers Job übernimmt nun Vincent Warnery, der im Vorstand bisher für Luxus- und Apothekenmarken sowie die Regionen USA und Kanada zuständig war. Dabei wollte der Franzose Beiersdorf eigentlich verlassen – so wie in den Monaten zuvor schon Finanzchefin Dessi Temperley, Marketingvorstand Asim Naseer und Forschungschefin May Shana’a. Die Milliardärsfamilie Herz, der die Mehrheit an Beiersdorf gehört, soll jedoch alles in Bewegung gesetzt haben, um Warnery zu halten. Da eine Vertragsverlängerung als Motivation nicht ausreichte, soll Aufsichtsratschef Reinhard Pöllath dem abtrünnigen Manager schließlich den Vorstandsvorsitz angeboten haben.

Alle Macht der Zentrale

Nun ist es an Warnery, den Konzern auf Trab zu bringen. Im Unternehmen gilt der neue Chef als Freund zentraler Führung, während De Loecker Verantwortung lieber in die Regionen delegierte. In Sachen Innovation brachte er immerhin ein zentrales Vorzeigeprojekt auf den Weg: Für 60 Millionen Euro baut Beiersdorf ein Technologiezentrum. In dem sollen, so De Loecker, „Prototypen und neue Produkte schneller entwickelt, getestet und marktfähig ge-

FOTOS: FOTOFINDER/CARO/SCHNITZLER, PR, PICTURE ALLIANCE/DPA

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

macht werden“. Was heißt schon schneller? Fertig wird das Zentrum wohl erst 2024.

Die Gegenwart des Konzerns sieht derweil grau in grau aus. Der Umsatz ist 2020 im Vergleich zum Vorjahr um 8,2 Prozent auf sieben Milliarden Euro geschrumpft, der Konzerngewinn um rund 19 Prozent auf 636 Millionen Euro zurückgegangen. Vor wenigen Wochen musste das Unternehmen nach zwölf Jahren seinen Platz im Dax räumen: Siemens Energy rein. Beiersdorf raus.

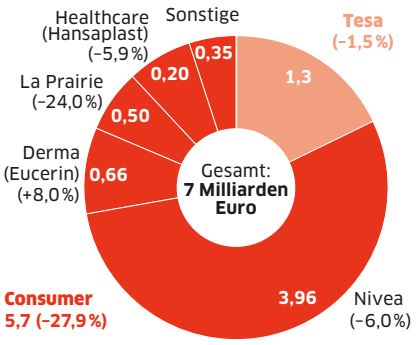
Das Kernprodukt Nivea verlor 2020 rund sechs Prozent Umsatz. Besonders übel hat es die von Warnery verantwortete Top-Marke La Prairie erwischt: Die Seren und Cremes des Luxuslabels, für die Beiersdorf auch mal 1000 Euro und mehr verlangt, werden besonders oft an Flughäfen verkauft. Aber natürlich nicht im vergangenen Jahr; die Marke büßte fast ein Viertel ihres Umsatzes ein. Einigermaßen achtbar schlugen sich einzig die Klebstoffe, die von erhöhter Nachfrage nach Spezialhaftmitteln aus der Automobil- und Elektronikindustrie profitierten.

Vor allem im Geschäft mit der Schönheit sieht Beiersdorf inzwischen ziemlich alt aus. Nivea leidet darunter, dass günstige Handelsmarken wie Alverde (dm) oder Lacura (Aldi) an Popularität gewinnen. Darum soll in den kommenden fünf Jahren das Tempo erhöht, die Digitalisierung beschleunigt – und 300 Millionen Euro zusätzlich investiert werden: vor allem in ein Update und in die Pflege der Marke Nivea.

Außerdem bringt Beiersdorf unter dem Namen Magic Bar erstmals zertifizierte Naturkosmetik in den Handel. Das Segment hat in Deutschland im vergangenen Jahr um sechs Prozent zugelegt, während der Gesamtmarkt für Kosmetik- und Körperpflege bei 14 Milliarden Euro stagnierte. Daneben sollen auch neue, kleinere Pflegemarken gepuscht werden, um auf die geänderte Nachfrage zu reagieren.

ABGESCHMINKT

Konzernumsatz Beiersdorf 2020 (in Milliarden Euro, Veränderung zum Vorjahr in Prozent)



Werte gerundet; **Quelle:** Beiersdorf

Angriff der Influencer

Deren Zahl ist zuletzt deutlich gewachsen, zumal immer mehr Influencer eigene Produkte entwerfen, um sie an ihre Fans zu verkaufen und sich selbst zu bereichern. Das Vorbild für die Branche: die US-Marke Glossier, die 2010 aus einem Blog entstand. Glossier legt jeder Lieferung Aufkleber bei, verbunden mit der Ermunterung, die Produkte zu verzieren. Die Fotos der „Kreationen“ zirkulieren dann in den digitalen Netzwerken – als multiplizierte Werbung. Im Dezember erhielt Glossier viel Aufmerksamkeit, als Eve Jobs, jüngste Tochter des verstorbenen Apple-Chefs Steve Jobs, sich für die Marke in einer Badewanne ablichten ließ. Glossier zählt aktuell 2,7 Millionen Instagram-Follower.

Um sich im neuen Like-and-Happiness-Umfeld zu behaupten, setzen Branchengrößen auch auf Zukäufe. Der Düsseldorfer Henkel-Konzern, auch er nicht bekannt für sein übermäßiges Innovationstempo, übernahm im vergangenen Jahr 75 Prozent des Berliner Jungunternehmens Invincible Brands, das seine Marken HelloBody, Banana Beauty und Mermaid+Me vor allem über Instagram vermarktet.

Eine hauseigene Innovation ist die recht hochpreisige Männer-Marke M:ID. Der Slogan: „Deine Probleme mit Haut und Haar verstehen“. Der Dreh: Kunden beantworten online Fragen, etwa zu ihrer Haarstruktur. Anschließend schlägt Henkel zwei bis drei passende Mittelchen vor. M:ID ist das erste Produkt, das dem konzerneigenen Inkubator Fritz Beauty Lab entstammt. Die Entwicklung soll nur sechs Monate gedauert haben.

Obwohl die Konkurrenz also drängt, gab sich De Loecker mit Blick auf seine O.W.N-Serie optimistisch: „Unser Konzept zeichnet aus, dass sich die Produkte bei jeder Nachbestellung automatisch weiterentwickeln und dabei Kriterien wie Lifestyle, Lebensumstände oder auch Veränderungen der Haut im Jahreszeitenverlauf berücksichtigen.“ Ein Produkt für vier Saisons? Dahinter steht ein Algorithmus, heißt es bei Beiersdorf, der – auf der Grundlage einer Befragung von 4000 Kundinnen – aus 380 000 Formelkombinationen die je beste für jede Kundin herausfiltern könne.

Individualisiert werden auch die Verpackungen der Gesichtspflegemittel: Die Vornamen der Kundinnen bilden dann eine besitzanzeigende Einheit mit dem Markennamen, also etwa: „Antonias O.W.N“. Persönlicher wird’s nicht! ■

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Gelbe Bengel
Im ADAC schwelt ein Konflikt der Regionalclubs mit der Münchner Zentrale (Foto links)

Stau ohne Rettungsgasse

Ausgerechnet vor der Wahl des neuen ADAC-Präsidenten bricht im Club der Konflikt zwischen Zentrale und Regionalclubs wieder auf. Es geht um viel Geld – und um die Macht im einst so dominanten Lobbyverein.

TEXT VOLKER TER HASEBORG

Die Wahl von Christian Reinicke zum Präsidenten des Allgemeinen Deutschen Automobil-Clubs dürfte ohne Pannen über die Bühne gehen. Seine Kür ist Punkt 5 auf der Tagesordnung der ADAC-Hauptversammlung am 15. Mai. Jubelschreie oder Buhrufe wird es nicht geben: Die 220 Delegierten aus den 18 ADAC-Regionalclubs müssen coronabedingt Distanz halten, geben ihr Votum elektronisch ab. Und die Auswahl ist begrenzt. Es gibt nur einen Kandidaten: Reinicke.

Warum sich der 56-jährige Rechtsanwalt und Notar aus Hannover überhaupt bewirbt? „Ich möchte den Wandel des ADAC in einer Zeit großer Veränderungen mitgestalten“, erklärt er.

Die Herausforderung könnte größer nicht sein: Reinicke übernimmt zwar den mit 21 Millionen Mitgliedern größten Verein der Republik – doch der ADAC ist längst nicht mehr das dominante Lobbyorgan der Autofahrer. Vorbei die Zeiten, in denen seine Funktionäre Bundesregierungen die Verkehrspolitik diktierten. Der ADAC steckt in der Sinnkrise. Was will er sein: ein Verein der Autofahrer – oder eine Gemeinschaft all derer, die smarte Mobilität schätzen, egal, ob mit Auto, Bahn oder Fahrrad?

Benzin im Blut

Über diese Frage tobt seit Jahren ein Streit im Club, den Nochpräsident August Markl seinem Nachfolger Reinicke hinterlässt. Doch der Konflikt geht noch viel tiefer, denn der ADAC ist zwar ein Verein, aber auch ein Milliardenkonzern, der Versicherungen, Reisen und Bücher verkauft. Es geht um Einfluss der Vereinsleute gegenüber den Kaufleuten im ADAC, die mit der Marke Geld machen wollen, und um den Konflikt zwischen Regionen und der Münchner Zentrale. Jüngstes Beispiel dafür ist eine Kontroverse um die kommerzielle Nutzung der Mitgliederdaten. Dazu schwelt ein Dauerkonflikt zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen. Seit jeher galt die Devise: Die ehrenamtlichen Präsidenten in Zentrale und Regionen sind die Chefs, die angestellten Manager folgen. Doch das sei nicht mehr so, sagen Kritiker: Der ehrenamtliche Präsident Markl habe sich selbst entmachtet.

Markl hat es versäumt, dem Verein eine Vision für die Zukunft zu geben. Eine Zukunft, in der Autos elektrisch fahren und sich möglicherweise selbst reparieren. Braucht man da den Pannenhelfer ADAC noch? 2020

FOTOS: IMAGEBROKER/KLAUS WAGENHÄUSER, PICTURE-ALLIANCE/SZ PHOTO

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

ist die Mitgliederzahl gefallen, erstmals seit Ewigkeiten. Um rund 26 600 Mitglieder – ein Klacks bei über 21 Millionen. Doch viele im ADAC sehen den Rückgang als Beleg für die Sinnkrise, selbst wenn er der Pandemie zugeschrieben wird und der Club für 2021 wieder mit steigenden Zahlen rechnet. Mittlerweile bilden sich die Konflikte in der Gesellschaft auch unter den Mitgliedern ab: Verbrenner gegen Elektro, Autofahrer gegen Radler, Raser – gegen Tempolimit-Fraktion. Letztlich wird der Verein aber noch dominiert von älteren Männern, die gern Motoren röhren hören und benzingeschwängerte Luft schnuppern. Von Leuten wie August Markl.

Retter des Vereins

Markl ist ein pensionierter Radiologe im Alter von 72 Jahren – höflich, oberbayrisch gemütlich. Er hat in den Siebzigerjahren einen Motorsportclub gegründet und ist in seinem Renault R4 Rallyes gefahren. Heute ist er auch auf der Autobahn eher gemächlich unterwegs. 2014 hat er den Verein auf dem Höhepunkt seiner größten Krise übernommen, damals waren Manipulationen beim ADAC-Autopreis „Gelber Engel“ aufgeflogen. Bis dato war beim Autoclub auch wirtschaftlich vieles durcheinandergegangen: die

3,4

Millionen Mal leistetn die „Gelben Engel“ des ADAC im vergangenen Jahr **Pannenhilfe.** Das waren – vor allem wegen Corona – knapp zehn Prozent weniger Einsätze als 2019

Mitgliedsbeiträge, die Pannenhilfe, die Einnahmen aus dem Verkauf von Versicherungen und Reisen. Hatte ein Bereich Geldsorgen, griff man in die Gemeinschaftskasse. Präsidiumsmitglieder nutzten schon mal die gelben Rettungshubschrauber für Dienstreisen. Das Münchner Registergericht meldete Zweifel an, ob das alles mit der Satzung eines steuerbegünstigten Vereins vereinbar sei.

Markl wollte den ADAC als Verein retten, um jeden Preis. Und so ließ er den Club in drei Säulen aufspalten: in einen Verein, der für seine Mitglieder die Pannenhilfe leistet und Rechtsberatung bietet. In eine europäische Aktiengesellschaft SE, die Versicherungen verkauft und Autos vermietet. Und in eine Stiftung, die sich für Verkehrserziehung und Unfallverhütung engagiert.

Weil die Pannenhilfe und andere Leistungen durch die Mitgliedsbeiträge nicht gedeckt sind, musste Markl sparen. Er trennte sich von Mitarbeitern, erhöhte die Mitgliedsbeiträge. Dank der Handelstätigkeit der SE, an der der Verein wie auch Regionalclubs und die Stiftung beteiligt sind, konnte der ADAC e.V. im Geschäftsjahr 2019 unterm Strich einen Überschuss von 44 Millionen Euro vorweisen. Markls Nachfolgekandidat Reinicke sieht die Ära Markl so: „Der ADAC hat Herrn Dr. Markl viel zu verdanken, weil sich dieser in einer sehr schwierigen Zeit der Verantwortung für den ADAC gestellt und an vorderster Stelle dafür gekämpft hat, dass der Verein erhalten bleibt und sich neue Perspektiven eröffnen.“

Was Reinicke nicht sagt: Markl hat sich, nachdem er die Reformen in Gang gebracht hat, zurückgezogen. Es mag zwar nach außen ruhig geworden sein – intern aber brodelt es. Da wäre zum einen das schlechte Management des Drei-Säulen-Modells. „Die Struktur ist nicht der Nachteil. Das Problem war, wie wir sie umgesetzt haben“, sagt ein ▸

ANZEIGE

MHP
A PORSCHE COMPANY

Lotse für Lean Management

Effizienzgewinne durch Digital Process Twin: MHP hat den „Best of Consulting“-Award 2020 in der Kategorie „Organisation – Innovation“ gewonnen. Die Ludwigsburger Management- und IT-Beratung mit 25-jähriger Erfolgsgeschichte hat die hochkarätige „BoC“-Jury mit einem Projekt beim Kräuterlikörhersteller Jägermeister überzeugt. MHP hat entscheidend daran mitgewirkt, einen innovativen und datenbasierten Ansatz für die Analyse von Geschäftsprozessen zu entwickeln und den Lean-Management-Gedanken im gesamten Unternehmen zu verankern – zentrales Element: ein Digital Process Twin. Den Preis „Best of Consulting“ vergibt die WirtschaftsWoche bereits zum elften Mal an die besten Unternehmensberatungen Deutschlands. Die Gewinner des in acht Kategorien verliehenen Awards machen Unternehmen fit für die Zukunft und gestalten die Wirtschaft von morgen.

Weitere Informationen
unter: award.wiwo.de/boc

Jurybegründung

MHP hat seinem Kunden eine bisher nicht erreichbare Realitätsnähe, Flexibilität und Detailtiefe der analytischen Auswertung ermöglicht, um die Produktion entscheidend zu optimieren. Der Kunde dankte es mit einem bedeutenden Folgeauftrag – und wir würdigen die Leistung mit dem „Best of Consulting“-Award.

Kooperationspartner:
BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.
WirtschaftsWoche

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

langjähriger Wegbegleiter von Markl. Die Mitarbeiter von Verein, SE und Stiftung arbeiteten nebeneinanderher – aber nicht zusammen. „Sie sind total verunsichert, wissen nicht mal, ob sie noch miteinander reden oder zum Mittagessen gehen dürfen."

Weiterer Kritikpunkt: „Markl hat sich selbst entmachtet", klagt ein Regionalfürst. Früher gaben die ehrenamtlichen Funktionäre die Richtung vor, die Geschäftsführer führten aus. Die Haftung lag bei den Ehrenamtlichen. Unter Markl wurde die Haftung umgedreht. Die Hoffnung: Wer sich im ADAC ehrenamtlich engagiert, soll nicht mit seinem Privatvermögen für Fehler haften. Der Nachteil: eine Machtverschiebung zugunsten der Manager, die aus dem ADAC immer mehr ein Unternehmen machen. Bald-Präsident Reinicke betont: „Dem Präsidium obliegt die Gesamtleitung des Vereins."

Auch der Dauerkonflikt mit den Regionalclubs wird Reinicke bald beschäftigen. Zurzeit streitet man sich um die kommerzielle Nutzung der Mitgliederdaten. Diese gehören sowohl der Zentrale als auch den Regionen. Und sie sind Gold wert, bei 21 Millionen Mitgliedern. Auch die Regionen wollen gerne Reisen verkaufen und dafür den Datenschatz nutzen. Doch dürfen sie das? Und decken die Einwilligungserklärungen der Mitglieder, dass der Verein sie mit Angeboten kontaktieren darf, dies ab? Ein Gutachten aus der Zentrale habe da rechtliche Probleme gesehen, ätzt ein Regionalchef. Zufall? Man ist empfindlich. Eine ADAC-Sprecherin aus der Zentrale erklärt: „Gemeinsam mit den Regionalclubs wird in dieser Frage an einer Optimierung gearbeitet."

Millionen Hefte für die Mülltonne

Noch zieht die Marke ADAC offenbar, etwa beim Verkauf von Autoversicherungen, einem Geschäftsfeld, in dem der ADAC mit der Allianz kooperiert. Ein Allianz-Sprecher erklärt, man sei „außergewöhnlich zufrieden", auch die ADAC SE verweist darauf, dass das Geschäft in den vergangenen beiden Jahren „kräftig gewachsen" sei.

Nicht zufrieden kann der ADAC mit seiner Mitgliederpostille sein, der „ADAC Motorwelt". Früher war sie mit einer Auflage von mehr als 13 Millionen das größte Magazin Europas. Doch Produktion und Versand verschlangen 90 Millionen Euro im Jahr – nur 30 Millionen kamen durch Anzeigen in die Kasse. Der ADAC lagerte das Heft an den Burda-Verlag aus, es erscheint nicht mehr monatlich, sondern nur noch viermal im Jahr. Auflage aktuell: vier Millionen. Die Hefte liegen zur Abholung bei Edeka und Netto sowie in den ADAC-Geschäftsstellen aus.

Der Alte und der Neue
Der Radiologe August Markl (l.) führte den ADAC als Präsident aus seiner größten Krise, der Rechtsanwalt und Notar Christian Reinicke will ihn im Amt beerben

Die gute Nachricht: Die „Motorwelt" sieht jetzt viel besser aus. Die schlechte: Jedes zweite Heft verstaubt offenbar im Regal. Von den vier Millionen werden zwei Millionen Exemplare nicht abgeholt, sagen zwei Insider. Wenn man sich bei Burda umhört, so hört man, dass Witze übers Heft gemacht werden: „Das liegt rum wie Blei". Die Burda-Pressestelle erklärt, man sei „sehr zufrieden" mit der Kooperation: „Die ‚ADAC Motorwelt' ist in der Marktbetrachtung eine sehr erfolgreiche Neueinführung." Dass zwei von vier Millionen Exemplaren gar nicht abgeholt werden, wird von der ADAC-Pressestelle weder dementiert noch bestätigt. Kommentar hierzu: „Mit der im Jahresverlauf sehr positiven Entwicklung sind wir angesichts der Rahmenbedingungen, die teilweise stark durch die Pandemie bestimmt wurden, sehr zufrieden. Die Mitglieder reagieren auf die neue ‚Motorwelt' ausgesprochen positiv."

Wie das vergangene Coronageschäftsjahr für den ADAC gelaufen ist, wird erst im September bekannt, wenn die SE ihren Geschäftsbericht veröffentlicht. Eins ist sicher: Corona wird auch seine Spuren im Reise- und Autovermietungsgeschäft der SE hinterlassen haben.

Sicher auch: Wenn nicht mehr klar ist, wofür der ADAC steht, dann ist das Geschäftsmodell dahin. Ansätze für radikale Reformen gab es bereits: Ideen für ADAC-Mitgliedschaften für Menschen, die gar kein Auto haben. Oder eine Mobilitätsplattform, bei der sich der ADAC mit Dienstleistern wie Bahn und Carsharingunternehmen zusammentun wollte, um seinen Mitgliedern die beste Mobilität zu bieten – egal, ob nun per Auto, Bus oder Bahn. Doch die Ideen landeten im Papierkorb, eine ganze Schar enttäuschter Manager verließ den ADAC im Unfrieden.

„Der Laden ist zu träge und zu veränderungsunwillig. Er zieht Leute an, die nicht an der Spitze der Veränderungsbewegung stehen", sagt ein Ehemaliger, der in Sachen Diversität und beim Nachwuchs große Defizite sieht. Der Anteil von Frauen unter den rund 4800 Mitarbeitern liegt laut ADAC bei 30 Prozent, unter den Führungskräften beträgt er 26 Prozent.

„Kein typischer Vereinsmeier"

Auch beim Thema Verkehrspolitik verhält sich der ADAC unter Präsident Markl unauffällig. Zum Ärger vieler ADAC-Leute hat der Club seinen Widerstand gegen das Tempolimit von 130 auf deutschen Autobahnen aufgegeben. „Der ADAC hat jetzt dazu gar keine Position", schimpft ein regionaler Präsident. „Dabei findet ein Großteil unserer Mitglieder, dass Tempolimits kein Allheilmittel sind." Ebenso sei es beim Thema autofreie Innenstädte. „Überall grüne Bäume – ob wir da den Innenstädten weiterhelfen, da habe ich große Bedenken."

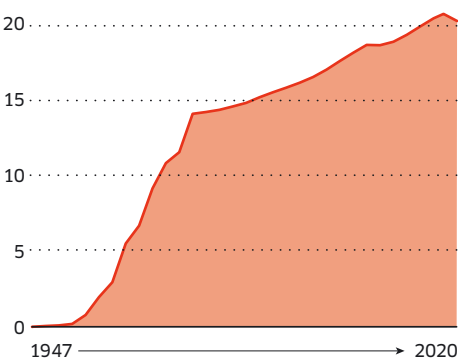
Die Erwartungen an den neuen Präsidenten Reinicke sind riesig. Das weiß er selbst. „Der ADAC wird auch in Zeiten zahlreicher Veränderungen in der Mobilität weiterhin eine wichtige Rolle spielen, indem er seinen Mitgliedern hilft, Rat gibt und Schutz anbietet", erklärt er. „Damit das so bleibt, muss sich der ADAC weiter verändern." Er mache es sich zur Aufgabe, „Frauen sowie die Vielfalt im ADAC insgesamt zu fördern".

Der Jurist hat im ADAC einen guten Ruf. Er sei „kein typischer Vereinsmeier", „kein Funktionär aus dem Motorsport", heißt es. Die Hoffnung: Ein Präsident Reinicke könnte auch in der Verkehrspolitik wieder mitmischen. Und: Er könnte im Verein und in der SE aufräumen, möglicherweise als eine der ersten Amtshandlungen Geschäftsführer- und Vorstandsposten neu besetzen, um aus dem Nebeneinander ein Miteinander – kurz: einen ADAC – zu machen.

Reinicke, der Hoffnungsträger also. Selbst für Skeptiker, notgedrungen. Einer von ihnen sagt: „Es gibt halt keinen Zweiten, der das machen will." ■

WENIGER MITGLIEDER IM JAHR 2020

Mitgliederentwicklung des ADAC (in Millionen)



Quelle: ADAC

FOTOS: PICTURE-ALLIANCE/DPA

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

FOTO: MARCUS SIMAITIS FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE

„Corona ist ein biologischer Angriff“

Rheinmetall-Chef Armin Papperger sieht einen Zusammenhang von Nachhaltigkeit und Sicherheit, hat keine Angst vor einer grünen Bundesregierung und erwartet Brennstoffzellen als Energiequelle in jedem Keller.

TEXT RÜDIGER KIANI-KRESS, MARTIN SEIWERT

ARMIN PAPPERGER, 58,
ist seit 2013 Chef des Rüstungskonzerns und Autozulieferers Rheinmetall. Der in Niederbayern geborene Diplomingenieur kam 1990 zum Konzern und leitete verschiedene Tochtergesellschaften im Bereich Rüstung.

Herr Papperger, Rheinmetall lebt bisher vor allem vom Verkauf schwerer Waffensystem wie des Schützenpanzers Puma. Nun wollen Sie ins Geschäft mit alternativen Energien wie Wasserstoff einsteigen, bis 2035 klimaneutral werden und keine kontroversen Waffen mehr bauen. Müssen Sie Ihr umstrittenes Image verbessern?

Natürlich nicht. Wir arbeiten für die Sicherheit der Bevölkerung der Bundesrepublik und der anderen Nato-Staaten und sorgen für 15 000 hochwertige Arbeitsplätze in Deutschland. Was sollte daran fragwürdig oder unethisch sein? Wenn wir in Deutschland mehr Nachhaltigkeit wollen, brauchen wir auch mehr Engagement bei der Sicherheit. In der Hinsicht sind wir genauso wertvoll wie Hersteller von Impfstoffen.

Worin besteht dieser Wert denn?

Investitionen in mehr Nachhaltigkeit kann ein Land nur finanzieren, wenn die Wirtschaft ohne Angriffe und Störungen von außen arbeiten kann. Die Coronapandemie hat uns aber gezeigt, wie labil unser heutiges System ist. Corona ist letztlich ein biologischer Angriff, auch wenn das Virus aus der Natur gekommen ist – ich hoffe zumindest, dass es so ist. Wir sollten uns darauf einstellen, dass es künftig nicht nur mehr Pandemien, sondern auch mehr andere Aggressoren gibt.

An was denken Sie?

Es gibt täglich Cyberangriffe auf Unternehmen und Behörden. Bislang sind die meisten glimpflich ausgegangen. Doch das muss nicht so bleiben. Wenn bereits Corona Deutschland in weiten Teilen stilllegt und Hunderte Milliarden Euro kostet, was wären dann erst die Folgen eines wirklichen Kriegs – mit Cyberangriffen, konventioneller Technik oder gar atomaren, biologischen oder chemischen Waffen?

Sehen Sie eine konkrete Gefahr?

Schauen Sie doch nur auf die derzeitige Lage in der Ostukraine, wo auf einmal Truppen aufmarschierten. Was ist, wenn da plötzlich einer „Go!“ ruft? Wir haben in den vergangenen Jahre gelernt, dass der nächstgelegene Aggressor Russland ist, und sollten uns deshalb nicht in Sicherheit wiegen.

Was fordern Sie konkret?

Um Europa zu schützen, brauchen wir schlagkräftige, gut ausgerüstete Heereskräfte. Es geht nicht um Aufrüstung. Die Bundeswehr braucht aber Ersatz für die teilweise bis zu 60 Jahre alten Systeme wie den Schützenpanzer Marder und – fast noch wichtiger – endlich genug Material. Ersatzteile fehlen nicht nur beim Heer. Und wenn der Welthandel weiterhin für Wohlstand sorgen soll, geht das nicht ohne freie Seewege. Die gibt es nicht ohne eine vernünftig ausgestattete Marine. Deutschland und Europa müssen mehr in ihre Sicherheit investieren.

Das Gegenteil scheint der Fall – zumindest in Deutschland. Die Bundeswehr stoppt Projekte, an denen Sie beteiligt sind, etwa den schweren Transporthubschrauber. Das Verteidigungsministerium streicht womöglich Erweiterungsinvestitionen beim Schützenpanzer Puma. Grund zur Sorge?

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Zum Puma kann ich mich nicht äußern, weil es keine Entscheidung gibt. Dem Ministerium ist aber die Bedeutung des Puma für die Bundeswehr klar. Unabhängig davon können wir uns nicht beschweren. Rheinmetall hat den Umsatz mit der Bundeswehr seit 2015 bis heute fast verdreifachen können. Wir gehen auch zukünftig von weiteren Zuwächsen aus.

Bleibt das so, wenn im Herbst die Grünen in der Bundesregierung sitzen?

Ich glaube ja. Die Angst vor den Grünen kann ich nicht nachvollziehen. Ich habe die Partei in früheren Regierungen erlebt und zuletzt mehrmals mit der Führung der Grünen gesprochen.

Und das war kein Schock?

Keineswegs. Die Grünen dürften auch in der Sicherheitspolitik ein verlässlicher Partner werden. Ich hatte den Eindruck, dass die Partei eine gute und modern ausgerüstete Armee will. Sie steht klar zur Nato und möchte, dass Deutschland dort seine Rolle erfüllt. Dazu gehört aber auch, dass der Bund wie zugesagt zwei Prozent seines Bruttoinlandsprodukts für die Sicherheit ausgibt. Außerdem wollen die Grünen, dass alle EU-Staaten vernünftig ausgerüstet sind. Deutschland soll dafür mehr kooperieren und Material liefern. Das sind Grundsätze, die die Partei in ihrem Programm festgeschrieben hat. Mehr können wir uns als Unternehmen nicht wünschen.

Dafür sind die Grünen bei Waffenexporten besonders streng. Das muss Sie doch treffen. Denn 82 Prozent Ihrer Aufträge stammen aus dem Ausland.

Verbieten wollen die Grünen nur Ausfuhren in Länder, die nicht zu Europa oder der Nato gehören. Doch in Länder wie Saudi-Arabien oder Russland liefern wir schon länger nicht mehr. Und es gibt nicht mal eine Diskussion, dies zu ändern. Unsere Bündnispartner aus der EU oder der Nato sowie Australien oder Neuseeland dürfen wir dagegen beliefern. Von der Regel gibt es eine Ausnahme: die Türkei.

Regeln können sich rasch ändern. Vor wenigen Jahren hatte die Bundesregierung Sie aufgefordert, nach Russland zu liefern oder in der Türkei mit Rüstungsunternehmen zu kooperieren. Beides ist jetzt gestoppt. Kann Ihnen das wieder passieren?

Das erwarte ich nicht.

Wir hätten da vielleicht ein Beispiel: Ungarn. Dem Land wollen Sie den Schützenpanzer Lynx liefern. Bei der Produktion kooperieren Sie mit der türkischen Firma Nurol, der eine große Nähe zum türkischen Autokraten Recep Erdoğan nachgesagt wird. Dazu tritt Ungarn zunehmend undemokratisch auf. Kann das nicht zum Problem werden?

Bei der Lieferung nach Ungarn unterstützt uns die gesamte Bundesregierung. Das Land ist Mitglied der EU und der Nato – und hat eine demokratisch gewählte Regierung. Es würde den Zusammenhalt in Europa stark belasten, wenn wir plötzlich nicht mehr liefern dürften. Darum erwarte ich hier keine Probleme.

Was bedeuten die politischen Spannungen mit China? Sie liefern zwar keine Waffen, doch Sie sind ein wichtiger Zulieferer der lokalen Autohersteller, die als staatsnah gelten. Könnte China Sie politisch unter Druck setzen, sodass am Ende Rüstungswissen in die Volksrepublik abfließt?

Das können wir ausschließen. Auch wenn unsere Bereiche Auto und Rüstung stärker kooperieren, kontrollieren wir strenger denn je, welches Wissen in welche Konzernteile und erst recht in die Partnerschaften fließt. Dabei schaut uns das für Rüstungsexporte zuständige Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle Tag für Tag streng auf die Finger.

Sie haben Ihr Rüstungsgeschäft in den vergangenen zehn Jahren durch mehr als 20 Zukäufe gestärkt. Wo wollen Sie weiter investieren?

Wir sehen uns viele Dinge an, etwa bei der Ruag aus der Schweiz den Bereich Munition für das Heer oder Simulationsanlagen für Gefechtsübungen. Ausbauen wollen wir auch die Bereiche Elektronik, Cloud-Technologie, Drohnen oder Lenkwaffen.

2019 hatten Sie eine Übernahme Ihres Münchner Rivalen Krauss-Maffei Wegmann (KMW) avisiert, mit dem Sie unter anderem den Kampfpanzer Leopard und den Puma bauen. Wird es dazu kommen?

Nein. KMW war mal unser Ziel. Doch das ist kein Thema mehr. Die Kollegen haben sich mit dem französischen Staatsunternehmen Nexter zu KNDS zusammengeschlossen. Wie unsere Zahlen zeigen, kommen wir ganz gut allein zurecht.

Mit einer KMW-Übernahme wollten Sie sich einen größeren Anteil am neuen europäischen Panzerprojekt Main Ground Combat System – kurz MGCS – sichern. Bei dem Multimilliardenprojekt hat bislang KNDS die Führung. Stört Sie das nicht?

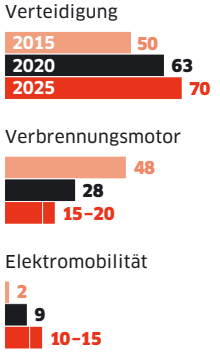
KNDS hat nicht die Führung. Bei dem Projekt arbeiten wir als gleichberechtigte Partner auf Augenhöhe gut zusammen. Wir erwarten noch vor der Bundestagswahl eine Entscheidung auf Regierungsebene, welches Unternehmen welchen Teil bei MGCS entwickelt. Rheinmetall wird auf jeden Fall einen signifikanten Anteil an den Arbeitspaketen haben.

Wie sieht der Panzer der Zukunft denn aus?

In Gefahr
Rheinmetalls Schützenpanzer Puma steht auf Streichlisten des Verteidigungsminsteriums

WACHSTUMSMARKT SICHERHEIT

Geschäftsfelder Rheinmetall nach Umsatzanteil (in Prozent)



Quelle: Unternehmen, eigene Recherche

FOTO: PICTURE-ALLIANCE/DPA

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Lesen Sie hier den ganzen Artikel:
www.menschenimfocus.de

Mit Hafermilch zum Erfolg.

Der Antrieb von Oatly-CEO Toni Petersson im FOCUS.

FOCUS 12/2021

Menschen im FOCUS

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

„Wir sind genauso wertvoll wie Hersteller von Impfstoffen“

ARMIN PAPPERGER, Vorstandsvorsitzender Rheinmetall

Das ist noch geheim. Aber die Prototypen sollen 2025 fertig sein. Es wird ein System autonomer und nicht autonomer Fahrzeuge – mit elektrischen neben konventionellen Antrieben sowie verschiedenen Waffensystemen, wahrscheinlich auch mit Laserwaffen.

Damit MGCS ein europäischer Erfolg wird, müssen mehr Länder als Deutschland und Frankreich mitmachen. Wir hören, dass auch Polen Interesse angemeldet hat. Wie stehen Sie dazu?

Das wäre ein echter Gewinn. Wir müssen zuerst ein Grundgerüst an Technologie festlegen. Aber dann brauchen wir Partner, die sich beteiligen und das Produkt kaufen. Und Polen hat mit rund 1000 Fahrzeugen in Europa den größten Bedarf.

Aber Polen würde dann wohl Ansprüche erheben, an dem Projekt mitzuverdienen. Würde ein Unternehmen aus Polen auch Technik beisteuern?

So weit sind wir noch nicht. Aber ich bin sicher, da würde sich etwas finden. Mit polnischen Partnern arbeiten wir bereits eng zusammen.

In der Autozulieferersparte setzen Sie zunehmend auf Wasserstoffantriebe. Volkswagen und Daimler haben ihre Pläne dafür dagegen mehr oder weniger aufgegeben. Wie wollen Sie etwas verkaufen, was Ihre Kunden nicht mehr haben wollen?

Wasserstoff wird nicht nur bei der Mobilität, sondern in der gesamten Industrie eine wichtige Rolle spielen. Bei den Autos sehe ich große Potenziale bei Nutzfahrzeugen und stationären Anwendungen, etwa bei der dezentralen Stromerzeugung. Auch Sie werden in 15 Jahren eine Wasserstoff-Brennstoffzelle für die Stromerzeugung im Keller stehen haben! Darum erwarten wir beim Wasserstoff in den nächsten zehn Jahren einen Boom, wie wir ihn gerade bei der Elektromobilität erleben.

Aber selbst Lkw-Hersteller wie MAN, Scania oder Mercedes sehen Wasserstoff nur als Nische.

Das erleben wir anders. Aus unserer Zusammenarbeit mit Mercedes wissen wir, dass sich das Unternehmen dort mit Elan engagiert. Von den etwa 100 Millionen Pkws, die es im Jahr 2030 in Europa geben wird, werden maximal drei Prozent Wasserstoff nutzen. Von den wahrscheinlich rund 3,7 Millionen Nutzfahrzeugen in 2030 könnten zehn Prozent mit Wasserstoff angetrieben werden. Außerdem erwarten wir sieben Millionen stationäre Brennstoffzellensysteme, die der örtlichen Energieversorgung dienen. Alles in allem ist das ein Milliardenmarkt.

Und neue Kunden kommen dann aus der Industrie?

Wir gehen fest davon aus, dass Stahlproduzenten in 15 Jahren nicht mehr mit Koks heizen, sondern mit Wasserstoff. Aus Sicht des Klimaschutzes gibt es keine andere Möglichkeit. Auch hier können unsere Technologien eingesetzt werden. Im Moment arbeiten wir bei einem Projekt mit den Stadtwerken Neuss zusammen. Da wollen wir aus Abwässern, die energetisch wertvolle Stoffe enthalten, Wasserstoff gewinnen. Vieles ist noch in der Testphase, aber Wasserstoff wird ein Energieträger der Zukunft sein.

Was im Gegensatz zum Wasserstoff sicher kommt, ist die Elektromobilität ...

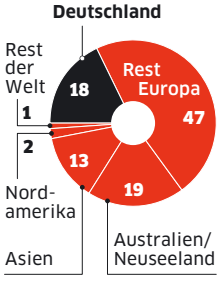
... an der wir gut verdienen. Von unserem Auftragsvolumen im zivilen Bereich, das im vergangenen Jahr bei 2,3 Milliarden Euro lag, entfielen etwa 15 Prozent auf die Elektromobilität. Wichtig sind hier vor allem unsere Produkte im Bereich des Thermomanagements, also zur Ableitung von Hitze. Wir verfügen auch über eine Technologie, die verhindern kann, dass E-Autos nach einem Unfall in Brand geraten. In China können wir heute rund eine Million Teile für Elektromotoren herstellen. Damit sind wir dort ein wichtiger Lieferant für die deutschen und die internationalen Automobilhersteller.

Spürt auch Rheinmetall etwas von dem Chipmangel in der Autoindustrie?

Ja, ein wenig. Ohne den Mangel hätten wir ein fantastisches Jahr. Denn der weltweite Bedarf an Autos ist hoch. Die Autohersteller sind aber stärker betroffen als wir. Wenn ihnen nur ein Teil fehlt, stehen die Bänder still. Wir haben vier oder fünf Quellen für unsere Halbleiter und haben die relativ gut abgesichert. Außerdem haben wir unsere Lager aufgestockt. ■

NEBENSACHE BUNDESWEHR

Rheinmetall-Auftragsbestand nach Regionen (Anteile in Prozent)



Quelle: Unternehmen, eigene Recherche

FOTO: MARCUS SIMAITIS FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Wir müssen reden

In der Coronakrise steigen der Beratungsbedarf und der Anspruch an den Kundenservice. Ein exklusives Ranking zeigt, welche Unternehmen hier besonders überzeugen.

TEXT DENNIS SCHWARZ

Ausgangssperre, Homeoffice, Kontaktbeschränkungen: Gezwungenermaßen haben viele Menschen zuletzt mehr Zeit als jemals zuvor in den eigenen vier Wänden verbracht. Diese Zeit versuchten sie wenigstens möglichst angenehm zu gestalten: Statt in Reisen und Restaurantessen haben sie Geld in neue Spül- und Waschmaschinen, Kühlschränke und Kaffeevollautomaten investiert.

Zu den großen Profiteuren der neuen Heimeligkeit zählt der Haushaltsgeräte-Hersteller Miele. Bei den Stückzahlen hätten im Jahr 2020 fast alle Produktgruppen Allzeithochs erreicht, so der Familienkonzern aus dem westfälischen Gütersloh. Doch obwohl Miele nach eigenen Angaben in allen Werken mit voller Auslastung produziert und Sonderschichten organisiert, gebe es der hohen Bestellzahlen wegen in einigen Produktgruppen deutlich längere Lieferfristen – teilweise bis zu sechs Wochen.

Immer erreichbar

Um den Kunden diesen und andere für sie relevante Umstände zu vermitteln, ist Kommunikation gerade jetzt besonders wichtig. „Was vor der Krise galt, gilt erst recht in der Krise. In Zeiten von Corona sind die Erreichbarkeit des Kundenservices und ein kurzfristiger Support wesentlich für die Kundenbindung“, heißt es in einem Bericht der Beratungsgesellschaft PwC.

Hinzu kommt: Die Coronamaßnahmen haben die persönlichen Kontakte auf ein Minimum reduziert. „Das schafft das Bedürfnis nach Gesprächen“, sagt Claus Dethloff, Geschäftsführer beim Kölner Marktforschungsinstitut Service Value. Corona habe nicht nur die Zahl der Anrufe, sondern auch den mit ihnen verbundenen Aufwand gesteigert. „Kunden wollen sich häufig länger unterhalten und nicht nur das eigentliche Anliegen klären“, sagt Dethloff. Miele verbucht zudem auch mehr Anfragen an den Kundenservice: Da die Menschen mehr zu Hause sind, werden Geräte intensiver genutzt.

Ob über Telefonhotline, E-Mail, Kontaktformular oder Chat – in der Pandemie ist die Kommunikation mit den Kunden ebenso wichtig wie herausfordernd. Auch die Unternehmen müssen ihre Abläufe komplett neu organisieren, ohne dass ihr Service allzu deutlich darunter leidet. „Entscheidend ist die Leistung, die beim Kunden wahrgenommen wird“, sagt Dethloff.

Um zu ermitteln, wer hier besonders punktet, hat Service Value 102 468 Verbraucher zu 650 Unternehmen aus 40 Branchen befragt. Vom ADAC und Aldi Nord und Aldi Süd bis zur Warsteiner-Brauerei und dem Telekommunikationsanbieter Vodafone konnten die Befragten die Servicequalität mit Noten von eins (sehr gut) bis sechs (ungenügend) bewerten. Neben Miele landete die Drogeriekette Rossmann an der Spitze der jährlich ermittelten Rangliste.

Um den steigenden Anfragen in der Coronakrise gerecht zu werden, habe Miele 2020 allein in Deutschland 25 Servicetechniker zusätzlich eingestellt, so der Konzern. Auch die Besetzung an den Kundentelefonen sei aufgestockt worden. Insgesamt beschäftigt der Konzern allein im Hausgeräteservice für Deutschland etwa 640 Mitarbeiter. Zusätzlich verstärkt er sich durch externe Dienstleister, etwa für die telefonische Auftragsannahme. Die Mitarbeiter an den Kundentelefonen könnten aus dem Homeoffice arbeiten, sodass der Betrieb nahtlos gewährleistet sei, heißt es bei Miele. Die notwendigen Vorkehrungen dafür seien kurzfristig geschaffen worden.

Süßer Service

Die einzelnen Branchen schneiden bei der Bewertung sehr unterschiedlich ab. So zählen mit Alfred Ritter, Katjes, Haribo und Bahlsen gleich vier Süßwaren- und Snackhersteller zu den zehn am besten beurteilten Unternehmen. Dagegen landen Energieversorger wie das Kölner Unternehmen Rheinenergie und die Stadtwerke Duisburg am unteren Ende der Rangliste. „Mitentscheidend ist: Aus welchem Anlass rufen die Kunden an“, sagt Dethloff. Süßwarenhersteller können Fragen zum Produkt leicht beantworten. Bei Versorgern gehe es oft um Preissteigerungen oder höhere Abrechnungen. „Das bietet mehr Konfliktpotenzial“, sagt der Marktforscher. Gerade hier sei der Kundenservice besonders wichtig.

Deutschland ist keine Servicewüste mehr: „Das Bewusstsein hat zugenommen, aber es gibt noch jede Menge Luft nach oben“, sagt Dethloff. Der Service sei eine der wichtigsten Schnittstellen zum Kunden, deshalb müssten Unternehmen besonders gute Arbeit leisten. Guter oder schlechter Service – das hat unmittelbar Folgen für die Lebensqualität der Menschen. ■

TOP-NOTEN VON DEN EIGENEN KUNDEN

Das sind die Branchenbesten beim Verbraucherservice

Branche	Unternehmen
Babynahrung	HiPP
Baumärkte	toom Baumarkt
Bäckereien	Sternenbäck
Brauereien	Krombacher Brauerei
Brotaufstriche	Zentis
Direktbanken	ING
Drogerien	Rossmann
Elektrohändler	Media Markt
Energieversorger – regional	badenova
Energieversorger – überregional	Vattenfall
Erfrischungsgetränke	Franken-Brunnen
Fahrradhändler	B.O.C.
Haushaltsgeräte (groß)	Miele
Haushaltsgeräte (klein)	Philips
Haustechnik	Bosch Thermotechnik
Kaffeeröster	Tchibo
Kosmetik/Pflegeprodukte	Beiersdorf
Krankenkassen	HEK – Hanseatische Krankenkasse
Lebensmittelhändler	Rewe
Milchprodukte	Hochland
Möbelhändler	Höffner
Mobilitätsdienstleister – ÖPNV	Bremer Straßenbahn (BSAG)
Mobilitätsdienstleister – Schiene	Abellio
Mobilitätsdienstleister – Straße	Sixt
Spielwarenhersteller	Hasbro
Süßwaren- und Snackhersteller	Alfred Ritter
Telekommunikation	1&1
Versicherungen	ADAC Versicherungen
Werkzeughersteller	Einhell

Quelle: Service Value

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Helden des Mittelstands – Teil 146

Andre Kriwet, Christian Arens, Gerd-Peter Brüggemann Gründer von True Motion

1 Das Problem

Mehr als 30 Laufsportmarken drängen bereits in die Läden. Die junge Schuhfirma muss um ihren Platz im Handel kämpfen.

6

Mitarbeiter beschäftigt die Laufschuhmarke True Motion. Die Gründer haben kürzlich den Hauptsitz der Firma von Münster nach Köln verlegt.

2 Die Lösung

Nach einer Karriere als Entwickler bei Asics, Nike und Brooks geht Andre Kriwet mit Exsportprofessor Gert-Peter Brüggemann und dem Finanzexperten Christian Arens auf Ochsentour. Das Trio nutzt frühere Kontakte und wirbt bei spezialisierten Sporthändlern für seine Schuhe mit den an der Ferse hufeisenförmigen Sohlen, die Dreh- und Kippkräfte reduzieren und so das Knie entlasten sollen.

3 Die Umsetzung

Die Fleißarbeit trägt Früchte – im Juni 2019 nehmen auf einen Schlag 80 Läden True Motion ins Programm. Seither hat sich die Zahl der Geschäfte auf 135 vergrößert, die bislang insgesamt mehr als 60 000 Paar True-Motion-Schuhe verkauften. Im Juli bringt das junge Unternehmen sein drittes Schuhmodell heraus. Im Herbst folgt eine wetterfestere Variante.

FOTO: PR/MAYA CLAUSSEN

TEXT PETER STEINKIRCHNER

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

REKORD ZEIT

* DIE ZEIT erreicht die höchste verkaufte Auflage seit ihrer Gründung (IVW Q1/2021). Und das zum vierten Mal in Folge. Im »harten Verkauf« (Abo zzgl. Einzelverkauf) legt die Auflage im Vergleich zum Vorjahr um über 100.000 Exemplare zu – das ist ein Plus von 25 %.

Gewinnen Sie mit Deutschlands meistgelesener Qualitätszeitung neue Kunden für Ihre Marke.

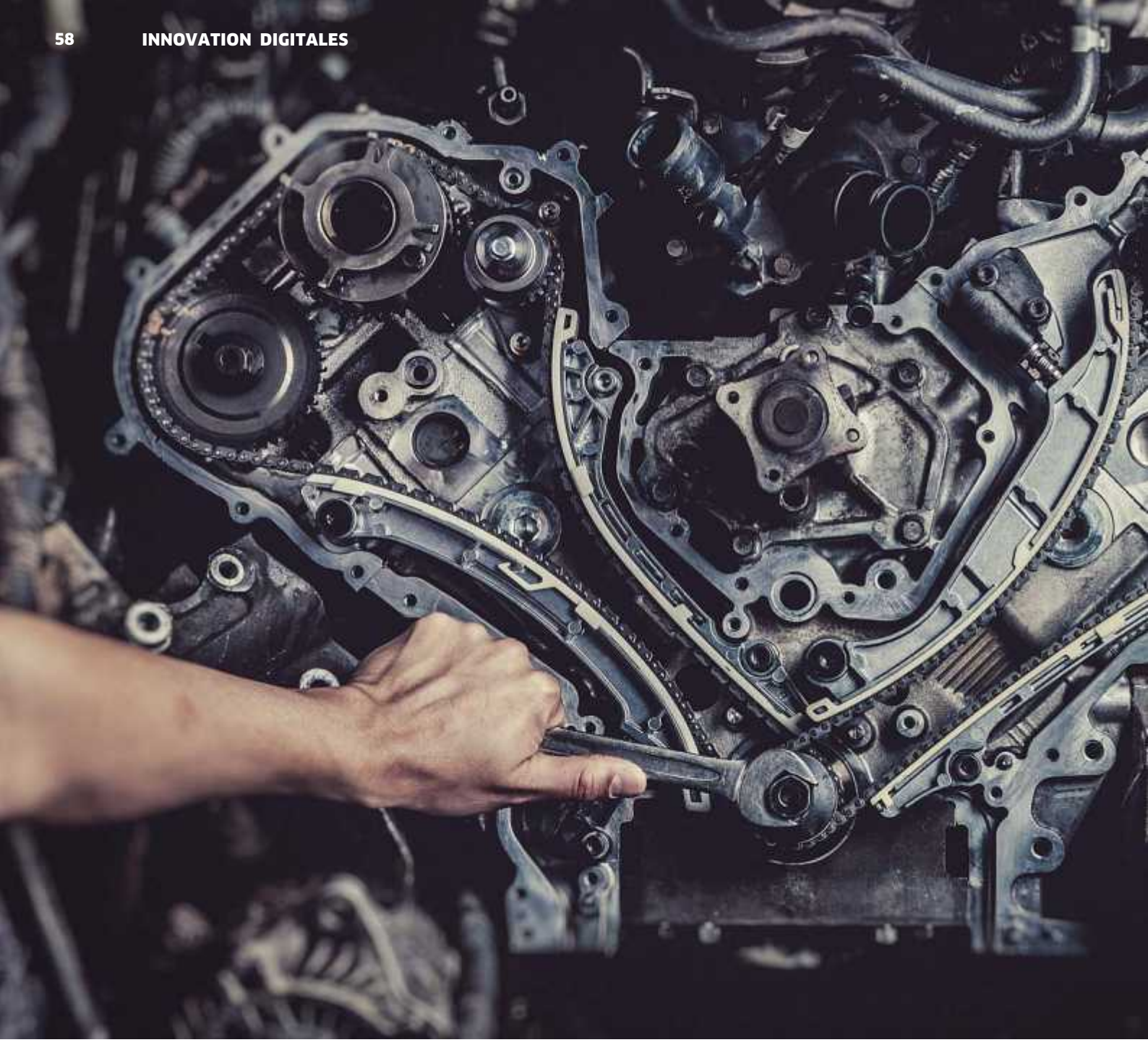
578.253*

Foto: Philotheus Nisch

Wie das geht,
erfahren Sie hier:
www.media.zeit.de

DIE ZEIT
ist anders.

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

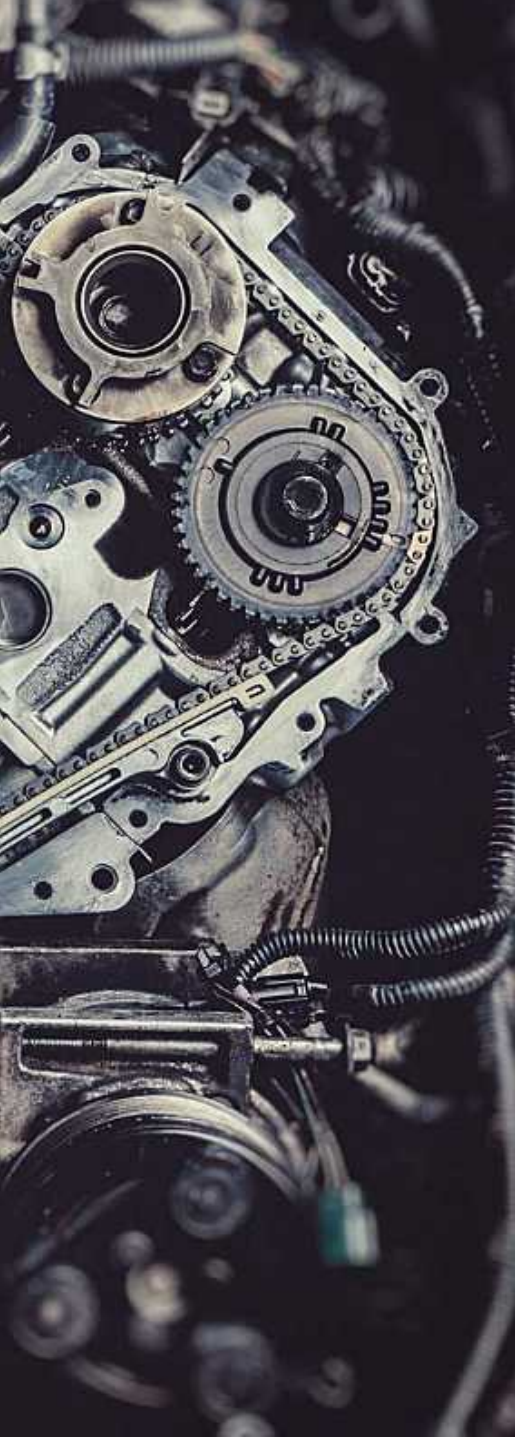


Der Kolben stirbt zuletzt

Auch die kürzlich verschärften CO_2-Ziele der EU sind nicht der Tod des Verbrennungsmotors. Denn als Luxusgut hat die Technologie durchaus eine Zukunft. Wie der Weg dorthin gelingen könnte, lehren die Erfahrungen anderer Industrien.

TEXT THOMAS STÖLZEL

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com



Zurück in der Zukunft
V8-Motoren haben derzeit ein schlechtes Image. Wenn Verbrenner eines Tages rar und teuer sein werden, dürfte sich das ändern

FOTO: GETTY IMAGES

Wer den Verbrennungsmotor schätzt, sein Röhren, die faszinierenden mechanischen Prozesse, die da im Innersten dieser komplexen Maschine ablaufen, dem sei die Geschichte von Charles Vermot ans Herz gelegt. Der Schweizer war Konstrukteur beim Uhrenbauer Zenith in Le Locle, westlich von Bern. Zu einer Zeit, als billige Quarzuhren aus Japan gerade viele Hersteller mechanischer Uhren vom Markt fegten. Mitte der Siebzigerjahre war das. Der damalige Eigentümer von Zenith, der US-Konzern ZRC, beschloss, komplett auf Quarzuhren umzusteigen. Das Management wies Mitarbeiter an, die Maschinen für den Bau mechanischer Uhren zu verschrotten, die Baupläne für die Zeitmesser zu entsorgen.

Charles Vermot war schockiert. Er und sein Bruder Maurice schlichen sich des Nachts in die Manufaktur, schleppten die wichtigsten Geräte und Zeichnungen auf den Dachboden. Zogen vor dem Versteck eine Mauer hoch. Zehn Jahre später, als gerade Digitaluhren und solche mit Taschenrechner aufkamen, war Zeniths Quarzangriff auf die japanischen Marktführer wie Casio und Seiko gescheitert. Charles Vermot lüftete sein Geheimnis. Seine Baupläne und Maschinen wurden zur Grundlage, um die mechanische Uhr wiederzubeleben – in einer Welt, die nun wieder bereit dafür war. Und die in filigraner Handarbeit hergestellten Uhren begehrt, nicht als Alltagsgut, sondern als Luxusprodukt.

Nicht jede Technologie stirbt endgültig, wenn sie durch eine neuere verdrängt wird. So wird auch der Verbrennungsmotor in den nächsten Jahren massiv an Bedeutung verlieren. Doch auch die letzte Woche verschärften CO_2-Ziele der EU bedeuten wohl nicht den endgültigen Tod der Verbrenners: Er wird nur schneller zum hochpreisigen Kultobjekt. Darauf zumindest lassen die Berichte und Erzählungen jener schließen, die Ähnliches bereits in anderen Branchen erlebt haben, etwa in der Uhren- oder Schallplattenindustrie. Zeigen die auf den ersten Blick so unterschiedlichen Industrien doch bei genauer Betrachtung derart erstaunliche Parallelen untereinander, dass es naheliegt, sie als allgemeingültige Lehren zu interpretieren.

„Ich bin mir sicher, dass es auch nach 2030 eine genügend große Zahl Menschen geben wird, die willens sind, viel Geld für ein schickes Fahrzeug mit Zwölf- oder Achtzylindermotor auszugeben“, prognostiziert etwa Peter Mertens. Bis vor drei Jahren war er Entwicklungschef beim Ingolstädter Autobauer Audi, wo er krankheitsbedingt ausscheiden musste. Heute ist er Aufsichtsrat in diversen Hightechunternehmen im Bereich Mobilität – und E-Auto-Fan.

Den Verbrennungsmotor dürfte demnach eine Zukunft als Liebhaberstück erwarten. Eine Zukunft, in der Ingenieure nicht um Abgaswerte, sondern um immer komplexere mechanische Konstruktionen ringen – vom Zwölfzylinder bis hin zur vollmechanischen Einspritzung. Eine Zukunft, in der das Verbrennerauto nicht mit dem E-Auto konkurriert, sondern sich vielmehr gezielt unterscheidet. Vorausgesetzt, klimaneutraler synthetischer Sprit nimmt Hubraumfans das schlechte Gewissen beim Tritt aufs Pedal.

Aus der Fabrik in den Leihwagen

Martin Sukale fährt einen Ford-Transit-Lieferwagen, Baujahr 1968. Mit Vergaser. Alles an dem Oldtimer ist analog. So wie das Objekt, das Sukales berufliche Laufbahn prägt: die Schallplatte. Heute zählt der Musikunternehmer zu den gefragtesten Technologieexperten, will jemand wieder ins Vinylgeschäft einsteigen. Seine Studio- und Tontechnik ist Vorbild für jene, die neue Platten aufnehmen wollen. Vor einigen Jahren hätte für solch ein Know-how kaum jemand etwas gegeben.

Ende der Achtzigerjahre, als der Siegeszug der CD vollzogen schien, ließen Konzerne wie Philips und Sony die Aufnahme- und Produktionstechnik für Schallplatten vernichten. Sie sollte nicht in falsche Hände gelangen, dem Erfolgsmedium gar noch Konkurrenz machen. Andere Hersteller wie Interpress in Frankfurt sperrten ihre Fabriken, in denen einst 20 bis 30 Maschinen im 25-Sekunden-Takt Chartplatten ausgespuckt hatten, einfach zu und bauten nebenan CD-Werke. Doch die aufkommende Hip-Hop-Szene konnte mit den neuen Silberlingen wenig anfangen. Sie brauchte Plattenspieler zum Mixen und Scratchen: Das Wischen über die Platten erzeugte neue Tonfolgen. Als ein Interpress-Hausmeister um die Jahrtausendwende den Auftrag erhielt, die verstaubten Maschinen in Frankfurt zu verschrotten, um die Plattenfabrik anderweitig nutzbar zu machen, witterte Sukale, der davon durch Zufall erfuhr, seine Chance: Er packte eines der tonnenschweren Geräte ein, baute den Koloss mit Freunden in einer Garage auf. Das Plattenpresswerk Ameise in Hamburg war geboren.

Um jedoch auch Masterplatten aufnehmen zu können, aus denen dann Pressformen gemacht werden, brauchte Sukale weitere Technik. Alleine acht Jahre forschte er, um jenen Speziallack nachzuempfinden, ▶

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

der auf die Master aus Aluminium aufgetragen wird und dessen Rezept nur noch ein anderer Hersteller heute weltweit kennt. Er tat sich gar mit einer Restauratorin von der Universität Bern zusammen, um die Mischung zu treffen. In den Rohling graviert ein Diamant später die Rille mit der Tonaufnahme ein. Diese Technik hat Sukale von einem Branchenveteran im Ruhestand übernommen.

Noch mag es nicht annähernd so kompliziert klingen, die Produktionstechnik und das Know-how für den Verbrennungsmotor zu bewahren. Schließlich bauen einige der größten Industriekonzerne des Planeten täglich Tausende solcher Motoren, widmen sich nach wie vor Dutzende Lehrstühle der Technologie. Doch die Umwälzungen anderer Branche zeigen, dass der Wandel am Ende schneller gehen kann, als es zunächst erscheinen mag.

An der Ampel abgehängt

Der Zuffenhausener Autobauer Porsche könnte ein solcher Know-how-Bewahrer werden – selbst wenn er heute als Vorreiter in der E-Mobilität gilt. Vorstandschef Oliver Blume hat im vergangenen Jahr angekündigt, den klassischen 911er-Sportwagen auch in Zukunft mit Verbrennungsmotor anbieten zu wollen. Neben Porsche gelten Hersteller wie Bugatti, McLaren und Ferrari als weitere Kandidaten, um dieses Wissen zu erhalten. Auch weil sie in einem technischen Dilemma stecken: Die Leistung vieler E-Autos bewegt sich heute auf Supersportwagenniveau. Beim schnellen Start an der Ampel ist es für einen Ferrari kaum mehr möglich, elektrische Familienkutschen zu schlagen. Sportlichkeit muss aus dem Fahrverhalten, nicht mehr aus der Leistung kommen. Ein Auto mit einer 400-Kilogramm-Batterie „kann man nicht so in die Kurve legen wie einen ultraleichten Sportwagen mit Verbrenner“, sagt Ex-Audi-Mann Mertens.

„Ventilsteuerung, Einspritzmuster, das alles hat man früher mechanisch gelöst“

CHRISTIAN BEIDL
Professor für Fahrzeugantriebe
an der TU Darmstadt

Ähnlich wie die Hip-Hopper vor 20 Jahren mit den CDs dürften nun auch einige Sportwagenfans mit der neuen Technik hadern – und zwar selbst dann, wenn Reichweite und Ladesäulen kein Problem mehr sind.

Eine Blaupause für die Strategie als Technologiebewahrer liefert laut Sukale das zum Hamburger Konzern Edel gehörende Plattenpresswerk Optimal. Im Jahr 1996, zum Höhepunkt der Schallplattenkrise, verließen nur um die 600 000 Scheiben die Fabrik. Trotzdem hielt das Management neben der CD an der Plattenfertigung fest. Heute besitzt Optimal wieder mehr als 50 Pressen, stellt bis zu 30 Millionen Platten pro Jahr her – Tendenz weiter steigend. Eine vermeintlich sterbende Technologie nicht gleich ganz aufzugeben kann sich lohnen.

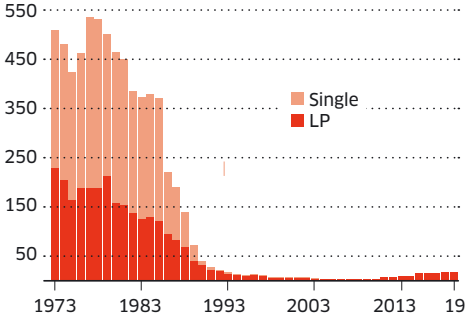
Doch nicht nur die Schallplattenbranche kennt Rezepte, wie sich Know-how retten oder gar zu Geld machen lässt: Statt vieler unabhängiger Schrauber, die nur noch Kleinserien produzieren, könnte es in Zukunft genauso gut einen zentralen Motorenbauer geben, der all das vorhandene Wissen bewahrt und für andere nutzbar hält. Manch Automanager sieht darin eine „charmante Lösung, fast schon eine Geschäftsidee“.

Das Vorbild dafür liefert die Uhrenindustrie: „Vor der Quarzkrise besaß praktisch jedes Dorf in der Schweiz eigene Uhrwerkshersteller“, erzählt Anthony de Haas, heute Entwicklungschef beim Luxusuhrenbauer A.Lange & Söhne im sächsischen Glashütte. Auch de Haas fährt mit einem alten Land Rover Defender ein Musterstück mechanischer Autotechnik. Und auch er kennt sich wie Sukale mit Disruption aus. Seine Karriere begann er mitten in der Quarzkrise als Uhrmacher in Den Haag, arbeitete beim japanischen Quarzuhrenbauer Seiko, ehe er zum Schweizer Hersteller IWC und später zu Audemars Piguet wechselte. In der Krise, erzählt de Haas, sei es Swatch-Eigner Nicolas Hayek gewesen, der den Uhrwerkshersteller Eta übernommen und zum zentralen Lieferanten für mechanische Uhrwerke ausgebaut hat. Für wenige Euro das Stück hielt er im wahrsten Wortsinn einen ganzen Wirtschaftszweig am Laufen. Für die aus ihrer eigenen Asche auferstehenden Schweizer Hersteller waren die billigen Eta-Werke ein echter Segen. Viele Schweizer Uhrenhersteller konnten sich so auf Gehäuse und Zifferblätter konzentrieren, ein solches Werk einsetzen und mithilfe der Einnahmen nach und nach selbst wieder Uhrwerke entwickeln.

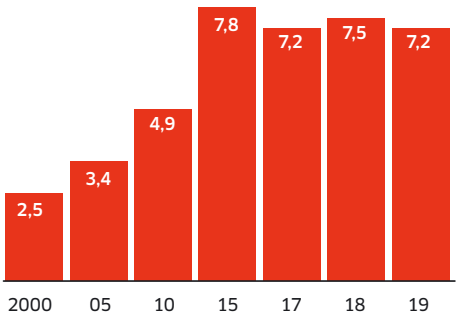
Luxus sticht Effizienz

Ähnlich wie bei den Uhren könnte auch die Zukunft des Verbrennungsmotors aus der Wiederbelebung dessen entstehen, was längst untergegangen schien. Lange-Chefentwickler de Haas beschäftigt heute 55 Leute, die immer komplexere Uhrwerke konzipieren. Sie heißen Tourbillion, ewiger Kalender, Chronograf – sogar sogenannte Schleppzeigerchronografen werden hier heute entworfen: mechanische Uhren mit Stoppfunktion, die Zwischenzeiten messen können. „Die gab es in der Vergangenheit

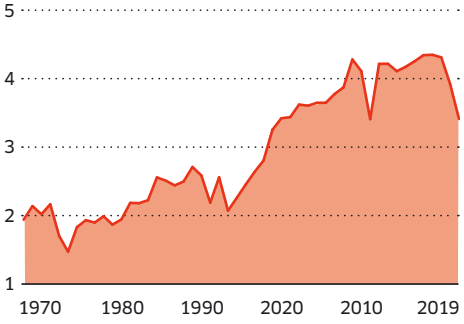
VINYL: AUFWÄRTS IN DER NISCHE
In den USA verkaufte Schallplatten (in Millionen)



MECHANISCHE UHR: AUS DER ASCHE
Aus der Schweiz exportierte Zeitmesser mit nicht elektronischem Uhrwerk (in Millionen)



VERBRENNERAUTOS: ÜBER DEN ZENIT
Deutscher Export von Pkws mit Verbrennungsmotor (in Millionen)



Wegen fehlender Vergleichbarkeit auf Zahlen von 2020 verzichtet; **Quelle:** RIAA, Eidgenössische Zollverwaltung, VDA

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Und sie drehen sich immer noch
Schallplatten und mechanische Uhren sind technologisch längst überholt. Bei Liebhabern sind sie dennoch sehr begehrt

aber schon mal“, sagt de Haas, „also haben wir eine Uhr entwickelt, die eine zweite Zeit nicht nur mit einem zweiten Sekundenzeiger messen kann, sondern auch mit einem zweiten Minutenzeiger.“ Vor drei Jahren hat Lange dann einen Schleppzeigerchronografen vorgestellt, der auch Zwischenzeiten in Stunden misst. Etwa bei 24-Stunden-Autorennen – auch wenn da heute keiner mehr ernsthaft auf die Idee käme, das mechanisch zu tun. „Wir machen 5000 Uhren im Jahr mit 33 verschiedenen Uhrwerken, das ist, verglichen mit großen Autoherstellern, extrem ineffizient“, sagt de Haas.

Zurück zur Mechanik

Doch Effizienz ist eben kein Rezept, das in der Luxusnische von Bedeutung wäre. Wenn sich ein Produkt hier gut verkauft, dann ist die Marge so groß, dass ein bisschen Verschwendung dazugehört. Und so könnte der Zwölfzylindermotor eines Tages der Schleppzeiger der Autobauer werden. Manch ein Autoliebhaber gerät über seine Form und seinen Klang schon heute ins Schwärmen. Klimaschutz hin oder her. Auch der frühere Audi-Entwickler Mertens ist beim Gedanken an Zwölfzylinder in seiner Euphorie kaum zu bremsen: „Die sind unendlich haltbar.“ Vielleicht versuche sich in einer Zeit, in der der Verbrenner zum Nischenprodukt geworden ist, aber auch jemand am Wankelmotor. Einem Motor ganz ohne Zylinder. Er ist ein Traum vieler Ingenieure, etwa weil er extrem gleichmäßig seine Kraft entfaltet. Allerdings ist er schwer zu bauen. Eines, betont Mertens, sei klar: Wenn in Zukunft die Ingenieurkunst im Mittelpunkt stehen sollte und nicht mehr der Verbrauch, dann werde es für einen verbrauchsoptimierten Dreizylindermotor für 600 Euro keinen Markt mehr geben.

30

Millionen **Schallplatten** stellt das Presswerk Optimal derzeit pro Jahr her. 1996 lag die Zahl bei nur 600 000 Stück

Und in dieser Zukunft könnte der Verbrenner auf ganz ähnliche Weise wie einst die Uhren von einem allzu menschlichen Bedürfnis profitieren: der Nostalgie. „Lange-Uhren haben heute sehr viele Fans im Silicon Valley“, sagt de Haas. Das seien Leute, die in der digitalen Welt zu Hause sind. „Doch in eine mechanische Uhr können sie reinschauen. Selbst wenn sie nicht ganz verstehen, was da passiert, ist es faszinierend.“ Heute sind selbst klassische Diesel oder Benziner vollgestopft mit komplizierter Elektronik, die den Motor steuert, um ihn möglichst effizient zu machen. „Ventilsteuerung, Einspritzmuster, das alles hat man früher mechanisch gelöst“, erläutert Christian Beidl, der als Professor an der TU Darmstadt an der nächsten Generation von Fahrzeugantrieben forscht. Heute seien elektronische Systeme wesentlich leistungsfähiger und damit auch ein Innovationstreiber für künftige Motoren. Er hält es aber für vorstellbar, die mechanischen Lösungen wieder aufleben zu lassen – der Faszination wegen. Zumindest, wenn die Politiker den Verbrennern, sind diese mit sauberem synthetischem Sprit unterwegs, auch freie Fahrt gewähren. ■

FOTOS: GETTY IMAGES, LANGE UHREN

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Deutlich kleiner und stinkt nicht

Im Auto haben **Brennstoffzellen** kaum eine Zukunft, als Ersatz für Dieselaggregate hingegen schon. Betreiber von Baustellen und entlegenen Messstationen setzen dabei oft auf deutsche Technologie.

TEXT ANDREAS MENN

Auch in den unwirtlichen Regionen des Himalaya schützt Indien seine Grenzen. In mehr als 5000 Meter Höhe haben die Behörden Überwachungsstationen aufgebaut, die Alarm schlagen sollen, wenn jemand die Landesgrenze übertritt. Um die Technik in der einsamen Bergregion mit Energie zu versorgen, haben sich die Grenzschützer von einer Energiequelle verabschiedet, die sonst in solchen Fällen zum Einsatz kommt: dem Dieselgenerator. Stattdessen verwenden sie Brennstoffzellen: Kleinkraftwerke des Münchner Anbieters SFC Energy, kaum größer als eine Autobatterie.

Überzeugt hat die Grenzschützer vor allem, dass diese Geräte robust sind: Beginnt Diesel bei Minusgraden gerne schon mal zu flocken und verstopft Leitungen und Filter, bleibt das Methanol für die Brennstoffzellen immer flüssig. Und wird sparsam verbraucht: 350 Liter Methanol reichen, um die Grenzschutzanlagen ein Jahr lang mit Strom zu versorgen. Für ein herkömmliches Dieselaggregat hätten die Techniker hingegen 9000 Liter des Brennstoffs in die Berge befördern müssen. Der Grund: „Ein Dieselgenerator läuft immer auf Volllast“, sagt Peter Podesser, Vorstandsvorsitzender von SFC Energy. „Brennstoffzellen passen ihre Leistung an – und verbrauchen weniger Betriebsstoff.“

Der Dieselgenerator leistet weltweit wichtige Dienste, wo es kein Stromnetz gibt oder ein Stromausfall fatale Folgen haben kann: Als Kraftwerk auf Inseln oder im Katastrophenschutz, als Notaggregat in Krankenhäusern oder Kommunikationszentralen. Das Geschäft mit den kleinen Kraftwerken ist ein 20-Milliarden-Dollar-Markt, der weiter stark wächst (siehe Grafik Seite 66). Doch der Verbrenner gerät, ähnlich wie im Auto, in Verruf – weil

Ein Geschäft hebt ab Brennstoffzellen erobern Märkte jenseits der Stromnetze – wie hier an einer Messstation in Nordnorwegen

FOTOS: REUTERS/MICHAELA REHLE, PR

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Größtes förderfähiges Produktportfolio!
FÖRDER FÄHIG

Neue Heizung, Kühlung oder Lüftung?
Bei Modernisierungen kräftig sparen mit dem Marktführer!

Den Spitzenplatz von DAIKIN im Wärmepumpen- und Klimatisierungs-Markt belegen Marktzahlen eindeutig. Als Innovationstreiber setzen wir branchenweit Meilensteine in puncto neue Technologien, Effizienz und Umweltverträglichkeit. Mit uns zusammen wurde die neue Bundesförderung für effiziente Gebäude (BEG) auf den Weg gebracht. Erhalten Sie mit unseren Systemen, je nach Anwendungsfall, **20 – 50 % Förderung vom Staat**!

www.daikin.de/foerderung **Infotelefon: 0 800 · 72 41 995** (kostenfrei aus dem deutschen Netz)

Leading Air

DAIKIN

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

er mit Abgasen die Luft verschmutzt und die Erderwärmung forciert. In Teilen von Indien war die Luft im Herbst so verpestet, dass die Behörden den Betrieb von Dieselaggregaten kurzerhand verboten. Die Brennstoffzelle dagegen erzeugt Strom, ohne Schadstoffe auszustoßen. Sie nutzt dazu Wasserstoff oder Derivate wie Methanol und Ammoniak, die sich allesamt mit Ökostrom herstellen lassen. „Die Brennstoffzelle", sagt SFC-Chef Podesser, „ist das Schweizer Taschenmesser der Energieversorgung."

Im Innern der Zelle läuft zwischen zwei Elektroden eine elektrochemische Reaktion ab: Wasserstoff wird zusammen mit Sauerstoff zu Wasser. Dabei entsteht elektrischer Strom. Im Vergleich zum Verbrennungsmotor ist die Brennstoffzelle sauber, effizienter, deutlich leiser – und kompakter: Ein Kilogramm Wasserstoff enthält fast so viel Energie wie drei Kilogramm Benzin. Und während Dieselmotoren, selbst wenn sie monatelang stillstehen, regelmäßig gewartet, geölt und mit neuen Filtern versorgt werden müssen, brauchen Brennstoffzellen kaum Pflege. Und so erobern sie wie im Himalaya als stationäre Kraftwerke gerade weltweit neue Märkte. „Wir sagen dem Diesel goodbye", so SFC-Chef Podesser, „bis 2030 wird ein Großteil der fossilen Aggregate abgeschaltet."

Sicherheit für Millionen Funkmasten

Noch aber haben die neuen Geräte gegenüber den alten einen großen Nachteil: Dieselaggregate sind in der Anschaffung billiger, grüner Wasserstoff ist schwer zu bekommen. Doch der Green Deal der Europäischen Union und nationale Förderprogramme könnten das bald ändern. Weltweit entstehen Fabriken zur Serienfertigung, wodurch die Kosten sinken. Für Betreiber von Funknetzen, Baustellen oder Rechenzentren wird die Brennstoffzelle dadurch zunehmend interessant. Auch deutsche Anbieter haben starke Wachstumspläne: Bosch will bis 2024 ins Geschäft mit stationären Brennstoffzellen 400 Millionen Euro investieren. SFC Energy will seinen Umsatz bis 2025 vervielfachen – von 53,2 Millionen Euro auf bis zu 400 Millionen Euro. Die Münchner haben in der vergangenen Dekade schon weltweit zahlreiche Anwendungen für ihre Kleinkraftwerke erschlossen und 50 000 der Geräte in Betrieb genommen.

„Bei der Brennstoffzelle schaue ich mir die Daten bequem daheim auf meiner App an – und fahre vielleicht nur einmal im Jahr zur Wartung hin"

PETER PODESSER
Vorstandsvorsitzender SFC Energy

Robust und langlebig
Wo Wartungstechniker schwer hinkommen, erzeugen Brennstoffzellen zuverlässig Strom – etwa auf dem Meer

80

Milliarden Dollar beträgt weltweit das Investitionsvolumen von Wasserstoffprojekten, die geplant oder im Bau sind

Bei Einsätzen an entlegenen Standorten wie den nordnorwegischen Bergen ist die Brennstoffzelle bereits heute konkurrenzfähig. Dort, bei der Gemeinde Kåfjord, haben die 750 Bewohner die drohende Apokalypse stets vor Augen: Seit Jahren schon warnen Geologen, die umgebenden Berghänge könnten abrutschen, 26 Millionen Kubikmeter Gestein würden auf das Dorf stürzen. Hoch oben in den Bergen haben die Experten darum eine Messstation aufgebaut, die rund um die Uhr kleinste Bewegungen des Gesteins erfasst, um im Zweifel Alarm zu schlagen, falls der Bergrutsch naht. Mit einer Brennstoffzelle und 56 Liter Methanol läuft die Anlage ein ganzes Jahr lang.

Besser als die Dieselkonkurrenz lassen sich die Wasserstoffkraftwerke auch mit Batterien und Solarzellen kombinieren. Wenn die Sonne sich im Winter rar macht oder der Wind mal für längere Zeit nicht weht, springt die Brennstoffzelle ein – ideal etwa für kleine Überwachungs- oder Messstationen: „Wer sechs Monate Autarkie möchte, kann sich ein Lagerhaus mit Batterien hinstellen", sagt SFC-Chef Podesser, „oder einen 60-Liter-Tank mit Methanol, den zwei Leute tragen können." Der Tropenstaat Singapur hat deshalb 350 Kamerastationen entlang seiner Grenzen mit Brennstoffzellen des Münchner Unternehmens ausgestattet. Gasförderer in Kanada überwachen mithilfe der Minikraftwerke ihre

FOTO: PR

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

LET'S GO BEYOND ZERO

DIE ENERGY OBSERVER – POWERED BY TOYOTA.
MIT WASSERSTOFF ZU EINER ENERGIEAUTONOMEN GESELLSCHAFT.

Die Energy Observer ist der erste Brennstoffzellen-Katamaran, der mit null Emissionen den gesamten Globus besegelt und dabei Energie aus Wasser und Sonne gewinnt. Unsere Reise soll aber nicht bei null enden – wir wollen darüber hinausgehen. In unserer Vision einer besseren Zukunft für alle geht es nicht nur um Elektrifizierung, sondern um viel mehr: von einem einzigartigen Kundenerlebnis über Mobilität für jeden hin zu einer Gesellschaft, die der Umwelt Gutes tut.

Mehr auf toyota.de/beyond-zero

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Pipelines, japanische Kommunen steuern damit Leitanlagen im Straßenverkehr, die Bundeswehr sichert so ihre Bordstromversorgung in militärischen Fahrzeugen. Der Dienstleister Bauwatch nutzt die Brennstoffzellen, um mit Kameras Baustellen zu überwachen.

Den nächsten Wachstumsmarkt sieht SFC-Chef Podesser im Mobilfunk: Zusammen mit dem Ausrüster adKor stattet SFC gerade Hunderte Mobilfunkmasten des deutschen digitalen Behördenfunknetzes mit seinen Aggregaten aus, um bei einem Netzausfall die Energieversorgung bis zu 72 Stunden sicherzustellen. Über das Funknetz kommunizieren etwa Feuerwehr, Polizei und Katastrophenschutz. Auch von den Millionen kommerziellen Funkmasten weltweit benötigt ein Teil ein Notstromsystem – ein großer möglicher Markt für Brennstoffzellen. „Mit dem Ausbau der 5G-Mobilfunknetze wird die Zahl der Mobilfunkmasten noch einmal deutlich steigen“, sagt Podesser.

Damit der Boom der Brennstoffzellen sich auch für den Klimaschutz lohnt, muss der Wasserstoff selbst jedoch aus grünen Quellen stammen. Dieser grüne Wasserstoff, der per Elektrolyse aus erneuerbarem Strom erzeugt wird, ist bisher kaum verfügbar. Vehikel zum Transport und Behälter zur Lagerung sind noch nicht weit verbreitet. Zumindest diese Schwierigkeiten könnten sich durch den Einsatz von Methanol beheben lassen. Mehrere Energiekonsortien planen, den Alkohol aus grünem Wasserstoff herzustellen. Methanol lässt sich leichter transportieren. Bei der Umwandlung geht jedoch Energie verloren, und bei passenden Brennstoffzellen mit hoher Leistung steigen die Materialkosten deutlich. Denkbar ist als Betriebsstoff auch Ammoniak. Vorteil: Für das Gas gibt es weltweit eine bewährte Lieferkette.

Megawatt für Gigarechner

Vor allem auf Baustellen spräche vieles dafür, die Dieselgeneratoren zügig aus dem Alltag zu verbannen. Die brummenden Kisten mögen wie ein Nebenschauplatz der Klimakrise wirken, für die städtische Luftqualität in wachsenden Städten wie London aber sind sie von zentraler Bedeutung. In der britischen Hauptstadt stammen laut Daten der Stadtverwaltung 15 Prozent der schädlichsten Feinstaubemissionen von Baustellen.

Zusammen mit dem spanischen Infrastrukturkonzern Acciona und dem britischen Baudienstleister Mace testet der britische Hersteller AFC Energy nun, den Diesel durch Brennstoffzellen zu ersetzen. Die gesamte Technik wird in einem Container untergebracht, der sich leicht zur Baustelle transportieren und in Betrieb nehmen lassen soll. Das Projekt soll nur der Anfang von etwas viel Größerem sein: Auch der saudische Dieselgeneratorverleiher Altaaqa will mit den Briten kooperieren, um einen Teil seiner Geräte, die zusammen die Leistung von zwei Gigawatt haben, also etwa zwei Kernreaktoren, durch Brennstoffzellen zu ersetzen. Mit dem Schweizer Konzern ABB will AFC ein anderes schnell wachsendes Geschäft erschließen: die Stromversorgung von Rechenzentren.

„Mit der Massenproduktion von Brennstoffzellen senken wir die Kosten – genauso, wie es mit Solarzellen und Batterien passiert ist“

PHIL CALDWELL
Chef von Ceres Power

Die Serverfarmen verursachen inzwischen gut zwei Prozent der weltweiten Emissionen von Kohlendioxid (CO_2) – Tendenz steigend. Erzeugte die Menschheit laut den IT-Marktforschern von IDC im Jahr 2018 noch 33 Zettabytes an Daten, werden es 2025 schon 175 Zettabytes sein. Die großen Cloud-Anbieter wie Amazon oder Microsoft investieren zwar zunehmend in Solar- und Windenergie, um ihre gigantischen Rechenfarmen mit sauberem Strom zu versorgen. Doch selbst wenn die grüne Energie im Normalfall zuverlässig fließt, ohne Sicherheitsnetz geht es nicht. Schließlich gilt in der Branche die Kundengarantie als Standard, dass Anlagen 99,999 Prozent ihrer Betriebszeit ohne Ausfall laufen müssen. Entsprechend groß sind die Dieselaggregate, die mit den Rechenzentren gebaut werden: Mitunter liefern sie bis zu 100 Megawatt Energie, genug, um eine Kleinstadt mit Strom zu versorgen. Auch hier könnten bald Brennstoffzellen übernehmen, Microsoft etwa hat kürzlich angekündigt, bis 2030 den Diesel zu verbannen.

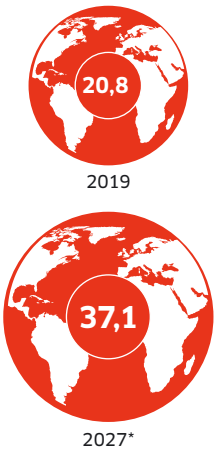
Die nötigen Mengen an Wasserstoff sind beachtlich: Um 30 Megawatt Leistung mit einer Brennstoffzelle für 48 Stunden bereitzustellen, braucht es 100 Tonnen des nun so begehrten Gases, kalkuliert der Konzern. So viel, wie in 50 Trucks passt. Das wirft nicht nur logistische Fragen auf, sondern auch solche der Lagerung und Sicherheit. Mark Monroe, leitender Infrastrukturingenieur für Microsofts Rechenzentren, zeigt sich dennoch optimistisch. Noch seien Brennstoffzellen deutlich teu-

FOTO: PR

Steckdose an Bord
In Wohnmobilen liefern Brennstoffzellen Strom für Laptops, Kühlschränke oder die Beleuchtung

ANGRIFF AUF DEN DIESEL

Weltmarkt für Dieselgeneratoren, den nun Brennstoffzellen erobern könnten (in Milliarden Dollar)



* Prognose; **Quelle:** Allied Market Research

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

rer als Dieselgeneratoren, doch die Kosten könnten in dieser Dekade sinken, „ähnlich wie die Kosten für Solarmodule zwischen 2010 und 2020 gesunken sind“.

Zudem könnten die gewaltigen Kraftwerke vor den Türen der Rechenzentren auch zum Teil der lokalen Energiesysteme werden – und die Schwankungen von Wind- und Sonnenstrom ausgleichen. Damit rechnet etwa Jean-Marc Denis, Innovationschef beim französischen IT-Konzern Atos. Das Unternehmen hat sich vorgenommen, bis 2028 CO_2-neutral zu werden. Am Forschungszentrum Jülich betreibt Atos den schnellsten Supercomputer Europas. Das Rechenmonster soll unter anderem helfen, mithilfe von künstlicher Intelligenz neue Medikamente zu entwickeln. Sollte die Europäische Union Fördergelder bewilligen, dann will Atos den Superrechner auch zum Probebetrieb für die saubere Energieversorgung aufrüsten.

1,5

Dollar pro Kilogramm soll grüner Wasserstoff schon im Jahr 2025 kosten, verspricht der Elektrolysehersteller Nel. Damit wäre er in vielen Märkten konkurrenzfähig mit Wasserstoff aus Erdgas

Kraftwerk im Quartier

Das Ziel: Mithilfe einer speziellen Software will Atos Strom aus Wind, Sonnenkraft und Wasserstoff so kombinieren, dass der Megarechner rund um die Uhr sicher mit lokal erzeugter Energie versorgt wird. Dazu plant Atos Brennstoffzellenkraftwerke von insgesamt drei Megawatt Leistung. „Unsere Software wird vorhersagen, wie viel Energie der Supercomputer in den nächsten Stunden und Tagen benötigt – und wie viel Energie Wind- und Solarkraftwerke laut Wettervorhersage liefern werden“, sagt Denis. Ist zu viel Strom da, produziert die Anlage Wasserstoff; ist zu wenig da, wandelt sie den Wasserstoff in Strom um.

Um die Brennstoffzellen auch diesseits des Polarkreises wettbewerbsfähig zu machen, dürfte es zudem essenziell sein, die massiven Energieverluste bei der Stromerzeugung einzudämmen – etwa indem die entstehende Abwärme zum Heizen eingesetzt wird. „Brennstoffzellen haben bei der Stromerzeugung einen Wirkungsgrad von etwa 60 Prozent. 40 Prozent werden zu Wärme“, sagt Phil Caldwell, Chef des britischen Brennstoffzellentwicklers Ceres Power. In Japan sind Brennstoffzellenkombikraftwerke schon weitverbreitet. In Deutschland machen Anbieter erste Schritte, sie zu nutzen. Ceres-Power-Partner Bosch hat gerade in Bamberg am zentralen Busbahnhof ein solches Kleinkraftwerk in Betrieb genommen. Groß wie ein Kühlschrank, erzeugt es zehn Kilowatt Strom – genug für 20 Vier-Personen-Haushalte im Quartier. Die Wärme, die die Zellen produzieren, nutzt eine Bäckerei am Busbahnhof zum Heizen und um Wasser zu erhitzen. So soll der Wirkungsgrad des Kraftwerks auf 85 Prozent steigen. Ob sich die Technik gegen die Wärmepumpe durchsetzt, die Strom direkt zum Heizen nutzt, ohne den Umweg über Wasserstoff – darüber streiten die Experten noch. Bosch wettet auf einen wachsenden Markt: In einem Werk in Bamberg soll bald die Serienfertigung starten, noch dieses Jahr sollen 100 Brennstoffzellenkraftwerke in Betrieb gehen. Nach dem Diesel soll dann auch die Erdgasheizung neue Konkurrenz bekommen. ■ ▶

Werden auch Sie UnterstützerIn:
allianz-entwicklung-klima.de/kampagne

STIFTUNG Allianz für Entwicklung und Klima

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Nicht mehr lange fackeln Düngerfabrikanten wollen von Erdgas auf grünen Wasserstoff umsteigen

Dünger für die Energiewende

Aus **Ammoniak** wird bisher vor allem Dünger hergestellt. Nun könnte das Gas als grüner Treibstoff für Schiffe und Kraftwerke dienen – und erstmals einen globalen Handel mit Ökoenergie möglich machen.

TEXT ANDREAS MENN

Auf der Halbinsel Herøya, 100 Kilometer südwestlich von Norwegens Hauptstadt Oslo, erhebt sich direkt an der Nordseeküste eine der größten Düngerfabriken der Welt: Pro Jahr stellt der Konzern Yara hier 3,6 Millionen Tonnen Stickstoffdünger her – genug, um 70 Prozent der Äcker in Deutschland fruchtbar zu halten. In großen Lagerhallen nahe des Schiffsanlegers der Fabrik stapeln sich Abertausende weiße Säcke auf Paletten, bereit für den Seetransport in alle Welt. Das unschöne Nebenprodukt des Geschäfts aber strömt nebenan unsichtbar aus den Schloten: Kohlendioxid (CO_2), das bei der Herstellung von Ammoniak entsteht, der Vorstufe des Düngers. 800 000 Tonnen des Gases stößt das Werk pro Jahr aus – so viel wie 300 000 Autos im Jahr.

Damit soll nun Schluss sein. Das Werk soll eines der ersten werden, in dem Ammoniak CO_2-neutral hergestellt wird. „Wir beginnen nächstes Jahr, die Produktion umzustellen“, sagt Magnus Krogh Ankarstrand, Leiter der neuen Abteilung für grünes Ammoniak bei Yara. Wenn das gelingt, wäre das ein durchaus wichtiger Schritt zur Eindämmung des globalen Klimawandels: Weltweit entfallen 1,8 Prozent der Klimagasemissionen auf die Ammoniakproduktion.

Im sogenannten Haber-Bosch-Verfahren wird das Gas bei hohem Druck und hohen Temperaturen aus Stickstoff und Wasserstoff hergestellt. Ein Katalysator hilft, den chemischen Prozess zu beschleunigen. Bisher stammt der nötige Wasserstoff aus klimaschädlichem fossilem Erdgas – nun will Yara ihn mithilfe von Ökostrom produzieren. „An dem Tag, an dem wir allen Wasserstoff grün erzeugen, wird auch die gesamte Düngerfabrik grün“, sagt Ankarstrand.

Flüssig leichter zu transportieren

Yara möchte damit nicht nur die eigene Produktion klimafreundlich machen, sondern auch ein gigantisches globales Energiegeschäft anstoßen: Gewinnen lässt sich erneuerbare Energie nämlich vor allem dort, wo die Sonne scheint oder der Wind weht: In Nordafrika, Australien, den Wüsten Chiles. Benötigt aber wird die Energie in den Industriegebieten Europas, Amerikas und Chinas.

Ammoniak könnte als Transportmedium erstmals einen weltweiten Handel mit grüner Energie ermöglichen. Während zum Transport von purem Wasserstoff neuartige Schiffe und Hafenterminals mit enormen Kühltanks gebaut werden müssten, die den Stoff bei minus 253 Grad Celsius flüssig halten, lässt sich Ammoniak leichter von einem Ort an den anderen bringen: Schon bei minus 33 Grad Celsius kann man es verflüssigen und in große Tanks pumpen. Pro Schiff lassen sich etwa 50 Prozent mehr Energie transportieren als in Wasserstofftankern.

Aus dem Klimasünder Ammoniak könnte so ein Kernelement der Energiewende werden, hoffen die Vorreiter der Technik. Bis zum Jahr 2050, so eine Schätzung der britischen Energiemarktforschungsagentur Argus Media, könnte die weltweite Ammoniakproduktion von heute 180 Millionen Tonnen auf eine Milliarde Tonne steigen.

FOTOS: GETTY/NORA CAROL, BLOOMBERG FINANCE/HANNELORE FOERSTER

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

DER SCHRITT IN DIE ZUKUNFT HINTERLÄSST KEINEN CO_2-FUSSABDRUCK.

McKinsey und das Handelsblatt suchen Deutschlands innovativste Start-ups im Bereich
Net Zero Tech

Sie bringen die Welt dem Ziel Netto-Null-Emissionen signifikant näher? Mit emissionsreduzierenden Technologien für den Energiesektor, die verarbeitende Industrie, den Transportbereich oder Gebäudesektor? Dann überzeugen Sie mit Ihrem Projekt unsere hochkarätige Jury und knüpfen Sie wertvolle Kontakte zu den wichtigsten Köpfen der Branche.

Jetzt bewerben: the-spark.de

Proudly presented by

McKinsey & Company | Handelsblatt

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Riesiger Spritbedarf
Hunderte Millionen Tonnen Ammoniak sollen Schiffe antreiben

Dafür aber sind immense Investitionen notwendig, auch das wird auf Herøya deutlich: Um in seinem Werk auf keinerlei fossile Energien mehr angewiesen zu sein, will Yara bis 2026 einen Komplex aus Elektrolyseanlagen von Spezialanbietern bauen lassen, die insgesamt 450 Megawatt Wasserstoff erzeugen. Zum Vergleich: Aktuell schätzen Marktbeobachter die jährliche Fertigungskapazität aller Hersteller von Elektrolyseuren weltweit auf zwei bis drei Gigawatt, also gerade mal das Fünf- bis Siebenfache.

Damit also Yara auch anderswo Nachahmer findet, müssen die Hersteller von Elektrolyseuren ihre Produktion in den nächsten Jahren massiv erhöhen. Und auch deutlich billiger machen. Gasbasiertes Ammoniak kostet heute nur 100 bis 200 Dollar pro Tonne, hergestellt aus grünem Wasserstoff läge der Preis bei etwa 650 Dollar, schätzen die Marktforscher von Argus Media. Mit der Massenproduktion von Elektrolyseuren und sinkenden Preisen für Ökostrom könnten die Kosten bis zum Jahr 2040 aber auf 245 Dollar pro Tonne sinken, erwarten die Experten. Stiegen parallel auch die CO_2-Abgaben, könne grün erzeugtes Ammoniak konkurrenzfähig werden.

„Weltweit gibt es schon die nötige Infrastruktur, um Ammoniak zu speichern, zu transportieren und zu verarbeiten“

MAGNUS KROGH ANKARSTRAND
Manager für grünes Ammoniak bei Yara

Yara will sich früh eine führende Position auf dem Markt für grünes Ammoniak sichern. Auch die Energiebranche zeigt Interesse. Sonnen- und windreiche Länder planen in großem Stil grüne Ammoniakproduktionen für den Export: Australien will im Projekt Asian Renewable Energy Hub mit Solaranlagen und Windrädern das größer Kraftwerk der Welt bauen – und dort Ammoniak herstellen. Saudi-Arabien wiederum plant bei seiner Zukunftsstadt Neom in der Wüste für fünf Milliarden Dollar eine Fabrik mit 1,2 Millionen Tonnen Ammoniak Jahresleistung. Im Süden Chiles entwickelt ein Konsortium ein ähnliches Projekt – inklusive eines neuen Hafens zum Abtransport des Ammoniaks.

Am anderen Ende der Welt könnten solche Projekte massenhaft sauberen Wasserstoff verfügbar machen. Der wiederum dazu dienen soll, besonders energieintensive Prozesse etwa in der Stahl- oder Chemieindustrie klimaneutral zu betreiben. Der Energiekonzern Uniper plant in Wilhelmshaven bereits ein Importterminal für grünes Ammoniak, in dem das Gas in Wasserstoff für die deutsche Industrie aufgespalten werden soll. Energieimporteure wie Japan und Südkorea wollen Ammoniak zudem direkt in Stromkraftwerken verfeuern. Der Hersteller Mitsubishi Power entwickelt bereits eine entsprechende Turbine. Japan will im Jahr 2030 drei Millionen Tonnen Ammoniak importieren, 2050 dann 30 Millionen.

Öl ist noch zu billig

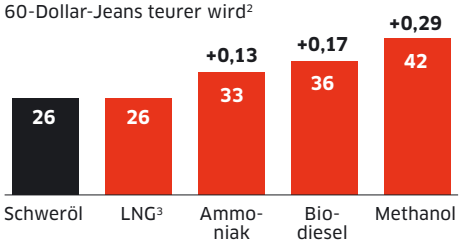
Und dann ist da noch die Schifffahrtsbranche. Die sucht bislang vergebens nach Alternativen zum schmutzigen Schweröl. Dabei sollen laut Beschluss der Internationalen Seeschifffahrts-Organisation auch hier die globalen Treibhausgasemissionen bis 2050 um die Hälfte sinken. Immer öfter fällt zuletzt das Stichwort Ammoniak, wenn es um Wege aus der fossilen Sackgasse geht. Schiffe könnten das grüne Ammoniak in neuartigen Verbrennungsmotoren direkt verfeuern, wobei keine Klimagase entstehen würden. Hersteller wie MAN Energy Solutions aus Deutschland oder Wärtsila aus Finnland entwickeln solche Motoren bereits.

Sollten alle Containerschiffe und Frachter auf das grüne Gas umgestellt werden, wären die nötigen Investitionen gigantisch: Eine Billionen Dollar bis zum Jahr 2050, so eine Studie des Thinktanks Global Maritime Forum. Politischer Druck dürfte die Branche bald dazu zwingen – so drängt das EU-Parlament darauf, den Seeverkehr in den EU-Emissionshandel aufzunehmen. Der Betrieb jedes einzelnen Schiffes dürfte dadurch zwar um sieben Millionen Dollar pro Jahr teurer werden, so eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey, weil Schweröl immer noch spottbillig ist. Berechnet auf den Transport einer 60-Dollar-Jeans um die halbe Welt, wären die Mehrkosten aber überschaubar: Sie lägen nur bei 13 Cent.

Für die Düngerhersteller in Norwegen wäre das grüne Ammoniak indes ein Déjà-vu: „Vor 100 Jahren haben wir erneuerbare Wasserkraft in Elektrolyseuren genutzt, um Wasserstoff und Ammoniak herzustellen“, erzählt Ankarstrand. Dann wurde Erdgas billiger. Nun wendet sich das Blatt wieder. ■

SAUBERER UND ETWAS TEURER

Was der jährliche Betrieb eines Containerschiffs mit verschiedenen Treibstoffen kostet (Betriebskosten in Millionen Dollar)[1] und um wie viel Dollar eine 60-Dollar-Jeans teurer wird[2]



[1] im Jahr 2030, Containerschiff mit 13000 bis 15000 TEU, 84200 Seemeilen pro Jahr inklusive anteilige Investitionsausgaben; [2] Transport von Südostasien in die USA; [3] Flüssigerdgas (Abkürzung LNG für Englisch liquefied natural gas); **Quelle:** McKinsey

FOTO: GETTY IMAGES

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Aus Prinzip nachhaltiger als gekaufte Berufsbekleidung:

Das MEWA Mehrwegsystem.

Das MEWA Mehrwegsystem ist aus Prinzip besser: Nicht nur, dass wir deine Berufskleidung holen, waschen, pflegen und bringen – das System ermöglicht uns auch, das alles für dich besonders umwelt- und ressourcenschonend zu erledigen. Dank außergewöhnlich langlebiger Kleidung, 50% weniger Wasserverbrauch und einem Reinigungsgrad von 99,8% beim Abwasser.

Nachhaltiger werden mit MEWA Textilsharing.
mewa.de/mehrwerte

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Schrott zu Sprit
Start-ups verwandeln Plastikmüll in Wasserstoff, den etwa per Brennstoffzelle angetriebene Fahrzeuge tanken können

Abfall rein, Treibstoff raus

Schmutzwasser, Plastikabfall oder Gülle enthalten große Mengen Wasserstoff. Start-ups und Energiekonzerne wollen den Energieschatz in **Haushaltsmüll** nun heben – und damit eine preiswerte Energiequelle erschließen.

TEXT EDGAR LANGE

Schmutzwasser ist für die meisten Menschen ein ekliges Abfallprodukt, mit dem sind sie lieber nichts zu tun haben möchten. Jens Hanke sieht das anders: Für ihn sind die Abwässer der Großstädte Ansammlungen attraktiver Rohstoffe, die es nur zu heben gilt. Der Gründer des Berliner Start-ups Graforce hat eine Methode entwickelt, um einige dieser Ressourcen zurückzugewinnen – allem voran Wasserstoff.

Bisher wird Wasserstoff meist aus Erdgas hergestellt, wobei große Mengen an Klimagasen entstehen. Grüner Wasserstoff dagegen wird mit der sogenannten Elektrolyse aus Wasser gewonnen. Das macht ihn prinzipiell geeignet, um fossile Rohstoffe auch in Prozessen wie der Stahlerzeugung zu ersetzen, wo Strom allein nicht infrage kommt. Doch der begehrte Stoff hat eine Schwäche: Die Wassermoleküle, in denen der Wasserstoff gebunden ist, geben ihn nur unter hohem Energieeinsatz frei. Bei der gebräuchlichen Elektrolyse muss man so viel Strom hineinstecken, dass ein Kilogramm grüner Wasserstoff in Europa fünf bis sechs Euro kostet – dreimal mehr als Wasserstoff aus Erdgas.

Abfälle und Abwasser dagegen gibt es weltweit in rauen Mengen – und sie werden heute deponiert, verbrannt oder aufwendig gereinigt. Dabei enthalten sie wertvolle Kohlenwasserstoffverbindungen, die in vielen Industrien verwendet werden könnten – ganz ohne stromhungrige Elektrolyse. Energiekonzerne und Start-ups wie Graforce versuchen sich deshalb verstärkt daran, diese Schätze im Müll zu heben. „Wenn man alle Klär- und Biogasanlagen in die Wasserstofferzeugung einbeziehen würde, wäre dies ein riesiges Klimapotenzial“, sagt Graforce-Gründer Hanke.

Strom zerlegt Schmutz

In einer Demonstrationsanlage in Berlin-Adlershof hat er sein Verfahren, das er mit seinem Team aus Physikern, Ingenieuren und Verfahrenstechnikern entwickelt hat, über neun Jahre hinweg getestet und optimiert. Es verwendet Schmutzwasser von Kläranlagen, Gülle, Hühnerkot oder Gärrestwasser aus Biogasanlagen als Ausgangsstoff. Mithilfe von Solar- oder Windstrom wird in der Anlage ein starkes elektrisches Feld erzeugt, wodurch auf der Wasseroberfläche ein leitfähiges Gas aus geladenen Teilchen entsteht. Dadurch werden die Kohlenstoff- und Stickstoffverbindungen, die im Abwasser enthalten sind – Harnstoff oder Ammonium etwa – in Wasserstoff und weitere wertvolle Industriegase wie Stickstoff oder Kohlendioxid aufgespalten (siehe Grafik Seite 74). Mithilfe einer Membran werden die Gase anschließend separiert. Sie strömen in verschiedene Gasbehälter, in denen sie zu Kunden transportiert werden können. Der Wasserstoff kann etwa als Treibstoff oder zur Stahlerzeugung genutzt werden; mit Kohlendioxid lässt sich Kerosin für die Luftfahrt herstellen; Methan lässt sich zum Heizen nutzen, und Stickstoff findet in der chemischen Industrie Verwendung.

FOTOS: PLAINPICTURE, PICTURE-ALLIANCE/DPA

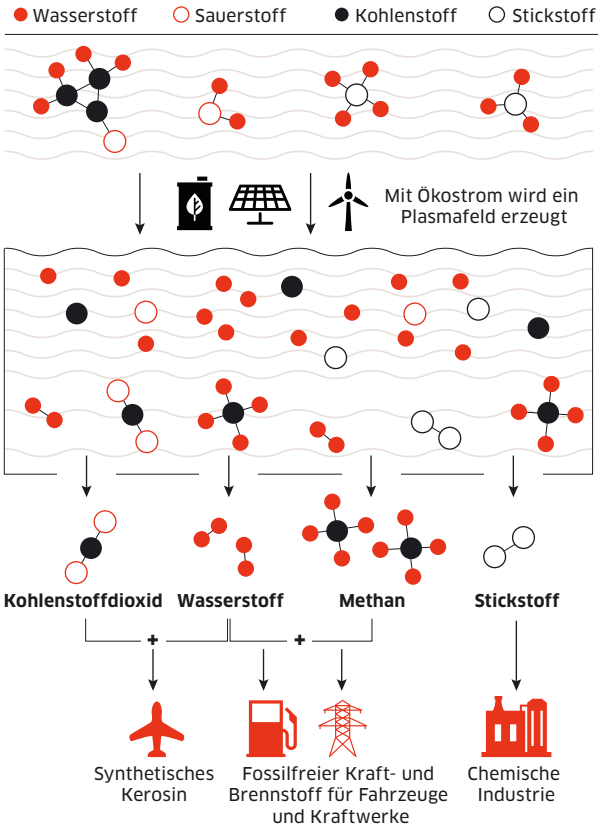
© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

© 2021 McDonald's

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

VOM KLÄRWERK ZUM KRAFTWERK

Wie das Start-up Graforce aus Abwasser Wasserstoff gewinnt



Schmutzwasser

Das Verfahren nutzt Abwasser aus Klär-, Biogas- oder Müllverbrennungsanlagen

Plasmalyse

Mit Hilfe von Strom spaltet die Anlage das Wasser und die darin enthaltenen Stickstoffverbindungen in einzelne Atome auf, die sich dann neu verbinden

Sortierung

Eine Glasmembran sortiert die Gase: Sauerstoff entweicht in die Luft, die übrigen Gase werden in Tanks gespeichert. Das Wasser ist danach gereinigt

Weiterverarbeitung

Die Gase können rein oder gemischt als Roh-, Kraft- und Treibstoffe verwendet werden

Quelle: Graforce

Fossile Rohstoffe nutzt die Technologie nicht. Somit entstehen auch keine weiteren Klimagase. Und im Vergleich zur Elektrolyse benötigt das Verfahren wesentlich weniger elektrische Energie – statt 43 Kilowattstunden pro Kilogramm Wasserstoff nur 15 bis 20 Kilowattstunden. Ein Kilogramm Wasserstoff will Graforce zu Kosten von um die drei Euro erzeugen, das wäre in etwa die Hälfte der Kosten, die bei der Elektrolyse heute anfallen. Weiterer Vorteil der Graforce-Technik: Als Nebenprodukt bleibt gereinigtes Wasser zurück, das sonst aufwendig von der Stickstoff- und Kohlenstofflast befreit werden muss.

Pilotanlagen entstehen gerade auch im Klärwerk Berlin-Waßmannsdorf und auf dem Dach des Berliner Design- und Konferenzhotels Moa der Mercure-Gruppe. Dort soll künftig Wasserstoff aus Bio- und Erdgas für eine CO_2-freie Wärmeerzeugung sorgen. Dabei entsteht als Nebenprodukt auch fester Kohlenstoff, der etwa als Füllstoff für Fahrzeugreifen oder in die Baustoffproduktion verwendet werden kann. Das Hotel kann so jedes Jahr bis zu 800 Tonnen Kohlendioxid (CO_2) einsparen – so viel, wie 64 000 Bäume im selben Zeitraum aus der Atmosphäre filtern. Finanziert werden soll das in Teilen durch eine Sonderabgabe der Hotelgäste. Sie geben bei der Buchung oder beim Einchecken an, ob sie beim Nächtigen gleichzeitig etwas für Umwelt und Klima tun möchten.

Wenn es nach Hanke geht, sollen die Pilotanlagen nur der Anfang eines viel größeren Geschäfts sein. So funktioniere sein Verfahren auch mit Kunststoffabfällen, die separiert und in reiskorngroße Teilchen zerkleinert werden. Dabei würden diese Kohlenwasserstoffketten in ihre beiden Bestandteile aufgebrochen. Sollte auch das zu einem marktfähigen Preis gelingen, die potenziellen Rohstoffreserven wären gewaltig. Allein in Deutschland fallen pro Jahr sechs Millionen Tonnen Kunststoffabfälle an, die im Schnitt zu 14 Prozent aus Wasserstoff bestehen. Inzwischen plant auch der Energiekonzern RWE eine Wasserstofferzeugung aus Haushaltsreststoffen im niederländischen Industriepark Chemelot. Die Anlage soll den Müll trocknen, sortieren und schließlich zu Kunststoffpellets verarbeiten, die in einem Vergasungsprozess CO_2-frei so aufgespaltet werden, dass unter anderem Wasserstoff freigesetzt wird.

„Aus Abwasser und dem Schmutz darin lässt sich viermal mehr Wasserstoff erzeugen als aus purem Wasser“

JENS HANKE
Gründer von Graforce

Treibstoff aus Plastikmüll

In der Anlage soll dadurch so viel Erdgas eingespart werden, wie 140 000 Haushalte jährlich verbrauchen. „Für die chemische Industrie bietet grüner Wasserstoff enorme Chancen, Produktionsprozesse nachhaltiger zu gestalten“, sagt Roger Miesen, Chef der Essener RWE-Tochter Generation, die dort für die konventionelle Stromerzeugung zuständig ist. Auch das britische Unternehmen PowerHouse Energy verspricht, grünen Wasserstoff und Strom aus Plastikmüll zu gewinnen. Im Gegensatz zu anderen Verfahren kann das britische Unternehmen mit seiner Anlage, die bald in Polen in Betrieb gehen soll, jede Polymermischung ohne weitere Zwischenschritte verarbeiten. Das soll die Kosten gegenüber anderen Verfahren senken, bei denen Abfälle vorher nach Materialien sortiert und gereinigt werden müssen.

PowerHouse Energy erhitzt dazu die Kunststoffreste auf so hohe Temperaturen, dass sie innerhalb von Sekunden schmelzen und in ihre Molekülbestandteile zerfallen, ohne klimaschädliches Kohlendioxid freizusetzen. Das entstehende sogenanntes Synthesegas, das sich hauptsächlich aus Wasserstoff und Methan zusammensetzt, wird zu einem kleinen Teil für den Betrieb der thermischen Umwandlungskammer verwendet, wodurch sich der Betrieb der Anlage selbst trägt.

Aus einer Müllwagenladung mit 20 Tonnen Kunststoffabfällen lässt sich eine Tonne Wasserstoff abzweigen, der für fast 100 000 klimafreundliche Kilometer mit dem Auto reicht – genug also für ein halbes Autoleben. Die Produktionsanlagen will PowerHouse modular und klein bauen, sodass Kommunen sie an verschiedenen Standorten errichten und dort mehrere Tonnen Wasserstoff pro Tag herstellen können. Bei Müllfahrzeugen, Linienbussen und Taxis könnte es dann bald heißen: Abfall rein, Treibstoff raus. ■

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Gut fürs Karma.

Und fürs Konto.

Smartes Geld erzielt nachhaltig exzellente Renditen: LIQID Impact.
Investieren Sie Ihr Vermögen in ein Portfolio, das ausschließlich aus Unternehmen besteht, die strengsten ökologischen, sozialen und ethischen Wertmaßstäben gerecht werden. Und erzielen Sie dabei eine Top-Rendite: Im firstfive-Ranking belegt LIQID Impact Platz 1 – mit einer 6 Prozent besseren Performance als der Zweitplatzierte.

Ausgezeichnet: durch Experten bestätigte Anlageempfehlung

Jetzt informieren:
LIQID.de
030 3080 7083

LIQID
Join the smart money.

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Die Gründer

Kristine Zeller (l.), Susanne Rönnefarth, Kati Ernst

Kunden
Etwa 1000 bei Ida's Place

Finanzierung
Eigene Mittel

Gründung
2018 in Berlin (ooshi GmbH)

Mitarbeiter
20

Start-up der Woche: **Ida's Place**

„Wir nehmen Blasenschwäche das Tabu“

Kristine, Susanne, Kati, ihr habt eine Minute im Fahrstuhl mit einem möglichen Geldgeber. Wie lautet euer Elevator Pitch?
Wussten Sie, dass in Deutschland mindestens jede zehnte Frau an Blasenschwäche leidet? Die Dunkelziffer ist viel höher. Das Thema ist so sehr tabuisiert, dass nur etwa 30 Prozent der Betroffenen zum Arzt gehen. Mit unseren Slips wollen wir diesen Frauen helfen. Sie sehen schön aus, fassen bis zu 40 Milliliter Flüssigkeit und hemmen den Geruch. Dazu sind sie besonders nachhaltig und eben keine Einwegprodukte. Die Slips können in der Maschine gewaschen werden. Mit der Zeit nutzt sich zwar die bakterien- und geruchshemmende Wirkung ab, die Slips können im Anschluss aber als normale Unterwäsche weiter getragen werden.

Wie seid ihr auf die Idee gekommen?
Kati und Kristine haben 2018 Ooia gegründet und Periodenunterwäsche in Deutschland etabliert. Da war der Sprung zur Blasenschwäche nicht so weit. Ida's Place und Ooia gehören als zwei verschiedene Marken zu einer Gesellschaft.

Und wie verdient ihr damit Geld?
Wir verkaufen die Slips derzeit ausschließlich über unsere Webseite.

Wer sind eure Konkurrenten?
Viele haben wir noch nicht. Der Markt war bisher sehr verstaubt. Klar gibt es zahlreiche Produkte aus dem Sanitätshaus. Die erinnern jedoch eher an Windeln. Wir fokussieren uns auf leichte bis mittlere Blasenschwäche.

Wie sieht es mit Vielfalt in eurem Unternehmen aus?
An der Männerquote müssen wir noch arbeiten. Gerade liegt sie bei null Prozent.

Was war euer größter Rückschlag?
Eine unserer Mitgründerinnen ist kurz vor dem Marktstart ausgestiegen, weil sie schwer erkrankt war. Das hat uns zu Beginn zeitlich etwas zurückgeworfen.

Wo steht ihr in fünf Jahren?
Wir wollen gesellschaftlichen Wandel ermöglichen – und etwas gegen das Schamgefühl tun, das viele bei Blasenschwäche haben. In fünf Jahren arbeiten wir auch an weiteren Stigmata rund um die weibliche Gesundheit. Mehr wollen wir noch nicht verraten.

Ihr seid ein erfolgreiches Start-up?
Bewerbt euch über **innovation@wiwo.de**

Würde der Profi investieren?

„Auf dem Markt tummeln sich viele Marken. Doch die Unterwäsche geht als moderne Alternative über die rein funktionalen Produkte für Intimhygiene hinaus und könnte ein interessantes Investment sein“

ANJA RATH
Managing Partner bei Cooperativa Venture und ehemalige Geschäftsführerin von Brandenburg Ventures

IDEE

GESCHÄFTSMODELL

TIMING

FOTOS: JAN PHILIP WELCHERING FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE, PR

REDAKTION DOMINIK REINTJES

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Ab 2022 klimaneutral.
Wen interessiert's?

Deshalb rücken wir das Thema Nachhaltigkeit noch stärker in den Fokus unserer Arbeit. Ab 2022 ist GEO klimaneutral. Versprochen. Denn Morgen kann niemandem egal sein.

Gemeinsam etwas bewegen.
geo.de/fuermorgen

GEO
FÜR MORGEN

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

GELD ERFOLG

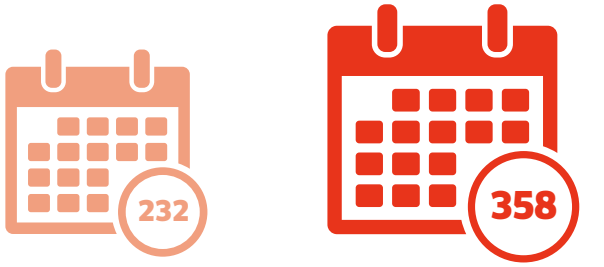
80 **Hidden Champions**
Aktien aus der Nische bieten Substanz

„Wir arbeiten auch weiterhin konsequent an der Steigerung der Profitabilität, um mittelfristig wieder auf eine zweistellige Rendite beim Gewinn vor Steuern und Zinsen zu kommen“

RALF KOEPPE
Vorstandschef WashTec

92 **Neuerfindung kurz vor der Rente**
Wie die Jobsuche auch im gesetzten Alter klappt

So viele Tage brauchten Arbeitslose 2020, bis sie einen neuen Job gefunden hatten



Im Schnitt

Wenn sie 55 Jahre oder älter waren

Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Ein Blick in die Statistik zeigt: Wer mit über 55 Jahren einmal den Job verloren hat, der braucht besonders lange, bis er einen neuen findet. Das liegt nicht allein daran, dass so kurz vor der Rente manchen der Eifer fehlt, sich vollends am Jobmarkt zu verausgaben. Jene, die es probieren, sehen sich zudem mit vielen Vorurteilen konfrontiert: zu träge, zu statusbewusst, zu langsam. Dabei gilt hier, anders als für die Schwierigkeiten bei der Jobsuche: Empirische Belege dafür gibt es nicht.

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

DAS GANZE SEHEN –
MIT CAPITAL.

Capital
WIRTSCHAFT IST GESELLSCHAFT

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

78
Prozent
beträgt die Eigenkapitalquote der Maschinenfabrik Berthold Hermle aus Schwaben

4,5
Prozent
Nettogewinn vom Umsatz schaffte Frosta – trotz hoher Einbußen im Restaurantgeschäft

Rendite von der Hinterbank

Techwerte sind stark gelaufen, und auf dem Guthabenkonto droht Negativzins. Die Alternative sind Aktien aus dem Mittelstand. Diese acht Papiere bieten gute und sichere Erträge.

TEXT CHRISTOF SCHÜRMANN

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

1,31
Euro
Sonderdividende schlägt WashTec auf die übliche Dividende von 99 Cent je Aktie obendrauf

FOTOS: BERTHOLD HERMLE AG/MAIK GOERING, PICTURE-ALLIANCE/DPA, LAIF/REA/LAURENT GRANDGUILLOT

Glamour versprüht das Immobilienportfolio wahrlich nicht, mit Standorten wie Dinslaken, Radeberg oder Gardelegen. Matthias Schrade, Chef der Deutschen Fachmarkt AG (Defama), ist bei Besuchen vor Ort gewohnt, dass „nichts los ist“. Der 41-Jährige kauft sich in Märkte und Fachmarktzentren außerhalb der Großstädte und fern der attraktiven Mittelstädte ein, „in der Walachei“ – wie er sagt. Und das ist oft sehr rentabel. „Wir halten und kaufen nur Objekte, die uns eine zweistellige Nettomietrendite versprechen“, sagt Schrade.

Davon können die meisten Vermieter von Privatimmobilien nur träumen. Und so illustriert die börsennotierte Defama eine Strategie, die auch für Anlegerinnen und Anleger in Zeiten von Negativzinsen und stark gestiegenen Börsenkursen noch taugt: Wer bei vertretbaren Risiken stabile Erträge erzielen will, sollte auf kaum bekannte Namen setzen. Nicht beim Immobilienkauf, sondern an der Börse. Klar, kalifornische E-Auto-Hersteller oder angesagte Kryptowährungen entfachen mehr Fantasie. Dafür ist dort das Risiko ungleich größer, hohe Verluste einzufahren, wenn die Börsenstimmung sich eintrüben sollte.

In der dritten Börsenreihe hingegen finden sich noch echte Werte. Unsere Auswahl stellt acht davon vor: börsennotierte deutsche Mittelständler mit solider Bilanz, konservativer Finanzierung und oft attraktiven Dividenden. Hier lockt nicht der schnelle Reichtum, sondern Substanz. Viele der Unternehmen fallen bei Großinvestoren gleich durchs Raster: ihre Aktien werden zu selten gehandelt, große Aufträge könnten ihre Kurse sehr stark bewegen. Mehr als eine Beimischung sollten die Papiere auch im privaten Depot nicht sein. Ein späterer Verkauf kann bei den marktengen Werten und großen Summen sonst zur Herausforderung werden.

DEFAMA Ausgewogener Mix

Der Defama-Kurs hat sich seit Erstnotiz Ende 2017 bereits verdoppelt, der Börsenwert ist auf über 80 Millionen Euro gestiegen. Das Konzept, gezielt in Einzelhandelsobjekte in kleinen und mittleren Städten zu investieren, hat sich bisher ausgezahlt. Gerade in der Pandemie war der Mietermix aus Supermärkten, Drogerien, Apotheken, Bekleidungs- oder Technikgeschäften ein Vorteil. Selbst wenn einzelne Geschäfte schließen mussten, blieben viele andere offen. Weil sie sowohl den täglichen als auch einen gelegentlichen Bedarf decken, seien sie „bei Nachfrageschwankungen widerstandsfähiger“, schreibt das Bankhaus Metzler zu Defama.

So stiegen Umsatz und Konzernjahresüberschuss auch 2020 mit zweistelligen Raten. Der für Immobiliengesellschaften wichtige operative Mittelzufluss, Funds From Operations (FFO), wuchs von 4,6 auf 5,9 Millionen Euro. Dieses Jahr sollen es 7,1 Millionen Euro sein, „bis 2025 wollen wir auf elf Millionen kommen bei einem dann 260 bis 300 Millionen Euro schweren Bestand“, sagt Schrade. Damit sind auch weiter steigende Dividenden realistisch. Für das abgelaufene Jahr sollen es erst einmal 48 Cent je Aktie sein. Und an lukrativen Objekten mangele es nicht, sagt Schrade. 10 000 bis 15 000 Immobilien kämen infrage, von denen schätzungsweise jedes Jahr 1000 auf den Markt kämen. Defama aber kaufe pro Jahr nur fünf bis acht Zentren dazu. Auslaufende Mietverträge, meist befristet auf zehn Jahre, brächten ohnehin Bewegung ins Geschäft.

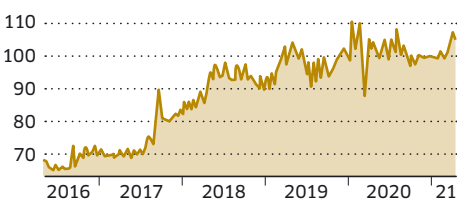
HERMLE Zurück zu alter Stärke

Maschinenbauer Hermle blickt mit 31 Jahren auf eine deutlich längere Börsenhistorie zurück. Zum Börsenstart in den Neunzigerjahren waren vor allem Hightechaktien gefragt. Doch seit der Jahrtausendwende profitiert der Anbieter hochspezialisierter Fräsmaschinen – Bearbeitungszentren genannt – vom Schub der Globalisierung. In der Spitze hatte sich der Aktienkurs binnen zwei Jahrzehnten verzwanzigfacht. Corona traf das Unternehmen aber. Der Auftragsbestand fiel 2020 um 55 Prozent, der Umsatz immerhin um 36 Prozent – auf knapp 300 Millionen Euro.

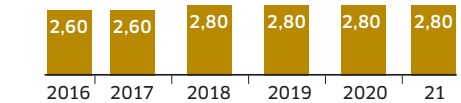
Dennoch blieb die Maschinenfabrik Berthold Hermle deutlich in den schwarzen Zahlen – und zahlt weiter Dividende. Die Eigenkapitalquote stieg sogar, auf 78 Prozent. „Hermle ist ein feines Maschinenbauunter-

STABILE SEITENLAGE

Kurs und Dividende der Lechwerke seit fünf Jahren (in Euro)



Dividende (in Euro je Aktie)*



* für das vorherige Geschäftsjahr; **Quelle:** Bloomberg

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

nehmen mit sehr solider Bilanz“, so Stefan Maichl, Analyst der Landesbank Baden-Württemberg. Die Schwaben hätten die Kosten im Griff – auch wenn die historisch hohen Margen vor Steuern und Zinsen von fast 25 Prozent vorerst in weite Ferne gerückt seien. Hermle werde als Zykliker frühestens 2023 wieder das Ertragsniveau aus der Vorkrisenzeit erreichen, wenn die Konjunktur mitspielt. Dann aber könnte das traditionell dividendenstarke Unternehmen wieder an hohe Ausschüttungen anknüpfen.

LECHWERKE Ein steter Strom

Fast völlig unbekannt ist der Stromversorger Lechwerke (LEW) – trotz 3,9 Milliarden Euro Börsenwert. Das liegt auch daran, dass nur Aktien im Gegenwert von rund 100 Millionen Euro in privater Hand liegen: E.On hält fast 90 Prozent, der Bezirk Schwaben knapp sieben Prozent an den Augsburgern. Seit 20 Jahren schon ranken sich deshalb Spekulationen um einen möglichen Rückzug von der Börse. Pläne dafür liegen zwar in der Schublade, verstauben dort aber.

Gut so, denn das Geschäft erscheint durchaus zukunftsträchtig und verlässlich. LEW erzeugt mit 36 Wasserkraftwerken an Lech, Wertach, Iller, Günz und Donau regenerativen Strom. Die Aktie, und das ist das Besondere, ist so gut wie gar nicht abhängig von der allgemeinen Börsenkonjunktur. Ob Dow Jones und Dax sich bewegen, spielt für den schwankungsarmen Kurs der Lechwerke kaum eine Rolle. Derzeit fallen dabei rund 2,5 Prozent Dividendenrendite ab – eine Größenordnung, die sich nur wenig verändern sollte. Die Lechwerke haben den Vorteil, sich größtenteils innerhalb ihrer Gruppe bei verbundenen Unternehmen zu finanzieren, was günstig sein dürfte. Mit einer Eigenkapitalquote von 33 Prozent sind die Augsburger solide unterwegs. Aus 1,5 Milliarden Euro Umsatz blieben 2020 116,6 Millionen Euro Konzernüberschuss hängen. Zum Vergleich: Die Nettomarge lag damit gut zwei Prozentpunkte höher als beim Konkurrenten RWE.

MÜHLBAUER Rentabler Parkplatz

Eigentlich hätte der Kurs von Mühlbauer in den vergangenen Jahren deutlich steigen müssen. Denn der Spezialmaschinenbauer gehört zu den fleißigsten Aktienrückkäufern hierzulande. Doch seit drei Jahren hat sich die Aktie per saldo nicht bewegt – obwohl die Anzahl an Aktien um rund 22 Prozent reduziert wurde. Die Dividendenrendite lag in den vergangenen Jahren jeweils bei knapp vier Prozent, weil die Ausschüttung auf weniger Papiere verteilt wird.

„Pro Jahr kaufen wir fünf bis acht Zentren dazu“

MATTHIAS SCHRADE
Chef der Deutschen Fachmarkt AG

Nicht schlecht bei einem recht stabilen Investment – abgesehen vom Coronabörsencrash im Frühjahr 2020, dem sich auch Mühlbauer nicht entziehen konnte.

Mit gut 600 Millionen Euro Börsenwert reicht es nicht für eine Mitgliedschaft im SDax, weil nur jede siebte Aktie auch wirklich im Umlauf ist. Immerhin schafft es Mühlbauer aber in den Dox, der die 30 schwergewichtigsten ostbayrischen Unternehmen umfasst. Corona dürfte den Geschäften des Spezialisten für Software und Hardware zur Produktion von Reisepässen, ID-Karten, Halbleiterprodukten oder auch RFID-Anwendungen zu schaffen machen. Im ersten Halbjahr 2020 legten die Erlöse noch leicht zu auf 130 Millionen Euro, das operative Ergebnis dagegen ging um 17 Prozent auf rund zehn Millionen Euro zurück. Erst im Mai gibt es das Ganzjahresergebnis; traditionell spät im Jahr, im August, steht die Hauptversammlung auf dem Programm. Gut möglich, dass pro Aktie weiter 1,50 Euro Dividende fließen – trotz eines wahrscheinlich schwachen Jahres. Denn Substanz ist da: Die Eigenkapitalquote liegt bei 57 Prozent, das Unternehmen ist finanzschuldenfrei, die Kasse war per Ende 2020 mit 87 Millionen Euro gut gefüllt. Ein wenig Kursfantasie bringt die Spekulation auf einen Abschied von der Börse. Gründer und Großaktionär Josef Mühlbauer stockt seinen Anteil regelmäßig auf.

STINAG Immobilien unter Wert

Im vergangenen Jahr wollte die Stuttgarter Investment AG (Stinag) so richtig durchstarten. Von den Altlasten einer Getränkesparte befreit und voll auf Immobilien konzentriert, eröffnete das Unternehmen im Januar sein zweites Hotel am Stuttgarter Flughafen mit einer „äußerst guten Belegungsquote“. Dann kam Corona, und es musste nach wenigen Wochen schließen – mit einer Wiedereröffnungsperspektive erst im kommenden September 2021. Geöffnet hat, mit niedriger Auslastung, das bereits seit 2007 betriebene Vier-Sterne-Airport-Hotel.

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

44
Fachmarktzentren hat Immobilienspezialist Defama im Portfolio – an vielen kleinen Standorten, in elf Bundesländern

FOTO: IMAGO IMAGES/SVEN ELLGER

Das Immobilienportfolio mit insgesamt gut 100 000 Quadratmeter vermietbarer Fläche brachte der AG noch 5,5 Millionen Euro Jahresüberschuss ein (Vorjahr: 11,3). Das reichte für 36 Cent Ausschüttung je Aktie, etwas weniger als die Hälfte der Vorjahresdividende. In den nächsten fünf bis zehn Jahren soll vor allem in Pflege und Gesundheit, Seniorenwohnen und womöglich dann günstig zu habende Büroimmobilien neu investiert werden.

Mit 61 Prozent Eigenkapitalquote auf Konzernebene ist Stinag sehr solide aufgestellt. Die Aktie ist auch mit Blick auf coronabedingte Bremsspuren günstig. So haben die Stuttgarter für ihr Immobilienportfolio Ende 2020 einen Wert von rund 480 Millionen Euro errechnet – gut 60 Prozent mehr als der aktuelle Börsenwert. Auch die Dividende sollte nach Corona wieder steigen.

WASHTEC Wachstum trotz Pandemie

Eine Erhöhung der Umsatzprognose – auch so etwas gibt es in der Pandemie. Der Waschanlagenbauer WashTec traut sich vor. Für 2021 geht Vorstandschef Ralf Koeppe „aufgrund eines verbesserten Auftragseingangs auch im Bereich der Großkunden nun von einer deutlich steigenden Umsatzentwicklung bei einem deutlichen Anstieg des Ebit“ aus. Laut den gerade vorgelegten Zahlen sank der Umsatz im ersten Quartal zwar noch, das Ebit verdoppelte sich aber sogar auf 3,5 Millionen Euro. Die Augsburger sind mit knapp 40 Prozent Eigenkapital solide finanziert, bei nur knapp 57 Millionen Euro Nettoschulden. Und weil dieses Jahr neben der regulären noch eine Sonderdividende ausgezahlt werden soll, winken gut vier Prozent auf den aktuellen Kurs.

INIT Infrastruktur im Trend

Seit seinem Coronatief schon mehr als verdoppelt hat sich der Kurs von Init innovation in traffic. Zu Recht: Denn der Digitalisierungsspezialist für den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) wuchs im abgelaufenen Geschäftsjahr um mehr als 15 Prozent und erlöste fast 181 Millionen Euro. Das Ebit erhöhte sich dabei um ein gutes Fünftel auf 19,6 Millionen Euro, die Dividende soll auf 55 Cent je Aktie kräftig steigen.

2021 soll „ein Jahr des Übergangs werden, danach streben wir ein jährliches durchschnittliches Wachstum von 15 Prozent und einen Ausbau unserer Ebit-Marge auf 15 Prozent an“, so Vorstandschef Gottfried Greschner.

Der Gründer von Init, das als letztes Unternehmen im Juli 2001 an den Neuen Markt gegangen war, hält zusammen mit seiner Ehefrau noch gut 42 Prozent der Aktien: „Wir sind langfristig orientiert und familiengeführt, daran soll sich nichts ändern.“ Die Kundenbeziehungen sind ebenfalls auf lange Zeit angelegt. Erhält Init einen Auftrag, wie gerade von der Stadt Houston über knapp 30 Millionen Dollar, folgen oft weitere Geschäfte. „In Houston könnten wir bis zu 14 Jahre aktiv sein, mit bis zu 95 Millionen Dollar an Einnahmen“, hofft Greschner.

Init ist weltweit tätig – von Seattle bis Abu Dhabi. Ein neues Geschäft, das mit Leitsystemen für Stadtbahnen, läuft jedoch vor der Haustür im heimischen Karlsruhe an. „Wir haben zuletzt sehr viel investiert auch in solche neuen Geschäfte, mit denen wir hoffen, unsere Umsatzbasis zu verbreitern“, sagt Greschner.

Robert-Jan van der Horst von MM Warburg erwartet, dass die Pandemie letztlich die Wachstumsaussichten des Unternehmens stärken sollte: „Die Konjunkturprogramme in Deutschland, der EU und den USA beinhalten Pläne für den ÖPNV und insbesondere für die Nachhaltigkeit der Verkehrsinfrastruktur.“ Für 2023 erwartet er gut 255 Millionen Euro Umsatz und 23 Millionen Euro Nettogewinn – das wären gut 50 Prozent mehr als im vergangenen Jahr. Höhere Dividenden stellt der Chef selbst in Aussicht: „Unsere ehemalige Rekorddividende von 80 Cent je Aktie wollen wir wieder erreichen.“

FROSTA Profit mit Homecooking

Ob italienisches Pfannengemüse oder Fischstäbchen – mehr Menschen greifen nach der Tiefkühlkost von Frosta. Auch der Verkauf von veganen Produkten legt zu. Diese Zuwächse konnten jüngst sogar die Lockdown-bedingten Erlöseinbrüche, bei Kunden aus Gastronomie oder Kantinen etwa, mehr als wettmachen.

Der Umsatz wuchs 2020 um gut fünf Prozent auf 552 Millionen Euro. Daraus erzielte Frosta einen Konzernüberschuss von 25,1 Millionen Euro – was einer sehr ordentlichen Nettogewinnmarge von 4,5 Prozent entspricht.

Frosta geht auch als grüne Geldanlage durch: Seit etwa 20 Jahren schon verzichtet das Unternehmen auf Aromen und Zusatzstoffe und bemüht sich, plastikfrei und ressourcensparend zu verpacken. Die Dividende liegt seit vier Jahren bei 1,60 Euro je Aktie. Das sind aktuell knapp zwei Prozent auf den Kurs. Der steht kurz davor, sein altes Hoch von 2017 zu überschreiten, was neue Käufer anlocken dürfte.

Einige sind offenbar schon jetzt auf den richtigen Geschmack gekommen. ■

SUBSTANZ MIT PERSPEKTIVE

Chancenreiche Nebenwerte und ihre Kennzahlen

Aktie	Kurs[1]	Stoppkurs[1]	Börsenwert[2]	Buchwert je Aktie[1]	Dividende je Aktie 2020/2021/2022[1]	Gewinne je Aktie 2020/2021/2022[1]	Risiko[3]
Defama	19,40	13,00	86	5,80	0,48/0,55/0,61	0,57/1,20/0,77	●●●
Frosta	83,60	58,00	579	27,01	1,60/k. A./k. A.	3,68/k. A./k. A.	●●
Hermle Vz.	293,00	195,00	1460	56,40	5,05/6,05/k. A.	7,84/7,60/k. A.	●●
INIT Innovation	37,00	24,00	372	8,46	0,55/0,52/0,59	1,50/1,40/1,93	●●●
Lechwerke	111,00	58,00	3934	21,50	2,80/2,80/k. A[4]	3,02/k. A./k.A.	●●
Mühlbauer	41,00	32,50	603	14,24	1,50/1,50/k. A[4]	k.A./k. A./k.A.	●●
Stinag	19,70	14,50	296	10,17	0,18/k. A./k. A.	0,37/k. A./k. A.	●●
WashTec	52,90	34,00	739	7,19	0,99/1,84/2,40	2,30/1,36/1,78	●●●

Daten zu 2021/2022 = Schätzung; [1] in Euro (Buchwert= den Aktionären zustehender Vermögensanteil); [2] in Millionen Euro; [3] von ● = sehr niedrig bis ●●●●● = sehr hoch; [4] eigene Annahmen, keine Schätzung; **Quelle:** Bloomberg, Stand: 28. April 2021

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Richtungswechsel
Inmitten der Wirtschaftskrise in Argentinien (hier: Hauptstadt Buenos Aires) keimt Hoffnung

Konservativer Zock

In zwei Jahrzehnten war Argentinien dreimal bankrott. Erneut steckt das Land in der Krise. Doch Profis investieren schon – gerade jetzt bieten sich Chancen.

TEXT ALEXANDER BUSCH

Vielleicht hilft Beistand von oben: Auf seiner Europareise traf Argentiniens Wirtschaftsminister Martín Guzmán jüngst nicht nur einige Wirtschaftsminister, sondern auch Papst Franziskus. Er habe „wertvolle Unterstützung“ für Gespräche mit dem Internationalen Währungsfonds (IWF) erhalten, so Guzmán. Seit Monaten verhandelt der Minister über die Rückzahlung eines 45-Milliarden-Dollar-Kredits. Der Druck ist groß. Als „nicht bezahlbar“ bezeichnete Präsident Alberto Fernández den Kredit.

Argentinienexperte Walter Molano von der Investmentbank BCP Securities kennt diese Positionen. „Viele argentinische Politiker sind der Meinung, dass nur ein Trottel Kredite an gierige Gläubiger zurückzahlt – Gläubiger, die dumm genug waren, Argentinien Geld zu leihen.“

Eine riskante Haltung, denn kaum ein Land weltweit sitzt so tief in der Krise und ist so auf Kapital angewiesen. 2020 schrumpfte Argentiniens Wirtschaft um zehn Prozent. Die Inflation könnte bis Jahresende auf 55 Prozent steigen. Um das Haushaltsloch zu stopfen, druckt die Notenbank Geld. Wechselkurse und die Preise vieler Güter sind staatlich festgelegt. Auf dem Schwarzmarkt wird der Dollar 50 Prozent über dem offiziellen Kurs gehandelt. Präsident Fernández hat weder für die Pandemie noch die Wirtschaft ein Konzept, Vize Cristina Kirchner kämpft vor allem gegen die Justiz, um sich und ihre Familie vor Korruptionsermittlungen aus ihren Amtszeiten als Präsidentin zu schützen.

Und doch gibt es Investoren, die weiter auf Argentinien setzen. Ihre Strategien sind einen Blick wert. Zumal es keine Hasardeure sind, sondern risikobewusste Experten wie Jochen Felsenheimer, Spezialist für Kreditmärkte und Derivatestrategien. „Ich habe überschaubare Ahnung von Politik und Wirtschaft in Argentinien“, gibt Felsenheimer zu, der bei Xaia Investment in München fast zwei Milliarden Euro in Fonds managt. Dabei nutzt er Marktanomalien. „Und die findet man vor allem in Ländern wie Argentinien, die immer in Schwierigkeiten sind.“

Felsenheimers Strategie klingt einfach: Er kauft argentinische Anleihen und sichert diese ab. Ein potenzieller Zahlungsausfall ist mit Credit Default Swaps (CDS) gedeckt, verbrieften Versicherungen gegen Pleiten. Felsenheimer profitiert dabei von Bewer-

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

tungsunterschieden, von Kursdifferenzen zwischen Anleihen und Swaps. Sobald die Zinserträge der Anleihe die Kosten der Versicherungen übersteigen, verdient Felsenheimer. „Das ist im Vergleich zu 50 Prozent Rendite mancher argentinischer Anleihen nur eine kleine Arbitrage – aber risikofrei."

Hochverzinsliche Anleihen kaufen und halten sei ihm eigentlich zu riskant, sagt Felsenheimer, früher Head of Credit Strategy Research der HypoVereinsbank. Doch in Argentinien hat er Mitte 2020 eine Ausnahme gemacht und eine Wette nicht abgesichert: Er hat selbst eine Kreditausfallversicherung verkauft. Sieben Prozent bekommt er dafür, dass er anderen Investoren das Risiko abnimmt, bis Mitte dieses Jahres.

Felsenheimer hält das Risiko für gering, dass Argentinien noch dieses Jahr seine Zahlungen stoppt. Das Land hat erst im August 2020 mit privaten Gläubigern eine Umschuldung für 68 Milliarden Dollar Schulden vereinbart. Zuvor war es zum dritten Mal seit der Jahrtausendwende zahlungssäumig. Mit der Umschuldung wurden die Rückzahlungen gestreckt, überwiegend auf die Zeit nach 2026. Gut für Felsenheimers CDS-Wette.

Felsenheimers Kunden sind vor allem Großanleger wie Versicherungen. Positionen wie die in Argentinien machten nur einen kleinen Teil des Portfolios aus. Im Fonds Xaia Credit Basis II sind netto etwa vier Prozent in Argentinienanleihen investiert, auch Privatanleger können ihn kaufen (LU2194006594). Höhere Argentinienanteile finden risikobereite Anleger derzeit nur in wenigen der auf Schwellenländer spezialisierten Rentenfonds (siehe Tabelle).

Auch abseits der Profifinanzgeschäfte wird Argentinien interessanter. Die Aussichten haben sich überraschend gebessert. Im letzten Quartal 2020 ist die Wirtschaft stärker gewachsen als erwartet – und der Trend

Abwehrhaltung
Vizepräsidentin Kirchner will sich vor Korruptionsermittlungen schützen

setzt sich fort. „Das ist überraschend, zumal neben dem Konsum vor allem Investitionen das Wachstum beleben", sagt Diego Pereira von JP Morgan. Die Baubranche zum Beispiel erlebt einen unerwarteten Boom. Viele Argentinier fliehen angesichts von Dollar-Zwangswirtschaft und Inflation in Immobilien. Zudem profitiert das Land als Agrarexporteur von den steigenden Preisen für Soja, Weizen und Mais. JP Morgan rechnet dieses Jahr allein dadurch mit 1,2 Prozentpunkten Wachstumsschub.

Kurz: Das zweitgrößte Land Südamerikas steht solider da, als bislang erwartet. „Argentinien könnte bis Ende 2022 auch ohne Hilfe des IWF sein Leistungsbilanzdefizit finanzieren", sagt Pamela Ramos von Oxford Economics – vorausgesetzt, Argentinien bekomme zusätzlich Kredite von anderen multilateralen Geldgebern, wie der Weltbank, oder bilateral von China, Russland oder den USA.

Für den Lateinamerika-Experten Molano haben sich die Aussichten für Investoren bereits deutlich verbessert, insbesondere mit Blick auf die Anleihen. Anders sehe es noch bei Aktien aus, die von der Wirtschaftskrise betroffen sind: „Die argentinischen Vermögenspreise fallen weiter wie ein Stein."

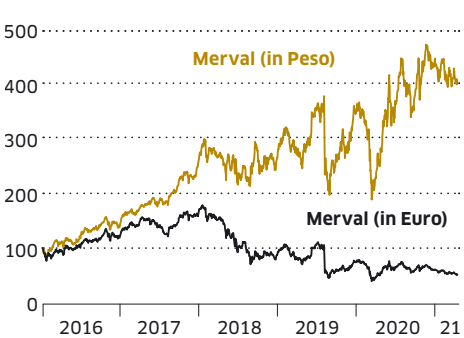
Doch die Wende könnte nahe sein. Argentinien besitzt natürliche Standortvorteile, etwa bei Bergbau und Energie. Die Schiefergasvorkommen sind die zweitgrößten der Welt. Dazu kommen große Vorräte an Lithium und Kupfer, die für die E-Mobilität gebraucht werden. Zudem besitzt Argentinien eine hoch produktive Landwirtschaft – und viel Fläche. Deswegen können die Farmer ständig wachsende Mengen liefern. Der Exportüberschuss Argentiniens ist etwa so groß wie der der gesamten EU. „Dennoch kümmert sich niemand darum", sagt Molano. „Die Investoren scheinen des Dramas des Landes müde zu sein."

Aber nicht alle: Jean van de Walle, Investmentdirektor bei Sycamore Capital und Emerging-Markets-Experte, wettet auf weltweit steigende Wirtschaftsleistung und Preise mit Indexfonds auf den argentinischen Aktien-Leitindex Merval. „Der Merval profitiert historisch bei weltweiten Inflationszyklen." Auch Felsenheimer glaubt, dass Investoren Argentinien bald anders einschätzen könnten, angesichts der hohen Liquidität weltweit. Zwar versage die Elite in Argentinien. „Doch wenn man das Land gescheit regieren würde, dann wäre das eine Bombe", sagt Felsenheimer. „Deswegen würde es mich nicht wundern, dass es schnell zu Zuflüssen kommen könnte, sobald die politische Unsicherheit in Argentinien sinkt."

Jetzt müssen nur die Politiker das noch begreifen. ■

SCHÖNER SCHEIN

Wertentwicklung des argentinischen Aktienindex in Landes- und Fremdwährung (Index, Jahresanfang 2016 = 100)



ohne Dividenden (Kursindex); **Quelle:** Bloomberg

FOTOS: LAIF/LOOPIMAGES/HARRIS DRO, REUTERS/MARTIN ACOSTA

ÜBER NEW YORK IN DIE PAMPA

Kennzahlen ausgewählter argentinischer Unternehmen, die über die Börse New York[1] handelbar sind, Rentenfonds mit einem hohen Argentinienanteil

Unternehmen/Branche	ISIN	Kurs[2]	Stoppkurs[2]	KGV 2022	Börsenwert[3]	Nettoliquidität[3]	Risikoklasse[7]
Mercadolibre/E-Commerce-Plattform	US58733R1023	1295,00	760,00	348	64694	+1137	●●●●
Loma Negra/Baustoffe (Zement, Beton)	US54150E1047	4,64	2,75	5,2	958	–28	●●●●
Despegar.com/Buchungs-/Reiseportal	VGG273581030	11,10	7,30	Verlust[4]	786	+237	●●●●
Cresud/Agrar/Immobilien	US2264061068	4,46	2,70	k.S.	372	–945	●●●●●

Rentenfonds	ISIN	Wertentwicklung			Anteil Argentinien[6]	Jährliche Kosten[6]	Risikoklasse[7]
		lfd. Jahr	1 Jahr	3 Jahre[5]			
Ed. de Rothschild Emerging Bonds	LU1160351208	–3,2	–1,5	–11,9	26	1,8	●●●●●
Bluebay Emerg. Market Uncon. Bond	LU2277627480	–3,3	22,9	k.A.	10	1,0	●●●

k.S. = keine Schätzung; [1] als American Depositary Receipt (ADR), ein Zertifikat, das an einer Börse stellvertretend für eine oder mehrere Aktien gehandelt wird; [2] in Euro; [3] in Millionen Euro, [4] –0,075 Euro pro Aktie; [5] jährlicher Durchschnitt; [6] in Prozent; [7] von ● = geringes Risiko bis ●●●●● = sehr hohes Risiko; Stand: 26.4.2021; **Quelle:** Bloomberg, Morningstar Direct

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Haben Sie Ihre Bitcoins schon versteuert?

Anders als bei Aktien müssen Anleger ihre Gewinne aus dem Handel mit Kryptowährungen selbst versteuern. Viele Fragen sind noch offen. Nun will der Bund mehr Klarheit schaffen.

TEXT SASKIA LITTMANN

Schattenreich Kryptowährungen wie der Bitcoin werfen Steuerfragen auf

Zumindest steuerlich ist der Handel mit Aktien kinderleicht: Broker und Depotbanken führen die fällige Abgeltungsteuer automatisch ab. Wer dagegen über Handelsplattformen wie Coinbase oder bitcoin.de mit Kryptowährungen handelt, muss die entstandenen Gewinne selbst versteuern, sie gelten als privates Veräußerungsgeschäft. Wie genau, darüber gibt es bei den einzelnen Finanzämtern immer wieder unterschiedliche Auffassungen. Das Bundesfinanzministerium will nun Klarheit schaffen; aktuell stimmt die Behörde zu Einzelfragen ein Schreiben zur steuerlichen Behandlung von virtuellen Währungen mit den Finanzbehörden der Bundesländer ab.

Grundsätzlich sehe die Bundesregierung allerdings „keinen Bedarf für eine Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen“, heißt es in der Antwort auf eine kleine Anfrage der FDP im Bundestag. Anleger müssen Kryptogewinne also weiter als privates Veräußerungsgeschäft mit dem individuellen Steuersatz versteuern und im Zweifel gegenüber dem Finanzamt nachweisen.

Steuerfreiheit nach einem Jahr

Oliver Braatz, Steuerrechtler der Kanzlei Möhrle Happ Luther, hofft trotzdem auf mehr Rechtssicherheit. „Gerade bei speziellen Fragen vertreten viele Finanzämter unterschiedliche Auffassungen“, sagt Braatz. Dabei gehe es etwa darum, wie geschenkte Kryptocoins steuerlich behandelt werden, oder was nach einer Abspaltung passiert, wie etwa von Bitcoin zu Bitcoin Cash.

Generell rät Braatz Anlegern, unbedingt die Spekulationsfrist zu beachten. Steuern zahlen muss nur, wer sein Kryptogeld schon nach weniger als einem Jahr veräußert. Gewinne unter der Freigrenze von 600 Euro sind selbst dann steuerfrei.

Für Anleger bedeutet das viel Aufwand, sie müssen die Gewinne im Zweifel gegenüber dem Finanzamt belegen. Einige Handelsplätze wie die Bison-App der Börse Stuttgart stellen ihren Kunden eine Übersicht für die Steuererklärung zur Verfügung, rechtlich bindend ist die aber nicht. Auch spezielle Programme erleichtern die Arbeit. Wer sich die Kosten dafür sparen will, muss die sogenannte First-in-first-out-Methode anwenden. „Das Finanzamt unterstellt, dass die Coins, die zuerst gekauft wurden, auch zuerst verkauft werden“, sagt Steuerrechtler Braatz. ■

ONLINETIPP

Unser neuer Ratgeber „Meine Steuer“ ist Ihr perfekter Einstieg ins Steuernsparen: viele konkrete Tipps und das nötige Basiswissen, verständlich und lebensnah. Sie finden das Dossier online unter **www.wiwo.de/steuern**

Schnellgericht

■ **Lebensversicherung** Der Garantiezins in der klassischen Lebens- und Rentenversicherung fällt für Neukunden Anfang 2022 auf 0,25 Prozent pro Jahr. Bislang liegt er bei 0,9 Prozent. Den Garantiezins erhalten Kunden nur auf den Sparanteil ihrer Beiträge, nach Abzug von Kosten. ■ **Raser** Fährt ein Autofahrer trotz mehrerer Hinweisschilder deutlich zu schnell, kann gegen ihn ein erhöhtes Bußgeld verhängt werden (Oberlandesgericht Koblenz, 4 OWi 6 SsRs 26/21).

■ **Datenkopie** Gekündigte Mitarbeiter haben keinen Anspruch auf eine Kopie ihres E-Mail-Verkehrs und aller sie betreffender Nachrichten, wenn sie diese nicht genau benennen können (Bundesarbeitsgericht, AZR 342/20). ■ **Model** Ein Fotomodell darf der Fotoagentur nach mehreren Jahren kurzfristig kündigen. Ein vorformulierter Vertrag, der dies ausschließt, benachteilige das Model unangemessen und sei in diesem Punkt nichtig (Oberlandesgericht Celle, 13 U 10/20).

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Bank-AGB

Wer schweigt, stimmt nicht automatisch zu

Banken ändern regelmäßig ihre Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) und senden sie an ihre Kunden. Viele von ihnen legen durch Klauseln fest, dass Kunden, die sich nicht melden, den neuen AGBs stillschweigend zugestimmt haben. So war es auch bei der Postbank. Diese Klauseln seien zu weitreichend, benachteiligten Kunden unangemessen und seien somit unwirksam, so der Bundesgerichtshof (XI ZR 26/20). Da viele Banken solche Klauseln nutzen, wirkt das Urteil branchenweit.

Schenkungsteuer

Einladung zur Weltreise ist steuerfrei

Die Weltreise eines Paares beschäftigte die Finanzgerichte: Die Frau war von ihrem Lebensgefährten zu einer Kreuzfahrt eingeladen worden, fünf Monate lang in der teuersten Kabinenkategorie für über 500 000 Euro. Das Finanzamt forderte daher 100 000 Euro Schenkungsteuer. Doch der Bundesfinanzhof sah es anders: Jede einzelne vom Lebensgefährten getragene Ausgabe sei separat zu werten. Weil das Finanzamt nur die Gesamtreise betrachtet habe, sei der Bescheid nichtig (II R 24/18).

Handwerker in Wohnung

Miete muss trotz Auszug gezahlt werden

Eine Wohnungsmieterin zog ins Seniorenheim. Sie berief sich auf eine mündliche Absprache, laut der sie nur noch für den Auszugsmonat Miete zahlen sollte. Der Vermieter forderte aber zwei weitere Mieten ein, ließ in dieser Zeit allerdings schon Maler in die Wohnung. Das Landgericht Koblenz sprach ihm das Geld trotzdem zu: Eine abweichende Abmachung sei nicht nachweisbar – und die Malerarbeiten in der Wohnung hätten jederzeit abgebrochen werden können (6 S 188/20).

§

Recht einfach

Gerangel um die Spritze

Beim Impfen gegen Corona entscheiden in der Regel Alter, Beruf und Risikogruppe über die Reihenfolge. Häufig klagen Betroffene gegen diese Priorisierung. Wie Gerichte entscheiden.

Vorerkrankung. Nicht jede Vorerkrankung führt dazu, dass Personen in der Impfreihenfolge nach vorne rücken. Ein 55-Jähriger wollte sich in der Gruppe mit der höchsten Priorität impfen lassen, weil er laut ärztlichem Attest ein Herzleiden, Diabetes, Bluthochdruck und Asthma hatte. Allein daraus lasse sich kein Anspruch auf bevorzugte, zeitnahe Impfung ableiten, so das Verwaltungsgericht Frankfurt. Wegen der knappen Impfstoffe müssten die Betroffenen hinnehmen, dass sukzessive geimpft werde (5 L 713/21.F). Anders lag der Fall bei einem schwerkranken Mann in Niedersachsen. Er litt an Muskelschwund und hatte deswegen Probleme beim Atmen. Wegen dieser Krankheit war er auf unterstützende künstliche Beatmung angewiesen. Zwar lehnte das Verwaltungsgericht Göttingen seinen Eilantrag auf sofortige Impfung ab, entschied aber, dass der Kläger in die höchste Prioritätsstufe einzugruppieren sei (4 B 48/21).

Verwandtschaft. Angehörige von Personen aus Risikogruppen, haben kein Anspruch darauf, sofort geimpft zu werden, entschied das Verwaltungsgericht Frankfurt (5 L 733/21.F). Der Sohn einer 92-Jährigen wollte per Eilantrag durchsetzen, dass er in der Impfreihenfolge vorgezogen wird und einen der Impfstoffe von Moderna oder Biontech erhält. Schließlich habe er regelmäßig Kontakt zu seiner Mutter. Aus der geltenden Verordnung lasse sich weder ein Anspruch auf bestimmte Impfstoffe noch auf eine gewünschte Reihenfolge beim Impfen ableiten, so das Verwaltungsgericht. Zudem gehöre der Kläger nicht zu einer Gruppe mit einem erhöhten Gesundheitsrisiko.

Transplantation. Personen, die ein neues Organ, beispielsweise eine Niere, erhalten haben, rücken in der Impfreihenfolge nicht automatisch ganz nach vorne, so das Verwaltungsgericht Schleswig (1 B 12/21). Ein Mann, dem eine neue Niere implantiert wurde, wollte in die höchste Prioritätsgruppe. Wegen der Transplantation sei er auf Medikamente angewiesen, die sein Immunsystem unterdrücken würden, argumentierte er. Damit sei sein Infektionsrisiko stark erhöht. Laut den Vorgaben des Bundesgesundheitsministeriums habe er dennoch keinen Anspruch darauf, in die höchste Prioritätsgruppe eingestuft zu werden, so das Verwaltungsgericht. Dass seine Ehefrau in der Altenpflege arbeite, ändere daran nichts. Der Kläger sei weder über 80 Jahre alt noch sei er in einem Pflegeheim untergebracht.

ANDREAS IRION,
Bundesverband der Rentenberater

Wie bei der Grundrente geprüft wird

Herr Irion, Geringverdiener können ihre Rente teils per Grundrente aufstocken. Dafür dürfen sie insgesamt aber nicht zu viel verdienen. Welche Regeln gelten?

Bis zu 1250 Euro monatlich beträgt dieses Jahr der Freibetrag bei Alleinstehenden, bei Paaren 1950 Euro. Darüber wird das Einkommen zumindest teilweise angerechnet. Das Einkommen berechnet sich aus steuerfrei erhaltenen Renten- und Betriebsrentenanteil, dem zu versteuernden Einkommen und etwaigen weiteren Kapitalerträgen oberhalb des Sparerfreibetrags.

Wie prüft die Deutsche Rentenversicherung?

Geprüft wird automatisiert das Einkommen des vorletzten Jahres, 2021 also aus der Steuererklärung für 2019. Weitere Kapitalerträge sollen Rentnerinnen und Rentner selbst melden.

Und wenn es keine Steuererklärung gab?

Dann wird das Jahr davor geprüft. Gibt es auch da keine Daten, muss ein Fragebogen zum vorletzten Jahr ausgefüllt werden, der aber keine komplette Steuererklärung darstellt. Manchmal ist dieses Verfahren sogar vorteilhaft, weil das so errechnete Einkommen unter Umständen geringer ist.

FOTOS: GETTY IMAGES/SOPA, PR

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Dax-Aktien: Fresenius

Der Reiz der Aufspaltung

Mit 311 000 Mitarbeitern in mehr als 100 Ländern ist Fresenius einer der größten Gesundheitskonzerne weltweit. An der Börse ist der Konzern ein Zwerg: Nach umstrittener Übernahmepolitik und Coronakrise wird jeder Euro Geschäftsjahresumsatz nur noch mit 60 Cent bezahlt. Kein Wunder, dass Fresenius nun einen kompletten Konzernumbau ins Auge fasst. So könnte das Klinikgeschäft der Tochter Helios an die Börse gebracht werden. Börsennotierte Branchenaktien kamen in guten Zeiten auf eine eineinhalbfache Umsatzbewertung. Für zehn Milliarden Euro Jahresumsatz von Helios ergäbe das 15 Milliarden Börsenwert. Die medizinische Ernährung des Ablegers Kabi ließe sich (angelehnt an die Medizinsparte von Danone) mit einer zweifachen Umsatzbewertung ansetzen. Das wären 14 Milliarden. Und käme das FMC-Dialysegeschäft wie US-Rivale Baxter auf eine dreifache Bewertung, ergäbe das für Fresenius insgesamt mehr als 80 Milliarden Euro Potenzial. Dass Fresenius mit rund 22 Milliarden Euro Börsenwert davon weit entfernt ist, zeigt, wie nötig grundlegende Veränderungen sind. Wer einen langen Atem hat, kann darauf heute schon spekulieren.

DAX IM ÜBERBLICK

	Kurs (Euro)	Kursentwicklung (%) 1 Woche	1 Jahr	Gewinn pro Aktie (Euro) 2021	2022	KGV 2022	Börsenwert (Mrd. Euro)	Div.-rendite (%)[2]
Dax[1]	**15 302,17**	**0,7**	**41,7**				**1384,0**	**2,7**
Adidas (NA)	262,40	-3,4	27,8	7,44	9,84	26,7	52,6	1,2
Allianz (NA)	218,20	0,9	30,1	19,78	21,01	10,4	90,0	4,6
BASF (NA)	71,25	0,2	50,7	3,93	4,28	16,7	65,4	4,7
Bayer (NA)	52,48	-6,0	-16,7	3,41	4,29	12,2	51,6	3,7
BMW	86,32	1,3	64,1	10,61	11,79	7,3	55,9	3,7
Continental	119,18	6,0	60,5	6,49	11,14	10,7	23,8	2,0
Covestro	55,66	-0,4	84,6	5,36	5,32	10,5	10,8	3,7
Daimler (NA)	75,10	2,1	147,0	10,43	10,76	7,0	80,3	4,6
Delivery Hero	137,85	8,7	75,7	-3,53	-2,36	Verlust	34,3	0,0
Deutsche Bank (NA)	10,95	11,2	71,3	0,27	1,06	10,3	22,6	0,7
Deutsche Börse (NA)	142,40	-2,5	2,4	6,37	7,015	20,3	27,1	2,3
Deutsche Post (NA)	48,87	1,1	76,8	3,20	3,27	15,0	60,6	3,2
Deutsche Telekom (NA)	16,05	0,1	24,4	0,85	1,00	16,0	76,4	3,7
Deutsche Wohnen	45,37	-0,8	23,8	3,19	2,95	15,4	16,3	2,2
E.On (NA)	9,99	0,5	13,2	0,60	0,83	12,1	26,4	4,9
Fresenius	**39,77**	**0,8**	**1,2**	3,28	3,78	**10,5**	**22,2**	**2,2**
Fresenius Medical Care	65,12	0,2	-8,7	3,64	4,19	15,5	19,1	1,9
HeidelbergCement	77,72	0,0	85,8	7,21	7,69	10,1	15,4	3,2
Henkel (Vz)	96,24	0,2	20,1	4,42	4,83	19,9	38,8	2,0
Infineon (NA)	34,76	4,3	110,8	0,80	1,04	33,6	45,4	0,8
Linde	238,35	-1,4	38,6	7,22	8,25	28,9	124,2	1,5
Merck KGaA	145,35	0,0	35,1	5,23	6,00	24,2	63,2	1,0
MTU Aero Engines	203,50	6,4	76,6	5,20	7,27	28,0	10,9	1,0
Münchener Rück (NA)	256,90	0,4	21,2	19,90	23,83	10,8	36,0	4,0
RWE	33,41	2,6	29,6	1,59	1,76	19,0	22,6	2,7
SAP	118,20	1,3	8,6	3,80	4,08	28,9	145,2	1,5
Siemens (NA)	141,76	0,4	84,5	6,36	7,10	20,0	120,5	2,5
Siemens Energy (NA)	28,80	1,9	-	0,00	0,80	35,9	20,9	0,7
Volkswagen (Vz)	226,50	-0,8	79,7	25,80	30,99	7,3	127,7	2,9
Vonovia (NA)	56,02	-0,5	26,5	5,16	4,49	12,5	31,7	3,2

Stand: 28. April 2021, 11.01 Uhr; [1] Dividenden eingerechnet; [2] auf Basis der Schätzungen für 2021; NA = Namensaktie, Vz = Vorzugsaktie; **Quelle:** Bloomberg

Heiße Eisen E-Bügelhilfen der SEB-Marke Tefal

Aktie: SEB

Wettrüsten im Haushalt

ISIN
FR0000121709

Kurs
150,80 Euro

Stoppkurs
106,00 Euro

Börsenwert
8,35 Milliarden Euro

KGV 2021/22
19,0/17,2

Dividendenrendite
1,6 Prozent

Risikoklasse
●●●○○
(von ● ○ ○ ○ ○ = geringes Risiko bis ● ● ● ● ● = sehr hohes Risiko)

Quelle: Bloomberg

Der Kesselflicker Antoine Lescure gründete 1857 in Selongey, einer Gemeinde im Burgund, die Société d'Emboutissage de Bourgogne (SEB). Heute ist SEB der weltweit führende Hersteller von Elektrokleingeräten für Küche und Haushalt. Die Nachfahren des Gründers kontrollieren noch heute die Mehrheit der Stimmrechte.

Bekannter als der Unternehmensname sind die seit Ende der Sechzigerjahre zugekauften Marken, darunter viele mit deutschen Wurzeln. Nach Rowenta (1988) und Krups (2002) gehören seit 2016 auch Emsa, WMF, Kaiser und Silit zum Portfolio der Franzosen, das insgesamt 29 Marken umfasst. Hierzulande bekannt sind auch Tefal und Moulinex.

Steil nach oben ging es mit den Erlösen im ersten Quartal. Sie stiegen um gut 27 Prozent auf 1,85 Milliarden Euro, getragen vom Geschäft mit Endverbrauchern. Der Einfluss der Pandemie auf den dynamischen Jahresstart ist vielschichtig. Vor einem Jahr sorgte der erste Coronaschock für eine geringere Vergleichsbasis. Im weiteren Verlauf der Krise aber hat sich die Lage verändert. Verbraucher rüsten zu Hause auf, weil die Gastronomie geschlossen ist und Pizzen, Nudeln und Burger vom Lieferdienst nicht jedermanns Geschmack treffen.

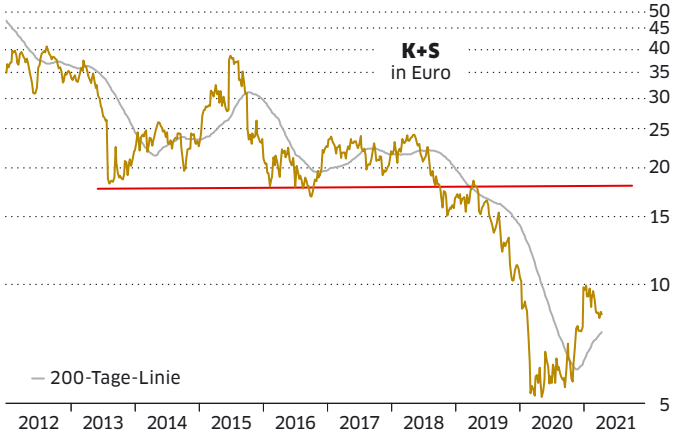
Dieser Trend wird noch anhalten. Die hohe Sparneigung der Haushalte in der Pandemie lässt Spielraum für weiter große Ausgaben in der Zeit danach. Und wenn sich die Weltwirtschaft wieder beschleunigt, dann wird SEB von der starken Stellung in Schwellenländern und von deren wachsenden Mittelschichten profitieren. Ein Viertel des Geschäfts entfällt schon auf China.

REDAKTION FRANK DOLL, ANTON RIEDL, HEIKE SCHWERDTFEGER

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Aktie: K+S

Günstig rein dank Wirecard



Eigentlich wäre die Aktie von K+S gerade jetzt ein wünschenswertes Investment. Die Nahrungsmittelpreise steigen, die Preise für Kalidünger erholen sich, wichtige Agrarflächen – wie im Südwesten der USA – drohen wegen des Klimawandels dauerhaft verloren zu gehen. K+S hat eine große Düngemittelfabrik in Kanada aufgezogen. Gerade die Prärieflächen dort sollten vom Klimawandel profitieren, das Werk könnte sich doch noch auszahlen.

ISIN
DE000KSAG888

Kurs
8,78 Euro

Stoppkurs
5,90 Euro

Börsenwert
1,68 Milliarden Euro

KGV 2021/22
5,0/26,0

Dividendenrendite
0,5 Prozent

Risikoklasse
●●●●●

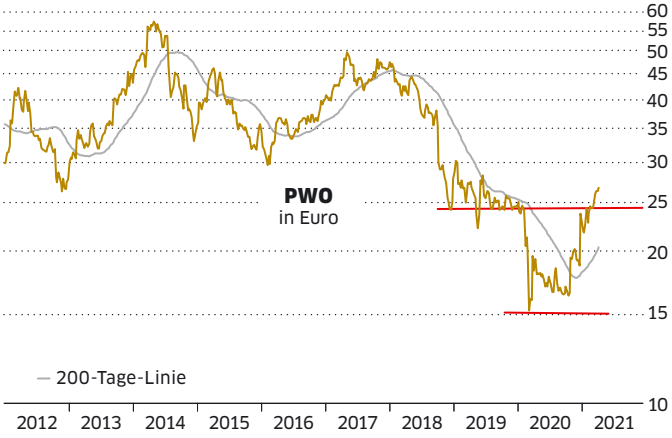
Quelle: Bloomberg, Refinitiv

Ziemlich verhoben hat sich der Konzern aus Kassel allerdings in den vergangenen Jahren. Der Kalimarkt wurde völlig falsch eingeschätzt, das Milliardenprojekt in Kanada hat das Unternehmen finanziell in eine bedrohliche Schieflage gebracht. Konsequenz: Das stabile amerikanische Streusalzgeschäft musste versilbert werden. Immerhin, der Deal ist so weit durch, das US-Justizministerium hat den Verkauf an Stone Canyon Industries genehmigt. Damit fließen 2,5 Milliarden Euro in die Kasse der Kasseler, die ihren Schuldenberg auf einen Schlag um gut zwei Drittel abtragen können. Der entscheidende Befreiungsschlag ist so aber noch nicht ganz geglückt. In die Quere kam die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. Auf ihr Verlangen prüft die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung den Konzernabschluss 2019 und den verkürzten Abschluss zum Halbjahr 2020. Der Verdacht: K+S habe Vermögenswerte möglicherweise zu hoch angesetzt und Wertberichtigungen zu spät vorgenommen. Da der Wirecard-Skandal noch in den Köpfen schwirrt, sind Anleger verunsichert. Sollten sich die Vorwürfe als haltlos erweisen, dürfte der Kurs kräftig steigen.

FOTO: MAURITIUS IMAGES/IGOR GOLOVNOV/ALAMY

Aktie: PWO

Leichtbau mit Substanz



Das neue Geschäftsjahr begann für den Autozulieferer PWO besser als erwartet. Für Luftfederungsteile von Oberklassefahrzeugen sind neue, große Aufträge hereingekommen. Zudem wird PWO erstmals für eine rein elektrische Reiselimousine eines wichtigen Kunden spezielle Karosserieteile für das Armaturenbrett herstellen. Das Traditionsunternehmen PWO, das als Progress-Werk Oberkirch mehr als 100 Jahre alt ist und seit 1978 börsennotiert, ist Spezialist für hochwertige Metall- und Strukturkomponenten in Leichtbauweise. Eingesetzt werden PWO-Teile in Fahrwerken, Innenausstattungen, Komfort- und Sicherheitssystemen von Autos.

ISIN
DE0006968001

Kurs
26,80 Euro

Stoppkurs
19,60 Euro

Börsenwert
83,8 Millionen Euro

KGV 2021/22
10,4/6,6

Dividendenrendite
3,1 Prozent

Risikoklasse
●●●●○

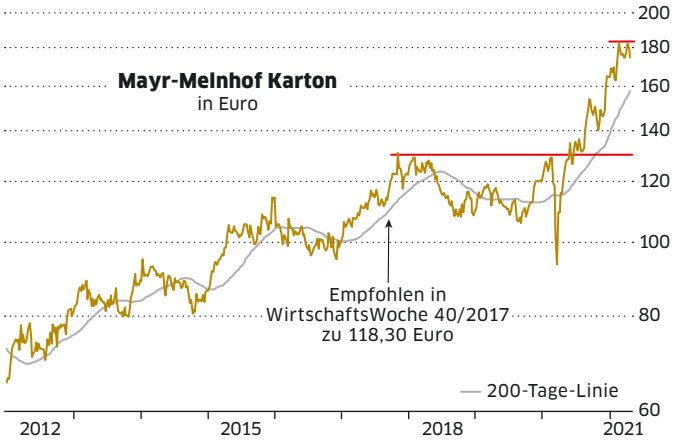
Quelle: Bloomberg, Refinitiv

Wichtiger Vorteil: 90 Prozent der insgesamt 1000 verschiedenen Produkte von PWO können in klassischen Verbrennerfahrzeugen, in Hybriden oder in reinen E-Mobilen verbaut werden. Kunden von PWO sind führende Hersteller wie Daimler, BMW, Volkswagen oder Tesla, ebenso große Zulieferer wie Bosch und Magna. Die Coronakrise und der Stellenabbau in Deutschland haben im vergangenen Jahr zu knapp zwölf Millionen Euro Nettoverlust geführt. Da die finanzielle Einmalbelastung des Stellenabbaus so nicht noch mal ansteht, die Autokonjunktur wieder anzieht und PWO zunehmend von Aufträgen für E-Mobilität profitiert, erscheint ein Gewinn 2021 gut möglich. PWO-Aktien macht das zur chancenreichen Wendespekulation. Aktuell liegt der Börsenwert rund ein Fünftel unter dem bilanziellen Eigenkapital. Dass dahinter vor allem Anlagen, Maschinen, Gebäude und Grundstücke stehen, gibt PWO-Aktien substanziellen Rückhalt.

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Aktien-Rückblick: Mayr-Melnhof Karton

Sicher verpackt



Tradition verpflichtet – und schafft Vertrauen. So konnte sich das österreichische Traditionsunternehmen Mayr-Melnhof, Europas größter Karton- und Faltschachtelproduzent, problemlos eine Milliarde Euro am Kapitalmarkt beschaffen, angepeilt waren 300 Millionen Euro. Doch das Volumen war sechsfach überzeichnet, also wurde aufgestockt. Die Konditionen sind günstig, auch dank der soliden Eigenkapitalquote von 64 Prozent. Die durchschnittliche Laufzeit der Anleihen beträgt 8,8 Jahre, bei einem durchschnittlichen Zinssatz von 1,5 Prozent.

Den Löwenanteil der Erlöse steckt Mayr-Melnhof, das mehrheitlich von der Gründerfamilie kontrolliert wird (57 Prozent), in die Finanzierung der jüngsten Zukäufe, die größten in der mehr als 100 Jahre alten Unternehmensgeschichte. In Finnland übernehmen die Österreicher für 425 Millionen Euro Kotkamills und in Polen für 700 Millionen Euro Kwidzyn, eine Tochter des US-Papierkonzerns International Paper. Mit beiden Zukäufen stärkt Mayr-Melnhof die Position im wachsenden Markt für Frischfaserkarton. Verpackungen aus Frischfaserkarton sind geschmacks- und geruchsneutral, hygienisch einwandfrei und nach ihrer Verwendung biologisch abbaubar. Gefragt sind sie daher für Verpackungen mit direktem Lebensmittelkontakt.

Die in diesem Bereich gestärkte Marktposition trägt dazu bei, dass Mayr-Melnhof steigende Rohstoffkosten, etwa für Altpapier in der Produktion für Recyclingkarton, besser abfedern kann. Nach dem starken Lauf der Aktie könnte der Kurs jetzt konsolidieren. Langfristig orientierte Anleger bleiben investiert.

ISIN
AT0000938204

Kurs
176,20 Euro

Stoppkurs
156,00 Euro

Börsenwert
3,52 Milliarden Euro

KGV 2021/22
18,2/12,9

Dividendenrendite
2,1 Prozent

Risikoklasse
●●●○○

Quelle: Bloomberg, Refinitiv

Anleihe: Euro-Dollar-Kaufoptionsschein

Wette gegen die Weltwährung

Dollar im Shredder Verlockende Wette auf fünffachen Gewinn

Die Hoffnung auf eine starke Erholung der US-Wirtschaft und die Angst vor steigenden Preisen hat die Renditen zehnjähriger US-Staatsanleihen auf bis zu 1,75 Prozent getrieben. Im Vergleich zur negativen Rendite von Bundesanleihen waren das gut zwei Prozentpunkte mehr. Nachdem die US-Notenbank jedoch ausdrücklich an ihrem expansiven Kurs festhält, bröckeln die US-Renditen wieder; der amerikanische Zinsvorteil schwindet – und so fällt auch der Dollar zurück. Gemessen an ihrer Kaufkraft, so die Ökonomen der Commerzbank, sei die US-Währung gegenüber dem Euro ohnehin überbewertet.

Wer risikobewusst ist, kann darauf eine Spekulation mit Euro-Dollar-Kaufoptionsscheinen starten. Optionen sind Derivate, abgeleitete Finanzinstrumente, die schon bei kleinen Verschiebungen zwischen Basiswerten wie Dollar und Euro große Gewinne ermöglichen – wenn die Spekulation aufgeht. Beispiel: Ein Euro-Dollar-Call der Großbank Société Générale mit Laufzeit Dezember 2022 und Basis bei 1,10 Dollar kostet 11,20 Euro. Die Basis ist die Schwelle, von der aus sich der Wert des Scheins zur Fälligkeit berechnet. Sollte der Euro bis Ende 2022 um zehn Prozent auf 1,33 Dollar steigen, ergibt das, von der Basis aus gerechnet, zunächst einen Gesamtanstieg von 0,23 Dollar. Da jeder Schein 100 Dollar bewegt, wären das 23 Dollar oder umgerechnet 17,30 Euro. Der Gewinn im Schein wäre dann fünfmal so hoch wie in der Währung. Diese Hebelwirkung funktioniert auch in die andere Richtung: Wenn der Euro sinkt, drohen hohe Verluste. Deshalb für eine solche Wette nur Spielgeld nehmen und Stoppkurs setzen!

Euro-Dollar-Kaufoptionsschein
ISIN: **DE000ST34QZ9**

Kurs
11,20 Euro

Stoppkurs
6,50 Euro

Laufzeit bis
16. Dezember 2022

Kurs Basiswert
1,21 Dollar je Euro

Basispreis Schein
1,10 Dollar

Risikoklasse
●●●●●

Quelle: Banken

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Invesco Stoxx Europe 600 Opti. Travel & Leisure ETF

Geld verdienen mit Reiselust und Onlinespaß

Dass ein Impfpass Reisefreiheit für die Sommerferien ermöglicht, wurde auch an der Börse gefeiert. US-Bürger könnten sogar ohne strenge Beschränkungen Europareisen antreten. Aktien von Luftfahrt- und Reiseunternehmen stiegen erneut. Der Invesco Stoxx Europe 600 Optimised Travel & Leisure ETF profitiert von den Lockerungen und bietet einen breiten Freizeitmix. Das Depot besteht aus 15 Aktien aus den Branchen Luftfahrt, Restaurant, Hotel und Onlineunterhaltung. Spiel- und Wettanbieter boomten 2020, während Reiseunternehmen noch unter dem Lockdown litten. Ende April veröffentlichte Evolution Gaming hohe Gewinne im ersten Quartal, der Aktienkurs stieg zweistellig. Die Schweden entwickeln und vermarkten Live-Casino-Lösungen. Viele sind vom weiteren Wachstum in diesem Bereich überzeugt, die Aktie ist nicht mehr günstig. Auch für den britischen Wettanbieter Entain (bwin, Ladbrokes, PartyPoker), zahlen Anleger mehr als den 30-Fachen erwarteten Gewinn. Die hohen Kursgewinne dieser Aktien aus dem ETF haben 2020 das Minus bei Hotelunternehmen wie Accor und Intercontinental im ETF ausgeglichen. Jetzt aber haben auch Hotels und Luftfahrt Potenzial. Lufthansa – auf Geschäftsreisen konzentriert – steckt nicht im ETF. Dafür aber die auf Touristen fokussierten International Airline Group (British Airways, Iberia) und easyJet. Sie notieren unter Vor-Pandemie-Kursen.

ISIN
IE00B5MJYC95

Anteilspreis
254,30 Euro

Fondsvolumen
16 Millionen Euro

Indexnachbau
Synthetisch (Swap)

Jährliche Kosten
0,3 Prozent

Gewinnverwendung
Thesaurierend

Risikoklasse
●●●●○

Quelle: Bloomberg

Britische Aktien sind mit 35 Prozent am stärksten im ETF vertreten. Die Restaurantkette Whitbread und Bahnticketvermarkter Trainline profitieren jetzt von der Normalisierung des öffentlichen Lebens.

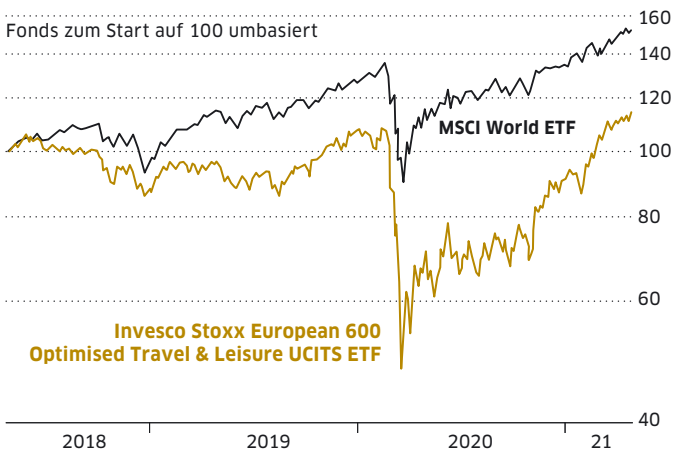


FOTO: BLOOMBERG FINANCE/ANDREW HARRER

Die besten Branchenfonds Konsum, Nahrung, Dienstleistung — **Stand: 27. April 2021**

Fondsname	ISIN	Wertentwicklung in Prozent: lfd. Jahr	Wertentwicklung in Prozent: seit 3 Jahren[1]	Volatilität in Prozent[2]
Invesco St. Europe 600 O. Auto&Parts ETF	IE00B5NLX835	21,9	2,3	29,8
Invesco St. Eu. 600 O. Trav.&Leisure ETF	**IE00B5MJYC95**	**21,8**	**3,8**	**31,2**
iShares Stoxx Europe 600 Trav&Leis. ETF	DE000A0H08S0	19,6	3,8	k.A.
SPDR MSCI Europe Consumer Discretio. ETF	IE00BKWQ0C77	15,8	10,8	k.A.
Amundi IS S&P Global Luxury ETF	LU1681048630	15,0	19,1	23,2
BNP Paribas Smart Food Privilege	LU1721429824	13,6	10,8	k.A.
KBC Equity Luxury and Tourism Classic Cap	BE0168205079	13,4	6,8	20,7
CPR Invest Food For Generations	LU1653750171	13,2	11,7	15,2
BNP Paribas Smart Food	LU1165137495	12,9	8,8	16,2
EdRF Premium Brands	LU1082942308	12,9	5,9	20,1
iShares Stoxx Europe 600 Retail (DE)	DE000A0H08P6	12,7	15,4	k.A.
Invesco Consumer Discret. S&P US Sec. ETF	IE00B449XP68	12,7	21,2	k.A.
SPDR S&P US Consum Discret. Sector ETF	IE00BWBXM278	12,5	21,1	20,8
Allianz Food Security	LU2215374088	12,4	neu	k.A.
Xtrackers MSCI Wld Consumer Discret. ETF	IE00BM67HP23	10,7	20,3	k.A.
Lyxor MSCI World Consumer Dis. TR ETF	LU0533032008	10,6	20,0	19,9
BNP Paribas Consumer Innovator	LU0823412266	9,5	20,3	18,5
GAM Multistock Luxury Brands Eq.	LU0329429384	9,3	13,1	17,3
CPR Invest Global Lifestyles	LU1989767253	9,1	14,1	16,7
KBC Eq Fd Consumer Durable	BE0171890065	8,5	15,7	19,3
Lyxor Stoxx Eu. 600 Pers.&House.Goods ETF	LU1834988351	8,3	neu	k.A.
ODDO BHF Emerging Consumer Demand	LU1807165219	8,1	neu	k.A.
JSS Sustainable Eq. Consumer Brands	LU1752454998	7,8	neu	k.A.
Fidelity Global Consumer Industries	LU1387833590	7,8	16,4	13,7
iShares Stoxx Europe 600 Pers.&House ETF	DE000A0H08N1	7,7	10,0	k.A.
Fidelity Global Consumer Industries	LU0840140957	7,7	16,1	13,8
Xtrackers Stoxx Europe 600 Food&Bev. ETF	LU0292105359	7,6	8,9	14,3
DWS Concept GS&P Food LD	DE0008486655	6,7	8,1	12,0
SPDR MSCI Europe Consumer Staples ETF	IE00BKWQ0D84	5,5	7,7	k.A.
LO Funds World Brands	LU1809976522	5,2	19,9	18,3
SPDR MSCI World Consumer Staple ETF	IE00BYTRR756	5,1	10,5	12,0
Invesco Consumer Stap. S&P US Sector ETF	IE00B435BG20	4,8	14,6	k.A.
Xtrackers MSCI World Consumer Staples ETF	IE00BM67HN09	4,4	10,4	k.A.
Lyxor MSCI World Consumer Staples TR ETF	LU0533032263	4,3	10,4	11,6
iShares MSCI EM Consumer Growth ETF	IE00BKM4H197	4,0	8,6	15,6
KBC Eq Food & Personal Products Cl Cap	BE0170241062	4,0	7,2	12,4
SPDR S&P US Consumer Staples Sector ETF	IE00BWBXM385	3,5	14,0	14,6
Invesco Consumer Staples S&P US Sector ETF	IE00B435BG20	3,2	14,0	14,7
Xtrackers MSCI World Consumer Staples ETF	IE00BM67HN09	2,8	10,0	13,1
SPDR MSCI World Consumer Staples ETF	IE00BYTRR756	2,8	10,0	13,0
Thematics Global Alpha Consumer	FR0010236893	1,8	11,4	16,3
iShares MSCI EM Consumer Growth ETF	IE00BKM4H197	1,3	8,2	17,1
NN (L) Food & Beverages	LU0555017184	1,2	8,4	11,4

[1] jährlicher Durchschnitt; [2] je höher die Jahresvolatilität (Schwankungsintensität) desto riskanter der Fonds; **Quelle:** Morningstar Direct, Kategorie: Branchenfonds Konsum und Dienstleistungen

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Zu alt? Oder nur zu schlecht vorbereitet?

Die Coronakrise beschleunigt den Stellenabbau in deutschen Unternehmen. Vor allem für Menschen über 50 ist das ein Problem. Dabei kann die erzwungene Umorientierung zum Glücksfall werden, wenn sich Manager richtig darauf einstellen – und an den entscheidenden Stellen schweigen.

TEXT NINA JERZY

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Eine Frage der Perspektive
Ältere Menschen stoßen bei der Jobsuche oft auf Skepsis – und lassen sich dabei leicht verunsichern. Dabei bringen sie im Gegensatz zu vielen Jüngeren besondere Stärken mit

FOTO: GETTY IMAGES/CULTURA RF

Fast 25 Jahre lang hatte Henning Kühl für ein mittelständisches Pharmaunternehmen in der Nähe von Hannover gearbeitet. Nach seiner Promotion in Biochemie baute er dort die Qualitätskontrolle aus, wurde Laborleiter, bekam nach 15 Jahren schließlich die Leitung einer Zweigstelle mit Millionenumsatz übertragen. Kühl war für die Produktion der Arzneimittel und 35 Mitarbeiter verantwortlich. Er dachte, seine berufliche Heimat gefunden zu haben. „Aber irgendwann“, sagt er, „war die Wertschätzung nicht mehr da.“

Es fing schleichend an, so erinnert sich Kühl. Viele Kollegen, die schon lange dabei waren, haderten mit Kühls neuem Kurs. Als dann die Ergebnisse nicht mehr stimmten, sah sich der Manager plötzlich an den Pranger gestellt. „Da brauchte man einen Schuldigen, obwohl ich für die Zahlen nicht allein verantwortlich war“, sagt er. „Ich war maßlos enttäuscht, aber am Ende auch leer.“ Im September 2019 war das Aus beschlossene Sache, er musste sich einen neuen Job suchen – ein halbes Jahr vor seinem 60. Geburtstag. „Ich habe mir keine großen Chancen ausgerechnet“, erzählt Kühl. Er wollte die Zeit bis zur Rente nicht einfach überbrücken. Er wollte einen neuen Job. Aber die die Vorstellungsgespräche raubten ihm seinen verbliebenen Mut, anstatt ihm neuen zu machen. „Mir wurde schnell klargemacht, dass ich nicht der richtige Kandidat sei.“ Ein Personaler war, als Kühl nachfragte, ehrlich: „Zu alt.“

So wie Henning Kühl dürfte es in der Coronakrise wieder mehr Menschen gehen: Manchen Unternehmen haben die Pandemie und die damit verbundenen Einschränkungen das Geschäftsmodell geraubt, bei anderen hat der Abschwung verschleppte Schwächen offengelegt. Der Sparkurs sieht meist einen Stellenabbau vor: Airbus und die Commerzbank, MediaMarktSaturn und MAN haben angekündigt, Arbeitsplätze abzubauen. Ältere, die nun ihre Stelle verlieren, konkurrieren nicht nur mit noch mehr Jüngeren um dieselben Jobs. Sie verstehen es, je länger die letzte Bewerbung zurückliegt, auch weniger gut, sich zu verkaufen.

Auf dem Arbeitsmarkt gelten für Ältere zwei widersprüchlich scheinende Regeln: Zwar steigt die Beschäftigungsrate der über 50-Jährigen seit Langem an. Wer in dieser Altersgruppe aber einmal den Job verloren hat, der braucht oft extrem lange, bis er einen neuen findet – wenn überhaupt. „Je höher der Abschluss, desto größer ist die Chance, auch im höheren Alter im Arbeitsmarkt zu verbleiben“, sagt Ulrich Walwei, Vizedirektor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit. Unabhängig vom Abschluss aber gilt: „Wenn sie ihren Job verloren haben, dann haben sich die Einstellungschancen für Ältere kaum verbessert“, warnt Walwei. Im vergangenen Jahr waren laut IAB 40,8 Prozent der Arbeitslosen über 55 Jahre mindestens ein Jahr auf Jobsuche. Wo also finden sie Unterstützung? Und wie gelingt es, ausgerechnet das Alter, die vermeintliche Schwäche also, in eine Stärke zu verwandeln?

Henning Kühl spürte schnell, wie schwer er es haben würde. Er sah sich mit den immer gleichen Vorurteilen konfrontiert: Eingefahren seien seine Denkmuster, er zeige Standesdünkel; vermutlich werde er häufig krank sein. Er hörte in Bewerbungsgesprächen Sätze wie „Sie waren zu viele Jahre bei demselben Unternehmen“ oder „Wie viele Jahre wollen Sie denn noch?“ – und ahnte: Viele Firmen schauten auf sein Alter statt auf seine Qualifikationen.

Der Norddeutsche konnte jedoch einen entscheidenden Vorteil ausspielen: So schwer ihm das im Ringen mit seinem langjährigen Arbeitgeber auch gefallen war, er hatte es nicht auf eine Kündigung oder gar einen Rechtsstreit ankommen lassen. Er unterzeichnete einen Aufhebungsvertrag. Dank seiner langen Betriebszugehörigkeit hatte er eine einjährige Kündigungsfrist und wurde während dieser Zeit freigestellt. „Mir war es wichtig, nicht arbeitslos zu werden“, sagt der heute 61-Jährige. Dieser Puffer gab ihm bei der Jobsuche ein Stück weit Sicherheit: „Das hat für mich psychologisch einen riesigen Unterschied gemacht.“

Auf frühe Warnzeichen achten

Auch Arbeitsmarktexperte Walwei betont: „Die Suche nach einem neuen Job fällt aus der Beschäftigung heraus 1000-mal leichter.“ Bewerber stünden weniger unter Zeitdruck und würden zudem von möglichen Arbeitgebern als attraktiver wahrgenommen. „Bei einer sehr langen Jobsuche schauen Firmen hingegen dreimal hin – und fragen sich, ob der Bewerber zu hohe Ansprüche hat.“ Gerade ältere Mitarbeiter sollten deshalb auf frühe Warnzeichen achten und versuchen, wenn ihre Stelle in Gefahr ist, in eine andere Abteilung zu wechseln, in der es noch besser aussieht. „Firmen möchten Mitarbeiter mit langjährigem Betriebswissen oft halten“, sagt Walwei. „Da lohnt es sich, seine Seniorität auszuspielen.“

Wer dann doch außerhalb der eigenen Firma eine neue Stelle suchen muss, dem ▶

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

empfiehlt der Experte ein gesundes Maß an Realismus. „Warten Sie nicht auf den Traumjob“, mahnt Walwei. Zu schwer sei es später, der Falle Langzeitarbeitslosigkeit zu entkommen. Da sei selbst ein Karriereknick die bessere Alternative. Zumal sich dieser als ein vorübergehender herausstellen kann. „Ein Ingenieur sollte sich dreimal überlegen, ob er Kassierer werden möchte. Aber wenn ein Elektriker aus einem großen Unternehmen in einen kleineren Handwerksbetrieb wechselt und dort eine ähnliche Aufgabe übernimmt, ergibt das auch für spätere Arbeitgeber durchaus Sinn“, betont Walwei.

Kühl musste erst mal schlucken, als er beim ersten Treffen mit seinem Berater zu hören bekam: „Den alten Status geben Sie am Werkstor ab, ohne Abstriche geht es nicht.“ Den Coach hatte noch das Pharmaunternehmen bezahlt, um ihn bei der beruflichen Neuorientierung zu unterstützen. Kühl war zunächst misstrauisch, fürchtete, in eine Auffanggesellschaft abgeschoben zu werden. Doch die professionelle Unterstützung stellte sich schnell als dringend nötig heraus. „Es war sicher 25 Jahre her, dass ich das letzte Mal meinen Lebenslauf geschrieben hatte“, erzählt Kühl. Der Berater half ihm zunächst, die Profile bei den Karriereportalen LinkedIn und Xing zu aktualisieren und zu optimieren. Gemeinsam wählten sie ein ansprechendes Foto aus, brachten im Lebenslauf Kühls Stärken auf den Punkt, markierten in der Maske, an welchen Jobs er interessiert war. Nach dem Update meldeten sich deutlich mehr Recruiter.

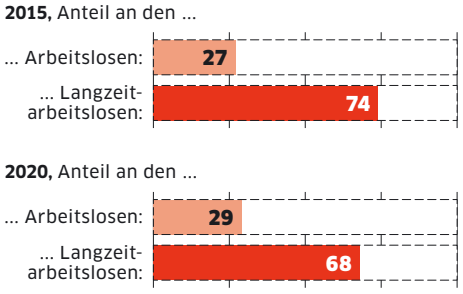
Nur keine Schuldzuweisungen

Eigentlich hätte Kühl die Vorurteile wegen seines Alters gar nicht erleben dürfen. Schließlich schreibt das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz vor, dass dies bei Bewerbungen keine Rolle spielen darf. Die Praxis aber sieht anders aus. Martin Nehmer von der Beratung von Rundstedt, die sich auf Outplacement, die Vermittlung entlassener Angestellter, spezialisiert hat, rät deshalb, mit dem vermeintlichen Manko offensiv umzugehen. Etwa der vermeintlichen Borniertheit Älterer: „Überlegen Sie sich Situationen aus der jüngeren Vergangenheit, in denen Sie sehr flexibel reagiert oder schnell etwas Neues gelernt haben. Beschreiben Sie die erzielten Erfolge ganz konkret.“

Auch Kühl lernte in seinem Training, Vorbehalte zu kontern. Dass er überhaupt einen Job suchte, machte viele Gesprächspartner bereits misstrauisch. „Wirklich alle wollten wissen: Warum gehen Sie nach so vielen Jahren? Haben Sie sich mit Ihrem Chef gestritten?“, erzählt Kühl. Er und sein

NUR NICHT ZU LANGE AUSFALLEN

So hoch war der Anteil der über 55-Jährigen an den Arbeitslosen insgesamt – und an den Menschen, die länger als ein Jahr ohne Job waren (in Prozent)



Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Berater feilten deshalb ausgiebig an seiner persönlichen Karrierestory. „Sie brauchen am Anfang des Vorstellungsgesprächs eine gute Geschichte, und die sollte nicht länger als zwei Minuten dauern“, betont Kühl. „Und mein Türöffner war die Trennungsstory.“

Er hielt sich an den Rat von Experten, die Lage ehrlich zu schildern, sich mit Schuldzuweisungen aber zurückzuhalten. Kühl erzählte in Bewerbungsgesprächen, dass der Betrieb auf eine völlig neue Produktpalette umgestellt werde und er da keine Perspektive für sich sehe. Es lief auf die Botschaft hinaus: Das ist nicht mehr meine Heimat. Dass er bereits freigestellt war, behielt Kühl lieber für sich. Stattdessen stellte er, wenn er Interesse spürte, in Aussicht, seine Kündigungsfrist verkürzen zu können: „Das hat gezündet. Das fanden die gut.“

„Man muss die Stellensuche wie einen echten Job angehen und viel Zeit reinstecken“

HENNING KÜHL
Biologe, der mit 60 Jahren einen Neuanfang wagen musste

Gemeinsam mit seinem Coach feilte er auch an der Marke Henning Kühl: Was ist das für einer, was kann er, wo möchte er hin? „Ich bin am Anfang etwas viel hin und her gesprungen, der Coach hat da einen roten Faden reingebracht.“ Entscheidend aus Kühls Sicht: Er lernte die Kurzvorstellung nicht auswendig. „Ich habe immer nur mit Schlagworten gearbeitet, auf diese Weise war der Pitch jedes Mal anders und hat sich authentisch angehört.“ Kühl übte viel zu Hause, erst vor dem Spiegel, dann vor einer Kamera.

Den Fachkräftemangel nutzen

Doch der berufliche Neuanfang kann auch ohne professionelle Unterstützung gelingen. Als Alexandra Klasen nach 30 Jahren beim selben Arbeitgeber einen neuen Job suchte, halfen ihr nur ihre vier Kinder im Teenager- und Studentenalter beim Erstellen des Lebenslaufes. „Ich war eigentlich unkündbar. Aber das Arbeitsleben plätscherte so vor sich hin, und ich hatte das Gefühl: Ich muss mal was Neues machen“, erzählt die 52-Jährige. „Außerdem wollte ich weniger unterwegs sein, mehr Zeit für die Familie haben.“ Es klappte. Die Elektromonteurin aus Olzheim in der Eifel baute elektronische Schlösser und verfügte damit über Fähigkeiten, die sich gut auf andere Branchen übertragen ließen.

Klasen schaute im Netz und in Zeitungen nach freien Stellen. Im Radio hörte sie schließlich, dass die Deutsche Bahn in verschiedenen Bereichen Mitarbeiter sucht und auch selbst ausbildet. Daraus wurde ihr erstes Bewerbungsgespräch und schließlich ihr neuer Job. Die Bahn-Tochter DB Netz, die das Schienennetz betreibt und instand hält, bot Klasen eine Ausbildung zur Fahrdienstleiterin an – mit Übernahmegarantie bei bestandener Abschlussprüfung. Die Quereinsteigerin legte die Prüfung nach fünf Monaten statt drei Jahren ab, auch weil sie viele Kenntnisse aus ihrem vorherigen Job mitbrachte. „Das Lernen fiel mir sogar leichter als einigen Jüngeren. Ich hatte ein bisschen mehr Ruhe“, erinnert sich Klasen.

Seit fast eineinhalb Jahren ist sie in Densborn in der Eifel, an der Regionalstrecke zwischen Gerolstein und Trier, nun schon für den Zugbetrieb zuständig, stellt Weichen und Signale. Geregelte Arbeitszeiten, mehr Verantwortung. „Ich mache genau das, was ich gesucht habe“, sagt Klasen, de-

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

ren Geschichte zeigt, dass es sich vor allem für ältere Menschen lohnt, sich etwas Neues zuzutrauen. Und bei der Jobsuche die Unternehmen in den Blick zu nehmen, die nach Fachkräften suchen. Die Deutsche Bahn hat allein im vergangenen Jahr fast 3000 neue Mitarbeiter über 50 eingestellt. „Für uns spielt die Qualifikation und nicht das Alter die entscheidende Rolle“, heißt es bei dem Unternehmen.

Manche Coaches raten älteren Arbeitnehmern deshalb, gezielt nach solchen Arbeitgebern zu suchen, die etwa auf der Bewertungsplattform Kununu attestiert bekommen, auf die Erfahrung älterer Mitarbeiter zu setzen. Da kann sich sogar eine Initiativbewerbung lohnen. Arbeitsmarktexperte Walwei rät allerdings: „Bewerben Sie sich nur bei Unternehmen, die wirklich zu Ihrem Lebenslauf passen. Bei wahllosen Initiativbewerbungen droht viel Frust.“ Lohnenswerter sei es für Ältere, sich gezielt im Freundes- und Bekanntenkreis nach Jobs zu erkundigen – auch, wenn es Überwindung kostet. „Arbeitslose drohen aus Netzwerken herauszufallen, weil sie sich schämen, über ihre Situation zu sprechen“, warnt er.

Ein gewachsenes Netzwerk

Dabei können Ältere mitunter gegenüber Jüngeren sogar im Vorteil sein, sagt Karriereberater Nehmer. Schließlich ist ihr Netzwerk über Jahrzehnte gewachsen. Er empfiehlt, alle Kontakte aufzuschreiben und zu schauen, wer davon für die Jobsuche von Interesse ist: „Vor allem Führungspositionen werden oft nicht ausgeschrieben, sondern über persönliche Kontakte besetzt.“

Bei Kühl war es am Ende tatsächlich ein alter Bekannter, der ihm, ein knappes Jahr nachdem er seinen Aufhebungsvertrag unterzeichnet hatte, einen neuen Job vermittelte. Der Headhunter, der sich über die Jahre immer mal wieder mit Jobangeboten gemeldet hatte, lotste ihn schließlich zur Niederlassung eines kanadischen Konzerns in Baden-Württemberg. Dort ist der Biologe nun seit einigen Monaten für die Qualitätssicherung von Arzneimitteln aus Cannabis zuständig und leitet ein junges Team. Er verdient genauso viel wie einst bei seinem vorherigen Arbeitgeber in Niedersachsen, trägt aber weniger Verantwortung. Kühl wollte es so: Über die Zeit nämlich hatten sich bei ihm, dem Betriebsleiter, viele Aufgaben angehäuft, die mit seinem eigentlichen Beruf nicht mehr viel zu tun hatten. Beim freiwilligen Abstieg auf der Karriereleiter half Henning Kühl die Gelassenheit des Alters: „Ich muss mir nichts mehr beweisen.“ ■

FOTOS: PR/IRIS KLOPPER, STEFAN KRÖGER FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE

Handwerk, keine Haltung

KOLUMNE REINHARD SPRENGER

Nach 16 Jahren tritt Angela Merkel in diesem Sommer ab. Hat sie den Job als Führungskraft einer wichtigen Industrienation gut gemacht?

Es war eine erstaunliche Antwort, die viele deutsche Führungskräfte gaben, als die Unternehmensberatung BCG sie vor einigen Wochen in einer repräsentativen Umfrage nach ihren Vorbildern befragte. Häufigste Nennung: Angela Merkel. Wer versucht, diese Wahl aus führungstheoretischer Perspektive zu begründen, wird zu einem anderen Fazit kommen.

Erstens: Führung gibt es, weil es Konflikte gibt und diese entschieden werden müssen. Führung hat ihren prinzipiellen Aufgabenbereich daher jenseits der Routine, dann zeigt sich ihre Qualität, nicht beim gewohnten Ablauf. Zur Beurteilung der Führungskraft Merkel lohnt es sich daher, drei Großkonflikte aus ihrer Amtszeit in den Blick zu nehmen: Nach dem Fallout in Fukushima radierte Merkel die deutsche Atomindustrie binnen weniger Tage aus. Und die deutsche Rechtsstaatlichkeit gleich mit. Auf die Migrationskrise reagierte sie moralisierend ohne Rücksicht auf die Belastbarkeit der Sozialsysteme. Aus der Annahme, es sei unsere Pflicht, alle Migranten aufzunehmen, machte sie eine Tatsache. Es war ein Glaubensbekenntnis und damit der Beleg, dass der säkulare Staat als Fundament der westlichen Gesellschaften eine Illusion ist. Wenig verwunderlich, dass die Staatsgläubigkeit unter Merkel in historisch beispielloser Weise angeschwollen ist. Dann kam Corona. Erst im Rückblick wird wahrscheinlich das Staatsversagen sichtbar werden, für das nicht nur Sterbende, Einsame und Kranke einzustehen haben, sondern vor allem unsere Kinder. Freiheit schrumpfte zu einer vom Staat gewährten Freiheit. Nimmt man diese drei Großereignisse zum Maßstab, war Angela Merkel eine Fehlbesetzung.

Zweitens: Führungskräfte bekommen ihr Geld für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit. Die Minimalanforderung ist es, die eigene Nachfolge zu regeln. Angela Merkel hatte dazu 16 Jahre Zeit. 16 Jahre, in denen sie alle Konkurrenten weggebissen hat. Für ihre eigene Machtsicherung war das hilfreich, kam so doch nie der Gedanke auf, jemand anders könne die Sache möglicherweise besser als sie selbst. Der selbstzerstörerische Prozess um die Kanzlerkandidatur hat nun aber gezeigt, welch verheerende Folgen das hat.

Drittens: Gute Führung muss sich überflüssig machen und eine Institution hinterlassen, die in einem höheren Maß zur Selbstführung in der Lage ist, als sie es beim Dienstantritt war. Hat Merkel das geschafft? Nein, in Deutschland wuchert der Staat. Mehr Menschen sind von Versorgungsleistungen abhängig als je zuvor. Unter ihrer Führung wurden Tausende Stellen in Ministerien geschaffen, ohne dass sich die Aufgaben grundlegend verändert haben.

Viertens: Management ist Handwerk, Führung ist Haltung. Haltung konnte man bei Merkel nie erkennen, da war nur Handwerk. Das rächt sich jetzt, wo im Wahlkampf Inhalte gebraucht werden – und keine da sind. ■

REINHARD SPRENGER
ist promovierter Philosoph, hat einst sein Handwerk bei dem amerikanischen Technologiekonzern 3M gelernt und ist heute einer der renommiertesten Managementberater des Landes.

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Lesermeinungen

Standpunkte
Lieber nachts spazieren gehen als lernen. Über das unwürdige Geschacher um die gelockerten Ausgangsbeschränkungen.
Heft 17/2021

Skandal
In der Tat: Das neue Infektionsregime für Schulen und Kitas ist ein Skandal. Meist läuft nur noch unergiebiger, dürftiger Distanzunterricht, während im europäischen Ausland das Gegenteil der Fall ist.
Christoph Schönberger Aachen

Politik Ökonomie
Denkfabrik: Der Ökonom Hans-Werner Sinn über eine globale Mindeststeuer. Heft 16/2021

Zur Kasse bitten
Wäre es nicht leichter, eine nationale Umsatzsteuer von den Unternehmen zu verlangen? Wenn diese überall einheitlich wäre, wäre es Google und anderen Firmen letztendlich egal, wo sie diese bezahlen.
Eleonore Charrez Genf

Politik Ökonomie
Corona: So funktioniert die komplizierte Logistik hinter der deutschen Impfkampagne.
Heft 15/2021

Verschwendung
Es würde die Bevölkerung sehr beruhigen, wenn im politischen Handeln eine gewisse Logik zu erkennen wäre. Nachdem nun die Härtefälle – Personen über 80 und Schwerkranke – mehr oder weniger durchgeimpft sind, kann man nicht verstehen, warum das starre Vorzugsschema weiter krampfhaft durchgehalten wird. Dies führt immer wieder zur Verschwendung des wertvollen Impfstoffs. Hätte man die Verteilung und Verimpfung von Beginn an den Arztpraxen überlassen, wäre es schneller gegangen und auch weniger teuer geworden.
Andrea A. Lubliner Frankfurt

WirtschaftsWoche-Podcast
Chefredakteur Beat Balzli diskutiert mit Top-Managerinnen, Unternehmern und Ökonomen.

Weiter so!
Mit Ihrem Podcast Chefgespräch haben Sie ein tolles Format ins Leben gerufen. Ihr Podcast ist eine gute Ergänzung zu Ihrer Zeitschrift. Sie schaffen es wirklich mit Ihrer Art der Gesprächsführung die Hörer mitzunehmen und das Maximale an Informationen aus Ihrem Gast charmant herauszuholen. Ergänzt wird Ihr wöchentlicher Podcast durch die Kolumne Balzli direkt. Sie schaffen es immer, eine treffende Zustandsbeschreibung über die aktuellen Themen aus Politik und Wirtschaft abzugeben. Weiter so. Ich freue mich auf jede Ausgabe Ihrer Zeitschrift und des Podcasts.
Hans J. Krupp Mülheim an der Ruhr (Nordrhein-Westfalen)

BörsenWoche
Fußball: Über Pleiteclubs in der Hand der Investoren.
Ausgabe 304 vom 21.04.2021

Steilvorlage
Danke für Ihren hervorragenden Beitrag in der BörsenWoche. Die Bilanzierung von Fußballvereinen ist tatsächlich ein Graus.
Hermann Sigle Schweinfurt (Bayern)

Schreiben Sie uns
Schicken Sie Ihre Meinung an **leserbriefe@wiwo.de** oder über **facebook.com/Wirtschaftswoche**

WirtschaftsWoche

DER DEUTSCHE VOLKSWIRT
Gegründet 1926

Pflichtblatt der Wertpapierbörsen in Düsseldorf, Frankfurt und Stuttgart

40045 Düsseldorf,
Postfach 10 54 65,
(für Briefe)

Toulouser Allee 27,
40211 Düsseldorf,
(für Pakete, Päckchen und Frachtsendungen)
Fon (02 11) 8 87–0
E-Mail wiwo@wiwo.de

Chefredaktion
Chefredakteur Beat Balzli

Stellvertretender Chefredakteur Hauke Reimer

Geschäftsführende Redakteurin/Chefin vom Dienst Angela Kürzdörfer

Redaktion
Textchef und Autor Dieter Schnaas

Art Director Patrick Zeh

Volkswirt Bert Losse, Malte Fischer

Unternehmen Christian Schlesiger, Cornelius Welp; Mario Brück, Angela Hennersdorf, Rüdiger Kiani-Kreß, Peter Steinkirchner, Reporter: Andreas Macho, Jürgen Salz, Harald Schumacher

Innovation Digitales Varinia Bernau, Jens Konrad Fischer; Stefan Hajek, Michael Kroker, Thomas Kuhn, Andreas Menn, Thomas Stölzel

Blickpunkte Melanie Bergermann; Jacqueline Goebel, Henryk Hielscher, Nele Husmann, Martin Seiwert, Sonderkorrespondent: Volker ter Haseborg

Geld/Geldwoche Niklas Hoyer; Christof Schürmann, Georg Buschmann, Frank Doll, Philipp Frohn, Martin Gerth, Dr. Anton Riedl, Tina Zeinlinger

Erfolg Varinia Bernau, Jens Konrad Fischer; Camilla Flocke, Jan Guldner, Kristin Rau, Dominik Reintjes, Claudia Tödtmann

Layout Claudia Immig, Juliane Reyes Nova

Bildredaktion Silke Eisen; Patrick Schuch, Marcel Reyle

Informationsgrafik Konstantin Megas, Carsten Stollmann, Gerd Weber

Schlussproduktion Nadia Abdallah

Produktion Markus Berg, Petra Jeanette Schmitz

Büros
Berlin

Chefreporter Daniel Goffart
Politik Ökonomie Max Haerder; Sonja Álvarez Sobreviela, Dr. Christian Ramthun, Benedikt Becker, Sophie Crocoll, Dieter Schnaas, Cordula Tutt (Autorin)
Askanischer Platz 3, 10963 Berlin,
Fon (0 30) 6 16 86–1 21,
Fax (0 30) 6 16 86–1 70

Brüssel Silke Wettach*, Rue Jacques de Lalaing 28, B-1040 Bruxelles,
Fon (0 03 22) 2 34 64 52,
Fax (0 03 22) 2 34 64 59
E-Mail silke.wettach@extern.wiwo.de

Frankfurt
Geld Saskia Littmann, Heike Schwerdtfeger
Unternehmen Annina Reimann, Lukas Zdrzalek
Eschersheimer Landstraße 50,
60322 Frankfurt
Fon (0 69) 24 24–49 03,
Fax (0 69) 24 24 59 49 03

London Sascha Zastiral*,
Fon (00 44) 75 38 45 95 87,
E-Mail
sascha.zastiral@extern.wiwo.de

München Karin Finkenzeller*,
E-Mail
karin.finkenzeller@extern.wiwo.de

Peking Jörn Petring*
Liulitun Beili Building 6, Unit 7/602
100600 Beijing, VR China
Fon (0086 186) 12 20 40 93
E-Mail
joern.petring@extern.wiwo.de

Silicon Valley
Matthias Hohensee*,
555 Vista del Mar Drive, Aptos, CA 95003,
Fon (00 18 31) 6 62 18 30, E-Mail
matthias.hohensee@extern.wiwo.de

Tokio Martin Fritz*, c/o Foreign Correspondents' Club of Japan, Marunouchi Nijubashi Bldg. 5F
3–2–3 Marunouchi, Chiyoda-ku, 100-0005 Tokyo, Japan
Fon/Fax (00 81 50) 36 43 54 46,
E-Mail martin.fritz@extern.wiwo.de

Washington Julian Heißler*, 2933 Ordway St NW, 20008 Washington, DC,
Fon (00 12 02) 5 09 46 51,
E-Mail julian.heissler@extern.wiwo.de

(*Freie/r Mitarbeiter/in)

Verantwortlich für diese Ausgabe i.S.d.P. Max Haerder (Politik Ökonomie), Bert Losse (Volkswirt), Christian Schlesiger (Unternehmen), Varinia Bernau (Innovation Digitales), Jens-Konrad Fischer (Erfolg), Niklas Hoyer (Geld, Geldwoche)

Unter diesen E-Mail-Adressen erreichen Sie die Redaktion: politik@wiwo.de, unternehmen@wiwo.de, innovation@wiwo.de, geld@wiwo.de, erfolg@wiwo.de

Online
Stellvertretende Leitung
Stephan Happel

Chefin vom Dienst Jana Reiblein

Redaktion Anna Tabea Hönscheid, Katja Joho, Stephan Knieps, Kristina Antonia Schäfer, Andreas Toller
E-Mail online@wiwo.de

Verlag
Handelsblatt GmbH
(Verleger im Sinne des Presserechts)

Geschäftsführung
Andrea Wasmuth

Abonnement/Vertriebsservice
Kundenservice WirtschaftsWoche
Handelsblatt GmbH, Postfach 10 33 45,
40024 Düsseldorf,
Fon (02 11) 887 36 02,
E-Mail kundenservice@wiwo.de

Jahresabonnement
Inland 359,88 Euro. Vorzugspreis für Schüler und Studenten Inland (gegen Nachweis) 182,28 Euro.

Jahresabopreis Ausland 335,91 Euro, für Schüler und Studenten (gegen Nachweis) 169,93 Euro, zuzüglich MwSt. in den EU-Ländern. Zuzüglich Versandkosten 63,90 Euro.

Zahlungen für Abonnements bitte ausschließlich auf folgendes Konto:
HypoVereinsbank Düsseldorf,
IBAN DE96 3022 0190 0025 3419 96
Swift Code HYVEDEMM414

Die Mitglieder der folgenden Verbände/Vereine erhalten die WirtschaftsWoche (Print oder eMagzin) im Rahmen ihres Mitgliedsbeitrages geliefert:
Bundesverband deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. (bdvb); EWH – Europäischer Wirtschaftsverband für Handelsvermittlung und Vertrieb e.V.; b.b.h. – Bundesverband selbstständiger Buchhalter und Bilanzbuchhalter; Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW);
Die Mitglieder der folgenden Verbände/Vereine erhalten die WirtschaftsWoche zum Mitglieds-Sonderpreis:
Union mittelständischer Unternehmen e. V.

Heft-Nachbestellung
Fon (02 11) 8 87–36 40,
Fax (02 11) 8 87–36 42
E-Mail shop@vhb.de

Verantwortlich für Anzeigen und Herstellung
Christian Wiele

Anzeigenverkauf
iq media marketing gmbh
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf, Fon (02 11) 8 87–13 02,
E-Mail info@iqm.de

Anzeigendisposition
Fon (02 11) 8 87–26 66

Mediainformationen www.iqm.de
Zurzeit gilt Anzeigenpreisliste Nr. 62

Zahlungen für Anzeigen bitte ausschließlich auf folgendes Konto: HypoVereinsbank Düsseldorf,
IBAN DE21 3022 0190 0025 3419 88,
Swift Code HYVEDEMM414

Anzeigenverkauf Digitale Produkte
Fon (02 11) 8 87–0,
E-Mail iqdigital@iqm.de

Artikelanfragen
Fon (02 11) 8 87–18 88
(Mo.–Fr. 9–12 Uhr)
Fax (02 11) 8 87–97 28 20
E-Mail artikelanfragen@vhb.de

Sonderdrucke
Fon (02 11) 8 87–11 86
(Mo.–Fr. 10–17 Uhr)
Fax (02 11) 8 87–97 11 86
E-Mail
sonderdrucke@handelsblattgroup.com

Nutzungsrechte
Fon (02 11) 2 05 446 40
(Mo.–Fr. 9–16 Uhr)
E-Mail
nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Druck Prinovis GmbH & Co. KG, Betrieb Dresden, Meinholdstraße 2, 01129 Dresden

Vertrieb Verlag Der Tagesspiegel GmbH, www.tagesspiegel.de

Die WirtschaftsWoche wird ganz oder in Teilen im Print und digital vertrieben. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

Für die Übernahme von Artikeln in interne elektronische Pressespiegel erhalten Sie die erforderlichen Rechte über PMG Presse-Monitor GmbH, Berlin,
Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.

Printed in Germany.

ISSN 0042-8582.

Für unverlangt eingeschickte Manuskripte, Fotos und Illustrationen keine Gewähr.

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Firmenindex

Die Angaben bezeichnen den Anfang des jeweiligen Artikels

A

A.Lange & Söhne 58
ABB 62
Acciona 62
ADAC 48, 55
Adidas 30
adKor 62
Adobe 16
AFC Energy 62
Airbus 92
Aldi 46, 55
Altaaqa 62
Amazon 7, 15, 16, 26
Ameise 58
Andera 6
Apple 11, 26
Arendt & Medernach 26
AstraZeneca 11
Atos 6, 62
Audemars Piguet 58
Audi 42, 58

B

Bahlsen 55
BASF 30
Bauwatch 62
BCG 95
BCP Securities 84
Beiersdorf 46
Roland Berger 42
Biontech 6, 11
BMW 19, 42
Bosch 42, 62
Bugatti 58

C

Casio 58
Ceres Power 62
Commerzbank 92
Constellation Research 21

D

Daimler 19, 42, 51
Defama 80
Deutsche Bahn 10, 92
Deutsche Post DHL 16, 33
Deutsche Telekom 16
dm 46

E

Edeka 48
Edel 58
E.On 19
EY 22

F

Facebook 11, 26
Ferrari 58
Flick Gocke Schaumburg 26
Ford 58
Fresenius 88
Frosta 80

G

Globalfoundries 42
Glossier 46
Goldman Sachs 7
Google 16, 26
Graforce 72

H

H&M 30
Hapag-Lloyd 10
Haribo 55
Henkel 46
Hermle 80

I

Ida's Place 76
Infineon 42
Init innovation in traffic 80
Interpress 58
Invesco 91
IWC 58

J

JP Morgan 84

K

K+S 89
Katjes 55
KNDS 51
Knuspr 6
Krauss-Maffei Wegmann 51
Kununu 92

L

Land Rover 58
Lechwerke 80
LinkedIn 92

M

Mace 62
MAN 51, 92
MAN Energy Solutions 68
Mayr-Melnhof Karton 90
McLaren 58
MediaMarkt-Saturn 92
Microsoft 16, 62
Miele 55
Mitsubishi Power 68
Moderna 11
Mühlbauer 80
Mühlenhoff 12

N

Nestlé 16
Netto 48
Nexter 51
Nike 30
Nokia 16
Nomura 42
Norton Rose Fulbright 26
Nurol 51
Nvidia 42
NXP 42

O

Opel 42
Optimal 58
Oracle 16

P

Peugeot 42
Philips 58
Picnic 6
Porsche 58
PowerHouse Energy 72
PwC 55
PWO 89

R

Randstad RiseSmart 12
Renesas 42
Rheinmetall 51
Alfred Ritter 55
Rohlik 6
Rossmann 55
Ruag 51
RWE 72

S

Salesforce 16
Samsung 6
SAP 15
Scania 51
SEB 88
Seiko 58
Service Value 55
SFC Energy 62
Shell 16
Sony 58
Stinag 80
Swatch 58
Sycamore Capital 84

T

Tengelmann 22
Thyssenkrupp 6
Tönnies 7
Toyota 42
True Motion 56
TSMC 42

U

Uniper 68

V

Vodafone 55
Volkswagen 15, 30, 42
von Rundstedt 92

W

Wacker Chemie 10
Warsteiner 55
Wärtsilä 68
WashTec 80
web.de 6

X

Xaia Investment 84
Xing 92

Y

Yara 68

Z

Zenith 58
Zenith Electronics 58

Handelsblatt DIE ZEIT

Gemeinsam kreieren das Handelsblatt und der ZEIT Shop exklusive und limitierte Sondereditionen, die wir Ihnen in einer Produktwelt zusammengestellt haben.

Leon Löwentraut
Different Minds

Pastös von Hand übermalt, ist die limitierte Unikatserie aus dem „Different Minds"-Zyklus eine für Löwentraut typische Porträtdarstellung. Durch die kontrastierende Farbgebung offenbart der junge Maler die im Menschen innewohnende Zwiespältigkeit, die Goethe bereits im Faust mit den Worten „Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust" so treffsicher beschrieben hat.

Die 165 cm x 140 cm großen Unikate erscheinen in einer streng limitierten und signierten Auflage von 10 Exemplaren. Jedes einzelne Blatt wurde mehrfarbig mit Acrylfarbe von Hand übermalt und stellt somit eine Unikatgrafik dar.

19.900 €* | Bestellnummer: 40630

*Zzgl. Versandkosten.
Anbieter: Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG, Buceriusstraße, Hamburg
Geschäftsführer: Dr. Rainer Esser

Jetzt bestellen:
shop.zeit.de/handelsblatt
zeitshop@zeit.de | +49 40 3280-101

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Der Ursprung meiner Karriere

Jonathan Meese Künstler

1 Spiel

Ich bin ein Spielkind, geboren 1970 in Tokio. Als ich nach Deutschland kam, konnte ich nur Japanisch und Englisch. Im Kindergarten haben wir oft Fasching gefeiert und Rollenspiele gespielt, und ich habe mich immer sehr gerne verkleidet: mal als Katze, mal als Zwilling, mal als Koch und mal als Samurai der Kunst. Stofftiere waren immer dabei. Und auch heute will ich doch nur spielen. Das tue ich in der Kunst, hier darf und kann ich in jede Rolle gehen!

2 Schutz

Von 1993 bis 1998 war ich Kunststudent in Hamburg und habe dort in einem tollen dunklen Schloss meine Kunst gezeigt. Ich habe mich immer mit unendlich viel Spielmaterial umgeben, um meine eigene Welt zu schaffen und sie zu schützen. Die kommerzielle Seite meiner Arbeit habe ich in andere Hände gelegt, den Kunstmarkt verfolge ich kaum, in der Öffentlichkeit bewege ich mich unauffällig und will möglichst nicht erkannt werden.

3 Schleife

2016 durfte ich in Irland meinen Lieblingsfilmregisseur John Boorman besuchen. Seine Filme haben mich vollends geprägt. „Zardoz“ habe ich zum ersten Mal mit zwölf gesehen. Und mit 19 habe ich angefangen, ihn immer wieder zu schauen. Ich habe den Film, sagen wir mal, 200 bis 300 Mal gesehen und nehme in meiner Arbeit darauf Bezug: In den Wicklow Mountains habe ich eine „Zardoz“-Maske in die Höhe gehalten, um Irland in ein Gesamtkunstwerk zu verwandeln.

„Mein Wunsch damals und immer: Kunst an die Macht!“

FOTOS: PRIVAT (3), IMAGO IMAGES/OLAF MALZAHN

REDAKTION CLAUDIA TÖDTMANN

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

03-
07/
Mai

Handelsblatt

INNOVATION WEEK

75
JAHRE
HANDELSBLATT
JUBILÄUM

Unser Live-Angebot voller Innovationen, Inspiration und Interaktion

03 Mai

12 Uhr / Lunch Date „Innovationen in Banken und Versicherungen“

Diskutieren Sie mit uns, wie die Branche auf die Veränderung des Kundenverhaltens reagiert, woran es bei der Digitalisierung hapern kann und welche spannenden Start-ups sich wie finanzieren.

17 Uhr / exklusiv für Abonnenten: digitaler Empfang zum 75. Jubiläum des Handelsblatts 03 Mai

Blicken Sie mit Chefredakteur Sebastian Matthes in die Zukunft des Handelsblatts und mit unseren Auslandskorrespondenten über den deutschen Tellerrand.

04 Mai

12 Uhr / Lunch Date „Innovationen in der Energiebranche“

Erfahren Sie, mit welchen neuen Ideen Anbieter auf die Herausforderungen durch den Klimawandel reagieren und wie Technologie die Frage nach alternativen Energien verändert.

11 Uhr / Lunch Date – Live-Aufnahme „Handelsblatt Disrupt“ 06 Mai

Seien Sie live dabei, wenn VW-CEO Herbert Diess von Chefredakteur Sebastian Matthes für seinen Podcast interviewt wird.

06 Mai

12:30 Uhr / The Spark Inspiration

Zum Auftakt von The Spark 2021 beleuchten wir, wie das Ziel Netto-Null-Emission erreicht werden kann, und welche Faktoren hierbei entscheidend sind.

11 Uhr / Innovation Summit 07 Mai

Freuen Sie sich auf hochkarätige Gäste wie Trumpf-CEO Nicola Leibinger-Kammüller, Adidas-CEO Kaspar Rorsted und den Präsidenten des Bundesverbands Deutscher Start-ups Christian Miele – und entdecken Sie mit uns das Neueste aus Forschungslaboren und Entwicklungsabteilungen.

Mehr erfahren:
handelsblatt.com/innovationweek

Handelsblatt
Substanz entscheidet.

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

PATEK PHILIPPE
GENEVE

BEGINNEN SIE IHRE EIGENE TRADITION

EINE PATEK PHILIPPE GEHÖRT EINEM NIE GANZ ALLEIN.

MAN ERFREUT SICH EIN LEBEN LANG AN IHR, ABER EIGENTLICH BEWAHRT MAN SIE SCHON FÜR DIE NÄCHSTE GENERATION.

JAHRESKALENDER CHRONOGRAPH REF. 5905R

WEMPE
FEINE UHREN & JUWELEN

WEMPE.COM

© Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

JUNI 2021 · WWW.DUP-MAGAZIN.DE

DUP Handelsblatt WirtschaftsWoche
Gesamtauflage: 271.519 Exemplare

DUP UNTERNEHMER

Plattform für Digitalisierung und Nachhaltigkeit

DIE ZUKUNFTS-FORMEL

BILL GATES:
Mein Tech-Plan gegen den Klimawandel

Wie Technologie den CO_2-Ausstoß stoppt und Unternehmen nachhaltig erfolgreich macht

DER NEUE TOYOTA MIRAI

FÄHRT DER ZEIT VORAUS

Der neue Toyota Mirai startet mit Brennstoffzellen-Antrieb und einer Reichweite von bis zu 650 km* in eine neue Ära der emissionsfreien Mobilität mit Wasserstoff. Er hinterlässt aber nicht nur null Emissionen, sondern reinigt die Luft sogar während der Fahrt.

Wasserstoffverbrauch Mirai kombiniert 0,89–0,79 kg/100 km. Stromverbrauch kombiniert 0 kW/100 km, CO_2-Emissionen kombiniert 0 g/km.

*Tankfüllung, individuelle Fahrweise, Geschwindigkeit, Außentemperatur, Topografie und die Nutzung elektrischer Verbraucher haben Einfluss auf die tatsächliche Reichweite.

Aus digital wird nachhaltig

Liebe Leserin, liebes Leser,

in seinem Roman „Wem die Stunde schlägt“ schreibt Ernest Hemingway: „Die Erde ist ein schöner Ort. Und es lohnt sich, um sie zu kämpfen.“ Es sind Sätze, die heute mindestens so aktuell sind wie bei ihrer Erstveröffentlichung 1940. Denn mit Blick auf den Klimawandel ist es längst fünf vor zwölf. Wir alle müssen etwas tun; wir alle müssen nachhaltiger agieren.

Das Bewusstsein dafür ist da. Auch in Unternehmen. Das berichtet einer, der es wissen muss. Statista-Chef Friedrich Schwandt hat uns im DUP Digital Business Talk erzählt, dass bei den Suchanfragen auf dem Statistikportal der Begriff Nachhaltigkeit den der Digitalisierung überholt hat. Seine Begründung: Die Digitalisierung sei für Unternehmer inzwischen relativ greifbar; bei Nachhaltigkeit hingegen sei noch wenig klar, wie man sich dem Thema konkret nähern könne.

WANDEL IST WICHTIG

Und genau an diesem Punkt wollen wir mit dem DUP UNTERNEHMER-Magazin ansetzen. Bereits seit Jahren widmen wir uns der digitalen Transformation des Mittelstands, weil wir wissen: Wer sich diesem Wandel nicht stellt, wird kaum dauerhaft am Markt bestehen können. Das gilt ebenso für das Thema Nachhaltigkeit, dass wir, beginnend mit dieser Ausgabe, zusätzlich in unseren Fokus stellen.

Mehr noch: Wir sind fest davon überzeugt, dass beides Hand in Hand geht. Nachhaltigkeit wird nicht ohne Digitalisierung gelingen. Dank innovativer Technologien waren wir nie besser aufgestellt, um die Klimakatastrophe noch zu verhindern. Kürzlich hat beispielsweise der Digitalverband Bitkom vorgerechnet, dass sich durch konsequente Digitalisierung jede fünfte Tonne CO_2 einsparen ließe.

Eine weitere zentrale Botschaft, die uns wichtig ist: Das Beachten von Nachhaltigkeitskriterien und Profitstreben stellen keinen Widerspruch dar. Im Gegenteil: Wer sein Business heute ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltig aufstellt, profitiert schon jetzt – und erfüllt gleichzeitig die Grundvoraussetzung, um auch in Zukunft attraktiv und relevant zu bleiben. Kunden, Fachkräfte, Investoren: Sie alle achten darauf.

Brigitte Zypries, Herausgeberin des DUP UNTERNEHMER-Magazins: „Sie haben Lob, Kritik, Anregungen? Schreiben Sie an redaktion@DUP-magazin.de“

Jetzt gratis: DUP Weekly

- Das wöchentliche Newsletter-Update für Unternehmer
- Die wichtigsten News & Trends aus den Bereichen Digitalisierung, Führung & Finanzen

Anmelden unter
DUP-magazin.de/newsletter

MIT UNTERNEHMERN IM GESPRÄCH

Wir haben in den vergangenen Wochen im Rahmen unserer DUP Digital Business Talks mit mehr als 40 Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft gesprochen. Sie haben uns ihren individuellen Status quo in Sachen Nachhaltigkeit aufgezeigt und Möglichkeiten zur Zukunftsgestaltung skizziert. Die Ergebnisse all dieser Gespräche haben wir auf fast 40 Seiten in diesem Magazin verarbeitet; dazugehörige Videocasts – Zeugnisse unserer Recherche – finden Sie unter DUP-magazin.de.

NEUE AKZENTE SETZEN

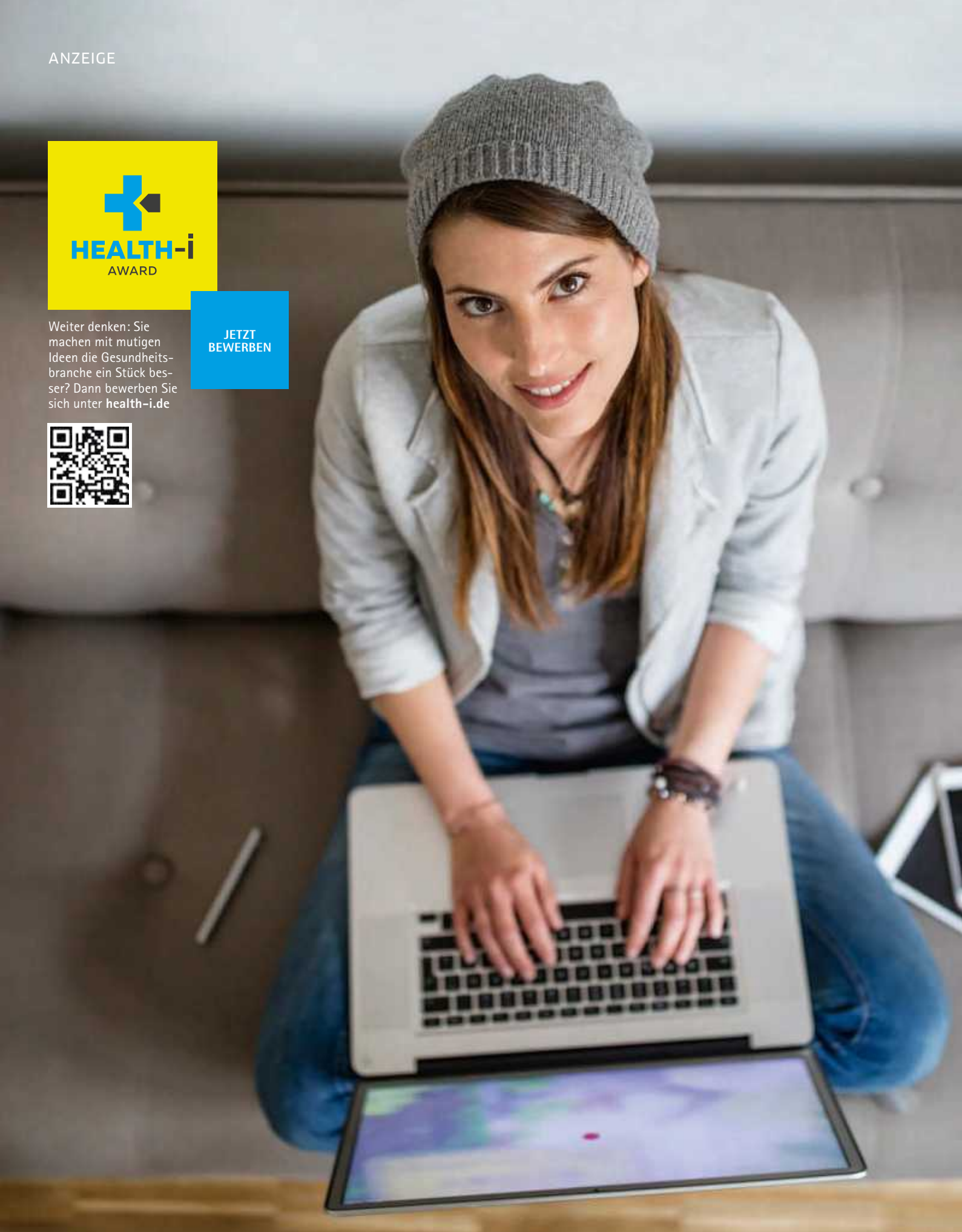
Jetzt denken Sie sicher: Alles gut und schön, aber wieso ist aus dem B ein P geworden? Wir haben nicht nur unseren inhaltlichen Schwerpunkt erweitert, sondern auch unserem Namen einen neuen Akzent verpasst.

Aus DUB UNTERNEHMER ist nun DUP UNTERNEHMER geworden. Das Kürzel steht für „Deutsche Unternehmer Plattform“ – und spiegelt damit den Wandel wider, den unsere Branche durchläuft. Content braucht Plattformen mit unterschiedlichen Kanälen. So sehen Sie von uns über Videocasts kreierte Inhalte auf unserer Website, in Newslettern oder im Print-Magazin.

Mit einem modernen, vielfältigen und nachhaltigen Konzept alle Ihre Informationsbedürfnisse zu erfüllen – das ist unser Ziel.

Ihre Brigitte Zypries

ANZEIGE


HEALTH-i
AWARD
Weiter denken: Sie machen mit mutigen Ideen die Gesundheitsbranche ein Stück besser? Dann bewerben Sie sich unter **health-i.de**
JETZT BEWERBEN

Visionäre gesucht

Die Health-i Initiative von Techniker Krankenkasse und „Handelsblatt" fördert auch in diesem Jahr die aussichtsreichsten Innovationen kreativer Talente in den Bereichen Gesundheit und Gesundheitswirtschaft. Die Bewerbungsfrist läuft.

Lockdown, Abstandsregeln, Maskenpflicht – Corona fordert die gesamte Gesellschaft. In Zeiten einer weltweiten Pandemie sind im Gesundheitssektor Vordenker mit bahnbrechenden digitalen Visionen gefragt wie nie. Wie gut, dass sie auch in diesem Jahr die Chance haben, sich zu positionieren und ihre Vorhaben voranzutreiben. Genau aus diesem Grund steht der Health-i Award von Techniker Krankenkasse und „Handelsblatt" dieses Jahr unter dem Motto „Perspektiven für eine gesunde Zukunft". Die Health-i Initiative bringt starke Ideen auf den Weg und setzt frische Impulse, damit Gesundheitsinnovationen Teil der medizinischen Versorgung werden. Gesucht werden smarte Projektideen mit gesundheitswirtschaftlicher Relevanz, Visionen für den Gesundheitsmarkt der Zukunft sowie Projekte, die die Entwicklung des Gesundheitsmarkts fördern und das Gesundheitswesen nachhaltig verändern.

Ideenreichtum und Innovationsgeist

In den vergangenen fünf Jahren trieb die Health-i Initiative die Digitalisierung im Gesundheitswesen voran. Hierfür sorgten die prämierten Visionen der jährlich knapp 200 Bewerber, die in den Kategorien „Junge Talente", „Unternehmen" und „Start-ups" mit cleveren Ideen für eine gesündere Zukunft antraten. Im Jahr 2020 zeichneten die TK und das „Handelsblatt" vier Health-i „Pioneers" aus. Ihre Projekte und Lösungen sollen auch in herausfordernden Zeiten neue Perspektiven bieten und die Gesundheitsversorgung nachhaltig positiv beeinflussen. Zu den Gewinnerideen der vergangenen Jahre zählen beispielsweise eine App gegen Handysucht, eine App, die Blutspendezentren der Kliniken mit freiwilligen Spendern vernetzt, sowie eine Anwendung, die den Entlassungsprozess von Patienten in Krankenhäusern optimiert und ihre Anschlussversorgung digital koordiniert.

Ins Rampenlicht gerückt

Alle Gewinner werden mit dem Health-i Award geehrt. Ihn verleihen die Initiatoren gemeinsam mit dem Health-i Board – einem Gremium von Experten unterschiedlicher Disziplinen und gleichzeitig Thinktank zum Thema smarte Gesundheit. Ihre Aufgabe ist es, die Innovationskraft der Gewinner zu unterstützen sowie die digitalen Vordenker des Gesundheitswesens ins Rampenlicht zu rücken. Die Initiatoren bringen kluge Köpfe zusammen und vernetzen die fortschrittlichen Denker mit Digital-Profis und Treibern der Branche. Die Träger des Health-i Awards erhalten so die volle Aufmerksamkeit und breite Unterstützung der Big Player der E-Health-Szene.

Jetzt für den Health-i Award bewerben!

Mit dem Health-i Award bieten die Techniker Krankenkasse und das „Handelsblatt" den Vordenker:innen mit smarten Ideen für das Gesundheitswesen die Möglichkeit, sich zu präsentieren und ihr Netzwerk auszubauen. Gesucht werden die talentiertesten Köpfe und herausragende Visionen für das Gesundheitswesen und Perspektiven von morgen. Eine Bewerbung für den aktuellen Health-i Award 2021 ist noch bis zum 18. Juni 2021 möglich! Junge Talente, Start-ups und Unternehmen können ihre Ideen, Projekte und Vorschläge einreichen – und sich für den begehrten Health-i Award bewerben. Mehr Infos und das Bewerbungformular unter www.health-i.de

Die Techniker

Foto: Getty Images/Tomas Rodriguez

EXKLUSIV

08 Ein Plädoyer für Dialog: Altkanzler Gerhard Schröder über globale Probleme und internationale Zusammenarbeit

TITELTHEMA: NACHHALTIGKEIT

10 Unter dem Strich steht die Null: Innovation und Digitalisierung statt Verzicht: wie Technologie den CO_2-Ausstoß stoppt und Unternehmen nachhaltig erfolgreich macht

18 „Geld gegen Reform“: Europapolitikerin Nicola Beer (FDP) über den „Green Deal“ und den Corona-Wiederaufbaufonds

ZUKUNFTS-CHECK

20 Nachhaltig in die Zukunft: Mit Schnell-Checks in nur 5 Minuten herausfinden, wo das eigene Unternehmen mit Blick aufs Morgen steht

DIGITALISIERUNG & TECHNOLOGIE

24 Mehr als nur Ersatz: Ohne erneuerbare Energien keine Energiewende

28 Blaupause Logistik: Wie sich Intralogistik-Prozesse digital effizienter gestalten lassen

30 „Wir gehen neue Wege, bevor andere es tun“: Stephan Seifert zur Transformation des Technologiekonzerns Körber

32 Innovation im Dialog: So funktioniert Produktentwicklung bei VINCORION

33 Mit Transparenz punkten: Was „Better Banking“ bedeutet

STRATEGIE & FÜHRUNG

34 „Standards um drei Jahre zurückgeworfen“: Wie Textilhändler KiK in der Krise aktiv agiert

GRATIS-CHECK S. 20

Sind Sie innovativ und nachhaltig genug für die Zukunft? Unsere Schnell-Checks verraten es Ihnen

36 Virtuelle Führung gegen Einsamkeit: Die BARMER hat den Einfluss von Remote Work auf die Gesundheit untersucht

KARRIERE & NACHFOLGE

38 Neustart statt Frust: Wie berufliche Neuorientierung im Finanzsektor gelingt

40 Nachfolger gesucht! Worauf es bei der Übergabe des Unternehmens ankommt

GESUNDHEIT & VORSORGE

44 Sauber abgesichert: Warum nachhaltige Geldanlage für Versicherer immer wichtiger wird

48 „Das Haupteinkommen abzusichern ist elementar“: Was es bei der Berufsunfähigkeitsversicherung zu beachten gilt

50 „Jetzt ist Tempo gefragt“: TK-Chef Jens Baas fordert politische Kurskorrekturen für das Gesundheitssystem

INVEST NOW! DAS FINANZ-SPEZIAL

53 Geld macht Zukunft: Vertreter von GLS, Oikocredit, DWS, Ethius und Commodity Capital über Impact-Investing, ESG und Co.

62 „Im deutschen Mittelstand sieht es düster aus“: Insider warnen vor Milliardenlücken bei Pensionsverpflichtungen

65 Jetzt investieren? Ein Blick auf den Immobilienmarkt

AUTO & MOBILITÄT

66 Löwe unter Strom: Das Update des Peugeot 3008

68 Mehr Service, mehr Prämien: So will Mitsubishi den Kauf von Plug-in-Hybriden fördern

70 Präzision und Leidenschaft: Das Lexus LC 500 Cabriolet

72 Mehr als nur eine Option: Auf welche Technologien Autobauer und Zulieferer in Zukunft setzen

IMPRESSUM

VERLAG JDB MEDIA GmbH, Schanzenstraße 70, 20357 Hamburg, Tel.: 040 468832-0, Fax: 040 468832-34, E-Mail: redaktion@DUP-magazin.de
GESCHÄFTSFÜHRUNG Jens de Buhr, Thomas Eilrich, Carsten Moritzen
REDAKTIONSANSCHRIFT DUP UNTERNEHMER-Magazin, Schanzenstraße 70, 20357 Hamburg, E-Mail: redaktion@DUP-magazin.de
VERLEGER Jens de Buhr (V.i.S.d.P.)
HERAUSGEBERIN Brigitte Zypries
CHEFREDAKTION Thomas Eilrich
REDAKTIONSLEITUNG Andreas Busch, Madeline Sieland
AUTOREN DIESER AUSGABE Ralf Bielefeldt, Christian Buchholz, Karina Engelking, Arne Gottschalck, Martin Hintze, Kai Makus, Ulrike Maris, Miriam Rönnau, Thomas Soltau, Maya Timmann, Joachim R. Walther, Maresa Wolbert, Mark Simon Wolf. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nur die Meinung der Autorinnen und Autoren wieder, nicht die der Redaktion.
LAYOUT Steffi Georgi (Ltg.), Sandra El Halaby, Philipp Möller
BILDREDAKTION Julia Poppe (Ltg.), Sandra Hassfeld
LEKTORAT Uta Kleimann, Ulrich Paasch
MARKETING & ANZEIGEN JDB ContentWerft GmbH, sales@jdb.de, Tel.: 040 468832-0, jdbcontentwerft.de/team
DRUCK Frank Druck GmbH & Co. KG, Preetz
VERTRIEB EINZELVERKAUF DMV GMBH & CO. KG, Hamburg
ABO-VERWALTUNG & AKADEMIE-MANAGEMENT DUB UNTERNEHMER-Akademie GmbH, Schanzenstraße 70, 20357 Hamburg, Tel.: 040 468832-0, E-Mail: akademie@DUB.de
AGENTUREN/FOTOGRAFEN Ana Buitron/Agentur: Makmende (S. 57), Carsten Beier (S. 39), ddp images/John Keatley/eyevine (S. 10), Frank Erpinar (S. 3), Getty Images/Boyloso (S. 56), Getty Images/CharlieChesvick (S. 24), Getty Images/ChubarovY (S. 23), Getty Images/chuntise (S. 48), Getty Images/Daniel Balakov (S. 47), Getty Images/deepblue4you (S. 34), Getty Images/DNY59 (S. 54), Getty Images/edurivero (S. 60), Getty Images/elenabs (S. 28), Getty Images/Esra Sen Kula (S. 50), Getty Images/JamesBrey (S. 64), Getty Images/Kittisak_Taramas (S. 6, 20, 22), Getty Images/Krisana Sennok (S. 45), Getty Images/lilkar (S. 52), Getty Images/malerapaso (S. 54), Getty Images/MalevolentDust (S. 62), Getty Images/Marisvector (S. 30), Getty Images/Marta Shershen (S. 33), Getty Images/Olivier Le Moal (S. 61), Getty Images/RossHelen (S. 24), Getty Images/sibgat (S. 32), Getty Images/Vlad Dmytrenko (S. 27), Getty Images/Yurii Sliusar (S. 27), Getty Images/zhongguo (S. 47), Jens Rüßmann (S. 70-71), Laurence Chaperon (S. 18), Philipp Möller/JDB MEDIA (S. 40, 42, 43), Sedat Mehder (S. 14), Sonja Och/laif (S. 8), Spencer Lowell/Trunk Archive (Titel), Steffi Georgi/JDB MEDIA (Titel), PR (S. 9, 12, 13, 15-17, 21, 22, 25, 26, 31, 32, 33, 35, 45, 46, 49, 51, 56, 59, 63, 64, 65, 66-69, 73, 74)

DIE NÄCHSTE AUSGABE DES DUP UNTERNEHMER-MAGAZINS ERSCHEINT AM 18. JUNI 2021

Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

GEMEINSAM KRAFT

Unter Leistungsfähigkeit verstehen wir,
gemeinsam mit unseren Kunden aus Herausforderungen Verbesserungen zu machen.

Was zunächst wie ein Verlust erscheint, ist manchmal der Anfang von etwas Neuem. Das japanische Handwerk Kintsugi beweist das eindrucksvoll. Es verkörpert den Glauben, dass erst die kunstvolle Reparatur ein Objekt vollendet. Auch für uns von der DZ BANK bedeuten Umbrüche Chancen. Denn wenn wir Herausforderungen heute partnerschaftlich begegnen, gehen wir mit noch besseren Lösungen in die Zukunft. Erfahren Sie mehr über unsere Haltung unter: **dzbank.de/haltung**

DZ BANK
Die Initiativbank

Gerhard Schröder: „Nur durch mehr Integration kann Europa zwischen den Machtblöcken USA und China bestehen", sagt der Altkanzler

Ein Plädoyer für Dialog

MACHTFRAGEN Im Amt war Gerhard Schröder als „Basta-Kanzler" bekannt. Doch die Konflikte der Welt ließen sich nur durch globale Zusammenarbeit lösen, sagt Schröder in „19 – die Chefvisite" – und skizziert die wichtigsten Aufgaben für die Politik.

Als Bundeskanzler setzte Gerhard Schröder seine Positionen machtbewusst durch. Auch Europa müsse sich der eigenen Macht bewusst werden – und seine Interessen deutlicher machen, um zwischen den Blöcken USA und China bestehen zu können, sagt Schröder im Interview in der Sendung „19 – die Chefvisite". Globale Probleme wie der Klimawandel könnten nicht im Konflikt gelöst werden. Schröder spricht sich für mehr internationale Dialogbereitschaft aus – auch gegenüber problematischen Partnern wie Russland.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Wie erklären Sie sich die offenbar wachsende Russlandfeindlichkeit in Deutschland?
// Gerhard Schröder: Ich habe den Eindruck, dass man Sehnsucht nach einem neuen Kalten Krieg hat. Daraus kann nichts Gutes entstehen – weder wirtschaftlich noch politisch. Wir brauchen nicht weniger, sondern mehr Dialog. Die aktuelle Situation zeigt, dass kein Land der Welt diese Pandemie allein bekämpfen kann. Nötig ist ein Mehr an internationaler Zusammenarbeit.

Ist das nicht problematisch mit Staaten wie Russland?
// Schröder: Natürlich hat Russland seine Schwierigkeiten. Das bestreitet selbst dort in der Regierung niemand. Wenn man allerdings bei Themen wie Rechtssicherheit für Unternehmen oder Korruptionsbekämpfung weiterkommen will, geht das nur, wenn man dialogbereit ist.

Wird es unter dem neuen US-Präsidenten Joe Biden mehr Dialogbereitschaft geben?
// Schröder: Die Amerikaner sind zurück in der Weltgesundheitsorganisation und im Klimaabkommen von Paris. Das ist positiv, aber nicht genug. Der Klimawan-

NEUE WELTORDNUNG?

Warum der Westen seine Vorherrschaft eingebüßt hat und was der Aufstieg Chinas weltpolitisch bedeutet.

Weltweit nehmen die Konflikte zu. Die westlichen Industriestaaten können ihre globale Vorherrschaft nicht mehr verteidigen, analysiert Altkanzler Gerhard Schröder in seinem Buch „Letzte Chance: Warum wir jetzt eine neue Weltordnung brauchen". Denn ihre Strukturen sind zu verkrustet. Was zu tun ist, steht in dem Buch, das aus Gesprächen entstand, die Schröder über Jahre mit dem Historiker Professor Gregor Schöllgen führte.

del ist ohne Russland und China nicht in den Griff zu bekommen. Auch die Migrationsfrage ist nicht isoliert lösbar. Bei allen Unterschieden in den Werten ist es vernünftig zu fragen: Wo können, wo müssen wir trotzdem zusammenarbeiten? Man muss die Unterschiede deutlich machen. Aber sie zum Maßstab der Politik zu machen ist irrational.

Was wird mit Biden anders, zum Beispiel im Handelskrieg mit China?

// Schröder: Niemand hat an einer Eskalation des Handelskriegs mit China Interesse. Bisher kann ich aber noch keine Überwindung von „America first" durch Biden erkennen – weder beim Handel, beim Exportverbot für Impfstoffe oder in der Energiepolitik. Das Problem ist nicht der Unwille der neuen US-Administration. Sie ist aber abhängiger von innenpolitischen Debatten, als sie es sein sollte, etwa wegen der Migration über die mexikanische Grenze. Deutschland hat als Exportnation andere Interessen. Wenn wir unseren Wohlstand erhalten wollen, brauchen wir Dialog. Wir können uns den USA nicht einfach anschließen, sondern müssen widersprechen, wenn man uns in einen Handelskrieg hineinzieht.

China ist die kommende Weltmacht. Welche Rolle kann Europa in einer neuen Weltordnung zwischen den beiden Machtpolen spielen?

ZUR PERSON GERHARD SCHRÖDER

war von 1998 bis 2005 deutscher Bundeskanzler. Der SPD-Politiker galt als Macher und „Genosse der Bosse". Er ist Vorsitzender des Boards der Ostseepipeline Nord Stream sowie Aufsichtsrat beim russischen Ölkonzern Rosneft

// Schröder: Kein europäisches Land kann ökonomisch und politisch allein auf dem gleichen Niveau wie China oder die USA spielen. Auch Deutschland nicht. Die EU kann es. Dazu muss sie aber einheitlicher werden, wirtschaftlich wie militärisch. Nur die Geldpolitik zu koordinieren reicht nicht aus. Wir brauchen mehr Integration in der Wirtschafts- und Finanzpolitik. Und wir brauchen eine europäische Verteidigungsgemeinschaft, die innerhalb der Nato, aber eigenständig agieren kann.

Welche zentralen politischen Aufgaben sehen Sie in den nächsten Jahren – global und in Deutschland?

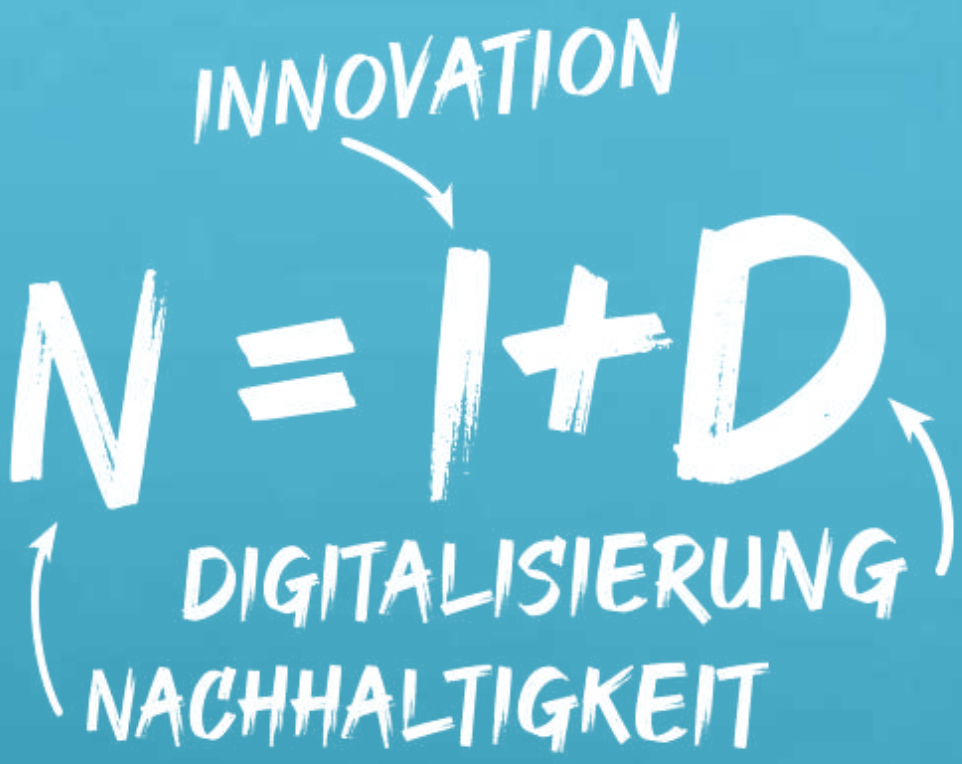
// Schröder: Die Klimafrage muss eingebettet werden in eine internationale Strategie, die den Frieden sichert. Es gibt kriegerische Konflikte in zu vielen Teilen der Welt. In Deutschland müssen wir die Bildung in den Mittelpunkt stellen – von den Grundschulen bis zu den Universitäten. Wir sind angewiesen auf die Köpfe der Menschen. Andere Rohstoffe haben wir nicht. Damit hängt das dritte Problem zusammen, das wir angehen müssen: der Arbeitskräftemangel. Deshalb sollten wir die Leute, die zu uns geflüchtet sind, schnell und gut ausbilden. Sie müssen gerüstet sein für die Arbeit, die in Zukunft anders organisiert wird. Scheitert diese Integration, werden wir nicht nur wirtschaftlich Schwierigkeiten bekommen. ■

19 – die Chefvisite

Das Schröder-Interview und alle Videocasts sind jederzeit abrufbar in der Mediathek unter DUP-magazin.de/chefvisite. Das Wichtigste zu Covid-19 diskutieren der Chef der Essener Uniklinik, Professor Jochen A. Werner (M.), und DUP-Verleger Jens de Buhr (l.) mit wechselnden Talk-Gästen – in nur 19 Minuten. Immer live von Montag bis Freitag um 10 Uhr.

„Ohne Innovationen können wir die Erde nicht in einem bewohnbaren Zustand erhalten.“

Bill Gates, Microsoft-Gründer



Unter dem Strich steht die NULL

ZUKUNFTSFORMEL Nachhaltigkeit ist kein Trend, sondern schiere Notwendigkeit. Denn nur wer ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltig agiert, sichert langfristig das Überleben seines Unternehmens. Die Digitalisierung gibt uns die Werkzeuge für Innovationen an die Hand, um den Wandel aktiv, zielgerichtet und profitabel zu gestalten.

Ein gutes Gewissen kostet Geld? Wer sich nachhaltig ernähren und kleiden, klimafreundlich heizen und mobil sein will, zahlt drauf. Zumindest noch. Denn geht es nach Microsoft-Gründer Bill Gates, ist mit diesen Ökozuschlägen – dem „Green Premium", wie er es nennt – in absehbarer Zeit Schluss. Beziehungsweise muss damit Schluss sein. Denn solange nachhaltige Produkte mehr kosten als nicht-nachhaltige, werden sie im Zweifel auch nicht gekauft – oder nur von einer Minderheit, die sich diese Mehrkosten leisten kann.

Vor diesem Hintergrund fordert Anish K. Taneja, President und CEO der Region Europe North beim Automobilzulieferer Michelin (siehe Seite 72), in der digitalen Talkshow DUP Digital Business Talk: „Wir müssen die Balance finden zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und Produkten, die unsere Kunden auch bezahlen können." Denn eine Minderheit wird am Ende nicht ausreichen, um die Erderwärmung – wie 2015 im Pariser Klimaabkommen vereinbart – auf 1,5 Grad zu begrenzen. Doch für Gates geht das nicht weit genug: „Wenn wir uns das Ziel setzen, unsere Emissionen nur zu reduzieren, sie aber nicht zu eliminieren, wird das nicht ausreichen – das einzig vernünftige Ziel ist die Null", schreibt Gates in seinem Buch „Wie wir die Klimakatastrophe verhindern".

AMBITIONIERTE KLIMAZIELE

Treibhausgase vollständig eliminieren – das ist ein ambitioniertes Ziel. Aktuell werden weltweit jährlich 51 Milliarden Tonnen Treibhausgase freigesetzt. Von 51 auf null – und das bis 2050. Gates' Lösung: (digitale) Technologie. „Wir verfügen schon jetzt über einige der Werkzeuge, die wir dafür benötigen – und was jene angeht, über die wir noch nicht verfügen, bin ich optimistisch, dass wir sie erfinden, einsetzen und eine Klimakatastrophe verhindern können, wenn wir nur schnell genug handeln", schreibt Gates.

WARUM JETZT?

Dass der vom Menschen gemachte Klimawandel die größte Bedrohung für den Planeten und alle Lebewesen ist – das ist beileibe keine neue Erkenntnis. Schließlich legte der US-amerikanische Politiker und Umweltschützer Al Gore mit dem Dokumentarfilm „Eine unbequeme Wahrheit" bereits 2006 den Finger in die offensichtliche Wunde. Doch warum dauerte es danach noch einmal 15 Jahre, bis das Thema Nachhaltigkeit Mainstream auch in der unternehmerischen Praxis wurde? ▶

Mehr im Video!

Im Rahmen der Recherche für diese Ausgabe sprach die DUP UNTERNEHMER-Redaktion mit mehr als 40 Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft über Nachhaltigkeit. **Die Gespräche im Video sowie weitere Infos zum Thema finden Sie unter DUP-magazin.de/nachhaltigkeit**

„Ikeas Mission ist, Nachhaltigkeit erschwinglich zu machen. Wir wollen nicht eine separate Kategorie an nachhaltigen Produkten haben, sondern die gesamte Wertschöpfungskette nachhaltig gestalten. Dieser Wandel benötigt Zeit."

Katarzyna Dulko-Gaszyna, Nachhaltigkeitsmanagerin, Ikea

WAS HEISST NACHHALTIG?

Gemeinhin wird Nachhaltigkeit zwar zuallererst mit Umwelt- und Klimaschutz gleichgesetzt. Doch das ist zu kurz gedacht. „Nachhaltigkeit ist wahnsinnig subjektiv", sagt Jan Köpper von der GLS Gemeinschaftsbank (siehe Seite 56).

Laut Duden gilt als nachhaltig, was eine „längere Zeit anhaltende Wirkung" hat. So weit die Theorie. In der Praxis hat der Begriff **drei Dimensionen,** die der Forstwirt Hans Carl von Carlowitz bereits 1713 prägte. Er sprach im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft vom Dreieck aus ökologischem Gleichgewicht, ökonomischer Sicherheit und sozialer Gerechtigkeit.

Diese drei Dimensionen spiegeln sich auch in den „Sustainable Development Goals" (SDGs) der Vereinten Nationen (UN) wider. Diese gehen aber noch weit darüber hinaus. 2015 hat die UN **17 globale Ziele für nachhaltige Entwicklung** verabschiedet. Alle Staaten, aber auch Wirtschaft und Wissenschaft sind aufgefordert, ihr Tun und Handeln danach auszurichten. Die Ziele reichen von „Armut in jeder Form und überall beenden" und „Gesundheit und Wohlergehen sichern" über „hochwertige Bildung weltweit sicherstellen" und „Gleichstellung von Frauen und Männern" bis hin zu „nachhaltig produzieren und konsumieren" sowie „weltweit Klimaschutz umsetzen". Lokale Initiativen rund um den Globus sollen sicherstellen, dass die 17 UN-Ziele bis 2030 erreicht werden.

▶ Lara Obst ist Gründerin von THE CLIMATE CHOICE. Das Start-up steht im Vergleich zu Gates, der einst den Giganten Microsoft schuf, am anderen Ende des Spektrums der Menschen und Unternehmen, die doch eines vereint: Sie haben Nachhaltigkeit im Fokus. Obst unterstützt Unternehmen dabei, Maßnahmen zu identifizieren und umzusetzen, um den eigenen CO_2-Fußabdruck zu verringern. „Die letzten zwölf Monate waren geprägt durch Krisenmanagement und Anpassung an unsichere Vorgaben", resümiert Obst. „Doch 2020 war auch das Jahr der Klimatransformation. Über 1.000 internationale Konzerne setzten sich wissenschaftlich basierte Klimaziele." Sie sieht vor allem drei Treiber dieser Entwicklung:

- die Politik: Das Pariser Abkommen von 2015 hat zu Preisen für Umweltgüter wie CO_2 geführt, die zuvor kostenlos waren. Dadurch müssen Unternehmen bei ihrer Nutzung einen Kostenanstieg einkalkulieren.
- die Märkte: Klimarelevante Lösungen nehmen zu – sei es im Energie-, Mobilitäts- oder Immobiliensektor. Gleichzeitig verlangen Verbraucherinnen und Verbraucher Nachhaltigkeit und sind bereit, mehr dafür zu bezahlen.
- die Unternehmen: Die Ratifizierung der Pariser Ziele fiel auf 2020. Dieses nahmen neben Regierungen auch Unternehmen zum Anlass, um ihre Klimastrategie zu überdenken.

Kurzum: Wir verfügen heute schlichtweg über Technologien, die wir vor 15 Jahren noch nicht hatten. Und: Politik, Verbraucher, aber auch Investoren üben Druck auf Unternehmen aus. „Was mich als Investor, aber auch als Unternehmer umtreibt, ist die Idee der Weiterentwicklung des Finanzkapitalismus hin zu einem Impact-Kapitalismus", sagt beispielhaft Fabian Heilemann. Er ist Partner bei Earlybird, einer der führenden europäischen Venturecapital-Firmen. „Das Unternehmen ist nicht nur dazu da, finanziellen Profit zu maximieren, sondern es muss Gesellschaft und Umwelt ernsthaft als Stakeholder anerkennen."

DIGITALISIERUNG – DAS MITTEL ZUM ZWECK

Dass Nachhaltigkeit und Profit kein Widerspruch sein müssen, zeigt eine Auswertung der „Science Based Targets Initiative", die unter anderem von der UN und dem WWF getragen wird. Sie hat berechnet, dass durch Maßnahmen für den Klimaschutz die globalen Unternehmensprofite jedes Jahr um 26 Billionen US-Dollar steigen könnten; in den kommenden zwölf Jahren könnten so 65 Millionen neue Jobs entstehen. ▶

Haltung statt Trend

ZERTIFIZIERUNG Ist drin, was draufsteht? Unternehmen entdecken Nachhaltigkeit für sich. Umso wichtiger ist eine unabhängige Prüfung, die Fortschritte nachweisen kann.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. TÜV NORD CERT überprüft nachhaltige Unternehmensansätze auf Effizienz. Über die Verifizierung und Validierung von Daten stellt das Team von Geschäftsführerin Sandra Gerhartz fest, ob Kampagnen und Projekte von Firmen zum Klimaschutz, zur Emissionsreduktion und -kompensation im Ausland tatsächlich stattgefunden haben. Für Unternehmen bietet TÜV NORD CERT zudem die Möglichkeit zur Selbstprüfung und Zertifizierung von Nachhaltigkeitsstrategien.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen zeigen die vielen Dimensionen dieses Themas. Nach welchen Kriterien zertifizieren Sie?
// Sandra Gerhartz: Der ökologische Aspekt, gerade hinsichtlich des Themas CO_2-Emissionen, ist der ausgeprägteste. Das begründet sich historisch darin, wie sich der Nachhaltigkeitskomplex entwickelt hat. Wir sehen aber auch, dass die Beachtung von sozialen Standards wie zum Beispiel Arbeitsschutz oder fairem Handel zunehmend in den Fokus rückt. In der Textilbranche spielen sie bereits eine große Rolle. Die entscheidenden Fragen dort sind: Was passiert entlang der Liefer- und Wertschöpfungskette? Sind diese sozial gerecht? Das neue Lieferkettengesetz ist hier ein Stichwort. Verschiedene Aspekte, darunter auch einige aus der UN-Charta, wachsen zusammen.

ZUR PERSON
SANDRA GERHARTZ

ist Geschäftsführerin der Zertifizierungsgesellschaft TÜV NORD. Dort werden unter anderem Daten zur Unternehmensentwicklung in Bezug auf Nachhaltigkeit validiert

Wie bewerten Sie „Greenwashing", also die öffentlichkeitswirksame Darstellung von Nachhaltigkeit?
// Gerhartz: Der Grundgedanke von Nachhaltigkeit wird immer unterschiedlich ernst genommen. Viele Unternehmen haben jedoch begriffen, dass eine Nachhaltigkeitsstrategie aus verschiedenen Gründen sinnvoll ist. Einerseits, um Verantwortung zu übernehmen, und andererseits, um sich zukunftsfähig aufzustellen. Denn das Bewusstsein beim Konsumenten wächst und damit auch der Druck auf Unternehmen. Ein gutes Beispiel sind Apps im Lebensmittel- und Kosmetikbereich, die heute für Transparenz bei Produkten und Prozessen sorgen. Deshalb ist Nachhaltigkeit kein Trend mehr, sondern eine bewusste Haltung.

Was ist für einen nachhaltigen Wandel in der WIrtschaft notwendig?
// Gerhartz: Es müssen ein anderes Bewusstsein und ein organisatorischer Wandel entstehen. Die Führungskräfte sollten diese Haltung vorleben und das ganze Unternehmen miteinbeziehen. Zuweilen reichen auch kleine Veränderungen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Nachhaltigkeit zu sensibilisieren – zum Beispiel bei der Mülltrennung oder dem klimaneutralen Umrüsten des Fuhrparks. Das ist branchenabhängig, und jedes Unternehmen hat in dieser Hinsicht individuelle Stellschrauben, um eine nachhaltige Philosophie zu verankern.

Können intelligente technische Systeme diesen Wandel beschleunigen?
// Gerhartz: Managementsysteme mit Key-Performance-Indikatoren und Künstliche Intelligenz helfen, Zahlen zu erheben und Fortschritt zu messen. Diese Systeme und Zahlen dürfen aber keinem Selbstzweck dienen, sondern müssen aktiv eingesetzt werden. ■

6,5

Tonnen CO_2 darf jeder Deutsche 2030 pro Jahr verbrauchen. Derzeit sind es laut Bitkom 9,7 Tonnen.

▶ Zahlen, die verdeutlichen: Als Unternehmer nachhaltig zu sein, zu denken, zu handeln hat längst nicht mehr primär etwas mit Idealismus und dem Willen zur Weltverbesserung zu tun. Sich mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen ist unternehmerische Pflicht, zeugt von ökonomischer Vernunft und ebnet den Weg in die Zukunft. Das gilt vor allem dann, wenn Digitalisierung und Nachhaltigkeit Hand in Hand gehen.

„Transformation geht nur über den technologischen Fortschritt, nicht über Verbote", betont beispielsweise Jörg Eigendorf, der Sprecher der Deutschen Bank. Und die Klimaeffekte von digitaler Technologie sind enorm, wie eine Bitkom-Studie zeigt: Mit ihrer Hilfe könnten die CO_2-Emissionen in Deutschland bis 2030 um bis zu 151 Megatonnen reduziert werden. Nach heutigem Stand wären das 58 Prozent der Einsparungen, die nötig sind, damit Deutschland seine Klimaziele erreicht.

Bis 2030 sollen die Treibhausgase in der Bundesrepublik um 55 Prozent gegenüber 1990 sinken; die EU will bis 2050 zudem klimaneutral werden – als erster Kontinent überhaupt (siehe Seite 18). „Der Klimawandel wird für Deutschland eine größere Herausforderung als die Wiedervereinigung", ist Philipp Schröder, CDU-Bundestagsabgeordneter und Ex-Tesla-Manager, überzeugt. Gemeinsam mit Parteikollegen hat er kürzlich die „KlimaUnion" gegründet. Das Ziel der Gruppe: die Klimapolitik bei den Christdemokraten vorantreiben, um den notwendigen Wandel mitgestalten zu können. Ein weiteres Zeichen unserer Zeit.

DIE SCHATTENSEITEN DER DIGITALISIERUNG

Laut Bitkom-Studie hätte die Digitalisierung die größten Klimaeffekte in der industriellen Fertigung, im Bereich Mobilität und im Energiesektor. „Wir brauchen eine konsequent klimaorientierte Digitalstrategie. Mithilfe digitaler Technologien können wir enorme Mengen CO_2 einsparen und gleichzeitig unsere internationale Wettbewerbsfähigkeit und unsere Krisenresilienz steigern", sagt Bitkom-Hauptgeschäftsführer Bernhard Rohleder.

Technologie gut, alles gut in Sachen Klima? Ganz so einfach ist die Rechnung leider nicht. Denn Digitalisierung hat eine Schattenseite: „Eine Einsparung durch Technologisierung kann an anderer Stelle zu mehr Energieverbrauch führen und somit eine negative Rückkopplung, den Rebound-Effekt, auslösen",

„Ich würde mir eine Verständigung unter den demokratischen Parteien wünschen, damit auch bei einem Wechsel der Mehrheiten über Dekaden hinweg diese Orientierung möglich ist und weiter Investitionen getätigt werden."

Cem Özdemir, Bundestagsmitglied, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN

16 Mrd.

Kilowattstunden Strom haben deutsche Rechenzentren 2020 verbraucht – mehr als Berlin.

GREEN ODER BLUE?

Die einen wollen eine Green Economy, andere plädieren für eine Blue Economy. Gemeint sind zwei Wirtschaftsformen, die eines gemeinsam haben: Nachhaltigkeit steht im Fokus. Doch erreicht werden soll sie auf unterschiedlichen Wegen.

Bei der **Green Economy** sorgen technologische Innovationen für mehr Nachhaltigkeit; das Wirtschaftssystem selbst wird nicht grundsätzlich verändert.

Bei der **Blue Economy** ist das etwas anders. Das „Blue" bezieht sich auf die Farbe der Erde vom Weltall aus betrachtet. Der Begriff wurde von Ecover-CEO Gunter Pauli geprägt. Seiner Ansicht nach reicht es nicht, an der einen oder anderen Stelle Emissionen einzusparen; Wirtschaft muss neu gedacht werden. Dabei nimmt sich Pauli ein Vorbild an der Natur, deren Kreisläufe als effizient gelten, da aus allem der maximale Nutzen gezogen und nichts verschwendet wird. Blue Economy bezeichnet also eine Kreislaufwirtschaft. Es gilt, lokal vorhandene, regenerative Ressourcen über Innovationen effektiv einzusetzen. Das Ziel: Abfall und Emissionen auf null reduzieren.

mahnt Alexander Britz, Head of Digital Transformation & AI bei Microsoft (siehe rechts).

Und auch der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen betont, Digitalisierung biete „viele Chancen beim Klima- und Ressourcenschutz. Doch ohne klare Rahmenbedingungen könne sie auch als ‚Brandbeschleuniger' des steigenden Energie- und Ressourcenbedarfs sowie der Treibhausgas-Emissionen wirken."

Um es kurz zu machen: Alles, was irgendwie digital ist, erzeugt Daten. Diese Daten müssen nicht nur möglichst schnell von A nach B transportiert werden, sie müssen auch irgendwo gespeichert werden. Und beides frisst Energie.

Beim Datentransport ruht viel Hoffnung auf dem neuen Mobilfunkstandard 5G. „Pro übertragenem Datenvolumen werden durch 2G- bis 4G-Mobilfunknetze heute Emissionen von etwa 30,3 g CO_2-Äquivalent/GB verursacht. Für 5G-Mobilfunknetze erwarten wir im Jahr 2030 Emissionen von etwa 4,5 g CO_2-Äquivalent/GB und somit 85 Prozent weniger als bei den heutigen Mobilfunknetzen", heißt es in einer Studie der Universität Zürich. 5G kann also maßgeblich zur Senkung der CO_2-Emissionen beitragen. Und noch mehr: Frank Cappel, Regional Vice President EMEA bei Coupa Software, betont im DUP Digital Business Talk, dass 5G ein Game-Changer für Innovationen in unzähligen Bereichen sein könne.

KONZEPTE FÜR DIE ZUKUNFT

Die Datenmassen hingegen auch wirklich effizient zu speichern – das ist die größere Herausforderung. Rund 53.000 Data-Center gibt es in Deutschland. Und deren Energiebedarf ist seit 2010 um knapp 60 Prozent gestiegen. Laut Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit liegt der Anteil der Rechenzentren am Stromverbrauch in Deutschland inzwischen bei fast drei Prozent.

Ist Technologie, die laut Bill Gates das Klima retten soll, also eigentlich ein Klimakiller? Die schon erwähnte Bitkom-Studie relativiert das. Ja, insbesondere Herstellung und Betrieb von Endgeräten sowie der Betrieb der Netzinfrastruktur und der Rechenzentren verursachen mittelbar CO_2-Emissionen. Je nach Tempo der Digitalisierung werden dadurch 2030 zwischen 16 und 22 Megatonnen CO_2 ausgestoßen. Aber: Insgesamt ist das CO_2-Einsparpotenzial durch digitale Technologien mehr als sechsmal höher als ihr eigener Ausstoß.

Was natürlich nicht heißt, dass es nicht auch hier Verbesserungspotenzial gibt. Bleiben wir bei den ▶

Alexander Britz
ist Head of Digital Business Transformation & AI bei Microsoft. Dort verbindet er Künstliche Intelligenz und Nachhaltigkeit. Denn Letztere gehe nicht ohne die Analyse großer Mengen an Daten

„Reine Technikgläubigkeit ist keine Lösung"

Der bewusste Umgang mit Technologie und ihren Konsequenzen ebnet den Weg in eine nachhaltige Zukunft – das sagt Alexander Britz von Microsoft.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Wie investieren Unternehmen in diesen herausfordernden Zeiten in Nachhaltigkeit?
// Alexander Britz: Wichtig ist es, zunächst zu prüfen, welche Methoden und Maßnahmen wirklich einen Unterschied ausmachen. Nicht alle erfordern große Investitionen; auch kleinere Schritte können Effekte haben. Zudem kann die Hinzuwendung zu Nachhaltigkeit ein neues Geschäftsmodell bedeuten, mit dem sich zusätzliche Potenziale erschließen lassen. Und Firmen mit einer Nachhaltigkeitsstrategie gewinnen für junge Bewerberinnen und Bewerber an Attraktivität.

Digitalisierung für mehr Nachhaltigkeit geht oft mit steigendem Energieverbrauch einher. Kann innovative Technologie dabei helfen, dieses Problem zu lösen?
// Britz: Eine Einsparung durch Technologisierung kann an anderer Stelle zu mehr Energieverbrauch führen und somit eine negative Rückkopplung, den Rebound-Effekt, auslösen. Bei Microsoft haben wir gelernt, uns sehr genau anzuschauen, wie wir Technologie einsetzen. Reine Technikgläubigkeit ist dabei nicht die Lösung. Aber Künstliche Intelligenz kann zum Beispiel bei komplexen Prozessen eine Optimierung ermöglichen oder dabei helfen, unseren Einfluss auf Ökosysteme zu modellieren.

Sind Politik, Wirtschaft und Wissenschaft als Treiber des Wandels für mehr Nachhaltigkeit ausreichend vernetzt?
// Britz: Es geht immer besser. Die Frage lautet: Wie schaffen wir es, dass neue wissenschaftliche Erkenntnisse schnell und pragmatisch umgesetzt werden können? Die Politik kann bei der Definition von Leitlinien und Rahmenbedingungen helfen. Es beginnt am Ende des Tages jedoch mit den Unternehmern selbst. Sie, genau wie wir alle, müssen sich dem Thema Nachhaltigkeit verantwortungsbewusst stellen und eine gesellschaftliche Reflexion ermöglichen.

▶ Rechenzentren. Sie verbrauchen zwar Strom, produzieren dafür aber Wärme. Und die wiederum könnte genutzt werden, um Gebäude zu heizen. Analysen zeigen, dass mit der Abwärme aller in Frankfurt am Main angesiedelten Rechenzentren bis 2030 der gesamte Wärmebedarf von Privathaushalten und Bürogebäuden in der Stadt gedeckt werden könnte.

An einem entsprechenden Konzept arbeitet das Borderstep Institut unter anderem mit dem Verband der Internetwirtschaft Eco. Ziel des Projekts DC-HEAT ist es, mittels Künstlicher Intelligenz ideale Standorte für Rechenzentren zu ermitteln, um deren Abwärme optimal in Nah- und Fernwärmenetze einzuspeisen. Das wäre ganz im Sinne der Kreislaufwirtschaft (siehe Seite 14); effizienter ließe sich die einmal eingesetzte Energie wohl kaum nutzen.

DAS ENERGIEPROBLEM LÖSEN

Sicher, wirklich nachhaltig ist das natürlich nur, wenn die Energie schon aus erneuerbaren Quellen gewonnen wird. „Der Grund, warum die Menschen so viel Treibhausgas emittieren, liegt darin, dass unsere jetzigen Energieerzeugungstechnologien – solange wir die langfristigen Schäden ignorieren, die sie anrichten – im Großen und Ganzen die billigsten sind, die uns zur Verfügung stehen“, schreibt Bill Gates in seinem Buch. „Wenn wir also unsere riesige Energiewirtschaft von ‚schmutzigen‘ CO_2-emittierenden Technologien auf solche ohne Emissionen umstellen wollen, wird das Geld kosten.“ Und dieses Geld – das ist der schon angesprochene Ökozuschlag.

Ökozuschläge seien „ein fantastisches Kriterium, um Entscheidungen zu treffen. Sie helfen uns, unsere Zeit, Aufmerksamkeit und finanziellen Mittel optimal einzusetzen. Aufgrund unterschiedlicher Zuschläge können wir entscheiden, (...) wo wir technologische Durchbrüche vorantreiben müssen“, so Gates weiter. Er selbst setzt sich für eine Technologie ein, welche die Mehrheit nach dem Erdbeben in Japan 2011 abgeschrieben hatte: Gates plädiert für die Entwicklung kleiner Atomkraftwerke sowie Fusionsreaktoren; beides hält er für sicher und glaubt, dass darüber am ehesten weltweit bezahlbarer Strom produziert werden könnte.

INNOVATION PLUS WILLE

Noch ist beim Thema Kernfusion allerdings einiges an Entwicklungsarbeit notwendig. Denn bisher gibt es keinen Reaktor, der mehr Energie produziert, als er verbraucht. Zudem ist das Thema Kernenergie hierzulande wohl dauerhaft keines mehr. Und es dürf-

„Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet, die drei Bereiche Umwelt, Soziales und Wirtschaftlichkeit im Unternehmen gleichberechtigt zu betrachten. Es geht um mehr als Profitmaximierung.“

Dr. Katharina Reuter,
Geschäftsführerin, Bundesverband nachhaltige Wirtschaft

„Ich bin Unternehmer mit Leidenschaft. Und bei allem, was ich angehe, spielt der Impact, also die mögliche Veränderung zum Positiven, neben den finanziellen Aspekten eine gleichwertige Rolle.“

Nico Rosberg,
Formel-1-Weltmeister von 2016 und Nachhaltigkeitsunternehmer

te – mit dem isolierten Blick auf Deutschland – von vielen eher als Rückschritt interpretiert werden.

Darüber hinaus befasst sich Gates mit Kohlendioxid-Rückgewinnung. Denn gelingt es uns nicht, bis 2050 bei null Emissionen anzukommen, können nur noch Maßnahmen helfen, die der Atmosphäre aktiv überschüssiges CO_2 entziehen. „Wenn es um den Klimawandel geht, weiß ich natürlich, dass Innovationen nicht das Einzige sind, was wir brauchen. Doch ohne sie können wir die Erde nicht in einem bewohnbaren Zustand erhalten. Technologische Lösungen sind nicht genug, aber sie sind unentbehrlich“, schreibt Gates.

Deutschland gilt vielerorts eigentlich als Vorzeigekandidat in Sachen Nachhaltigkeit. Ein genauer Blick zeigt jedoch noch viel Luft nach oben. Was ist neben mehr Technologieeinsatz also nötig, damit Deutschlands Wirtschaft und Gesellschaft klimaneutral werden? „Mit punktuellem Verzicht auf Ressourcen und ein bisschen Innovation werden wir diese komplexe Herausforderung nicht in den Griff bekommen“, sagt KPMG-Experte Kai Andrejewski. „Für einen nachhaltigen und innovativen Wandel benötigen wir ein neues Zeitalter der Aufklärung, also ein neues, freies Denken. Entscheidend ist, dass wir die Probleme ganzheitlich denken und kontinuierlich an entsprechenden Lösungsansätzen arbeiten.“ ■

„Wir reden nicht mehr über ein Ob, sondern über das Wie einer klimaneutralen Wirtschaft.“

Lara Obst,
Gründerin, THE CLIMATE CHOICE

SIE WOLLEN MEHR ÜBER NACHHALTIGKEIT ERFAHREN?

Im Rahmen der Recherche für diese Ausgabe sprach die DUP UNTERNEHMER-Redaktion mit mehr als 40 Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft über Nachhaltigkeit. Die Ergebnisse dieser Gespräche finden sich an den unterschiedlichsten Stellen in dieser Ausgabe des DUP UNTERNEHMER-Magazins wieder. Eine Übersicht.

18 **„Geld gegen Reform“:**
Europapolitikerin Nicola Beer (FDP) über den „Green Deal“ und den Corona-Wiederaufbaufonds

20 **Nachhaltig in die Zukunft:**
Mit Schnell-Checks in nur 5 Minuten herausfinden, wo das eigene Unternehmen mit Blick aufs Morgen steht

24 **Mehr als nur Ersatz:**
Ohne erneuerbare Energien keine Energiewende. Weshalb es dafür aber auch effiziente Technologien braucht und wie diese aussehen, erklären Peter Göttelmann (Deutsche Lichtmiete) und Stefan Dohler (EWE)

34 **„Standards um drei Jahre zurückgeworfen“:**
Wie Textilhändler KiK in der Krise aktiv agiert

44 **Sauber abgesichert:**
Warum nachhaltige Geldanlage für Versicherer immer wichtiger wird

76 **„Es geht um einen langen Atem“:**
Per Protoschill von der Stuttgarter Lebensversicherung über Altersvorsorge

53 **Geld macht Zukunft:**
Vertreter von GLS, Oikocredit, DWS, Ethius und Commodity Capital über Impact-Investing, ESG und Co.

72 **Mehr als nur eine Option:**
Auf welche Technologien Autobauer und Zulieferer in Zukunft setzen

Mehr Informationen zum Thema Nachhaltigkeit – darunter auch diverse Videocasts – finden Sie unter DUP-magazin.de/nachhaltigkeit

„Geld gegen Reform“

EUROPÄISCHE POLITIK Verbote bringen wenig, wenn man in Sachen Nachhaltigkeit Fortschritte machen will. Davon ist Nicola Beer, Vizepräsidentin des Europäischen Parlaments, überzeugt. Stattdessen plädiert sie dafür, entsprechende Bestrebungen zu honorieren.

Die Wirtschaft retten und gleichzeitig transformieren: Dieses hehre Ziel hat sich die EU im vergangenen Sommer mit dem Corona-Wiederaufbaufonds gesetzt. Dahinter verbirgt sich ein 750 Milliarden Euro schweres Konjunkturpaket. Dieses Geld soll es ermöglichen, quasi zwei Fliegen mit einer Klappe zu schlagen: „Wir geben in dieser Ausnahmesituation viel Geld aus. Und das sollte dann auch mithelfen, die vor uns liegenden Transformationsprozesse zu bewältigen“, sagt Nicola Beer (FDP), Vizepräsidentin des Europäischen Parlaments. Gemeint sind die digitale sowie die Klimatransformation. Der „Green Deal“ gibt vor, dass die EU bis 2050 klimaneutral sein soll.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Wie stellen Sie sicher, dass das Geld aus dem europäischen Corona-Wiederaufbaufonds tatsächlich in Zukunftsprojekte fließt?
// Nicola Beer: Ich glaube, wir haben hier erfolgreich für einen guten Regelungsrahmen gestritten. Hätte ich ihn allein schreiben dürfen, hätte er sicher ein bisschen anders ausgesehen. Aber auf europäischer Ebene geht es nun einmal darum, Kompromisse zwischen 27 Staaten zu finden. Daher bin ich dankbar, dass das Geld immer an Bedingungen geknüpft ist. Es ist richtig, dass das „Europäische Semester“ erstmals wirklich zur Anwendung kommt. Das heißt, wir prüfen nationale Haushalts- und Reformentwürfe frühzeitiger. Und jetzt heißt das Prinzip ganz klar: Geld gegen Reform. Wir dürfen Projekte nicht finanzieren, weil ein Politiker in seinem Land damit Wahlgeschenke verteilen oder zum Konsum motivieren will. Das Programm heißt „NextGenerationEU“, weil es die nächste Generation absichern soll. Wenn wir den Regelungsrahmen nicht verteidigen, laufen wir Gefahr, dass eben dieses Programm nur für „Next Generation Schuldenaufbau“ sorgt.

Sie haben es bereits angesprochen: Die EU ist alles andere als homogen; Mitgliedsstaaten haben ihre eigenen Agenden. Wie sieht es mit den innereuropäischen „Konfliktlinien“ in Sachen Nachhaltigkeit aus?
// Beer: Es gilt bei Transformationsprozessen zu berücksichtigen, dass die Länder unterschiedliche Startpunkte haben. Staaten, die nach wie vor auf Atomenergie setzen, haben mit CO_2 wahrscheinlich weniger Probleme. Zu-

37 %
der Gelder aus dem Corona-Wiederaufbaufonds der EU fließen in nachhaltige Projekte.

20 %
der Gelder aus dem Wiederaufbaufonds müssen EU-Mitglieder in die digitale Transformation investieren.

Mehr im Video!

Nicola Beer war zu Gast im DUP Digital Business Talk. Bei der digitalen Talkshow tauschen sich mehrfach pro Woche Top-Experten zu Themen aus, die Unternehmer beschäftigen. **Sehen Sie das Gespräch von DUP UNTERNEHMER Chefredakteur Thomas Eilrich mit Nicola Beer unter DUP-magazin.de/nicola-beer-nachhaltigkeit**

gleich muss man bedenken, dass zum Beispiel die skandinavischen Länder in Hinblick auf Wind- und Wasserkraft ganz andere Voraussetzungen haben als etwa Mitteleuropa. Dort gibt es nach wie vor eine große kohlegestützte Energiewirtschaft. Ich denke, wir sollten den Ländern nicht verbieten, auf diese oder jene Energiearten zu setzen. Wir sollten es aber honorieren, wenn sie sich verbessern wollen. Wenn beispielsweise eine Gasleitung mit Unterstützung von europäischen Geldern gebaut wird, sollte bereits berücksichtigt werden, dass diese künftig auch Wasserstoff transportieren kann. Denn Wasserstoff ist nachhaltiger als Gas.

Inwieweit ist Nachhaltigkeit auch eine Frage der Generation, vielleicht sogar des Einkommens?

// Beer: Das Bewusstsein dafür hat zugenommen – über alle Altersgruppen hinweg. Jeder muss für sein Handeln und den Umgang mit Ressourcen Verantwortung übernehmen. Die Jugend ist aktuell besonders ungeduldig und macht über Grenzen hinweg unerbittlich auf das Thema aufmerksam. Als Politikerin muss man mit ihrer Wortwahl umgehen können. Aber es gilt dann einen rationalen Weg zu finden, der für die gesamte Gesellschaft gangbar ist. Wir müssen dafür sorgen, dass Nachhaltigkeit auf allen sozioökonomischen Ebenen funktioniert und nicht nur bei jenen, die es sich leisten können. Es macht ja zum Beispiel überhaupt keinen Sinn, wenn sich Rentner oder Arbeitslose den Strom oder das Heizen am Ende nicht mehr leisten können. Das ist der Moment, in dem es zur Spaltung in der Gesellschaft kommt. Deshalb brauchen wir intelligente Konzepte, um wissenschaftsbasiert Innovationen voranzutreiben.

Findet das in der Praxis wirklich statt?

// Beer: Noch viel zu wenig. Große Teile der Politik neigen dazu, selbst entscheiden zu wollen, und glauben ernsthaft zu wissen, was die bessere Technologie ist. Nehmen Sie die aktuelle Diskussion in Deutschland um das Verbot des Verbrennungsmotors, die ich absolut nicht nachvollziehen kann. Dass die Chinesen voll auf E-Mobilität setzen, ist logisch. Denn in Sachen Batterieproduktion haben sie die Nase vorn. Aber wie der ökologische Fußabdruck dieser Batterien eigentlich ist, darüber wird kaum gesprochen. Stattdessen subventionieren wir jetzt auf Zwang ebenfalls E-Autos. Besser wäre doch, da anzusetzen, wo wir bereits eine Technologieführerschaft haben: Statt Verbrennungsmotoren zu verbieten, sollten wir sie mit alternativen Kraftstoffen wie E-Fuels antreiben. Doch darauf wird kein Hersteller setzen, wenn nur die Batterie subventioniert wird. Wir müssen wissenschaftsbasiert und technologieoffen an Mobilität gehen. So sichern wir Arbeitsplätze und schaden gleichzeitig nicht der Umwelt. Und so zeigen wir auch: Wir können Technologie und Nachhaltigkeit miteinander verbinden. Das ist der Schlüssel zu Innovation. ■

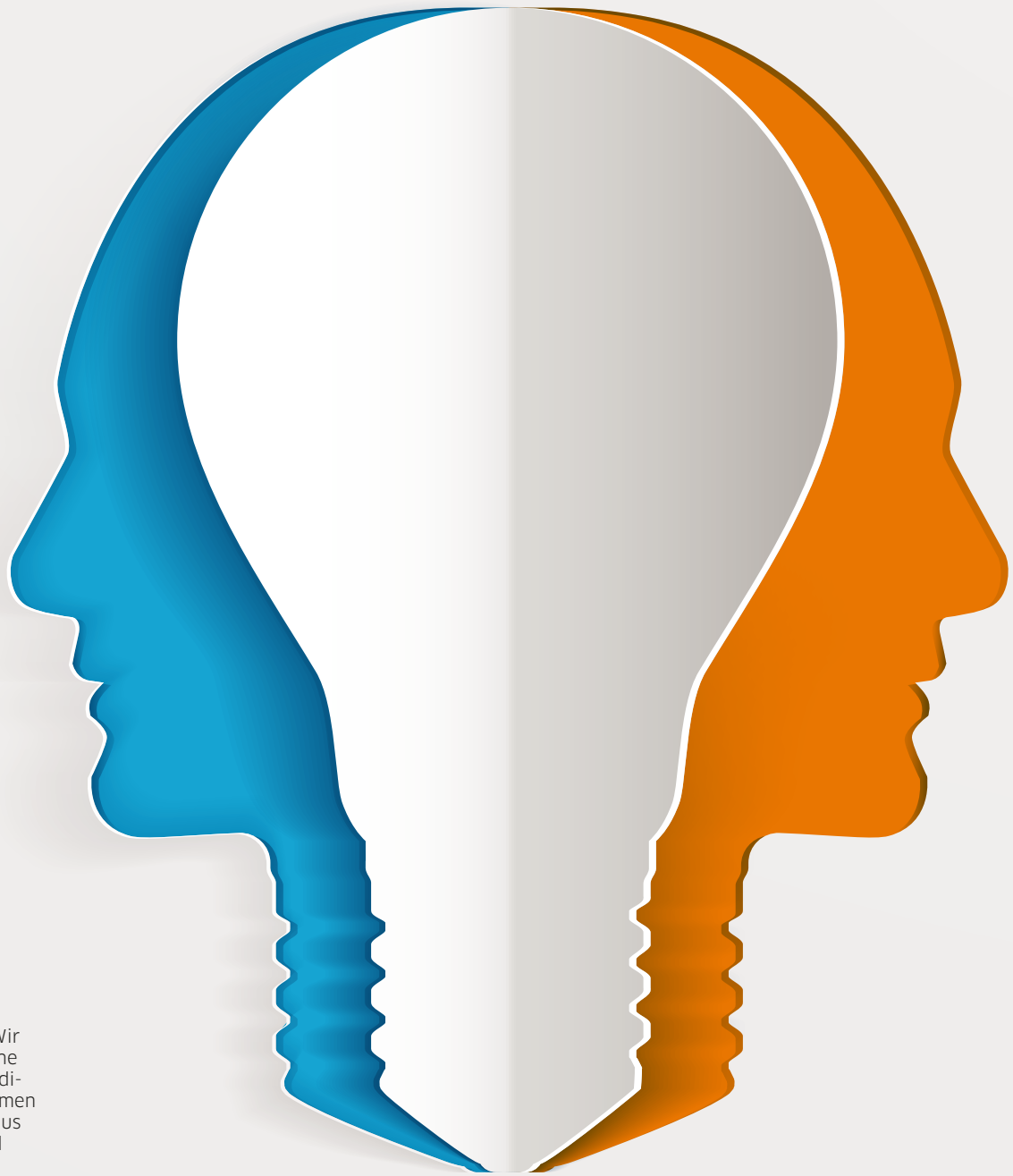
ZUR PERSON

NICOLA BEER

ist Rechtsanwältin, stellvertretende Bundesvorsitzende der FDP und Vizepräsidentin des Europäischen Parlaments

Nachhaltig in die Zukunft

WISSENSVERMITTLUNG Nachhaltigkeit ist ein Megatrend – und wird es auch nach der Coronapandemie bleiben. Denn Kunden, Beschäftigte, Führungskräfte und nicht zuletzt die Politik fordern mehr Nachhaltigkeit. Das eröffnet Chancen für Unternehmen.



Kluge Köpfe: Wir vernetzen kleine und mittelständische Unternehmen mit Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft

Ökonomisch, ökologisch und sozial – Nachhaltigkeit ist vielschichtig, aber auch der Schlüssel für wirtschaftlichen Erfolg und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) scheuen sich hingegen nicht selten vor mehr Nachhaltigkeit, weil sie kräftezehrende Transformationen und signifikante Investitionen fürchten. Es lohnt sich jedoch, das Thema wirklich ernst zu nehmen und als Chance zu begreifen.

Nicht nur für Endkunden und Beschäftigte wird das zunehmend wichtiger, auch innerhalb der Lieferketten oder bei Kreditprüfungen werden immer häufiger Nachhaltigkeitsaspekte abgefragt. Darauf sollten Unternehmen vorbereitet sein. Aber: Es gibt viele Bereiche, in denen Unternehmen bereits ohne größeren Aufwand auch mithilfe von Digitalisierungsmaßnahmen nachhaltiger wirtschaften können. Oft fehlt es allerdings am nötigen Know-how. Gute Tipps sind daher Gold wert – und die erhalten Sie von uns. Zusammen mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft wollen wir besonders kleine und mittelständische Unternehmen dabei unterstützen, bestehende Potenziale zu erkennen und zu nutzen.

BESSERE IDEEN DURCH AUSTAUSCH

Der Schlüssel zu einer wirtschaftlich erfolgreichen und nachhaltigen Zukunft sind Innovationen, Digitalisierung und neue Technologien. Doch gute Ideen werden erst durch intensiven Austausch besser. Und der ist über unsere digitale Plattform weiterhin möglich. Dort treffen Entscheider, Digitalisierungsexperten und Innovationsführer zusammen und sind für KMU direkte Ansprechpartner, wenn es darum geht, Chancen zu erkennen und zu nutzen – im Großen wie im Kleinen. Im ersten Schritt bedarf es aber erst einmal einer objektiven Analyse der bestehenden Prozesse und Strukturen, die anschließend Stück für Stück verbessert werden können. Dabei hilft am besten der SMART COMPANY-Check (siehe Seite 23).

Aber auch eine gute Nachhaltigkeitsstrategie kann für Unternehmen jeder Größenordnung im Wettbewerb um die besten Köpfe ein entscheidendes Argument sein. Denn schon heute zeigt sich, dass nachhaltig wirtschaftende Firmen bei der Personalsuche punkten, wenn sie ihre Nachhaltigkeitsstrategie sichtbar machen und beispielsweise in der Unternehmenskommunikation und im Employer-Branding einsetzen. Mit der nachwachsenden Generation dürfte sich dieser Trend sogar noch verstärken – Stichwort „Fridays for Future“. ▶

Professor Hendrik Müller
ist seit 2015 Dozent für Wirtschaftsethik und Unternehmenskommunikation an der Hochschule Fresenius. Er berät Unternehmen zu Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility

„Digitalisierung hilft uns“

Unternehmen sollten im Rahmen ihrer CSR-Strategie auch ihrer ökonomischen Verantwortung gerecht werden, fordert Professor Hendrik Müller.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Digitalisierung und die Notwendigkeit zum Klimaschutz bedingen und verstärken sich gegenseitig. Würden Sie zustimmen?
// Hendrik Müller: Der These kann ich grundsätzlich zustimmen. Denn ebenso wie die Digitalisierung als gesellschaftlicher Megatrend unser Leben stark verändert hat und auch weiter verändern wird, muss der Schutz des Klimas noch stärker als Alltagskompetenz in unserem Denken und Handeln verankert werden. Die Digitalisierung hilft uns dabei, das Bewusstsein für mehr Klimaschutz zu schärfen und Nachhaltigkeit im Bildungskanon zu verankern. Digitalisierung kann aber auch direkt helfen, nachhaltige Innovationen in entscheidenden Bereichen wie der Energiewirtschaft anzustoßen.

Wie hat die Coronapandemie den Megatrend Nachhaltigkeit beeinflusst?
// Müller: Sie hat Nachhaltigkeit nicht gestoppt – auch wenn sich in der dritten Pandemiewelle die gesellschaftlichen Diskussionen eher um Themen wie Freiheitsrechte und Gesundheitsschutz oder politische Umsetzungsfragen ranken. Doch wie die Ende 2020 veröffentlichte fünfte Konsumstudie der Otto Group gezeigt hat, ist der Trend zu nachhaltigem Handeln im Bereich des Konsums auch in der Pandemie ungebrochen – vielleicht deswegen, weil wir diesen Bereich unseres Lebens gezielt beeinflussen können, während um uns herum eine indifferente Bedrohungslage herrscht.

Politik oder Wirtschaft: Wer muss den Rahmen für mehr ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit setzen?
// Müller: Ich bin fest davon überzeugt, dass jedes Unternehmen Wege und Möglichkeiten finden kann, sich nachhaltiger auszurichten. Dazu bedarf es zunächst einer objektiven Analyse der bestehenden Prozesse und Strukturen, die anschließend Stück für Stück verbessert werden können. Es geht also nicht um eine vollständige Veränderung des Kerngeschäfts, sondern um Fragen, wo sich dieses sozialer und ökologischer ausrichten lässt.

Hilfreich: Nach dem Nachhaltigkeits-Check gibt es eine Analyse und wertvolle Tipps zur Umsetzung

▶ Für eine erste Standortbestimmung haben wir einen kostenlosen und digitalen Schnelltest zum Thema Nachhaltigkeit entwickelt. Der Aufwand ist überschaubar, der Nutzen aber groß: Ein kurzer Fragenkatalog, und nach wenigen Minuten erhalten die Teilnehmenden kostenfrei eine kurze, objektive Auswertung sowie wertvolle Tipps für die unmittelbare Umsetzung der ersten Maßnahmen, die eine gute Basis für eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie sind.

EINSPARPOTENZIAL DURCH INVESTITIONEN

Den Nachhaltigkeits-Check für Unternehmen unterstützen auch ausgewiesene Nachhaltigkeitsexperten wie Professor Hendrik Müller von der Hochschule Fresenius in Hamburg und Professor Maximilian Gege von Green Growth Futura. Beide sind sich einig, dass Nachhaltigkeit keinen Verzicht bedeuten muss. Vielmehr eröffne sich für Unternehmen mit Investitionen in die digitale Infrastruktur und einer klugen Nachhaltigkeitsstrategie eine neue Form des Wirtschaftens – besser, effizienter und professioneller.

„Einsparpotenziale von 20 bis 50 Prozent sind durchaus möglich, verbunden mit Zukunftsinvestitionen und schnellem Kapitalrückfluss“, erklärt Gege. Mit seinem Unternehmen Green Growth Futura begleitet er nicht nur Finanz- und Fondsdienstleister, sondern berät auch Unternehmen und unterstützt sie gemeinsam mit uns auf ihrem Weg in eine nachhaltig erfolgreiche Zukunft. ■

Mehr unter DUB-akademie.de

Professor Maximilian Gege ist Gründer von Green Growth Futura sowie Mitinitiator des Bundesdeutschen Arbeitskreises für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.). Gege ist Honorarprofessor der Universität Lüneburg

„Kein Verzichtprogramm“

Nachhaltiges Wirtschaften ist möglich und nötig, findet Professor Maximilian Gege. Er setzt auf innovative, zukunftsorientierte Prozesse statt auf Verzicht.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Wie hat die Coronapandemie den Megatrend Nachhaltigkeit beeinflusst?
// Maximilian Gege: Corona hat uns die weltweite Verletzlichkeit von stabilen Lieferketten gezeigt und kritisches Reflektieren zur Globalisierung insgesamt initiiert. Nachhaltige Mobilität und nachhaltiger Tourismus, neue Arbeitsformen, innovative Stadtentwicklung und das Denken in Kreisläufen wurden durch Corona verstärkt. Ein intensiveres Nachdenken über die Zukunftsfragen war und ist ebenfalls eine Konsequenz der Pandemie. Der Trend zu regionalem Konsum nimmt zu, parallel werden wir harte Verteilungskämpfe durch ungleiche ökonomische Entwicklungen erleben.

Wo finden sich in Unternehmen Anknüpfungspunkte, um möglichst zügig nachhaltiger zu werden?
// Gege: Eine erste Analyse zeigt sehr schnell die Chancen auf. Dies betrifft die Abläufe im Büro, den Energieverbrauch, Abfall, Recycling und Wasser, den Fuhrpark, Mobilität sowie die Beschaffung. Für Produktionsbetriebe sind zum Beispiel bei der Druckluft, Kühlung, Abwärmenutzung, Beleuchtung, Kreislaufwirtschaft oder energetischem Bauen und Sanieren interessante Kosteneinsparpotenziale vorhanden – egal in welcher Branche und Größenordnung des Unternehmens.

Inwieweit geht Nachhaltigkeit mit Verzicht für Privatpersonen, aber auch für Unternehmen und Institutionen einher?
// Gege: Nachhaltigkeit ist kein Verzichtprogramm. Im Gegenteil, sie eröffnet eine neue, zukunftsorientierte, innovative Sichtweise auf Wirtschaftweisen und Lebensformen. Durch vorsorgendes und nachhaltiges Verhalten im Unternehmen wie auch privat werden Risiken reduziert und vermieden sowie Chancen konsequent genutzt. Für Unternehmen stellen B.A.U.M. und Green Growth Futura dazu das sehr erfolgreich in der Praxis umgesetzte Modell „CheckN – der Nachhaltigkeitskompass für Ihren Betrieb“ zur Verfügung, für private Haushalte den praxisorientierten Ratgeber „Meine persönliche Energiewende“.

Fit für den Erfolg?

UNTERNEHMENSSTRATEGIE Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Liquidität: Nicht erst die Coronakrise hat gezeigt, wie wichtig diese Aspekte für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sind. Aber nutzen Sie bereits alle Chancen? Überprüfen Sie es selbst!

NEU

Nachhaltigkeits-Check

Das große Ziel Nachhaltigkeit lässt sich schon im Kleinen umsetzen. Der Nachhaltigkeits-Check hilft Ihrem Unternehmen, Potenziale zu heben.

- Sie prüfen die Nachhaltigkeitspotenziale Ihres Unternehmens.
- Sie erhalten erste Tipps für mehr ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit.
- Sie können Ihr Unternehmen nachhaltiger und damit fit für zukünftigen Erfolg machen.

Machen Sie jetzt den Check!

QR-Code scannen oder unter
DUB-akademie.de/nachhaltigkeit

Liquiditäts-Check

Nutzen Sie bereits alle Möglichkeiten, Ihre Liquidität zu optimieren? Erste Antworten auf diese Frage liefert der Liquiditäts-Check.

- Sie prüfen das Liquiditätsmanagement Ihres Unternehmens.
- Sie erhalten eine erste Standortbestimmung und Vorschläge zur Optimierung.
- Sie können mithilfe der Vorschläge die finanzielle Basis für eine erfolgreiche Zukunft schaffen.

Machen Sie jetzt den Check!

QR-Code scannen oder unter
DUB-akademie.de/liquiditaet

Nachfolge-Check

Die nächste Generation steht bereits in den Startlöchern. Doch ist Ihr Unternehmen schon bereit für die Nachfolge? Finden Sie es heraus!

- Sie prüfen die Voraussetzungen für die Unternehmensnachfolge.
- Sie erhalten eine erste personalisierte Analyse mit Tipps und Handlungsempfehlungen.
- Sie können mit den Ergebnissen den Unternehmensverkauf besser vorbereiten.

Machen Sie jetzt den Check!

QR-Code scannen oder unter
DUB.de/unternehmensboerse/nachfolge/unternehmensnachfolge-schnelltest

SMART COMPANY-Check

Wie digital und wie kundenorientiert ist Ihr Unternehmen? Der SMART COMPANY-Check liefert erste Erkenntnisse.

- Sie prüfen den digitalen Ist-Zustand Ihres Unternehmens.
- Sie erhalten eine Standortbestimmung und Ideen zur Umsetzung.
- Sie können diese als Basis für eine digitale und effiziente Zukunft nutzen.

Machen Sie jetzt den Check!

QR-Code scannen oder unter
DUB-akademie.de/smart-company-check-start

Mehr als nur Ersatz

ENERGIEWENDE Nachhaltiger Umweltschutz wird nur mit erneuerbaren Energien und verbesserter Energieeffizienz gelingen. Innovative Ideen und neue Technologien sind gefragt. Beim Wandel helfen kann und muss die Digitalisierung.

Erneuerbar: Windkraft ist ein unverzichtbarer Bestandteil des Energiemixes, muss aber effizienter werden

Die Stromerzeugung aus erneuerbaren Energieträgern übertraf 2020 in Deutschland erstmals die Stromerzeugung aus fossilen Energieträgern, meldete das Umweltbundesamt. Erzeugt wird der grüne Strom vor allem aus Wind, Biomasse, Wasserkraft und Geothermie sowie mithilfe von Photovoltaikanlagen. Aktuell sind 19,3 Prozent des deutschen Endenergieverbrauchs durch erneuerbare Energien gedeckt. Damit hat Deutschland sein 2009 im Rahmen einer EU-Richtlinie festgelegtes Ziel von 18 Prozent zwar leicht übertroffen – aber für einen nachhaltigen Effekt auf das Klima immer noch zu wenig getan.

Das Ziel der Bundesregierung: Bis 2030 sollen die erneuerbaren Energien 65 Prozent der Stromversorgung ausmachen. Der Anteil der erneuerbaren Energien stieg im vergangenen Jahr bereits auf 45,4 Prozent des Bruttostromverbrauchs. Strom wird hierzulande also grüner, gleichzeitig sank zuletzt der Verbrauch. Doch einfach fossile durch erneuerbare Energieträger zu ersetzen wird nicht reichen. Die Energieeffizienz muss besser werden.

Nachhaltig: Smarte digitale Lösungen sollen Klimaschutz nachhaltiger und wirkungsvoller machen

An über 180 Hochschulen und 120 außeruniversitären Einrichtungen wird derzeit zur Energiewende geforscht. Auch Unternehmen suchen nach innovativen Lösungen, um Energie in Zukunft nachhaltig und effizient erzeugen, transportieren und speichern zu können. „Nachhaltigkeit ist kein Trend, sondern eine Notwendigkeit. Erfolgreiche Unternehmen verstehen es, die Wechselwirkungen zwischen Wertschöpfungsketten, Gesellschaft und Umwelt wirksam zu managen“, erklärt Dr. Wolfgang Falter, Partner und Leiter der Sustainability Services bei der Beratung Deloitte.

ANSPRUCH UND WIRKLICHKEIT

Nachhaltigkeit bringt wirtschaftlichen Nutzen: Betriebskosten können gesenkt, neue Märkte erschlossen, und die wachsende Nachfrage der Kunden nach grünen Produkten kann erfüllt werden – bei oftmals höheren Margen. Das zeigt der „Sustainability Survey“, den Deloitte im Januar 2021 unter deutschen Technologieunternehmen durchgeführt hat. Die Studie ergab auch: 84 Prozent der befragten Managerinnen und Manager beobachten positive Effekte durch Nachhaltigkeitsinitiativen. Die Ziele seien aber meist zu ambitioniert oder existierten nur auf dem Papier. Deshalb nehmen 67 Prozent der befragten Führungskräfte eine erhebliche Diskrepanz zwischen kommuniziertem und gelebtem Engagement ihres Unternehmens für die Umwelt wahr.

Große Potenziale in puncto Nachhaltigkeit liegen in der industriellen Fertigung, der Energiegewinnung und -verteilung sowie in der Mobilität. Hier kann und muss die Digitalisierung helfen. „Eine konsequente Digitalisierung ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Klimapolitik“, sagt Bernhard Rohleder, Hauptgeschäftsführer des Branchenverbands Bitkom. Und: Digitale Unternehmen sind wettbewerbsfähiger. ■

Wachsen mit Licht

BELEUCHTUNG Die Deutsche Lichtmiete hat eine innovative Dienstleistung entwickelt, mit der sie Klimaschutz betreibt. Chief Marketing Officer Peter Göttelmann erklärt, welche Effekte sich dadurch erzielen lassen.

350.000 Tonnen

CO_2-Emissionen hat die Deutsche Lichtmiete mit ihren Kunden bereits eingespart.

Mit dem Einsatz von LED-Technik und intelligenten Steuerungssystemen lassen sich bis zu 70 Prozent Energie sowie bis zu 30 Prozent Kosten sparen, sagt Peter Göttelmann, Marketing-Leiter bei der Deutschen Lichtmiete. Das Unternehmen unterstützt Wirtschaft und Kommunen bei der Modernisierung von Beleuchtungssystemen – und ist damit seit der Gründung auf Wachstumskurs.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Das Gründungsmotiv der Deutschen Lichtmiete war 2008 die Reduzierung des CO_2-Ausstoßes durch den Einsatz von LED-Beleuchtung. Inwieweit ist das Vorhaben gelungen?
// Peter Göttelmann: Auslöser für die Geschäftsidee war Al Gores Dokumentation „Eine unbequeme Wahrheit". Mit dem Thema CO_2-Einsparung über hocheffiziente LED-Beleuchtung war unser CEO Alexander Hahn der Zeit etwas voraus; durch die Politik kam erst später mehr Bewegung. Über die Modernisierungsprojekte mit unseren Kunden konnten bislang mehr als 350.000 Tonnen CO_2-Emissionen eingespart werden. Wir haben unser Geschäftsergebnis jedes Jahr verbessert und sind weiter auf Wachstumskurs.

ZUR PERSON
PETER GÖTTELMANN
ist seit 2017 Chief Marketing Officer der Deutschen Lichtmiete AG. Davor war der Diplom-Betriebswirt unter anderem bei Audi und dem Energieversorger EWE in leitenden Funktionen tätig

Wie beurteilen Sie die aktuelle Prioritätensetzung in der deutschen Wirtschaft in puncto Nachhaltigkeit?
// Göttelmann: Die Pandemie rückt manche Themen vorübergehend in den Hintergrund. Aber neben der Coronakrise bleibt die Herausforderung Klimawandel unverändert bestehen. Wenn wir von Green Deal und Klimaneutralität sprechen, müssen vor allem Wirtschaft und Kommunen nachhaltig agieren. Ein enormes Potenzial dafür liegt im Gebäudebereich und insbesondere in der Modernisierung der Beleuchtung.

Wie nachhaltig ist Ihr Unternehmen aufgestellt?
// Göttelmann: Unsere Leuchten werden nachhaltig produziert, sind besonders langlebig, reparier- und recycelbar. Bei der Verpackung verzichten wir auf Kunststoff und unnötige Umverpackungen. Das beginnt schon bei der Wahl der Lieferanten, denn wir setzen auf Local Sourcing. Auch soziales Engagement spielt bei uns eine große Rolle.

Wie definieren Sie persönlich Nachhaltigkeit?
// Göttelmann: Nachhaltigkeit bedeutet Innovation und Vision, eine ganzheitliche Wertschöpfung über alle Ebenen. Wir müssen Nachhaltigkeit als Ressource verstehen, nicht als notwendiges Übel. Dann entsteht auch Wachstum. ■

4,8 Mrd. Euro

Umsatz verzeichnete die deutsche Beleuchtungsindustrie 2020.

Mehr unter DUP-magazin.de/lichtmiete-interview

Grüne Ziele

GASTBEITRAG Mit einer konsequenten Innovationsstrategie will Energiedienstleister EWE bis 2035 klimaneutral sein. Dabei setzt das Unternehmen vor allem auf erneuerbare Energien – und massive Investitionen in die digitale Infrastruktur.

Wir müssen jetzt handeln, um die europäischen und die deutschen Klimaschutz-Ziele zu erreichen. Es braucht Innovationssprünge, konsequentes Handeln und Verpflichtungen. Für EWE ist Klimaschutz seit vielen Jahren ein großes Thema. Wir haben früh auf erneuerbare Energien und deren Integration in intelligente Netze gesetzt sowie klimafreundliche Mobilitäts- und Speicherlösungen entwickelt. Häufig sind wir dabei neue Wege gegangen. Beispielsweise als wir im April 2010 mit alpha ventus den ersten deutschen Offshore-Windpark in der Nordsee in Betrieb nahmen.

Wir wissen, dass viele weitere Schritte folgen müssen, um unsere Welt lebenswert zu erhalten. Deshalb will EWE der erste integrierte Wasserstoff-Versorger sein, der über die gesamte Wertschöpfungskette aktiv ist. Fakten schaffen wir bereits beim Speichern von Wasserstoff: In Rüdersdorf bei Berlin bauen wir gerade in rund 1.000 Meter Tiefe einen Kavernenspeicher im Salzgestein, um dort erstmalig 100 Prozent reinen Wasserstoff ein- und auszuspeichern. Und im niedersächsischen Huntorf zeigen wir mit der Wasserstoffproduktion aus erneuerbaren Energien seit vergangenem Sommer im Kleinen, was in Zukunft im großen Stil Wirklichkeit werden soll.

Auch die Zusammenarbeit mit der Industrie – wie bei unserem Projekt „Clean Hydrogen Coastline" – ist elementar. Die Bundesregierung hat mit der Nationalen Wasserstoffstrategie die Bedeutung dieses Energieträgers und Rohstoffs deutlich gemacht. Bei „Clean Hydrogen Coastline" geht es darum, im Nordwesten Deutschlands die Wasserstoff-Technologie marktrelevant zu skalieren und in das deutsche und europäische Energiesystem zu integrieren.

DER AUTOR
STEFAN DOHLER

ist seit Januar 2018 Vorstandsvorsitzender der EWE AG. Der gelernte Seemann und Diplom-Ingenieur für Luft- und Raumfahrttechnik aus Cochem an der Mosel war zuvor Finanzvorstand der Vattenfall AB in Stockholm

WASSERSTOFF UND WINDENERGIE

Wir investieren zudem weiterhin massiv in den Ausbau der Windenergie an Land – ein zentraler Baustein für die klimafreundliche Energieversorgung. Mit der Aloys Wobben Stiftung hat EWE einen starken Partner gefunden und Ende März das Gemeinschaftsunternehmen Alterric gegründet. Alterric übernimmt die vorhandenen Onshore-Windparks der beiden Gesellschafter und wird über mehr als 2.300 Megawatt installierte Leistung im Bestand und eine Projektpipeline von über 9.400 Megawatt verfügen. Ziel ist es, mehr

1,3 Mrd. Euro
beträgt das Volumen des Projekts „Clean Hydrogen Coastline".

Fakten schaffen: EWE setzt auf Wasserstoff-Produktion aus erneuerbaren Energien und erprobt die Speicherung

als 200 Megawatt Zubau jährlich zu realisieren und den Bestand auf bis zu fünf Gigawatt im Jahr 2030 zu steigern. Als größter Windparkbetreiber in Deutschland leisten wir so einen erheblichen Beitrag zur Erreichung der Klimaziele. Apropos Beitrag: Die Politik muss aus unserer Sicht die Rahmenbedingungen für den Ausbau von Windenergie deutlich beschleunigen.

Mit diesen und vielen weiteren Maßnahmen wird EWE bis 2035 klimaneutral sein und Klimaschutz als Selbstverständnis in allen strategischen Entscheidungen verankern. Zusätzlich bieten wir unseren Kunden eine stetig wachsende Anzahl an grünen Produkten und Dienstleistungen, um auch ihnen den Schritt in die Klimaneutralität zu erleichtern.

Grüne Zukunft: Mit Windkraft und Wasserstoff will EWE bis 2035 klimaneutral sein

AUS INNOVATIONEN ALLTAG MACHEN

Aus Innovationen Alltag zu machen heißt für EWE, Unternehmen und Kommunen mit zukunftsfähigen, klimafreundlichen Lösungen zu unterstützen. Auf dem Weg in eine grüne Zukunft nimmt beispielsweise die Kraft-Wärme-Kopplung – also die gleichzeitige Produktion von Strom und Wärme – für uns eine bedeutende Rolle ein. Der Ausbau der hocheffizienten, CO_2-armen Technologie ist ein wichtiger Baustein für eine zukunftsfähige Versorgung von Wohnquartieren mit Wärme und Strom und eine Brückentechnologie auf dem Weg in die Klimaneutralität. Ein Beispiel: Im niedersächsischen Worpswede hat EWE für einen Projektentwickler ein Quartier mit maßgeschneidertem Gesamtkonzept gebaut, das den Anwohnern und Betrieben neben Strom und Wärme auch Highspeed-Internet über Glasfaser sowie E-Mobilität bietet.

ENGAGEMENT FÜR DIGITALE TEILHABE

Auch die Digitalisierung unserer Welt gehört für uns zu einem positiven Zukunftsbild. Veränderte Lern- und Arbeitswelten erfordern eine leistungsfähige, störungsfreie Infrastruktur. Von unserem Glasfaserausbau profitieren Unternehmen, Schulen und Haushalte. Mit Milliarden-Investitionen in den Breitbandausbau sorgen wir dafür, dass der Nordwesten als Wirtschaftsstandort mit hoher Lebensqualität gestärkt wird. Von der Dynamik und Flexibilität, die der digitale Wandel mit sich bringt, sollen Menschen auch außerhalb urbaner Zentren profitieren können.

Für uns gehen deshalb Klimaschutz und digitale Teilhabe Hand in Hand. Wir investieren kontinuierlich in grüne Technologien und digitale Teilhabe und sorgen auf diese Weise für Zukunftsimpulse, die im Leben der Menschen ankommen. ■

Ausbau der Lade-Infrastruktur: EWE investiert weiter in E-Mobilität

Blaupause Logistik

MIT DEM SCHLAGWORT INDUSTRIE 4.0 wurde der deutschen Wirtschaft vor zehn Jahren ein Zukunftsweg aufgezeigt. Manchem Rückstand in der Vernetzung stehen einige Erfolge gegenüber. So etwa in der Logistik. Nicht nur hier gilt: smarte Lösungen, großes Potenzial.

Digitaler statt total analog: Intralogistik-Prozesse lassen sich mit digitalen Tools effizienter gestalten

Es war und ist ein Zukunftsprojekt der Bundesregierung: Industrie 4.0. Unter diesem 2011 auf der Hannover Messe geprägten Schlagwort sollte sich der Industriestandort Deutschland einer technologischen Evolution unterziehen. Die damit verbundenen Ziele Digitalisierung, Vernetzung und Effizienz werden heute noch um Nachhaltigkeit erweitert. Einiges ist in der vergangenen Dekade erreicht worden, andere – frühere – Vorsprünge sind nicht zuletzt durch den immer weiter erstarkenden asiatischen Wettbewerb in Gefahr, resümiert Marco Prüglmeier, CEO der Innovationsberatung i2market.

Wie fortgeschritten ist die Transformation der deutschen Wirtschaft also tatsächlich? „Wir sind auf einem guten Weg, aber dennoch laufen Theorie und Praxis bei digitalen Geschäftsmodellen noch zu weit auseinander“, resümiert Dr. Wolfgang Falter, Leiter Sustainability Services des Beratungsunternehmens Deloitte, im DUP Digital Business Talk.

Eine Blaupause für die Überwindung solcher strukturellen Gräben könnte die Logistik darstellen. „Wir haben eigentlich die besten Voraussetzungen dafür, die reale Produktwelt mit der virtuellen Datenwelt zu verknüpfen, da wir bei Logistik- und Produktionsprozessen zur Weltspitze gehören“, bestätigt Thorsten Cramer, CEO von Crosscan. Das Softwareunternehmen hat mit Datenanalyse für den Einzelhandel begonnen, ist mit dem Geschäftsbereich Ekko mittlerweile aber auch in die Marktlücke der Intralogistik in der Industrie vorgestoßen und bietet Lösungen zur Digitalisierung des Materialflusses an.

In der Industrie geht der Trend zu Mass-Customization: Entlang der komplexen Lieferkette müssen in einem Balanceakt die massentaugliche Produktion

und zugleich die individuellen Anforderungen der Kunden berücksichtigt werden – und das bestenfalls mit positiven Effekten auf Effizienz und Nachhaltigkeit.

Gelingen soll das mithilfe intelligenter, aufeinander abgestimmter Content-Management-Systeme, die in Echtzeit Orts-, Mengen- und Zugangsdaten steuern und auf kurzfristige Schwankungen in der Nachfrage reagieren. Vor allem im Materialfluss gäbe es noch Steigerungspotenzial. Als ein Beispiel nennt Cramer in der Produktion die Umstellung von klassischen Papier- auf digitale Labels. Laut einer Studie von Logistic IQ sind nur 25 Prozent des Pickprozesses tatsächliche Pickarbeiten; 75 Prozent sind Tätigkeiten wie Laufen, Suchen und Drucken – und hier können durch Ekko sehr große Einsparungen realisiert werden. Darüber hinaus können bis zu 80 Prozent der Fehler im Kommissionierprozess vermieden werden.

Derzeit sind zuvorderst große Industrieunternehmen die Profiteure einer optimierten Intralogistik. Aber auch mittelständische und kleine Firmen können mithilfe von Systemen wie Ekko an der Industrie-4.0-Entwicklung teilhaben. Zuletzt haben sich laut Ekko-Product-Owner Rouven Falkewitz immer mehr Unternehmen einer cloudbasierten Datenverarbeitung zugewandt – trotz anfänglicher Skepsis. Ist diese überwunden, könnten sich auch die Verhältnisse umkehren, wie Falter hofft: „Schön wäre es doch, wenn wir hier dann nicht am Ende, sondern am Anfang der Seidenstraße sitzen würden." ■

Mehr zu Intralogistik unter ekko.de

Mehr im Video!

Thorsten Cramer, Marco Prüglmeier, Dr. Wolfgang Falter und Rouven Falkewitz waren zu Gast im DUP Digital Business Talk. Bei der digitalen Talkshow stehen Themen im Fokus, die Unternehmer beschäftigen. **Sehen Sie den gesamten Talk zur Intralogistik unter DUP-magazin.de/ekko-video**

ANZEIGE

BIOGENA
GOOD HEALTH FOR ME

ZUKUNFT GEMEINSAM GESTALTEN

Krisensicher und zukunftsfit in die Selbstständigkeit

Nutzen Sie Ihre Chance – Starten Sie mit Ihrem eigenen Biogena-Business durch und gestalten Sie aktiv die Zukunft zu mehr Gesundheit und Wohlbefinden für möglichst viele Menschen in Ihrer Region!

- Sie brennen für die Themen „Good Health and Wellbeing"?
- Sie sind leidenschaftlich und vertriebsaffin?
- Sie wollen sich mit einem etablierten System sinnstiftend entfalten?

Dann werden auch Sie Teil der Biogena-Franchise-Community! Unser krisensicheres und innovatives Hybrid-Franchise-Modell ermöglicht Ihnen den sicheren und direkten Einstieg in Ihre Selbstständigkeit.

www.biogena.com/franchise

„Wir gehen neue Wege, bevor es andere tun“

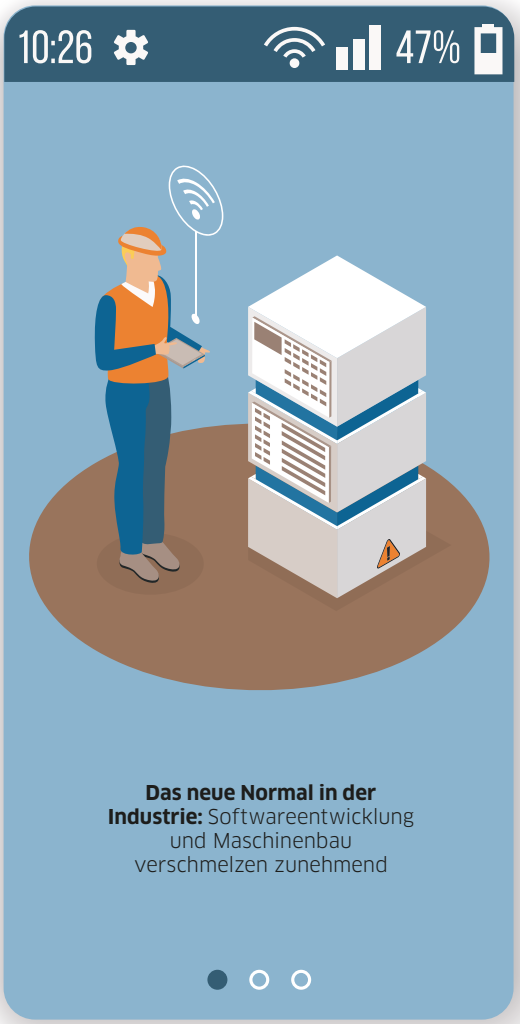
MASCHINEN- UND ANLAGENBAU Mit der Gründung einer eigenen Digitaleinheit wurde 2017 ein umfassender Transformationsprozess beim Technologiekonzern Körber gestartet. CEO Stephan Seifert erklärt, wo Körber heute steht und warum Veränderung unerlässlich ist für den Erfolg von morgen.

Er ist fest davon überzeugt, sagt Stephan Seifert, „dass die Mehrheit der Industrieunternehmen mit ihrem aktuellen Technologie-Stack und ihrem heutigen Geschäftsmodell ihre Marktposition in den kommenden Jahren nicht halten kann“. Seifert ist CEO von Körber. Der Hamburger Technologiekonzern hat rund 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an 100 Standorten weltweit und ist in fünf Geschäftsfeldern aktiv: Pharma, Supply-Chain, Tissue, Tabak – und seit 2017 auch im Geschäftsfeld Digital. Denn für Körber-CEO Seifert ist die digitale Transformation des Unternehmens eine zwingende Notwendigkeit, um auch in Zukunft als Marktführer erfolgreich zu bleiben.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Bei Körber streben Sie die Marktführerschaft durch Technologieführerschaft an. Was zeichnet einen Technologieführer aus?
// Stephan Seifert: Ganz klar: Wer Technologieführer sein will, muss zugleich die Innovationsführerschaft in seiner Branche innehaben und bei seinen Kunden als zentraler Kompetenz- und Lösungspartner wahrgenommen werden. Das ist unser Maßstab.

Wie definieren Sie Innovation?
// Seifert: Innovationen zeichnen sich in der Regel durch ganz neue Technologien, Denkweisen und Lösungsansätze aus und bieten zudem häufig die Möglichkeit, auch neue Geschäftsmodelle zu etablieren.

Eine Innovation muss demnach disruptiven Charakter haben. Oder können auch graduelle Veränderungen innovativ sein und dabei helfen, international wettbewerbsfähig zu bleiben?
// Seifert: Bei Körber brauchen und machen wir definitiv beides. Die Maschinen und Anlagen, die wir unseren Kunden anbieten, entwickeln wir kontinuierlich mit vielen Innovationen weiter. Zugleich bauen wir unsere Kompetenz in den Bereichen Software, Digitalisierung und Industrial IoT ganz massiv aus. Hier finden aktuell und zukünftig ganz wesentlich



Das neue Normal in der Industrie: Softwareentwicklung und Maschinenbau verschmelzen zunehmend

die technologische Weiterentwicklung und die Disruption statt.

Ein Disruptionsprozess, den Sie seit einigen Jahren mit vorantreiben.
// Seifert: Ich bin fest davon überzeugt, dass sich in den nächsten fünf Jahren entscheidet, wer im B2B-Bereich international das Rennen machen wird. Aus diesem Grund treiben wir unsere zukunftsorientierte Digital- und Technologiestrategie mit hoher Geschwindigkeit weiter erfolgreich voran.

Wie sieht diese Strategie aus?
// Seifert: Körber entwickelt und produziert seit 75 Jahren Maschinen und Anlagen für seine Kunden. Dadurch kennen und verstehen wir die Prozesse unserer Kunden sehr genau und sind ein langjähriger strategischer Partner. Mit unserer Digitalisierungsstrategie treiben wir nun ganz massiv das Zusammenspiel dieser Hardware mit Software- und Industrial-IoT-Lösungen zu einem integrierten Technologie-Stack voran. Denn in der Zukunft steht die Weiterentwicklung und Optimierung der gesamten Wertschöpfung – die intelligente Fabrik – bei unseren Kunden im Fokus. So definieren wir für die Zukunft Marktführerschaft durch Technologieführerschaft zum Nutzen unserer Kunden.

Wie erfolgreich sind Sie dabei?
// Seifert: In Zahlen ausgedrückt, realisieren wir bereits heute mehr als 20 Prozent unseres Geschäfts mit Softwareprodukten und digitalen Lösungen und gehen von einem weiteren substanziellen Wachstum in den nächsten Jahren aus.

In welcher Technologie sehen Sie das größte Potenzial für die Zukunft?
// Seifert: Für uns stehen derzeit zwei Themen besonders im Vordergrund: zum einen Künstliche Intelligenz. Wir bauen hier ganz stark unsere eigenen Kompetenzen aus und arbeiten gleichzeitig mit Start-ups zusammen, um KI-basierte Softwarelösungen zu entwickeln. Zweitens: Autonomous Mobile Robots – sogenannte AMRs. Diese Roboter ermöglichen ganz neue Lösungsansätze und werden künftig bei vielen unserer Kunden im Einsatz sein. Zwei wichtige Technologien, die die Entwicklung zur intelligenten Fabrik stark beschleunigen werden.

Was kann ein Konzern wie Körber in diesem Zusammenhang von Start-ups lernen?
// Seifert: Start-ups haben ein enormes Verständnis für neue Technologien. Sie haben zudem eine ganz andere Entwicklungs- und Innovationsgeschwindigkeit – Stichwort „fail fast". Und sie helfen uns dabei, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Wir arbeiten deshalb sehr intensiv und erfolgreich mit unterschiedlichen Start-ups zusammen. Inzwischen haben wir mit FactoryPal auch ein eigenes Start-up mit extremem Innovations- und Disruptionspotenzial gegründet.

Inwiefern?
// Seifert: FactoryPal stattet komplette Fertigungsanlagen mit einer auf Künstlicher Intelligenz basierenden Softwarelösung aus, die den gesamten Produktionsprozess und -footprint bei unseren Kunden optimiert und so die Produktivität und Profitabilität substanziell steigern kann. Und das alles ohne nennenswerte Investitionen in neue Maschinen oder Anlagen. Gleichzeitig bieten wir unseren Kunden damit ein völlig neues Geschäftsmodell an: „gain sharing", also Erfolgsbeteiligung.

Was heißt „gain sharing" genau?
// Seifert: Statt einer einmaligen Zahlung bekommen wir zum Beispiel einen Anteil des durch die Optimierung zusätzlich erzielten Ertrags. Oder anders ausgedrückt: Wir bekommen nur Geld, wenn unser Kunde auch mehr verdient. Wir gehen neue Wege, bevor andere sie gehen.

Den Wandel positiv und aktiv zu gestalten ist sicher eine enorme Herausforderung. Wie machen Sie das?
// Seifert: Kurz gesagt: Kompetenzen entwickeln, Menschen zusammenbringen und gemeinsames Lernen und Erfolge ermöglichen. Zudem haben wir das Thema Digitalisierung schon sehr früh auf die Agenda jedes Meetings gesetzt, um auch all diejenigen damit vertraut zu machen, für die das Thema Neuland war.

Welche Rolle spielen Sie als CEO in diesem Transformationsprozess?
// Seifert: Natürlich ist es absolut wichtig, so einen umfassenden Transformationsprozess als Person aus tiefster Überzeugung und als Vorbild glaubhaft zu vermitteln. Ebenso zentral ist es, der Organisation, den Führungskräften und den Mitarbeitern Freiraum und Verantwortung für die Umsetzung neuer Ideen und Herangehensweisen zu geben. Denn die erfolgreiche Veränderung gestalten jeden Tag unsere 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit in der Zusammenarbeit und im Austausch mit unseren Kunden. So gelingt uns bei Körber die Transformation. ■

ZUR PERSON
STEPHAN SEIFERT

trat 2007 als Geschäftsführer einer Konzernsparte in den Körber-Konzern ein. 2012 wurde er Mitglied des Vorstands der Körber AG, seit dem 1. Oktober 2016 ist der Diplom-Kaufmann Vorstandsvorsitzender

Mehr unter DUP-magazin.de/interview-koerber

Innovation im Dialog

INDUSTRIEMANAGER über den Austausch zum Fortschritt: Stefan Stenzel, Chef der Jenoptik-Tochter VINCORION, über Kundennutzen, Vorhersagen und den Ingenieur-Triathlon.

ZUR PERSON
STEFAN STENZEL

leitet als Executive Vice President die Division VINCORION und ist Mitglied im Executive Management Committee des Jenoptik-Konzerns

Stefan Stenzel übt regelmäßig den Spagat. Er leitet den Mittelständler VINCORION, der in klassischen Industrien Mechatronik-Lösungen maßschneidert, und ist gleichzeitig Teil des Top-Managements im Technologiekonzern Jenoptik. Ein Gespräch über Tradition und Transformation.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Unsere Industrie steht traditionell für ingenieurgetriebene Optimierung bis ins letzte Detail. Wird zu wenig disruptiv gedacht?
// Stefan Stenzel: Eine Einteilung in „disruptiv" und „nicht disruptiv" halte ich nicht für hilfreich. Für mich gelten die Kategorien „erfüllt die Kundenbedürfnisse" und „erfüllt nicht die Kundenbedürfnisse". Wie viele andere deutsche Mittelständler müssen wir global erfolgreich sein. Ich denke, dass wir deshalb hin und wieder von den letzten 20 Prozent des deutschen Optimierungswillens abrücken müssen. Diese Denke hat zwar ihre Stärken. Es kaufen aber nicht alle Kunden gern in Deutschland, weil wir im Zweifel nur sehr gut und sehr teuer können. Wir müssen dem Kunden besser zuhören können, ihn fragen, was er will, und nicht nur versuchen, unsere eigenen Ideale durchzusetzen.

Woher nehmen Sie die Impulse für Innovationen?
// Stenzel: Der wesentliche Treiber ist für uns der Kundendialog. Wir stellen keine Produkte von der Stange her, sondern entwickeln maßgeschneiderte Lösungen für sehr konkrete Probleme. Durch den Engineer-to-Engineer-Dialog entstehen Produkte, die es so vorher noch nicht gegeben hat – und die damit auch unsere Alleinstellung ausmachen. Das ist dann zwar nicht das neue iPhone, bringt dem Kunden aber einen echten Mehrwert. Innovation muss ja nicht immer „fancy" sein. Vielmehr bringen wir im Ingenieur-Triathlon Elektronik, Mechanik und Werkstoffe zusammen.

Sehen Sie sich selbst als Treiber des digitalen Wandels?
// Stenzel: Die Digitalisierung hat aus meiner Sicht im industriellen Kontext zwei Dimensionen: die Produktdigitalisierung und die Prozessdigitalisierung. Was Ersteres angeht, begreife ich mich eher nicht so sehr als Innovations-Taktgeber. Dort vertraue ich – wie gesagt – auf den Kundendialog. Anders ist es bei der Prozessdigitalisierung und -optimierung. Ob die Nutzung von E-Auctions im Einkauf, die Einführung von Softwarerobotern in der Verwaltung oder das Thema Kundendienst 4.0: Hier sehe ich mich sehr wohl als Impuls- und Taktgeber.

Engineer-to-Engineer-Kommunikation: Aus dem Kundendialog heraus entwickelt VINCORION mechatronische Lösungen

Nennen Sie uns bitte ein konkretes Beispiel.
// Stenzel: Wenn es um Kundendienst 4.0 geht, sprechen wir etwa über das Thema Predictive Maintenance. Stellen Sie sich eine elektrische Rettungswinde vor, die an einem Hubschrauber der Bergrettung befestigt ist. Die war vor zehn Jahren noch so intelligent wie ein Gartenschlauch auf dem Wickler. Heute ist sie ein hoch kompliziertes Produkt mit einer Menge Software und Sensorik, die sowohl die Nutzung und den Abrieb der Bremsen, aber auch alle Aggregatzustände wie Feuchte, Wind, Sonne und die Erwärmungszustände misst und diese per Algorithmus miteinander verbindet. Im Ergebnis erhalten wir den Vorschlag eines für den Kunden optimalen Wartungszeitpunkts, der veritable Zeit- und Kosteneinsparungen mit sich bringt. Die Software macht daher einen immer größeren Anteil unserer Produkte aus, sodass beispielsweise die Winden in einem speziellen Einsatzfeld die optimale Leistung abrufen können. Das ist eine unserer Stärken. ■

Mehr unter DUP-magazin.de/vincorion-interview

Mit Transparenz punkten

BETTER BANKING – für den Ansatz steht die seit 1921 bestehende BBBank. Diesem Credo bleibt sie sich auch in der digitalen Welt treu, etwa in puncto Kundenservice.

Die BBBank wird in diesem Jahr 100 Jahre alt. Die Genossenschaftsbank steht in der Historie der deutschen Beamtenbanken; ihre Kunden entstammen vorwiegend dem öffentlichen Dienst. Aber nicht nur: „Seit Ende der 1960er-Jahre begrüßen wir alle Privatkunden bei uns“, sagt der stellvertretende Vorstandsvorsitzende Oliver Lüsch, der zum 1. Juli 2021 als CEO an die Vorstandsspitze aufrückt. Auf den ersten Blick scheint die Bank eher Teil der „alten Welt“ zu sein. Doch Traditionen sind nicht alles. Bei der BBBank lauten die Schlagworte „digital, persönlich, nachhaltig“. Ende 2020 belegte die BBBank in einem Ranking des Deutschen Instituts für Service-Qualität nach Kundenzufriedenheit den ersten Platz unter den bundesweiten Filialbanken – zum achten Mal in Folge. Worauf es beim Kundenservice ankommt, erklärt Lüsch.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Was zeichnet guten Kundenservice aus?
// Oliver Lüsch: Als Genossenschaftsbank sind unsere Kunden gleichzeitig Mitglieder der Bank. So bauen wir eine ganz andere Beziehung zu ihnen auf und können uns mehr auf ihre Bedürfnisse fokussieren. Unser Ziel ist, ein über dem Marktschnitt liegendes Kundenerlebnis zu bieten. Dazu gehören: Convenience, Einfachheit, Sicherheit und Transparenz. Das spiegelt sich im Service und in der Beratung wider. Das heißt auch: Es darf keine versteckten Kosten geben. Das honorieren Kunden. Wir zeigen ihnen, dass sie an erster Stelle stehen, dass wir zuhören und darauf aufbauend Angebote und Lösungen ableiten.

Wie gehen SIe dabei vor?
// Lüsch: Wir denken konsequent vom Kunden her, beziehen ihn also von Anfang an in Überlegungen und Projekte ein. Wir sind heute viel mehr mit ihm in Kontakt. Früher gab es die Filiale, die entweder geöffnet oder geschlossen war. Heute sind wir über alle Kanäle für Kunden da. Und zwar dann, wenn es für sie relevant ist. Wir bauen sowohl unsere Beratung weiter aus wie auch unser digitales Banking und die telefonische Erreichbarkeit. Gleiches gilt für die Selfservices auf der Homepage. Dabei gehen wir zunehmend agil vor. Wir fördern die teamübergreifende Zusammenarbeit und fordern diese auch aktiv ein. Deshalb haben wir etwa Co-Creation-Workshops etabliert. Dort werden neue Ideen diskutiert, oder Bestehendes wird weiterentwickelt – immer mit einer positiven Fehlerkultur. So haben die Mitarbeitenden die Sicherheit, die es braucht, um Dinge voranzutreiben.

ZUR PERSON
OLIVER LÜSCH

ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender der BBBank eG

Welche Rolle spielen Sie als Vorstandsmitglied beim Innovationsprozess?
// Lüsch: Auch im Vorstand verstehen wir uns als Team. Wir leben den Führungskräften und Mitarbeitenden den digitalen Veränderungsprozess vor und schaffen Strukturen, um Innovation zu ermöglichen. Ganz wichtig dabei: Kommunikation. Wir erklären, hören zu und motivieren. Auf diese Weise binden wir alle Stakeholder ein. Als Vorstand treffen wir dann klare Entscheidungen, die für alle gelten. Wir stellen sicher, dass gute Ideen schnell in die Umsetzung kommen. Damit ermöglichen wir persönliche Erfolgserlebnisse, die zusätzlich motivieren und Lust darauf machen, im Sinne von „Better Banking“ Neues auszuprobieren. ■

Transformation: Unabhängig vom Unternehmensalter bieten sich jetzt gute Chancen, Innovationen voranzutreiben

Transparenz: Hält das Produkt, was es verspricht? Wie können Standards in der Textilindustrie gesetzt und gehalten werden?

Um 30 %
sind die Aufträge in Bangladesch durch die Coronapandemie zurückgegangen.

4 Mio.
Teile des Textilsortiments von KiK bestehen laut CSR-Leiter Ansgar Lohmann mittlerweile aus Biobaumwolle.

„Standards um drei Jahre zurückgeworfen“

EINZELHANDEL Textilhändler KiK sieht sich coronabedingt herausfordernden Zeiten gegenüber. Nachhaltig stark wolle man daraus hervorgehen. Wie das gelingen soll, erklären CEO Patrick Zahn und CSR-Leiter Ansgar Lohmann.

KiK und Nachhaltigkeit – passt das zusammen? Ja, meinen Patrick Zahn, CEO des Textilhändlers, und der CSR-Leiter des Hauses Ansgar Lohmann. Im Interview sprechen sie über die Konsequenzen der Coronapandemie für die Nachhaltigkeitsstandards in der Textilwirtschaft sowie über Transparenz und Verantwortung.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Muss KiK durch die coronabedingten Einbußen Abstriche in der Nachhaltigkeitsstrategie machen?
// Patrick Zahn: Nein, das müssen wir nicht. Das hieße ja, dass man Nachhaltigkeit nur mit Blick auf die Rendite praktiziert. Wir engagieren uns aus Überzeugung. Die aktuellen Einschränkungen haben jedoch Einfluss auf unseren Handel und damit schlussendlich auch auf unsere Produktionsländer. Was uns Sorgen macht, ist, dass wir diese derzeit nicht bereisen können, um unsere Nachhaltigkeitsanforderungen vor Ort zu überprüfen.

Fehlt Ihnen damit aktuell der Einblick in das, was in Ihrer Lieferkette passiert?
// Ansgar Lohmann: Die Pandemie hat die Beschaffungsländer sehr hart getroffen. In Bangladesch sind die Aufträge um 30 Prozent zurückgegangen. Bis zu 100.000 Menschen haben ihre Arbeit verloren. Weder wir noch die von uns engagierten Prüfinstitute können die Länder besuchen. Wir fürchten daher, dass sich die Nachhaltigkeitsstandards und -methoden, die wir vor Ort von den Lieferanten einfordern, in den letzten Monaten zwei bis drei Jahre zurückentwickelt haben.

Was unternehmen Sie gegen dieses Problem?
// Lohmann: Wir haben uns „Call to Action“, einer Initiative der Internationalen Arbeitsorganisation, angeschlossen, die sich bei Regierungen dafür einsetzt, dass die Arbeitskräfte in den Produktionsländern ihren Lohn und soziale Absicherungen erhalten.
// Zahn: Zudem sind wir zusammen mit einem schwedischen Einzelhandelsunternehmen ein Treiber dafür,

dass gewisse Standards in Bezug auf Gebäudesicherung und Unfallversicherung eingehalten werden. Wir sind bereit, dafür noch mal Geld zur Verfügung zu stellen. Aber etwas zu korrigieren ist immer aufwendiger als Neuaufbau. Dieser Vorgang wird uns, wenn wir wieder in die Länder reisen können, umfangreich beschäftigen.

KiK bietet einerseits den günstigsten Preis an und setzt andererseits gleichzeitig auf Nachhaltigkeit. Wie passt das zusammen?
// Lohmann: Discount ist per se nachhaltig. Wir versuchen, kostendämpfende Maßnahmen in unserer Lieferkette durchzusetzen. Wir bieten unseren Lieferanten Flexibilität, gewähren ihnen zum Beispiel zehn Monate Zeit, ihre Aufträge abzuwickeln, und setzen bei 70 Prozent unseres Textilsortiments auf Materialien, die ganzjährig verfügbar sind. Weiterhin transportieren wir die Ware ausschließlich mit Schiffen. Außerdem sparen wir im Marketing; zum Beispiel gibt es bei uns keine Werbeprospekte mehr.

Sie fahren offensiv eine Nachhaltigkeitsstrategie und sehen sich gleichzeitig immer wieder Vorwürfen ausgesetzt. In Ihrem Nachhaltigkeitsbericht 2019 haben Sie betont, dem durch mehr Transparenz entgegenzuwirken. Wie stellen Sie das an?
// Zahn: In unseren ersten zwölf Jahren stand der Wachstumsgedanke im Vordergrund. Dann gab es die zwei verheerenden Unglücke in Produktionsstätten in Bangladesch und Pakistan, für die vor allem wir öffentlich als Synonym standen. Daraufhin haben wir unsere gesamte Nachhaltigkeitsstrategie auf den Prüfstand gestellt und verändert. Wir sind der Initiative „Accord" beigetreten, die nationale und internationale Stakeholder in Bangladesch zusammenbringt und für Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen in der Kleidungsherstellungsindustrie sorgt. Wir möchten in allen Bereichen der Nachhaltigkeit im führenden Segment sein.

Wurden die im Nachhaltigkeitsbericht 2017 formulierten Ziele und Maßnahmen erreicht oder verfehlt?
// Lohmann: Als kurzfristiges Ziel konnten wir zum Beispiel den Anteil an Naturfasern innerhalb eines Jahres stetig erhöhen, wodurch unser Sortiment nun aus vier Millionen Teilen Biobaumwolle besteht. Mittelfristig sind wir weiterhin Mitglied bei „Accord" in Bangladesch und setzen uns auch für die Umsetzung solcher Abkommen in anderen Ländern ein. Für unsere langfristigen Ziele, die wir in einem Zeitraum von drei Jahren angesetzt haben, verläuft die Umsetzung planmäßig. Zum Beispiel konnten wir bereits 15 Prozent unseres Lieferantenpools Textil nach DIN ISO 14001 zertifizieren. Zudem erfüllen wir die Vorgaben des Textilbündnisses zu 100 Prozent und haben unsere eigene Roadmap 2020 transparent nach internationalen Standards veröffentlicht.

ZUR PERSON
PATRICK ZAHN

ist seit 2014 CEO von KiK. Dem Unternehmen gehört Zahn seit 2008 an. Zuvor war er für Aldi und die ehemalige Tengelmann-Tochter Plus Warenhandelsgesellschaft tätig

ZUR PERSON
ANSGAR LOHMANN

ist Leiter des Bereichs Corporate Social Responsibility bei KiK. Nach Stationen bei den Modeunternehmen Ahlers und Bonita arbeitet Lohmann seit 2013 bei KiK

Wie stehen Sie zum Lieferkettengesetz?
// Lohmann: Das Gesetz muss wettbewerbskonform auf Europa ausgeweitet werden. Es kann nicht sein, dass KiK die Standards einhält, aber andere europäische Firmen eben nicht. Ein weiterer Aspekt ist das Thema Rechtssicherheit. Die Missstände in einer Lieferkette sollten nicht ausschließlich dem Interpretationsspielraum von Nichtregierungsorganisationen obliegen.
// Zahn: Wichtig bei dieser Diskussion ist, dass ein Unternehmen nicht die Aufgaben eines Staates übernehmen kann. Ziel sollte es sein, diese Standards langfristig in Staaten wie Bangladesch zu etablieren und sie in die Lage zu versetzen, entsprechende Sicherungssysteme für die Bevölkerung eigenständig aufzubauen.

Große Unternehmen, große Verantwortung: Inwieweit empfinden Sie die Notwendigkeit, in Sachen Nachhaltigkeit voranzugehen?
// Zahn: Unser Verständnis von Nachhaltigkeit sichert entlang unserer Lieferkette Arbeitsplätze und die Teilhabe an Konsumprozessen selbst mit kleinem Budget. Und dies unter Einhaltung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten auch im globalen Süden. Hier sehen wir als großes Unternehmen eine besondere Verantwortung. Allerdings gilt es ebenfalls zu bedenken, dass die Lieferanten in Bangladesch nicht auf ein Unternehmen wie KiK warten. Im internationalen Vergleich haben wir nicht wirklich großes Gewicht.

Welche Rolle spielen dabei die Belastungen im Zuge von Pandemie und Lockdown?
// Zahn: Wir erhielten als großes Unternehmen erst einmal gar keine wirklichen Hilfen. Wir haben maximal drei Millionen Euro im Monat bekommen. Aber nur zum Vergleich: In Deutschland haben wir allein Mietkosten in Höhe von 13 Millionen Euro. Fazit: Wenn große Unternehmen in allen Dingen stets mehr belastet werden, sind sie irgendwann keine großen Unternehmen mehr. Große, starke Schultern müssen Standards setzen und vorangehen – ja, aber eben auch nur bis zu einem bestimmten Grad. Ab einer gewissen Größe fallen sie durch alle Raster. Das ist in Deutschland leider stark ausgeprägt. Und wenn wir bei Themen wie Nachhaltigkeit vorweggehen wollen und sollen, aber in der Pandemie keine Hilfen erhalten, beißt sich das irgendwann. ■

Mehr unter DUP-magazin.de/interview-kik

Virtuelle Führung gegen Einsamkeit

STUDIE Welchen Einfluss hat die Digitalisierung der Arbeitswelt auf Gesundheit und Produktivität von Beschäftigten? Dieser Frage geht die Studie „social health@work“ der BARMER nach, zu der nach einer ersten Auswertung im Juli 2020 jetzt aktualisierte Ergebnisse präsentiert wurden.

Lange ist es her, als die bloße Frage „Wie geht es dir?“ noch eine Floskel war. Meist wurde die Frage nach dem eigenen Wohlbefinden im E-Mail-Verkehr gewohnheitsgemäß gestellt, doch nur selten beantwortet. Nach nun einem Jahr Coronapandemie ist das anders.

Das Thema Gesundheit hat heute einen komplett anderen Stellenwert – und gleich mehrere Dimensionen. Die BARMER unterscheidet in der gemeinsam mit der Universität St. Gallen durchgeführten Studie „social health@work“ zwischen dreien: der körperlichen, der psychischen und der sozialen Gesundheit. Letzteres rückt heute im Zuge der Digitalisierung und Flexibilisierung von Arbeit vermehrt in den Fokus. Im Arbeitskontext beschreibt der Begriff einen Zustand des sozialen Wohlbefindens. Personen entwickeln und nutzen Verhaltensweisen und Arbeitsbeziehungen, um das Spannungsverhältnis von Erreichbarkeit und Abgrenzung, Autonomie und Erholung erfolgreich und gesund zu gestalten. Doch wie geht es den Beschäftigten nun tatsächlich? Und was ist anders als im Sommer 2020, als die Pandemie noch eine eher neue Begleiterscheinung im Arbeitsleben der Deutschen war?

GESÜNDER DURCH DIGITALE KOMPETENZ

Zuerst die gute Nachricht: Mobil arbeitende Beschäftigte mit hoher digitaler Kompetenz leiden im Schnitt wenig unter Stress und Schlafproblemen. Dies hat sich zwischen der ersten und zweiten Befragungswelle auch nur marginal verändert (-0,5 Prozent). Anders sieht es bei denjenigen aus, die eine geringere digitale Kompetenz haben. Hier steigt die Stresswahrnehmung zwischen Juli 2020 und Januar/Anfang Februar 2021 um 5,0 Prozent an. Auch Schlafprobleme treten häufiger auf (+8,9 Prozent). Es scheint also, dass eine hohe digitale Kompetenz eine entscheidende Rolle zur Erhaltung der Gesundheit von mobil Beschäftigten spielt.

HOMEOFFICE GLEICH ISOLATION?

Digital kompetent oder nicht, das Gefühl von Isolation, Einsamkeit und Ausgrenzung ist für viele ein Symptom der Coronapandemie – und Homeoffice kann das befördern. Auch wenn Kolleginnen und Kollegen über Chatnachrichten und Videokonferenzen im Kontakt bleiben, kann sich die räumliche Distanz schnell zur sozialen Abgrenzung entwickeln. So fühlen sich 23,5 Prozent der mobil Beschäftigten isoliert, bei nicht mobil Beschäftigten sind es 19,5 Prozent. Persönliche Gespräche, gemeinsam am gleichen Ort zu arbeiten und immer auf schnelle, persönliche Unterstützung zählen zu können: Das macht eben doch einen Unterschied aus. Im Homeoffice fühlen sich 18,3 Prozent der Befragten allein, 32,5 Prozent fehlt Gesellschaft. „Psychische Gesundheit setzt soziale Kontakte voraus – eine örtliche Trennung von Kolleginnen und Kollegen kann

FÜNF TIPPS FÜR CHEFS

Professor Stephan Alexander Böhm von der Universität St. Gallen hat – basierend auf den Studienergebnissen – Empfehlungen für Führungskräfte:

1. **Kommunizieren Sie klar, transparent und wertschätzend**
   - Setzen Sie auf regelmäßige, kurze Check-ins und Updates.
2. **Agieren Sie in Rollen**
   - Unterstützen Sie die Mitarbeitenden in kurzen One-on-One-Meetings als Coach.
3. **Fördern Sie eine auf Vertrauen basierte Ergebniskultur**
   - Keine Kontrollmechanismen; lernen Sie, dass Ergebnis über Präsenz steht.
4. **Seien Sie Vorbild für flexibles Arbeiten**
   - Stellen Sie klar, dass auch mobiles Arbeiten Grenzen hat; Arbeits- und Erreichbarkeitszeiten sollten eingehalten werden.
5. **Fördern Sie Inklusion**
   - Jeder sollte in virtuellen Meetings zu Wort kommen; ruhige Teammitglieder sollten angesprochen werden.
   - Investieren Sie in das Zusammengehörigkeits- und Teamgefühl Ihrer Mitarbeiter (online und offline).

Wie einsam macht mobiles Arbeiten? Anteil der mobil Beschäftigten und nicht mobil Beschäftigten im Vergleich mit Zustimmung in Deutschland

Bitte überlegen Sie, wie Sie sich aktuell fühlen. Wie häufig …

Ein Großteil der aktiven Lebenszeit ist Arbeitszeit. Darin finden viele wichtige soziale Interaktionen statt. Die Zunahme mobiler Arbeit und die Einschränkungen der allgemeinen Mobilität beschränken uns jedoch in steigendem Maß auf unsere eigenen vier Wände. Dadurch reduziert sich auch die Anzahl der sozialen Kontakte im Alltag – mit spürbaren Folgen: Zum Zeitpunkt der zweiten Befragung stimmt im Mittel ein höherer Anteil der (teilweise) mobil Beschäftigten den genannten Aussagen zur Einsamkeit zu als nicht mobil Beschäftigte. So geben 23,5 Prozent der (teils) mobil Beschäftigten in Deutschland an, das Gefühl zu haben, sich von anderen isoliert zu fühlen. Bei nicht mobil Beschäftigten sind dies 19,5 Prozent.

Quelle Grafik: „social health@work", 2021, BARMER und Universität St. Gallen

deshalb stark belasten", erklärt Stephan Alexander Böhm, Professor für Diversity Management und Leadership an der Universität St. Gallen. „Besonders mobil Beschäftigte sollten sich die Zeit nehmen, untereinander auch über private Gespräche in Kontakt zu bleiben und Zusammentreffen, die sonst im Büroalltag selbstverständlich sind, digital nachzubilden."

FÜHRUNGSKRÄFTE MÜSSEN UNTERSTÜTZEN

Wer Vollzeit arbeitet, hat meist die häufigsten sozialen Kontakte im Büro. Neben den Auswirkungen der Coronapandemie werden Beschäftigte vor allem durch das Gefühl einer potenziell reduzierten Inklusion im Team als auch von Einsamkeit beeinflusst. Die Studie zeigt: 13,8 Prozent der mobil Beschäftigten haben aktuell den Eindruck, sich an niemanden wenden zu können. 10,1 Prozent der Befragten fühlen sich gar ausgegrenzt. Auch der Vergleich der neuen Ergebnisse mit denen aus dem vergangenen Jahr zeigt: Abgrenzung vom Team ist im Homeoffice ein großes Problem. Seit der letzten Befragungswelle im Sommer sank das Gefühl der Zugehörigkeit mobil Beschäftigter um drei Prozent. Bei denjenigen, die nicht im Homeoffice arbeiteten, zeichnet sich dagegen ein gegenteiliger Trend ab: Mitarbeitende fühlen sich zu rund 1,6 Prozent mehr im Team eingebunden als noch vor einem Dreivierteljahr. Doch wie lässt sich diese Herausforderung bewältigen? Die Zusammengehörigkeit im Team zu fördern war schon immer die Aufgabe von Führungskräften. Im Büro wird ihnen diese meist abgenommen; private Gespräche finden dort zwischen Tür und Angel automatisch statt. In der digitalen Arbeitswelt können Beschäftigte jedoch Tage ohne privaten Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen verbringen.

„Virtuelle Führung ist die Herausforderung, das Kollegium auch digital zusammenzubringen und das Gefühl von Zugehörigkeit über räumliche Grenzen hinweg zu fördern", sagt Böhm. „Führungskräfte stehen daher in der Verantwortung, Mitarbeiter im Homeoffice aktiv in die Teams einzubinden, zum Austausch zu motivieren und Vorbild für flexibles Arbeiten zu sein." Böhm gibt deshalb fünf Tipps, wie Führungskräfte unterstützen können (siehe links). ■

Mehr unter barmer.de/social-health

Neustart statt Frust

ERFOLGREICHER SPURWECHSEL Einige Branchen setzt Corona immens unter Druck. Angestellte sind in Kurzarbeit oder haben ihren Job bereits verloren. Viele bangen um die Zukunft in ihrem erlernten Beruf. Manche warten hoffnungsvoll auf Besserung, andere suchen nach neuen Horizonten und wechseln in attraktivere Bereiche – so wie die einstige Eventmanagerin Kristin Leopold.

Tausende Künstler, Discjockeys und Eventmanager waren dem Aufruf des Aktionsbündnisses #AlarmstufeRot zur Demonstration in Berlin gefolgt. Nach über einem Jahr Lockdown macht sich in der Branche Verzweiflung breit. Genau so geht es vielen anderen, die etwa in den Bereichen Gastronomie, Messebau, Touristik oder Fitness tätig sind und sich in der Kurzarbeit befinden oder als Selbstständige vom Überbrückungsgeld zehren. Die einen warten frustriert in der Hoffnung auf Normalisierung, die anderen suchen nach neuen Perspektiven – zumal die Aussichten in den besonders betroffenen Sparten auch nach einer Bewältigung der Pandemie ungewiss sind.

FREIRAUM GESUCHT

Kristin Leopold ist heute froh, dass sie schon vor einiger Zeit den Mut zum Wechsel in einen zukunftsträchtigen Bereich fand. Sie tauschte ihren Job als Eventmanagerin mit einer selbstständigen Tätigkeit unter dem Dach der Deutschen Vermögensberatung (DVAG). Nach ihrem Eventmanagement- und BWL-Studium war Leopold zunächst im sächsischen Riesa im Sportsponsoring tätig. „Parallel betreute ich ein Fahrgastschiff auf der Oberelbe, wo ich Events wie Hochzeiten oder diverse Themenabende anbot." Obwohl ihr die Arbeit in der Veranstaltungsbranche Spaß machte, hatte der Job Nachteile. „Man ist immer von vielen anderen Personen und auch Behörden abhängig."

Leopold war Kundin bei der DVAG – und ihr Vermögensberater hatte der lebhaften Eventmanagerin viel von seiner Arbeit und den Möglichkeiten erzählt. „Während eines Amerika-Urlaubs traf ich den Entschluss zum Wechsel und fuhr nach der Rückkehr direkt vom Flughafen zu seinem Büro."

Sie startete dann als Vermögensberaterin. „Man hat mir dort die Plattform gegeben, ein Unternehmen aufbauen zu können und es frei zu steuern. Und das ohne einen Kapitaleinsatz meinerseits", berichtet sie. „Dabei bekam ich viel Unterstützung, und das gilt bis heute in jeder Phase meines Vermögensberaterin-Lebens. Früher Events, heute Vermögensberatung."

REGELMÄSSIGER INFORMATIONSFLUSS

Leopold entwickelt im Gespräch mit ihren Kundinnen und Kunden Finanzkonzepte. Sie setzt Bausteine aus den Bereichen Altersvorsorge, Absicherung und Geldanlage individuell angepasst zusammen. Aber haben Seiteneinsteiger wie sie die nötigen Fachkenntnisse in Finanzfragen, um fundiert beraten zu können? Leopold: „Ich hatte als Kundin und durch meinen BWL-Abschluss schon einen groben Einblick. Die Deutsche

DVAG: ÜBER 45 JAHRE ERFAHRUNG

- **Das Unternehmen:** Die Deutsche Vermögensberatung (DVAG) wurde im Jahr 1975 von Professor Reinfried Pohl gegründet. Heute ist sein Sohn Andreas Pohl Vorstandsvorsitzender des Familienunternehmens und leitet Deutschlands größte eigenständige Finanzberatung mit **rund 18.000 hauptberuflichen Vermögensberatern.** 2020 betrug der Umsatz 1,98 Milliarden Euro. Betreut werden circa **acht Millionen Kunden,** also in etwa zehn Prozent der Bundesbürger.
- **Der Beruf:** Die Vermögensberater arbeiten als **selbstständige Unternehmer** unter dem Dach der DVAG. Sie teilen sich ihre Arbeitszeit selbst ein. Für die **Aus- und Weiterbildung** investierte das Unternehmen laut Geschäftsbericht zuletzt gut **80 Millionen Euro jährlich.** Seit der Gründung wurden nicht nur Finanzprofis, sondern auch Quereinsteiger aus anderen Bereichen Schritt für Schritt an den Beruf herangeführt und dabei zu kompetenten Beratern ausgebildet.

Vermögensberatung setzt hohe Standards bei der Ausbildung und bietet etliche Möglichkeiten, um sich schlauzumachen. Als Vermögensberater werden wir stets über Änderungen für unseren Berufsalltag informiert. Durch diesen Informationsfluss spare ich enorm viel Zeit, weil ich wichtige Aspekte nicht selbst erarbeiten muss.“ Das gelte auch mit Blick auf die technologische Ausstattung, sagt Leopold. „So haben wir nach Ausbruch der Pandemie alles an die Hand bekommen, was wir brauchen, um unseren Job zu erledigen.“ Heute führt sie viele Kundengespräche über das Videokonferenzsystem Zoom und nutzt das Beratungs-Tool „Vermögensplanung Digital“.

„Früher Events, heute Vermögensberatung.“

Kristin Leopold, Vermögensberaterin

Den meisten Spaß in ihrem Beruf hat Leopold an der Kundenbetreuung. „So, wie ich früher dem Brautpaar den Traumtag erfüllen konnte, freue ich mich heute darüber, etwa Kunden bei der Finanzierung ihrer eigenen vier Wände helfen zu können. Andere unterstütze ich dabei, ihren Kindern ein Studium zu ermöglichen oder sich später einen Ruhestand ohne finanzielle Sorgen leisten zu können.“ Was ihr zudem gefällt: Sie ist heute viel freier in der Zeiteinteilung als in ihrer früheren Selbstständigkeit.

Und was die Perspektive angeht, so dürften sich die Vermögensberater kaum Sorgen um die Zukunft des Geschäfts machen müssen. Aufgrund der Demografie steigt der Beratungsbedarf in Sachen Altersvorsorge; auch immer mehr junge Menschen machen sich Gedanken über ihre eigenen Finanzen. Das gilt selbst in den schwierigen Zeiten der Pandemie: So verzeichnete die Deutsche Vermögensberatung im Coronajahr 2020 einen Umsatzzuwachs von 5,9 Prozent.

Leopold ist dabei, ein eigenes Team von Vermögensberatern aufzubauen. Ihr Ziel ist es, die Karriereleiter bis ganz nach oben zu klettern. Doch sie will nichts überstürzen: „Ich möchte den Menschen, die ich ausbilden darf, ein gutes Vorbild sein. Und ich brauche Zeit für meine Kunden, weil ich zufriedene Kunden haben möchte.“ Denn mit ihnen fällt es leicht, den Kundenkreis zu erweitern. Mundpropaganda lautet das Zauberwort in dem Zukunftsgeschäft. ■

Mehr unter gerade-jetzt.com

Mit Freude dabei: Kristin Leopold mag vor allem die Nähe zu ihren Kunden

NACHFOLGER GESUCHT!

UNTERNEHMENSVERKAUF Den passenden Nachfolger zu finden – das ist ein komplexes und zeitaufwendiges Unterfangen. Ob Sie ein etabliertes Unternehmen erstehen wollen oder für Ihre Firma nach einem Käufer suchen, der in Ihre Fußstapfen tritt: Auf Deutschlands größter privater Unternehmensbörse DUB.de werden Sie fündig.

DUB

Dass der Eigentümer eines Unternehmens wechselt, ist kein ungewöhnlicher Vorgang. Knapp 260.000 Unternehmensübergaben stehen bis Ende 2022 an. Das geht aus dem „Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2020“ von KfW Research hervor. Die Übergabe kann innerhalb der Familie, an einen langjährigen Mitarbeiter oder einen externen Manager erfolgen. Auch Wettbewerber halten gern Ausschau nach Unternehmen, in denen sich der Seniorchef in den wohlverdienten Ruhestand verabschieden will.

Welche Nachfolge-Optionen grundsätzlich infrage kommen – diese Frage muss jede Unternehmerin und jeder Unternehmer für sich selbst beantworten. Es gilt zudem, sich darüber im Klaren zu sein, dass ein Nachfolgeprozess ein komplexes Unterfangen ist. Und da man meist nur einmal im Leben eine Firma abgibt, fehlen Erfahrungswerte. „Die Nachfolge ist eine der kritischsten Situationen für ein Unternehmen“, sagt Rainer Krumm, geschäftsführender Eigentümer der Unternehmensberatung axiocon. „Umso erstaunlicher ist es, dass sie teilweise unbekümmert und fast arglos angegangen wird. Dabei geht es doch darum, sein Lebenswerk sicher und unbeschadet zu übergeben.“ Worauf gilt es bei der Nachfolge also zu achten?

1. Langfristige Planung: Eine Nachfolgeabwicklung ist ein Marathon und kein Sprint. Der Prozess sollte gut geplant sein und vor allem frühzeitig angegangen werden. Fünf Jahre und länger kann es dauern, bis der perfekte Nachfolger gefunden ist. Bei der Suche hilft die Deutsche Unternehmensbörse DUB.de. Auf dem Portal finden sich Unternehmen, die zum Verkauf stehen, aber auch Käufer, die gezielt suchen.

2. Objektiv sein: Nicht selten lassen sich Unternehmer bei der Suche nach einem Nachfolger von ihren Gefühlen leiten. Sein Lebenswerk zu verkaufen – dieser Schritt fällt schließlich nicht leicht. Da ist es wenig überraschend, dass zunächst einmal niemand – ob innerhalb oder außerhalb der Familie – der passende Nachfolger zu sein scheint. Objektivität fehlt oftmals auch bei der Ermittlung des Firmenwerts. Zwischen dem „gefühlten“ Unternehmenswert des Alteigentümers und der Realität können mitunter Welten liegen. Dabei ist eine solide Bewertung des Unternehmens eine enorm wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Verkauf. Ist die Bewertung zu hoch, schreckt sie Käufer ab. Eine zu niedrige Bewertung lockt falsche Käufer an. Die KMU-Multiples helfen dabei, den Unternehmenswert objektiv zu bestimmen (siehe Seite 42).

3. Fähigkeiten im Check: Welche Qualifikationen braucht ein Nachfolger, um das Unternehmen vernünftig führen zu können? Für die Beantwortung dieser Frage ist eine Stärken-Schwächen-Analyse des Unternehmens unabdingbar. Gibt es Geschäftsmodelle und Strategien, die auch in Zukunft weiterverfolgt werden müssen? Und: Könnten sich durch die Nachfolge vielleicht Chancen eröffnen – gerade mit Blick auf die Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit? Dadurch könnten zum Beispiel neue Märkte oder Zielgruppen erschlossen und Innovationen vorangetrieben werden. Generell gilt: Wer weiß, was er sich für die ▶

WERDEN SIE JETZT IHR EIGENER CHEF!

Zwei Wege, ein Ziel: Machen Sie sich selbstständig – entweder durch den Kauf eines Unternehmens oder mithilfe von Franchising. So finden Sie Ihr Wunschunternehmen auf DUB.de:

Auf DUB.de lassen sich Unternehmen, die zum Verkauf stehen, sowie Franchisesysteme gezielt suchen. Außerdem können Sie mit „Suche anpassen“ kostenlos persönliche Profile anlegen. Mit einem Klick auf „Suche speichern“ und der Eingabe Ihrer E-Mail-Adresse werden Sie automatisch informiert, wenn ein für Sie passendes Inserat geschaltet wird. Gehen Sie also einfach auf DUB.de/unternehmensboerse, auf DUB.de/franchise oder DUB.de/insolvenzboerse oder scannen Sie den jeweiligen QR-Code.

UNTERNEHMENS-BÖRSE
DUB.de/unternehmensboerse

FRANCHISE-BÖRSE
DUB.de/franchise

INSOLVENZ-BÖRSE
DUB.de/insolvenzboerse

Diese Partner setzen auf DUB.de:

COMMERZBANK · Sparkasse · Frankfurt School · credit shelf · DEUTSCHER FRANCHISEVERBAND · Fachseminare von Fürstenberg · BVT · VDI

▶ Zukunft seines Unternehmens wünscht, findet schneller den passenden Nachfolger.

4. Auch die Werte müssen stimmen: Neben den Fähigkeiten ist ein gemeinsames Fundament an Werten entscheidend. Der Senior sollte klar definieren, welche Werte und Philosophie die künftige Chefin oder der künftige Chef teilen sollte. Die Überprüfung des „cultural fit" sorgt dafür, dass es später zu keiner bösen Überraschung kommt. Klaffen die Vorstellungen zu weit auseinander, lautet die Empfehlung: Weitersuchen!

5. Gründliche Einarbeitung: Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen. Die Nachfolgerin beziehungsweise der Nachfolger benötigt genügend Zeit zur Einarbeitung. Im Idealfall vollzieht sich diese noch während der aktiven Zeit des scheidenden Eigentümers. Alternativ kann dieser nach seinem Rückzug noch in beratender Funktion tätig sein. Für die Übertragung der Gesamtverantwortung ist es wichtig, dass ein Nachfolger Einblicke in alle Bereiche erhält sowie externe Dienstleister und Kunden kennenlernt.

6. Loslassen lernen: Schneller Ausstieg des Altinhabers oder sanfter Übergang? Für welchen Weg sich Verkäufer und Nachfolger entscheiden, hängt von vielen Faktoren ab. Aber irgendwann heißt es Abschied nehmen. Besonders langjährige Firmenchefs tun sich schwer damit, wirklich loszulassen. Doch das ist wichtig. Denn: Die Einmischung in das Tagesgeschäft sorgt für Unruhe bei der neuen Führung und schadet unter Umständen dem Unternehmen. ■

Wissen, was Sie wert sind

BEI VERKAUF ENORM WICHTIG: Die Branchen-Multiples. Mit ihnen können Unternehmer im Mittelstand den Preis ihrer Firma berechnen

Speziell für kleine und mittlere Unternehmen veröffentlicht DUB.de mit dem Partner con|cess regelmäßig EBIT-Multiples. Ein Multiple ist das Ergebnis der Division des Unternehmenswerts durch das bereinigte EBIT. Mithilfe der Multiples kann der Preis einer Firma sehr viel genauer als ohne diese Maßzahl überschlagen werden (siehe Tabelle).

So nutzen Sie DUB-KMU-Multiples für Hauptbranchen: Die Formel lautet: bereinigtes EBIT x KMU-Multiple der entsprechenden Branche = Unternehmenswert. Wichtig: Das Ergebnis dient als Richtwert und ersetzt keine Beratung. **Mehr unter DUB.de/kmu-multiples**

Das sind Ihre DUB-KMU-Multiples

Branche	min.	max.
Bau und Handwerk	4,0	6,0
Beratende Dienstleistung	4,2	5,7
Chemie, Kunststoffe, Papier	4,9	7,3
Elektrotechnik	4,7	6,6
Fahrzeugbau und -zubehör	4,3	6,0
Handel und E-Commerce	4,7	6,8
Maschinen- und Anlagenbau	4,6	6,6
Medien	4,4	6,1
Nahrungs- und Genussmittel	4,6	6,4
Pharma, Bio- und Medizintechnik	5,4	7,9
Software	4,9	7,3
Telekommunikation	4,6	6,7
Textilien und Bekleidung	3,7	5,3
Transport, Logistik und Touristik	3,9	5,7
Umwelttechnik	4,7	6,6
Versorgungswirtschaft	4,4	6,5
Durchschnitt über alle Branchen	**4,5**	**6,5**

Unternehmensumsatz unter 20 Millionen Euro. Die Multiples wurden über die Partnerbüros der con|cess GmbH ermittelt (Stand: März 2021)

Ein Marktplatz – 1.000 Chancen

SCHNELL, UNKOMPLIZIERT, OHNE VERSTECKTE KOSTEN: DUB.de bringt Unternehmen und mögliche Nachfolger zusammen. Von der Produktion über Baugewerbe und Handel bis hin zu IT und Logistik: Die Bandbreite an Branchen ist groß. Ein Überblick.

Etabliertes Handelsunternehmen für Fahrzeugteile

Branche	Auto/Rad/KFZ
Ort	Mitte (DE)
Umsatz	10,0 bis 20,0 Mio. €
Mitarbeiter	60
Preis	3,7 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/g9011

Spezialitäten-Handelsunternehmen

Branche	Einzelhandel
Ort	0 (AT)
Umsatz	2,9 Mio. €
Mitarbeiter	1
Preis	1,3 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/g9273

Innovativer Wellnessanbieter mit Monopolstellung

Branche	Kosmetik
Ort	Nord (DE)
Umsatz	1,4 Mio. €
Mitarbeiter	40
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/g9160

Anbieter von industriellen Computersystemen

Branche	Online/Technologie
Ort	West (DE)
Umsatz	9,5 Mio. €
Mitarbeiter	16
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/g9324

Planung von gewerblichen Bauvorhaben

Branche	Bauunternehmen
Ort	Mitte (DE)
Umsatz	13,0 Mio. €
Mitarbeiter	k.A.
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/g9232

Vertriebsunternehmen von Elsässer Flammkuchen

Branche	Lebensmittel
Ort	Süd (DE)
Umsatz	0,4 Mio. €
Mitarbeiter	8
Preis	0,1 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/g9219

Spedition und logistische Dienstleistungen

Branche	Logistik/Transport
Ort	Hessen (DE)
Umsatz	3,9 Mio. €
Mitarbeiter	85
Preis	1,8 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/g9217

Metallbearbeitungsbetrieb in Bayern

Branche	Produktion
Ort	94 (DE)
Umsatz	1,0 Mio. €
Mitarbeiter	9
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/g9185

Prüfingenieurbüro für Bauwesen

Branche	Dienstleistungen
Ort	West (DE)
Umsatz	2,5 bis 5,0 Mio. €
Mitarbeiter	30
Preis für 50 %	k.A.
Mehr unter	DUB.de/g9278

Start-up 3-D-Endoskopie

Branche	Gesundheit/Medizin
Ort	Ost (DE)
Umsatz	bis 0,5 Mio. €
Mitarbeiter	5
Preis für 25 %	1,0 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/g8750

NEUGIERIG GEWORDEN?

Noch mehr Angebote unter DUB.de/unternehmensboerse

Sauber abgesichert

GRÜNE VERSICHERUNGEN gehören wie selbstverständlich ins Portfolio. Das Spektrum reicht von nachhaltig ausgerichteten Lebenspolicen bis hin zum speziellen Ausfallschutz für Unternehmen.

20 %

der unter 30-Jährigen sind bereit, mehr für eine nachhaltige Versicherung zu bezahlen.

Quelle: Nürnberger Versicherung, 2020

Ein Aspekt gerät leicht in Vergessenheit: Versicherer sind Großanleger. Nur dass sie das Geld eben investieren, um ihren Verpflichtungen nachzukommen. Entsprechend kann sich die Assekuranz ebenso wenig wie der Rest der Finanzindustrie vom Trend zur nachhaltigen Geldanlage lösen.

Fast 70 Prozent der Finanzhäuser berücksichtigen bei ihren Anlageentscheidungen Nachhaltigkeitskriterien, zeigt eine Studie der Fondsgesellschaft Union Investment. 57 Prozent der befragten Unternehmen sind mit diesem Ansatz zufrieden, nur drei Prozent hadern damit. Angesprochen wurden neben Versicherungen auch Fondsanbieter und Banken. Versicherer scheinen sogar Überzeugungstäter in Sachen Nachhaltigkeit zu sein. Denn bei den Unternehmen auf nachhaltigem Kurs sind bereits 62 Prozent der Gelder nachhaltig investiert. Bei Fondsgesellschaften sind es laut der Studie 32 Prozent.

Die Gründe für den nachhaltigen Kurs liegen auf der Hand. Da ist zum einen das Begehren der Kunden. 53 Prozent geben an, sie wünschen sich von ihren künftigen Versicherungen Nachhaltigkeit, zeigt eine Erhebung des Marktforschungsinstituts Rothmund Insights. Den zweiten Anstoß liefert der Gesetzgeber, der bei den Themen Geldanlage und Transparenz aufs Tempo drückt. Der Kunde soll erkennen können, wie nachhaltig ein Produkt ist. Sei es ein Kühlschrank, sei es eine Versicherung. Genau dieses Erkennen ist aber offenbar immer wieder ein Problem, belegt eine Untersuchung der Nürnberger Versicherung: 36 Prozent der Bevölkerung können sich unter Nachhaltigkeit bei Versicherungen nichts vorstellen.

1,7 Bio.

Euro verwalten die deutschen Versicherer.

Quelle: GDV, 2021

KOMPLEXITÄT VERSUS KLARHEIT

Bei Kapitallebensversicherungen ist das Thema noch vergleichsweise leicht greifbar. Immerhin ist es bei dieser Absicherung klar, dass Geld am Kapitalmarkt angelegt wird – eben anhand nachhaltiger Kriterien. Das können entsprechend ausgerichtete Investmentfonds sein, aber auch Indexfonds, welche die Wertentwicklung von ESG-Indizes nachvollziehen. Die Abkürzung ESG steht für die drei Anlageschwerpunkte: E für Environmental, S für Social und G für Governance – also Umwelt, Soziales und unternehmerisches Wohlverhalten.

Haftpflichtversicherungen im nachhaltigen Gewand sind da schon schwerer zu durchschauen. Manche Angebote wie etwa von Pangaea Life (siehe rechts) sichern zum Beispiel auch Schäden ab, die im Rahmen eines sozialen oder ökologischen Ehrenamts angerichtet werden. Und Betreiber von Photovoltaik-Anlagen können sich mit Produkten von der Ergo gegen das Risiko absichern, dass ihr Jahresertrag zum Beispiel wegen fehlerhafter Komponenten niedriger ausfällt.

Nachhaltigkeit und Versicherungen – diese Verbindung erschließt sich mitunter nicht auf den ersten Blick. Doch sie ist da. Nachhaltig wachsend. ■

Wasserkraft für den Ruhestand

PANGAEA LIFE, die Tochter der Versicherung die Bayerische, bietet Altersvorsorge und Sachversicherungen inklusive guten Gewissens. Konzern-Vorstand Martin Gräfer hat dafür auch Unternehmer im Blick.

Vorsorgen und gleichzeitig in ökologische Projekte etwa im Wind-, Wasser- oder Sonnenenergie-Bereich investieren? Bei Pangaea Life ist dies möglich. Die Tochter der Versicherungsgruppe die Bayerische verbindet Vorsorge und Sachversicherungen auf nachhaltiger Basis. Konzernvorstand Martin Gräfer erklärt die Hintergründe der 2017 gegründeten Gesellschaft und warum nachhaltige Investments in Sachwerte durchaus mit Anlagen am Aktienmarkt mithalten können.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Die Bayerische bietet über ihre Tochter Pangaea Life nachhaltige Versicherungen und Anlagen an. Worin investiert die Gesellschaft ganz konkret?
// Martin Gräfer: Hinter allen Produkten unserer grünen Tochtergesellschaft steht unser konsequent nachhaltiger Pangaea Life Fonds. Damit investieren wir zu 100 Prozent in Sachwerte aus dem Zukunftsmarkt der erneuerbaren Energien – ein Alleinstellungsmerkmal auf dem Markt für grüne Versicherungsprodukte. Unser Anlageportfolio umfasst aktuell diverse regenerative Energieanlagen aus den Bereichen Photovoltaik, Windenergie und Wasserkraft in Spanien, Portugal, Dänemark und Norwegen.

Sind mit dem Fonds ähnliche Renditen wie mit Aktienfonds drin?
// Gräfer: Mit dem Pangaea Life Fonds erwirtschaften wir seit Auflage unseres Fonds eine durchschnittliche jährliche Rendite von 6,8 Prozent – und das bei deutlich geringeren Schwankungen als auf den Kapitalmärkten. Somit können wir durchaus mit vielen großen Aktienfonds und ETFs mithalten. Sicherlich bieten spekulativer angelegte Fonds in der Spitze höhere Renditechancen, dafür jedoch auch deutlich höhere Risiken. Besonders frappierend zeigte sich das beim Corona-Crash im ersten Quartal 2020. Während der Dax um 26 Prozent einbrach, verbuchte der Pangaea Life Fonds ein erstmaliges Minus von lediglich 2,6 Prozent.

Welche nachhaltigen Produkte führen Sie?
// Gräfer: Mit unseren Pangaea-Life-Vorsorgelösungen wie der Investment-Rente bieten wir unseren Kunden eine Möglichkeit, ihre Alters- und Zukunftsvorsorge auf nachhaltige Beine zu stellen – und das im steuerbegünstigten Versicherungsmantel. Auch in der reinen Geldanlage bieten wir flexible und maßgeschneiderte Lösungen, um vom Zukunftstrend erneuerbare Energien zu profitieren. Darüber hinaus führt Pangaea Life nachhaltige Sachversicherungen in den Bereichen Kfz für E-Autos, Hausrat und Haftpflicht, die über den Pangaea Life Fonds gedeckt sind.

Es gibt auch spezielle Versicherungen für Unternehmer. Worum handelt es sich dabei?
// Gräfer: Für Unternehmer bieten wir verschiedene Möglichkeiten, mit einer nachhaltigen betrieblichen Altersvorsorge soziale und ökologische Verantwortung zu übernehmen. Als Arbeitgeber offerieren Unternehmer ihren Mitarbeitenden zum Beispiel mit unserer Direktversicherung eine nachhaltige, steuerbegünstigte Zukunftsvorsorge. Unsere Basis-Rente richtet sich vor allem an gut verdienende Angestellte und Selbstständige. Damit profitieren Unternehmer von einer steuerbegünstigten Altersvorsorge und einem schon heute garantierten Rentenfaktor zum Renteneintritt auf umweltfreundlicher Basis. ■

ZUR PERSON
MARTIN GRÄFER

Der gelernte Versicherungskaufmann ist seit 2010 im Vorstand der Versicherungsgruppe die Bayerische. Zuvor arbeitete Gräfer 22 Jahre für die Gothaer

Mehr unter DUP-magazin.de/graefer-im-gespraech sowie unter pangaea-life.de

Erneuerbare Energie: Wasserkraft zählt zu den umweltfreundlichsten Methoden, Strom zu erzeugen

„Es geht um einen langen

ALTERSVORSORGE Nachhaltigkeit sei zwar schwer zu erklären, sagt Per Protoschill von der Stuttgarter Lebensversicherung. Aber das Thema sei in Sachen Geldanlage und Vorsorge gefragt, Tendenz steigend. Und das bleibt auch so, prognostiziert Protoschill.

Pommes waren gestern, könnte man sagen. Zumindest in der Schweiz. Denn dort beobachtet die Handelskette Migros einen klaren Trend hin zu Bioprodukten. 15 Prozent mehr als im Vorjahr habe man 2020 verkauft – Biokartoffeln statt Billig-Pommes. Szenenwechsel: In Norwegens Hauptstadt Oslo arbeitet man daran, bis 2030 die Emissionen um 95 Prozent zu senken. Ob beim Bau von Gebäuden, ob beim Transport – Hauptsache, umweltschonend. Weltweit tut sich etwas in Sachen Nachhaltigkeit. Auch in der Finanzindustrie, beobachtet Per Protoschill von der Stuttgarter Lebensversicherung.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Nachhaltige Geldanlage ist ein Megatrend. Wie sieht es bei der Vorsorge aus, zum Beispiel bei Rentenversicherungen?
// Per Protoschill: Die Geldanlage ist ein Teil des Wirtschaftslebens und des Lebens im Allgemeinen. Ich kann das Thema Nachhaltigkeit beim Einkaufen berücksichtigen, zum Beispiel mit Bio- oder regionalen Produkten. Der nächste Schritt sind dann die nachhaltige Geldanlage sowie die nachhaltige Altersvorsorge. Insofern – ja, auch bei der finanziellen Vorsorge ist der Megatrend hin zur Nachhaltigkeit zu spüren. Umfragen zeigen zudem, dass sehr viele Menschen Interesse an der Frage haben, ob und wie das Thema Geld mit Nachhaltigkeit vereinbart werden kann.

Es gibt rund ums Thema Nachhaltigkeit viele Schlagwörter: ESG, PRI und andere mehr. Abseits dieser etwas einschüchternden Nomenklatur: Wie definieren Sie Nachhaltigkeit?
// Protoschill: Ich finde die Definition aus der Forstwirtschaft sehr gut. Das dürfte auch die älteste Erklärung sein. Sie bestimmt, man solle nur so viele Bäume fällen, wie man auch wieder aufforsten könne. Diese Definition macht deutlich: Es geht nicht nur um eine kurzfristige Betrachtung, sondern um Langfristigkeit. Es geht um einen langen Atem. Den haben wir Anbieter der Altersvorsorge schon fast traditionell. Einfach weil die Kunden wissen, dass sie heute auf etwas hinsparen, was sie erst sehr viel später brauchen. Und dabei wollen sie im Idealfall auch andere Aspekte berücksichtigen. Das können verschiedene Bereiche sein – Ökologie etwa, aber genauso soziale Themen oder die Unternehmensführung. Diese Langfristigkeit ist auch für Unternehmen ein großes Thema: Wie lässt sich zum Beispiel Kundenbindung langfristig sicherstellen? Sie sehen, Nachhaltigkeit ist ein Begriff mit vielen Facetten. Das macht es manchmal so schwer, ihn zu erklären. Eine gesetzliche Definition würde es sicherlich einfacher machen.

ZUR PERSON
PER PROTOSCHILL

leitet die Vertriebsunterstützung bAV bei der Stuttgarter Vorsorge-Management GmbH und ist damit Experte für die GrüneRente, ein nachhaltiges Vorsorgekonzept

Die Ökologie, das Soziale und das unternehmerische Wohlverhalten – welcher Aspekt lässt sich am einfachsten mit Geld umsetzen?
// Protoschill: Jeder hat seine eigenen Vorstellungen der Gewichtung, was ihm oder ihr besonders wichtig ist. Daher müssen wir auch mit unseren Kunden genau darüber sprechen. Am einfachsten umzusetzen, das zeigen Studien, ist der Themenschwerpunkt Ökologie. Allerdings muss auch klar sein: Es ist kein Thema, das allein und isoliert steht. Niemand hat etwas davon, wenn ein Wald zwar ökologisch bewirtschaftet wird, aber die Waldarbeiter nicht sozial behandelt werden. Man darf also kein nachhaltiges Produkt anbieten und sich nur auf einen Aspekt allein konzentrieren.

Wie sorgen Sie dafür, dass Ihr nachhaltiger Ansatz nachhaltig bleibt?
// Protoschill: Vor allem mit einem klaren Regelwerk. Das kann ein Positiv- oder ein Negativkatalog sein, der festlegt, in was investiert werden darf und in was nicht. Außerdem muss das System regelmäßig überprüft werden, am besten durch unabhängige Dritte. Bei uns wird das einmal im Jahr gemacht. Es wird geschaut, ob wir uns an unsere eigenen Vorgaben halten. Wir bekommen dann einen Bericht und ein Zertifikat, wenn alles eingehalten ist. Das stellen wir den Kunden zu Verfügung. Das ist gerade für Arbeitgeber interessant, die ihren Mitarbeitern eine betrieb-

Atem“

liche Altersvorsorge anbieten. Es handelt sich dabei um eine Art Nachhaltigkeits-TÜV. Damit weiß der Kunde, woran er ist.

Mehr im Video!

Nachhaltigkeit, Vorsorge, grüne Rente? Passt bestens zusammen, findet Per Protoschill. Auch Anleger erkennen das zunehmend.

Das gesamte Interview unter DUP-magazin.de/gruene-rente

Hilft die neue Transparenzverordnung dabei?
// Protoschill: Auf jeden Fall. Deshalb bin ich auch ein Verfechter der Transparenzverordnung mit verbindlichen Offenlegungspflichten. Sie gibt es zwar schon etwas länger, aber seit März gilt sie offiziell auch in Deutschland. Die Anleger sollen damit in die Lage versetzt werden, auf den ersten Blick zu erkennen, ob ein Finanzprodukt Nachhaltigkeitskriterien genügt oder eben nicht. Dies zeigt, dass unsere GrüneRente wirklich grün ist. Egal ob im Bereich der betrieblichen Altersvorsorge oder bei der privaten Rentenversicherung.

Lassen sich beide Vorsorgeformen nachhaltig betreiben?
// Protoschill: Ja, das geht. Wir sind bei der Stuttgarter ja so etwas wie ein Nachhaltigkeitspionier, weil wir mit diesem Ansatz seit 2013 unterwegs sind. Und das mit Erfolg: Inzwischen sind zum Beispiel rund 40 Prozent unserer bAV-Produkte im Neugeschäft nachhaltig.

Gilt das für die Einzahlungsphase ebenso wie für den Auszahlungszeitraum?
// Protoschill: Ja, das funktioniert auch ganz einfach. Stellen Sie sich vor, es handele sich um einen Nachhaltigkeitsmotor. Der kann in unterschiedlichen Karosserien stecken. Aber der Motor ist immer der gleiche. Eben nachhaltig.

Wie nachhaltig agiert die Stuttgarter Lebensversicherung selbst?
// Protoschill: Es ist tatsächlich wichtig, dass wir uns auch selbst nachhaltig aufgestellt haben. Das ist eine Frage der Glaubwürdigkeit. Die Stromversorgung unserer Zentrale in Stuttgart wird etwa teils über eine Solaranlage auf dem Dach gedeckt. Das Gebäude selbst steht unter Denkmalschutz – und das ist ebenfalls eine Art von Nachhaltigkeit. Wir haben eine bAV für die Mitarbeiter, Gesundheitsmanagement und fördern soziales Engagement, unterstützen entsprechende Projekte. Nachhaltigkeit hat eben viele Facetten. ■

Trendthema I: Solarzellen wandeln Sonnenenergie in Strom um. Für Versicherer sind sie ein Anlagethema

Trendthema II: Regionale Produkte statt solche mit langen Lieferwegen – auch das ist ein Aspekt der Nachhaltigkeit

„Das Haupteinkommen abzusichern ist elementar“

VERSICHERUNG Deutschland hat Nachholbedarf: Nur jeder Vierte sichert seine Arbeitskraft gegen das Risiko der Berufsunfähigkeit ab. Es wird Zeit, umzudenken und vorzubeugen, so die Expertenmeinung.

Die Deutschen bekannten in einer Studie der R+V Versicherung im September 2020, dass sie mehr Angst vor Donald Trump hatten als vor einer schweren Erkrankung durch Corona. Das mag überraschen. Der Politiker ist weg, Corona mit immer neuen Mutationen aber auf dem Vormarsch. Während die Angst vor einer Krankheit vor allem die Bürger der Altersgruppe 60 plus umtreibt, bedrückt Corona auch die Jüngeren. „Die Pandemie erweist sich als Treiber für Produkte rund um die Sicherung der Arbeitskraft“, sagt Michael Rosch von der HDI Lebensversicherung AG.

Ob nun die klassische Berufsunfähigkeitsversicherung (BU) oder die günstigere Grundfähigkeitsversicherung – es gibt viele Möglichkeiten, sich abzusichern. „Die Angebote sind fast überall auf einem Top-Niveau und bieten guten Schutz“, sagt Andreas Ludwig von der Ratingagentur Morgen & Morgen.

TRANSPARENT UND FLEXIBEL

Kollege Georg Goedeckemeyer vom Institut für Vorsorge und Finanzplanung kann das bestätigen. „Durchgehende Transparenz und flexible Möglichkeiten, angepasst an die Lebensphasen, bieten die meisten Versicherungen mittlerweile an. Die Absicherung des Einkommens ist elementar, damit muss sich jeder beschäftigen.“ Was sich alle am DUP Digital Business Talk Teilnehmenden wünschen: dass die BU-Versicherung im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung mehr staatliche Förderung erfährt. ■

Mehr im Video!
Sehen Sie den DUP Digital Business Talk zum Thema Berufsunfähigkeit unter
DUP-magazin.de/berufsunfaehigkeit

Mehr Beratung, bitte!

BERUFSUNFÄHIGKEIT Der Absicherung der Arbeitskraft mangelt es oft an ausreichender begleitender Beratung. Hier erkennt Michael Rosch von der HDI Handlungsbedarf.

Der Verlust der Arbeitskraft ist ein unterschätztes Risiko. Wer seinen Versorgungsbedarf nicht erkennt und die Lücke nicht schließt, riskiert seine Existenzgrundlage. Etwa 1,8 Millionen Menschen in Deutschland beziehen zurzeit eine gesetzliche Erwerbsminderungsrente. Nach Abzug von Kranken- und Pflegeversicherungsbeiträgen betrug sie 2019 durchschnittlich 835 Euro im Monat, so die Deutsche Rentenversicherung. Geht es nach Michael Rosch von der HDI Lebensversicherung AG, sollte das Bewusstsein für den Einkommensschutz gestärkt werden.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Reicht die gesetzliche Erwerbsminderungsrente als Absicherung aus?
// Michael Rosch: Die durchschnittliche gesetzliche Erwerbsminderungsrente liegt aktuell bei circa 800 Euro im Monat. Allerdings sind die Hürden für die Anerkennung sehr hoch. Die volle Rente wird nur gezahlt, wenn Personen aufgrund ihres Gesundheitszustands täglich weniger als drei Stunden arbeiten können. Meine Empfehlung: Kunden sollten rund 60 Prozent ihres Bruttoeinkommens absichern, damit sie ihren Lebensstandard halten können.

Wie hoch ist der Bevölkerungsanteil, der über eine private Absicherung der Arbeitskraft verfügt?
// Rosch: Grob geschätzt haben 25 bis 30 Prozent der Berufstätigen einen Schutz gegen das Risiko, den eigenen Beruf nicht mehr ausüben zu können. Das ist recht überschaubar. Zudem wird die Höhe der Absicherung überschätzt. Wer eine Berufsunfähigkeitsversicherung hat, verfügt nicht zwangsläufig über eine auskömmliche BU-Rente im Leistungsfall; diese sollte bestenfalls den Lebensstandard absichern. Zur BU zählen zum Beispiel auch Zusatzversicherungen – die BUZ – innerhalb einer Lebens- beziehungsweise Rentenversicherung. Häufig dient eine solche BUZ dazu, die Beitragszahlungen für die Altersvorsorge abzusichern. Das ist noch kein vollwertiger BU-Schutz. Eine bedarfsgerechte Absicherung bietet nur eine Rente bei Berufsunfähigkeit.

Bemerken Sie eine gewisse Müdigkeit in Sachen Vorsorge?
// Rosch: Die Coronakrise hat aus unserer Sicht zu einem Umdenken geführt. Sie hat viele Menschen sensibilisiert und ihnen ihre Verletzlichkeit vor Augen geführt. 2020 konnten wir im Bereich Biometrie eine positive Entwicklung verzeichnen. Die Steigerung führen wir auf die Pandemie und die digitalen Beratungswege zurück. Wichtig ist eine kompetente Beratung, um den Bedarf zu erkennen und Versorgungslücken bedarfsgerecht zu schließen. Denn das Thema ist komplex und gehört in die fähigen Hände eines Vorsorgeexperten.

Welche Fehler sollten potenzielle Kundinnen und Kunden vermeiden, wenn sie eine BU abschließen?
// Rosch: Erstens sollten Kunden bei der Auswahl des BU-Anbieters darauf achten, wie sich die Gesellschaft im Schadenfall verhält. Wie fair und transparent agiert der Versicherer? Unabhängige Ratingagenturen – zum Beispiel Morgen & Morgen, IVFP oder Franke und Bornberg – geben Orientierungshilfe. Sie bewerten Produktqualität und Leistungskraft der Versicherer. Zweitens sollten Kunden alle Gesundheitsfragen vollständig und wahrheitsgemäß beantworten. Wer zu lax handelt oder Vorerkrankungen bewusst verschweigt, riskiert seinen Versicherungsschutz.

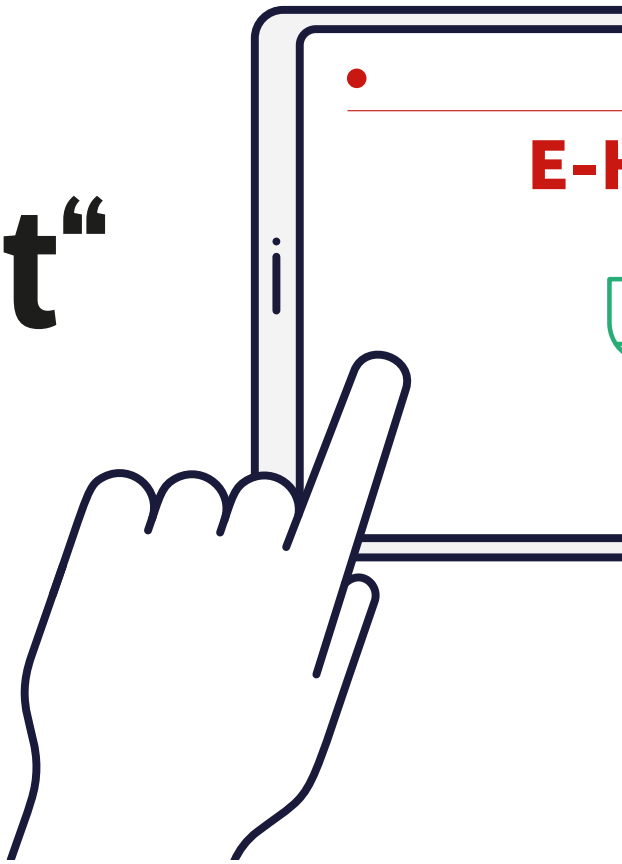
In welchem Alter sollte die BU abgeschlossen werden?
// Rosch: Prinzipiell so früh wie möglich. Dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass die Kunden den BU-Schutz ohne Einschränkungen erhalten und die Beitragszahlung aufgrund des guten Gesundheitszustands gering ist. Die 18- bis 40-Jährigen sind die Kernzielzielgruppe, weil das gesamte Erwerbsleben noch vor ihnen liegt. Bis zur Rente werden sie mit ihrer Arbeitskraft über eine Million Euro an Einkommen erzielen. Und dieses Asset gilt es zu schützen – auch für den Fall, dass ihr Einkommen nur temporär wegfällt. Eine BU oder andere Formen der Arbeitskraftabsicherung sind immens wichtig. ■

ZUR PERSON
MICHAEL ROSCH

ist Leiter des Produktmanagements bei der HDI Lebensversicherung AG. Er verantwortet unter anderem die Entwicklung und Einführung von Altersvorsorgeprodukten sowie Berufs- und Erwerbsunfähigkeitsversicherungen

„Jetzt ist Tempo gefragt“

KRANKENKASSEN Im Großen und Ganzen funktioniert das deutsche Gesundheitssystem gut, sagt TK-Chef Dr. Jens Baas. Dennoch seien politische Kurskorrekturen spätestens nach der Bundestagswahl notwendig.

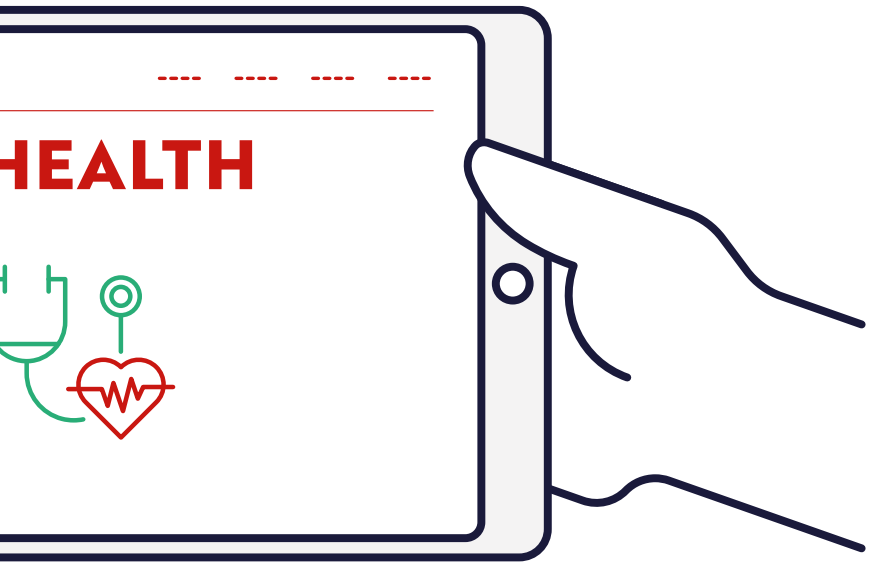


Was er sich von einer neuen Bundesregierung wünschen würde? Die Antwort darauf ist für Dr. Jens Baas, CEO der Techniker Krankenkasse (TK), klar: Die Digitalisierung im Gesundheitswesen muss weiter vorangetrieben werden, und es braucht eine solide Lösung für die Finanzierung von Gesundheit. Im Interview spricht Baas über den Status quo und die Zukunft des Gesundheitswesens.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Wie reformbedürftig ist das Gesundheitssystem in Deutschland im Wahljahr 2021?
// Jens Baas: Insgesamt funktioniert das deutsche Gesundheitssystem gut, wenn auch nicht überall perfekt, wie sich aktuell beim Pandemiemanagement zeigt. In vielen Bereichen sind aber gesundheitspolitische Kurskorrekturen notwendig. Zum Beispiel beim Thema Finanzen. Hier hat unter anderem die Gesetzgebung dazu beigetragen, dass die Ausgaben der gesetzlichen Krankenkassen stetig weiter steigen. In diesem Punkt gibt es ganz akuten politischen Handlungsbedarf. Zudem sind politische Weichenstellungen ja nicht erst dann nötig, wenn die Probleme schon da sind, sondern müssen rechtzeitig erfolgen, um das System für die Zukunft sicher aufzustellen. Stichwort Digitalisierung – auch hier gibt es noch viel zu tun.

Die TK hat gerade eine Umfrage veröffentlicht. Wie stehen die Menschen in Deutschland zu ihrem Gesundheitssystem?
// Baas: Die Umfrage zeigt eine große Zufriedenheit mit dem Gesundheitssystem – obwohl die Befragung Anfang des Jahres quasi mitten im Lockdown stattfand. Gleichzeitig sehen rund 70 Prozent stellenweise Reformbedarf, aber nur eine Minderheit will das System völlig umkrempeln. Was die Umfrage auch zeigt: Viele Menschen sind Innovationen gegenüber sehr offen. Zum Beispiel können sich 68 Prozent vorstellen, sich in medizinischen Notfällen außerhalb der Praxisöffnungszeiten per Video-Sprechstunde beraten zu lassen; jeder oder jede Vierte kann sich vorstellen, eine App auf Rezept zu nutzen. Das ist eine gute Grundlage für konstruktive Veränderungen in Richtung eines modernen digitalen Gesundheitswesens.

Im Bereich Digitalisierung ist ja schon einiges vorangegangen. Reicht das noch nicht?
// Baas: Nein. Es stimmt, dass in der auslaufenden Legislaturperiode politisch sehr viel passiert ist: GKV-Versicherte haben jetzt einen Anspruch auf eine elektronische Patientenakte, digitale Gesundheitsanwendungen haben ihren Weg in die Versorgung gefunden, und auch bei den Themen elektronische Krankschreibung und elektronisches Rezept ging es voran. Aber die Politik muss dranbleiben, denn viele Prozesse sind noch nicht geklärt. Jetzt ist Tempo gefragt – vor allem wenn es darum geht, verschiedene digitale Entwick-



Digitalisierung in der Medizin: Geht es nach Baas, kann die Gesundheitsbranche digitaler werden – und das möglichst rasch

lungen sinnvoll zu vernetzen. Die oft zitierte Interoperabilität, also die Grundlage, dass verschiedene Systeme miteinander kommunizieren können, ist hierbei zentral. Da ist noch Luft nach oben – wie auch beim Modernisieren veralteter Prozesse.

Können Sie dafür ein Beispiel nennen?
// Baas: Daten aus Praxen kommen mit vielen Monaten Verzögerung bei uns Kassen an. Das ist in einer halbwegs digitalisierten Welt nicht mehr vermittelbar – und in Pandemiezeiten, in denen eine schnelle Übersicht gefragt ist, schon gar nicht. Der Zeitverzug ist ein Relikt aus dem analogen Zeitalter. Dass dies längst vorbei ist, muss sich auch in Datenlieferfristen widerspiegeln.

Aber nicht jeder möchte das Thema Gesundheit komplett ins Digitale verschieben.
// Baas: Digitalisierung heißt nicht, alles, was mit Gesundheit zu tun hat, auf Biegen und Brechen online abzubilden. Die Bedürfnisse sind sehr unterschiedlich, und der direkte persönliche Kontakt wird auch weiter zum Therapieerfolg beitragen – Stichwort „sprechende Medizin". Aber die Digitalisierung bietet eben auch viele gute Chancen. Jetzt müssen wir und die Politik dafür sorgen, dass die Menschen davon profitieren.

ZUR PERSON
DR. JENS BAAS

studierte Medizin in Heidelberg und ist seit 2012 Vorstandsvorsitzender der Techniker Krankenkasse. Zuvor war er Partner bei der Unternehmensberatung Boston Consulting Group

Teilen die Befragten diese Hoffnung?
// Baas: Unsere Umfrage zeigt, dass viele Menschen die Digitalisierung mit Chancen verbinden. Zum Beispiel gehen fast 60 Prozent davon aus, dass die Digitalisierung dazu beitragen wird, die Herausforderungen im Bereich Pflege zu lösen. Und das gilt nicht nur für die Jüngeren. 78 Prozent der Menschen über 60 Jahren rechnen damit, dass innerhalb der nächsten fünf Jahre Pflegeanträge digital geregelt werden können. Zwei Drittel erwarten, dass Pflegehaushalte mit unterstützender Sensortechnik ausgestattet werden.

Hatte die Pandemie Einfluss darauf, wie die Menschen digitale Gesundheitsangebote wahrnehmen?
// Baas: Immer mehr Menschen regeln ihren Alltag digital. Das gilt auch für die Gesundheit. Die Pandemie hat diese Entwicklung noch einmal verstärkt, digitale Angebote wurden deutlich häufiger genutzt. Das sehen wir etwa im Bereich Psychotherapie bei den Video-Therapiestunden. Die stiegen bei TK-Versicherten im zweiten Quartal 2020 im Vergleich zum ersten Quartal um das Achtfache auf rund 230.000. Auch die Zahl der Versicherten, die sich bei einem Arzt oder einer Ärztin ausschließlich per Video behandeln ließen, stieg immens an. Im ersten Quartal 2020 traf das nur auf 2.732 Versicherte zu, im Folgequartal waren es schon knapp 20.000.

Was braucht es, damit sich digitale Innovationen tatsächlich etablieren?
// Baas: Innovationen müssen einen klaren Mehrwert liefern und in den Alltag passen, sonst setzen sie sich nicht durch. Deshalb ist es wichtig, dass es eben nicht für jedes Gesundheitsthema eine Extra-App gibt – zum Beispiel eine für den Medikationsplan, eine mit Notfalldaten, eine für das E-Rezept. Viel sinnvoller ist es, all diese Anwendungen über einen Zugang zu bündeln. Und man darf die Digitalisierung nicht nur auf individuelle Vorteile reduzieren, etwa weil sie den Weg in die Praxis erspart. Sie kann die Versorgung insgesamt verbessern, zum Beispiel wenn auf Basis von Datenanalysen neue Therapieangebote entwickelt oder individuell zugeschnitten werden. Unsere aktuelle Umfrage zeigt auch, dass für viele Menschen eben nicht nur der eigene Vorteil im Fokus steht. So würden 77 Prozent der Befragten Gesundheitsdaten in anonymer Form beispielsweise für die medizinische Forschung bereitstellen. Nur 23 Prozent würden diese Daten an Unternehmen geben, um für sich persönliche Vorteile zu erhalten. ■

Mehr unter DUP-magazin.de/e-health

INVEST now!

Ihr Anlage-Navigator

Das Finanz-Spezial im
DUP UNTERNEHMER-Magazin

GELD MACHT ZUKUNFT

MEGATREND Für Unternehmen gehört „grün“ heute zum guten Ton. Für Anleger wiederum ist es inzwischen Standard, nachzufragen, wie nachhaltig dieser Kurs ist. Und manche machen Unternehmen sogar Druck, mehr zu tun.

Manche Ideen brauchen Zeit, um ihre Kraft zu entfalten. Nachhaltigkeit gehört dazu. Denn bereits 1713 schrieb Hans Carl von Carlowitz, man möge nur so viele Bäume fällen, wie durch planmäßige Wiederaufforstung nachwachsen können. Ein einfaches Prinzip, das sich auf die gesamte Wirtschaft übertragen lässt – doch lange nicht übertragen wurde. Erst Ende des vergangenen Jahrhunderts nahm das Thema Fahrt auf. Das merken auch die Unternehmen selbst. Denn Investoren beginnen in dieser Richtung Druck zu machen.

WILDWUCHS DER BEGRIFFE

Impact-Investing ist eine Facette der nachhaltigen Geldanlage. Einfach zu verstehen ist sie nur, wenn man sich die Idee der Nachhaltigkeit vor Augen führt. Sie besteht im Kern aus drei Bausteinen: der Rücksicht auf die Umwelt und auf die Menschen sowie unternehmerischem Wohlverhalten. Eingebürgert hat sich dafür das Kürzel ESG: E für „Environmental“ (Umwelt), S für „Social“ (Soziales) und G („Governance“) für unternehmerisches Wohlverhalten. SRI steht für „Socially Responsible Investing“, Anlegen mit dem Schwerpunkt soziale Verantwortung. Und die PRI sind der Kodex „Principles of Responsible Investing“, von den Vereinten Nationen angestoßen und inzwischen weltweit von mehr als 3.000 Investoren unterzeichnet.

715

Milliarden Dollar stecken weltweit in Impact-Investing-Strategien.

Quelle: Annual Impact Investor Study, 2020

MITTEN

in der Gesellschaft stehe der Begriff der Nachhaltigkeit heute, so das Zukunftsinstitut. In der Vergangenheit markierte er nur eine Nische.

Quelle: Zukunftsinstitut, 2021

48%

des in Europa verwalteten Vermögens waren 2018 nachhaltig investiert.

Quelle: GSIR, 2018

ESG, SRI, PRI: Die vielen Begriffe helfen nicht dabei, den Überblick zu behalten (siehe Übersicht auf Seite 55). „Das ist nicht ganz trennscharf“, sagt Jan Köpper von der GLS Gemeinschaftsbank (siehe Seite 56). Und Jan Sachau von ecoplanfinanz ergänzt: „Die meisten Anleger wissen mit den Begriffen nichts anzufangen.“

Anfangs wurde Nachhaltigkeit oft nur mit „grün“ gleichgesetzt, mit der Berücksichtigung von Umweltaspekten bei der Geldanlage. Doch inzwischen hat sich gezeigt, dass alles mit allem zusammenhängt. Was für ein nachhaltiger Ansatz wäre es, hätte von Carlowitz zwar auf die Bäume geachtet, nicht aber darauf, die Waldarbeiter fair zu behandeln?

VIELFALT STATT NUR „GRÜN“

Heben Investoren diese Kriterien in ihren Prüfwerkzeugkasten, liefert das also ein gutes Gewissen. Und das ist längst kein Nischenansatz. Im Gegenteil: Inzwischen trägt ein gutes Drittel aller Investments in den USA das Siegel „nachhaltig“.

Zwischen 2016 und 2018 stieg die Summe der entsprechend verwalteten Gelder um elf Prozent auf 12,3 Billionen Euro, notiert der aktuellste „Global Sustainable Investment Review“ für Europa. Die Gründe für den nachhaltigen Aufstieg liegen auf der Hand: Zum einen ist da das gute Gewissen. Doch zum anderen sind da auch die nüchternen Zahlen. Denn anders als anfangs gemutmaßt, lastet der Ansatz nicht auf der Wertentwicklung, zeigen Studien etwa von der Fondsgesellschaft DWS und der Universität Hamburg.

Mehr noch: Untersuchungen etwa von MSCI belegen, dass Anleger mit einem nachhaltigen Fokus gewisse Risiken vermeiden. Genauer: Unternehmen mit ▶

▶ einem hohen ESG-Rating haben weniger ausgeprägte Einbruchphasen als die Konkurrenz mit schlechteren Ratings. Diese Ratings werden von Nachhaltigkeitsagenturen ausgesprochen: Je umsichtiger ein Unternehmen in Sachen Umwelt, Soziales und Wohlverhalten agiert, umso höher auch dessen Nachhaltigkeitsrating.

NACHHALTIGER NUTZEN

Die Gründe liegen auf der Hand: Bestimmte Umweltrisiken beispielsweise bergen auch unternehmerische Gefahren. Wenn etwa Ölunternehmen diese Risiken nicht im Griff haben, kann es schnell sehr teuer werden. Nach der Explosion der Bohrinsel „Deepwater Horizon“ im April 2010 fiel der Kurs von Betreiber BP um knapp die Hälfte. Dazu kamen die von einem Gericht verhängten Zahlungsverpflichtungen – rund 58 Milliarden Euro.

Ein nachhaltiger Investmentansatz kann solche Risiken durchaus aufspüren und damit helfen, sie zu vermeiden. Und dabei geht es eben längst nicht mehr nur um die Umwelt. „Sind etwa Personen gleichzeitig im Vorstand und Aufsichtsrat eines Unternehmens, führt das zu Interessenkonflikten“, sagt Thomas Meyer, Deutschlandchef des Finanzhauses Degroof Petercam Asset Management.

IMPACT-INVESTING – MACH MEHR!

Nachhaltigkeitsagenturen helfen Investoren, solche Firmen zu identifizieren. Mal werden bestimmte Sektoren komplett ausgeblendet, mal nur die nachhaltigsten den Investoren zur Auswahl vorgelegt. Zwar zaudern manche Unternehmen noch etwas, weil Nachhaltigkeit auch immer bedeutet, bestimmte Daten zu erheben und vorzuhalten. „Doch der Mittelstand macht viel richtig in Sachen Nachhaltigkeit“, sagt GLS-Experte Köpper. Allerdings deklariere er es nicht in dem Kontext. Der Bundesverband mittelständische Wirtschaft zumindest konstatiert, nachhaltig aufgestellte Unternehmen hätten sich in der Coronakrise resilienter gezeigt.

„Grünes“ Geld: Hohe Summen fließen seit geraumer Zeit in nachhaltige Investments

Einen Schritt weiter geht Impact-Investing, also investieren mit einem konkreten nachhaltigen Ziel. Wenn Nachhaltigkeit die Geldanlage der Gegenwart ist, gehört Impact-Investing die Zukunft. Das Geld fließt dabei in konkrete Projekte, etwa aus dem Energie- oder Bildungsbereich. Möglich machen das spezialisierte Fonds, etwas aus dem Mikrofinanzbereich, oder auch Anleihen. Die fördern Projekte, für die Anleger sich entscheiden können. Und im Nachgang wird genau überprüft, ob auch die nachhaltigen Anlageziele erfüllt werden.

Es geht also nicht darum, vorab bestimmte Wirtschaftssektoren auszuschließen, sondern gezielt Geld in bestimmte Vorhaben zu investieren und damit eine entsprechend nachhaltige Wirkung zu erzielen, eben einen „Impact" zu generieren. Der kann sich in der CO_2-Bilanz niederschlagen oder auch in der Ressourceneffizienz. „Grünes" Geld ist Macht.

Was nach Nische klingt, wächst derzeit stetig. Beispiel Impact-Bonds – Anleihen aus dem Impact-Investing-Universum. 2020, protokolliert die Fondsgesellschaft Insight Investment, wurden solche Bonds im Wert von 500 Milliarden Dollar ausgegeben – 60 Prozent mehr als im Vorjahr. Die Kategorien ESG funktionieren auch bei Impact-Investments: Green Bonds zum Beispiel machten 2020 über die Hälfte des Emissionsvolumens aus; es gab aber auch mehr Social Bonds. In Deutschland sind die Zahlen noch nicht hoch, aber sie steigen. 2015 steckten nur 69 Millionen Euro in diesem Anlageansatz, 2020 schon über sechs Milliarden, notiert die Bundesinitiative wirkungsorientierte Investitionen.

GESETZGEBER MACHT DRUCK

Gut für Anleger: Der Gesetzgeber macht Druck in Richtung mehr Offenheit. Seit dem 10. März gelten „nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten" im Finanzsektor. „Das bringt uns mehr Transparenz, die wiederum Nachhaltigkeits-Hülsen verhindert. Ein richtiger Schritt in die richtige Richtung", sagt Thorsten Saemann, Leiter Produktspezialisten Fonds bei der DekaBank. Und noch etwas sorgt für Schub: „Durch die Pandemie rückte die Wirkungsweise von Maßnahmen in den Vordergrund", sagt Saemann. „Es gibt nun teils andere Sichtweisen auf die Themen Gesundheit und Digitalisierung." Gesundheit zählt zu den Nachhaltigkeitszielen; die Digitalisierung gilt als wichtiges Werkzeug im Bemühen um mehr Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeit ist ein Thema mit vielen Facetten – und ein Thema, das bleibt. Für Anleger wie auch für Unternehmen. Sachau sagt zum Beispiel mit Blick auf die Autoindustrie: „Entweder sie sind in 20 Jahren nachhaltig, oder sie sind weg." Genau das sollten Anleger im Blick haben. ■

ESG, PRI & CO. – EIN ÜBERBLICK ÜBER DIE GÄNGIGEN SCHLAGWÖRTER

ANLAGEKLASSEN: Inzwischen lässt sich das Thema Nachhaltigkeit in nahezu alle Anlageklassen übersetzen.

BEST IN CLASS: Wenn Anleger nur in Unternehmen investieren können, die im Vergleich zur Konkurrenz in Sachen Nachhaltigkeit am besten dastehen.

ESG: Die Abkürzung steht für die drei zentralen Aspekte nachhaltigen Investierens: E für „Environmental", die Umwelt. S für „Social", das Soziale, und G für „Governance", das unternehmerische Wohlverhalten.

GREENWASHING: Unternehmen geben sich „grüner" als sie wirklich sind. Nachhaltigkeitsagenturen können dabei helfen, Greenwashing aufzudecken.

IMPACT-INVESTING: Anleger versuchen, neben dem Ziel der Geldvermehrung noch ein konkretes Nachhaltigkeitsziel zu erreichen – zum Beispiel indem sie über eine Anleihe in den Bau eines Solarkraftwerks investieren.

NACHHALTIGKEITSAGENTUREN: Sie helfen Investoren dabei, den Überblick zu behalten, und leisten eine Art Vorauswahl etwa aus dem Aktienuniversum. Dabei können zum Beispiel bestimmte Unternehmen aussortiert werden, weil sie gegen fixierte K.-o.-Kriterien verstoßen – etwa weil sie Kinderarbeit nicht aktiv unterbinden.

PRI: Die Abkürzung steht für „Principles of Responsible Investing". Die Vereinten Nationen gaben 2006 den Startschuss für diese Anlageprinzipien, die inzwischen über 3.000 Finanzunternehmen unterzeichnet haben. Sie verpflichten sich damit, sechs Basisprinzipien einzuhalten. Ein Beispiel: als Investor aktiv sein und Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit drängen.

SRI: Kurzform für „Socially Responsible Investment". Der Begriff wird oft über das Soziale hinaus auf Nachhaltigkeit allgemein angewendet. Damit rückt er sehr nah an ESG heran. Finanzprofis raten aus diesem Grund, bei Anlageprodukten genau hinzusehen, wie sie den Begriff der Nachhaltigkeit konkret auslegen.

TAXONOMIE: Die EU will mehr Transparenz in den Markt bringen – mit einem Klassifikationssystem. Anleger können damit erkennen, wie „grün" ein Investment ist. 2022 soll es losgehen.

„AUCH HEDGEFONDS KÖNNEN NACHHALTIG SEIN"

ÖKOLOGISCH UND ETHISCH anzulegen – das ist über alle Anlageklassen hinweg möglich. Davon ist Jan Köpper von der GLS Bank überzeugt.

ZUR PERSON
JAN KÖPPER

Als Leiter der Wirkungstransparenz und Nachhaltigkeit der GLS Bank verantwortet Köpper unter anderem die Integration nachhaltiger Prozesse in das interne Nachhaltigkeitsmanagement

Die Ansprüche sind hoch: „Alles, was wir tun, soll zu 100 Prozent transparent sein", sagt Jan Köpper. Für den Leiter der Abteilung Wirkungstransparenz und Nachhaltigkeit bei der GLS Gemeinschaftsbank ist Geld ein soziales Gestaltungsmittel. Die Genossenschaftsbank finanziert ausschließlich sozial-ökologische Projekte.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Nachhaltigkeit ist auch in der Finanzwelt ein relativ schwammiger Begriff. Wie lässt sie sich messen?
// Jan Köpper: Mittlerweile gibt es eine Reihe von Nachhaltigkeits-Ratingagenturen. Sie wenden häufig ein vierstufiges Prüfungsverfahren an. Dabei bilden die Ziele, das Managementsystem, das Reporting und die Performance einen Rating-Score. Die Ergebnisse der Ratingagenturen sind zwar nicht immer miteinander vergleichbar, aber sie bieten wertvolle Anhaltspunkte für Anleger.

Nur einer von vielen? Impact-Investoren setzen bevorzugt auf den Primärmarkt, um mit ihrer Anlage etwas zu bewegen

Lässt sich auch die Wirkung von Impact-Investing-Fonds messen?
// Köpper: Beim Impact-Investing liegt der Fokus stark auf den Output-Faktoren. Wie groß ist die CO_2-Ersparnis? Verbraucht ein Unternehmen weniger Wasser für das gleiche Produkt? Richtig spannend wird es dann, wenn diese Zahlen in einen Kontext gesetzt werden. Etwa: Ist die CO_2-Ersparnis mit dem 1,5-Grad-Ziel des Pariser Klimaschutzabkommens kompatibel?

Beim Impact-Investing wollen Anleger aktiv Veränderungen herbeiführen. Wie stark ist der Druck, den sie auf Unternehmen ausüben können?
// Köpper: Es kommt auf die Anlageklasse an. Bei Anleihen ist die Wirkung gering, wenn sie am Sekundärmarkt gehandelt werden. Da ist man nur ein Rädchen in einem großen Getriebe. Deswegen versuchen Impact-Investoren am Primärmarkt aktiv zu sein.

Wie sieht es bei Aktien aus? Spielen nachhaltige Investoren eine Rolle bei den aktuell laufenden Hauptversammlungen?
// Köpper: Unbedingt. Wenn kritische Investoren auftreten, kann es unangenehm werden – besonders wenn die Entlastung des Vorstands ansteht. Über die Hauptversammlungen werden oftmals fragwürdige Themen publik. Das kann durchaus die Öffentlichkeit alarmieren und das Unternehmen in ein schlechtes Licht rücken.

Einfluss zu nehmen ist die eine Seite. Aber kann sich Impact-Investing auch auszahlen?
// Köpper: Ja, mit Impact-Investments lassen sich gute Renditen erzielen. Denn sie bieten durch ihre ganzheitliche Betrachtung in der Regel ein optimiertes Rendite-Risiko-Profil. Ein Vertreter der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht hat es kürzlich so formuliert: „Jeder heute nicht nachhaltig investierte Euro ist in 15 Jahren ausfallgefährdet."

Ist Nachhaltigkeit in allen Anlageklassen machbar?
// Köpper: Ja, in unterschiedlichen Abstufungen. Selbst Hedgefonds kann man nachhaltig gestalten. ■

HILFE ZUR SELBSTHILFE

MIKROKREDITE Die Weltbank warnt vor einem „verlorenen Jahrzehnt“ für Entwicklungsländer: Die Coronapandemie trifft vor allem die Ärmsten. Mikrofinanz-Investments können helfen, die Folgen zu lindern.

Afrika und Corona – eine „tickende Zeitbombe“, mahnt die Welthungerhilfe. Denn auch auf dem afrikanischen Kontinent stiegen zuletzt die Covid-Infektionszahlen. Zugleich dürfte die Dunkelziffer merklich höher als in den Vereinigten Staaten oder Europa ausfallen, denn es fehlt an Test- und Laborkapazitäten. „Der Gesundheitssektor in Subsahara-Afrika ist unterbesetzt und mangelhaft ausgestattet, die Datengrundlage ist deshalb unzureichend“, analysiert die Welthungerhilfe.

Hinzu kommt, dass die Bevölkerung Afrikas viel anfälliger für Pandemien ist. Menschen, die ohnehin bereits in Armut leben, leiden häufig unter Mangelernährung und sind chronisch krank. Schwere Covid-Krankheitsverläufe können häufiger zum Tod führen.

DIE ÄRMSTEN LEIDEN AM LÄNGSTEN

Lateinamerika hat die Pandemie schon voll zu spüren bekommen. Dass sich Nationen wie Brasilien oder Ecuador nach der Krise schnell erholen, gilt als unwahrscheinlich. Wo Ausgangsbeschränkungen erlassen werden, wirken sie sich verheerend auf die Einkommen der Ärmsten aus. Sie haben keine Jobs, die sie im Homeoffice erledigen können. Von sozialen Absicherungssystemen können sie nur träumen. Immer mehr Menschen drohen in absolute Armut zu fallen. Die Zahl der Menschen, die unter akutem Hunger leiden, könnte sich laut Welternährungsorganisation durch die Coronapandemie fast verdoppeln.

„Die ärmsten Länder werden am längsten unter den Folgen der Coronapandemie leiden“, resümiert die Weltbank. Ihr Präsident David Malpass warnte vor einem „verlorenen Jahrzehnt“. Die Wachstumsraten dürften bis zum Ende der 2020er-Jahre im Durchschnitt aller Entwicklungsländer um einen ganzen Prozentpunkt niedriger ausfallen als vor der Pandemie prognostiziert. Bereits im Frühjahr 2020 beschlossen die 20 größten Industrie- und Schwellenländer (G20) ein Schuldenmoratorium. Aber das umfasst nicht den tiefroten Privatsektor.

SOZIALE RENDITE

Doch es gibt auch private Institutionen, die sich bemühen, die Folgen der Coronakrise zu lindern. „Wir haben über 100 Partnern Zahlungsaufschub für ausstehende Kredite gewährt“, sagt Dr. Imke Schulte, Leiterin der deutschen Geschäftsstelle von Oikocredit.

Die Genossenschaft ist auf die Finanzierung von sozialen Unternehmen spezialisiert. Ihr Ziel: verantwortungsvoll und sozial wirksam zu investieren. Seit 1975 vergibt sie unter anderem Kredite an Mikrofinanzinstitute, die Kleinstunternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern finanzieren. Zudem hat Oikocredit einen Coronavirus-Solidaritätsfonds ins Leben gerufen, um vor Ort beispielsweise die Anschaffung von Schutzausrüstung und Hygieneartikeln zu ermöglichen.

Anleger können bei Oikocredit investieren, indem sie Genossenschaftsanteile zeichnen. In den letzten Jahren lag die Dividende bei ein bis zwei Prozent. 2019 wurde sie ausgesetzt; auch für 2020 ist keine zu erwarten. „Oikocredit ist finanziell stabil aufgestellt. Wir sind beeindruckt vom anhaltenden Engagement unserer Anleger“, sagt Schulte. „Gerade jetzt ist solidarisches Investieren wichtiger denn je.“ ■

Textilunternehmerin aus Ecuador: Mithilfe eines Mikrokredits produziert Carmiña López Gesichtsmasken

Ana Buitron/Agentur: Makmende

„ANLEGER KÖNNEN VIEL BEWIRKEN"

NACHHALTIG INVESTIEREN Der Kampf gegen den Klimawandel bietet attraktive Anlagechancen, sagt DWS-Fondsmanager Tim Bachmann. Wie er Klumpenrisiken umgeht und weshalb er auch auf die Fahrradbranche setzt.

Für das Interview ist Tim Bachmann zum ersten Mal seit Monaten wieder ins Büro gefahren. Der Fondsmanager des DWS Invest ESG Climate Tech hat im Lockdown am meisten den direkten Kontakt zu den Unternehmen vermisst und den Besuch von Messen, um Produkte persönlich in Augenschein nehmen zu können. Das dürfte auch für Fahrräder gelten, eine Branche mit großem Potenzial – sowohl für den Klimaschutz als auch für Anlegerinnen und Anleger.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Privatanleger haben 2020 mehr Geld denn je in nachhaltige Fonds gesteckt. Konnte auch der DWS Invest ESG Climate Tech davon profitieren?
// Tim Bachmann: Definitiv, das Interesse ist gestiegen. 2020 floss bei der DWS jeder dritte neu investierte Euro in ein ESG-Produkt. Der DWS Invest ESG Climate Tech hat ebenfalls starke Nettomittelzuflüsse verzeichnet. Im vergangenen Jahr waren es etwa 90 Millionen Euro; seit Jahresbeginn sind noch einmal 120 Millionen Euro dazugekommen. Sowohl 2019 als auch 2020 hat der Fonds deutlich besser abgeschnitten als der breite Aktienmarkt.

Was unterscheidet Ihren Fonds von anderen nachhaltigen Anlagen?
// Bachmann: Wir betrachten das Thema Klimawandel nicht allein als finanzielles Risiko, sondern auch als Investmentchance für die kommenden Jahrzehnte. Wir fokussieren uns auf Unternehmen, die der Menschheit ermöglichen, die Folgen des Klimawandels abzumildern, etwa bei der Dekarbonisierung des Energiemixes. Andererseits investieren wir in Unternehmen, die helfen, mit den Folgeschäden und mit den Herausforderungen des Klimawandels umzugehen. Zum Beispiel mit dem Bau von Deichen oder der Beseitigung von Wasserknappheit.

Ihr Fonds konzentriert sich also auf das „E", die Umwelt. Bleiben die anderen beiden Komponenten „S" und „G" – das Soziale und die gute Unternehmensführung – bei der Auswahl der Unternehmen außen vor?
// Bachmann: Keineswegs. Unser Ziel ist es, in Unternehmen zu investieren, die Vorreiter in puncto Nachhaltigkeit sind. Ein Unternehmen, das zwar einen positiven Beitrag zur Energiewende leistet, jedoch beispielsweise gegen geltende Arbeitssicherheitsregeln verstößt, würde in dem Fonds nicht berücksichtigt werden. Die Betrachtung von ESG-Faktoren hilft uns, das Nachhaltigkeitsrisiko der selektierten Unternehmen zu reduzieren.

Die Ziele des Pariser Klimaschutzabkommens stellen viele Firmen vor Herausforderungen. Wo finden Sie Anlagechancen?
// Bachmann: 2019 wurden knapp 900 Milliarden US-Dollar in erneuerbare Energien oder Energieeffizienzprojekte investiert. Damit die Ziele des Pariser Klimaschutzabkommens eingehalten werden können, müsste man im Zeitraum von 2030 bis 2040 jeweils etwa 3.000 Milliarden Dollar jährlich für Investitionen im Energiesektor bereitstellen. Das entspricht in etwa dem Bruttoinlandsprodukt von Frankreich. Die größten Chancen existieren in den Bereichen, die heute als die größten Klimasünder, gemessen an ihren Treibhausgas-Emissionen, gelten. Beispielsweise bei der Energieerzeugung, dem Immobiliensektor, der Landwirtschaft oder dem Transportwesen. Wir setzen auf Unternehmen, die mit innovativen Produkten und Dienstleistungen helfen, Treibhausgase zu reduzieren: zum Beispiel mithilfe von Dämm-Materialien für energetische Sanierungen oder alternativen Antriebsformen wie Elektro- oder Wasserstoffantrieb. In diesen Bereichen dürfte es einen hohen zweistelligen Umsatz- und Gewinnzuwachs geben, der Anlegern in den kommenden Jahren attraktive Anlagechancen bieten könnte.

Zu den alternativen Antriebsformen gehören auch E-Bikes. Können sie einen Beitrag dazu leisten, den Ausstoß von Treibhausgasen zu senken?
// Bachmann: Das Transportwesen ist für 14 Prozent der globalen Treibhausgase verantwortlich. Drei Viertel davon sind auf den Stadtverkehr zurückzuführen, also auf Strecken bis zu zehn Kilometer. Davon wiederum entfallen 60 Prozent auf Pkw. Wenn man auch die CO_2-Emissionen berücksichtigt, die bereits bei der Produktion des Verkehrsmittels entstehen, sieht man, dass auf 100 Kilometer gerechnet ein Pkw etwa 20 Kilogramm CO_2 emittiert, ein E-Bike oder E-Pedelec aber nur etwa 400 Gramm.

Führen E-Bikes tatsächlich dazu, dass weniger Autos im Stadtverkehr fahren?
// Bachmann: Noch werden E-Bikes hauptsächlich für die Freizeit und nicht zum Pendeln angeschafft. Alters- und einkommensübergreifend steigt aber die Bereitschaft, mit dem Rad zur Arbeit zu fahren, stark an. Schätzungen zufolge könnte die Nachfrage nach E-Bikes zum Pendeln in den USA in den nächsten fünf Jahren um 35 Prozent klettern. Mit einer ähnlichen Entwicklung ist auch für Europa zu rechnen.

Durch die Coronakrise hat sich die Nachfrage nach E-Bikes stark erhöht. Strohfeuer oder langfristiger Trend?
// Bachmann: Die Nachfrage war bereits vor Ausbruch der Coronapandemie stark. Dennoch war 2020 ganz klar eine Sonderkonjunktur. Beim Radfahren ist das Infektionsrisiko geringer als in der Straßenbahn. Das hat dazu geführt, dass sich die Lagerbestände reduzierten und die Lieferzeiten sich von zwei bis drei auf sechs bis neun Monate erhöht haben, wie ich kürzlich selbst feststellen musste. 2020 wurden etwa drei Millionen E-Bikes verkauft. Schätzungen zufolge könnten es 2025 elf Millionen sein.

TIM BACHMANN

Der Fondsmanager und leidenschaftliche Fahrradfahrer betreut seit zweieinhalb Jahren federführend den DWS Invest ESG Climate Tech

Stichwort Fahrrad-Akkus: Die Arbeitsbedingungen bei der Förderung der notwendigen Metalle haben keinen guten Ruf. Wie gehen Sie damit um?
// Bachmann: Die Berücksichtigung von Umwelt- und sozialen Kriterien ist ein fester Bestandteil unseres Anlageprozesses: Wenn ein Zulieferer beispielsweise Kobalt aus dem Kongo einsetzt oder gegen Arbeitssicherheitsstandards verstößt, dann wird er nicht von uns berücksichtigt. In solchen Fällen können wir aktiv in den Dialog mit den Firmen gehen und ihnen eine Zertifizierung ihrer Lieferanten oder eine Rückverfolgung der Komponenten vorschlagen, damit wir sie in Zukunft in unsere Anlageentscheidung einbeziehen können.

Können Anleger wirklich etwas bewegen, wenn sie nachhaltig investieren?
// Bachmann: Es ist nicht ganz leicht, diesen Effekt exakt zu quantifizieren. Der indirekte Effekt ist jedoch sehr wichtig. Wenn ein Unternehmen den ESG-Anforderungen nicht entspricht, hat das in der Regel Konsequenzen. Es erschwert den Zugang zu den Kapitalmärkten und erhöht die Finanzierungskosten deutlich. Zudem sind solche Unternehmen in der Regel mit viel niedrigeren Bewertungen konfrontiert, wie man beispielsweise bei Zement- oder Düngemittelherstellern sehen kann. Über diesen Hebel können Anleger viel bewirken.

Wie groß ist die Gefahr eines Klumpenrisikos, wenn immer mehr Menschen Geld nachhaltig anlegen?
// Bachmann: Ich verstehe diese Befürchtungen bis zu einem gewissen Grad. Der Bereich Wasserstoff beispielsweise wurde exorbitant hoch bewertet und ist dann stark eingebrochen. Insgesamt sollte Nachhaltigkeit viel breiter verstanden werden. Zum Beispiel Gesundheit, Digitalisierung, Ernährung: Es gibt ausreichend Möglichkeiten für ein diversifiziertes Portfolio mit Fokus auf das Thema Nachhaltigkeit. ■

Mehr unter DUP-magazin.de/dws-bachmann

NACHHALTIG RENTABEL

ETHIUS GLOBAL IMPACT: So heißt der neue Fonds von Ethius Invest. Er legt in Unternehmen an, die nach sozialen und ökologischen Kriterien ausgewählt sind. Das soll sich für Umwelt und Gesellschaft auszahlen und Renditechancen bieten.

Biodiversität bewahren: Unternehmen, die Ressourcen schonen, wirtschaften langfristig erfolgreicher

Die Welt steht vor globalen Herausforderungen. Armut, Klimawandel, Trinkwasserknappheit, Bedrohung der Biodiversität, Entwaldung, Bevölkerungsentwicklung und verantwortungsvolle Unternehmensführung: Bei diesen Themen besteht dringender Handlungsbedarf. Deshalb haben zahlreiche Unternehmen sie bei ihrer Geschäftstätigkeit im Blick. Auf eben diese Unternehmen setzt der Schweizer Fondsinitiator Ethius Invest mit dem Fonds Ethius Global Impact. Er investiert in Titel des Global Challenges Index (GCX) und wird von der Kapitalverwaltungsgesellschaft Universal Investment betreut. Der Fonds enthält Aktien von Unternehmen, die sich den genannten Herausforderungen stellen.

Julius van Sambeck, Geschäftsführer bei Ethius Invest, sagt: „Alle globalen Herausforderungen hängen in der einen oder anderen Weise miteinander zusammen." So gehört etwa der Teppichhersteller Interface zum Index. Er produziert Bodenbeläge aus alten Teppichen oder Fischernetzen. Das reduziert das Plastik in den Weltmeeren, schont Ressourcen und spart Wasser.

SORGFÄLTIGE TITELAUSWAHL

Der Index GCX umfasst 50 kleine, mittlere und große Unternehmen aus 19 Ländern in Nordamerika und Europa sowie aus Japan. Er wird seit 2007 berechnet und zweimal jährlich angepasst. Die Auswahl ist erfolgreich: Seit seiner Berechnung stieg der GCX um mehr als zehn Prozent pro Jahr. Die Selektion der Unternehmen für den Index und damit auch für den Fonds erfolgt indes nicht nach wirtschaftlichen, sondern einzig nach sozialen und ökologischen Kriterien.

Verantwortungsvolles Investieren geht für van Sambeck noch weiter: „Als engagierte und aktive Investoren nehmen wir unsere Stimmrechte auf Hauptversammlungen wahr und treten mit dem Management in einen Dialog, um es für mehr Umwelt- und Sozialverantwortung zu sensibilisieren."

Darüber hinaus verfügt der Fonds über ein Alleinstellungsmerkmal: 15 Prozent der Managementgebühr, die zurzeit 1,5 Prozent beträgt, fließt in die Ethius Stiftung. Deren Stiftungsbeirat besteht aus Persönlichkeiten mit Erfahrung in der internationalen Entwicklungsarbeit. Der Zweck dieser Stiftung liegt in der Finanzierung von Projekten, die sich um drängende Herausforderungen kümmern und somit die Wirkung des Fonds für eine nachhaltige Entwicklung verstärken. Schließlich hängt alles mit allem zusammen. ■

DAS AUSWAHLVERFAHREN

- Das Anlageuniversum umfasst 6.000 Titel. Diese werden von der Ratingagentur ISS ESG mithilfe von Ausschlusskriterien gefiltert. Es bleiben 450 Aktien übrig.
- Die qualitative Bewertung nimmt ein unabhängiger Expertenbeirat vor. Er wählt die 50 Titel für den Global Challenges Index aus. Dieser wird regelmäßig überprüft, der Fonds entsprechend angepasst.
- Positivkriterien des Beirats bestehen darin, wie sehr Unternehmen sich den sieben großen globalen Herausforderungen stellen und ihnen aktiv begegnen.
- **ISIN: DE000A2QCXY8**

Mehr unter ethius-invest.ch

PREISTREIBER E-MOBILITÄT

Trendwechsel: Für E-Autos werden andere Rohstoffe benötigt als für Benziner

DIE NACHFRAGE nach Rohstoffen steigt infolge der Elektrifizierung vieler Branchen enorm. Expertin Dana Kallasch verrät, was Anleger bei Minentiteln beachten müssen.

Die globale Mobilität steht an einem Wendepunkt – so lautet die These von Dana Kallasch, Gesellschafterin der Fondsgesellschaft Commodity Capital. Sie begründet diese Prognose bei der DUP Digital Week mit Zahlen zur E-Mobilität.

Die Kernaussage: Der Wandel von Fahrzeugen mit Benzin- und Dieselmotoren zu batteriebetriebenen Varianten auf Elektrobasis ist nicht mehr aufzuhalten. Allein innerhalb des vergangenen Jahres stieg laut Kraftfahrt-Bundesamt der Anteil von neuen Hybriden um 185 Prozent und der von E-Autos um 260,3 Prozent. Der Markt wächst derzeit also rasant.

Doch neben Expertise, Innovationsgeist und den richtigen Strukturen sind für den Bau von E-Autos völlig andere Rohstoffe gefragt. Für die Batterien werden vor allem Lithium, Kupfer und Nickel benötigt. An dieser Stelle sieht Kallasch, deren Fondsgesellschaft sich auf Investments in Rohstoffminen spezialisiert hat, einen Knackpunkt für die kommenden Jahre: „Ich bin gespannt, wie wir bei manchen Rohstoffen den Verbrauch darstellen wollen."

Mehr im Video!

Dana Kallasch von Commodity Capital erklärt bei der DUP Digital Week, wie sich Rohstoffinvestments und Nachhaltigkeit durchaus zusammenbringen lassen.

DUP-magazin.de/DUP-digital-week

Die Nachfrage des E-Mobilitäts-Sektors sowie der Technologiebranche nach Geräte- und Speicherakkus schnellt momentan in die Höhe. Zusätzlich könnte sich dieser Boom bald auf das Feld der erneuerbaren Energien ausweiten. Für den derzeitigen Verbrauch von Lithium gibt es laut Kallasch unterschiedliche Zahlen: „Unsere Quellen gehen davon aus, dass aktuell rund 380.000 Tonnen Lithium pro Jahr geschürft werden." Bis 2025 soll der Bedarf auf etwa drei Millionen Tonnen steigen.

Engpässe drohen laut Kallasch auch bei Kupfer und Nickel, sollte sich die Produktion bis 2040 nicht verdoppeln. Als einen Lösungsansatz empfiehlt die Rohstoffexpertin nachhaltigere Produktionen, denen sich der von Commodity Capital geführte Structured Solutions Next Generation Resources Fund verschrieben hat: „Es liegt an uns als Investoren, das Geld unserer Kunden in die richtigen Projekte und Güter zu investieren und in die nachhaltige Schiene weiterzuleiten." Immerhin hätten „nachhaltige Investments schon immer besser performt", erklärt Kallasch.

Commodity Capital geht nur Kooperationen ein, wenn die Minengesellschaften die ESG-Standards einhalten. ESG steht für die Nachhaltigkeits-Trias aus Umwelt, Sozialem und guter Firmenführung. Diese Standards sollten möglichst für die gesamte Wertschöpfungskette der E-Mobilität gelten – hohe Nachfrage hin oder her. ■

„IM DEUTSCHEN MITTELSTAND SIEHT ES DÜSTER AUS"

ALTERSVORSORGE „Es reicht vorn und hinten nicht": Insider warnen vor Milliardenlücken bei der Altersvorsorge. Das gilt auch für die Direktzusagen für Unternehmerinnen und Unternehmer, Managerinnen und Manager. Vier Experten zeigen Auswege.

Mehr im Video!
Die komplette Talkrunde mit den vier Vorsorge-Experten ist als Video abrufbar unter
DUP-magazin.de/DUP-digital-week

Es ist die 143.000.000.000-Euro-Lücke: Allein die 30 Unternehmen im deutschen Leitindex Dax sitzen auf ungedeckten Pensionszusagen in Höhe von 143 Milliarden Euro. Diese Zahl, die das Beratungsunternehmen Willis Towers Watson errechnet hat, basiert auf den Bilanzen von 2020 und hat sich nur deswegen nicht noch weiter erhöht, weil im vergangenen Jahr Unternehmen mit hohen Pensionsverpflichtungen aus dem Dax ausgeschieden sind.

Und wenn in der Beletage der deutschen Unternehmen ein Milliardenloch bei den Pensionsverpflichtungen klafft, wie ist es dann um die Altersvorsorge von Selbstständigen bestellt, die kleine und mittelgroße Firmen leiten? „Es sieht düster aus im Mittelstand“, warnt Sven Tänzer. Der Deutschland-Vertriebschef der eGroup spricht Klartext bei der DUP Digital Week: „Viele Geschäftsführer werden kurz vor ihrer Rente merken, dass es vorn und hinten nicht reicht.“ Besonders die Direktzusagen – eine weitverbreitete Variante der betrieblichen Altersvorsorge (bAV) – seien „in der Breite unterfinanziert“.

SPRENGSTOFF FÜR DIE GESELLSCHAFT

Das Problem: die viel zu hohen Zinserwartungen, auf denen die Pensionszusagen beruhen. „Ende der 1990er-Jahre lag die Gesamtverzinsung noch bei sechs bis sieben Prozent“, sagt Steffen Kühn, Spezialist für Belegschaftsversorgung bei der Signal Iduna Versicherung. Aktuell beträgt der vom Bundesfinanzministerium festgelegte Garantiezins 0,9 Prozent. Ab 2022 soll er laut der Deutschen Aktuarvereinigung auf 0,25 Prozent abgesenkt werden. Hinzu kommt die demografische Entwicklung: Weil die Lebenserwartung steigt, muss das Geld im Ruhestand auch immer länger ausreichen.

Es ist eine Situation, die Sprengstoff für die Gesellschaft bietet: „Die historisch niedrigen Zinsen treiben den Finanzbedarf für die bestehenden Altzusagen mit ihren hohen Leistungsversprechen auf bislang nicht geahnte Höchststände. Das führt zu einer erheblichen Mittelverlagerung zulasten der jüngeren Generationen“, sagt auch Friedemann Lucius, Chef des Instituts der Versicherungsmathematischen Sachverständigen für Altersversorgung.

Und damit nicht genug. Denn viele Unternehmer und Unternehmerinnen haben sich schlichtweg noch gar nicht mit dem Thema Altersvorsorge beschäftigt. „In der Praxis fehlt häufig der entscheidende Impuls. Es ist enorme Überzeugungsarbeit nötig“, sagt Tobias Bailer, geschäftsführender Gesellschafter von Pension Solutions (siehe auch Seite 64). Er räumt ein, dass auch die Finanzbranche daran Schuld hat. „In der Vergangenheit wurden die komplexen Produkte durch unqualifizierte Mitarbeiter verkauft.“

„BAV IST LICHTJAHRE VON EINER EINFACHEN STRUKTUR ENTFERNT“

Das hat auch die Politik erkannt und mit dem Betriebsrentenstärkungsgesetz zuletzt eine Reform der bAV auf den Weg gebracht. Doch die Zwischenbilanz nach knapp drei Jahren sieht eher mau aus. „Der große Knall ist ausgeblieben“, stellt Signal-Iduna-Mann Kühn fest. „Die bAV ist Lichtjahre von einer einfachen Struktur entfernt“, kritisiert Tänzer. Unisono fordern die Experten: Altersvorsorge muss einfacher werden.

Doch wie sehen Lösungen aus? Woran sollten Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Altersvorsorgestrategie ausrichten? „Jeder muss das Thema Vorsorge selbst in die Hand nehmen“, sagt Andreas Gilgen, der das Portfoliomanagement bei der Bank Alpinum leitet. „Langfristiges Ansparen ist die einzige Lösung. Letztlich entscheidet die dritte Säule, also die private Vorsorge, über den Wohlstand im Alter.“

Unternehmerinnen und Unternehmer dürfen sich nichts vormachen: Das eine Produkt, das alle Probleme löst, gibt es nicht. „Es kommt darauf an, alle Bausteine zu nutzen und sie regelmäßig zu überprüfen“, empfiehlt Bailer. Gerade bei der Versorgung der Geschäftsführer werde allzu häufig weggeschaut. Zudem sollte die Altersvorsorge so gestaltet werden, dass sie nicht in die Insolvenzmasse fallen kann. „Es kommt auf eine gründliche Analyse an und auf die Ehrlichkeit gegenüber sich und dem Unternehmen“, sagt Tänzer. ■

VIER EXPERTEN IM TALK

Diese Experten haben auf der DUP Digital Week über das Thema Vorsorge diskutiert:

Tobias Bailer, geschäftsführender Gesellschafter, Pension Solutions

Andreas Gilgen, Leiter Portfoliomanagement, Bank Alpinum

Sven Tänzer, Vertriebsleiter Deutschland, eGroup Europe

Steffen Kühn, Spezialist für Belegschaftsversorgung, Signal Iduna Versicherung

„NUR EINEN KLEINEN SCHUBS"

BETRIEBLICHE VORSORGE Die Altersabsicherung für Führungskräfte und Mitarbeiter sollten Unternehmer trotz Krise nicht vernachlässigen, sagt Tobias Bailer von Pension Solutions.

Kleine Ursache, große Wirkung: Betriebliche Altersvorsorge steigert die Attraktivität des Arbeitgebers. Zur hohen Verbreitung fehlt noch ein Impuls

Unternehmer sind ein bisschen wie Mittelfeldspieler. Sie müssen den Blick nach vorn richten, das Spiel vorantreiben – dürfen aber auch die Absicherung nicht vernachlässigen. Derzeit steht für viele Chefs die Absicherung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht im Fokus – kein Wunder in Zeiten von Corona und wirtschaftlicher Unsicherheit. „Gerade die Vorsorge fällt in unruhigen Zeiten gern hintenüber", beobachtet Tobias Bailer von Pension Solutions. Und das ist ein Fehler. Immerhin ein Fehler, der sich leicht korrigieren lässt.

DUP UNTERNEHMER-Magazin: Was ist die erste Frage, die Ihre Kundinnen und Kunden Ihnen stellen?
// Tobias Bailer: Die nach den rechtlichen Grundlagen und danach, ob man das wirklich anbieten müsse. In der Theorie haben wir in Deutschland schon vieles gemacht, doch in der Praxis braucht es noch den entscheidenden Schubs.

Was heißt das?
// Bailer: Das bedeutet, klarzumachen, dass es einen Grund dafür gibt, betriebliche Altersvorsorge ernster zu nehmen und eine entsprechende Verpflichtung einzugehen, auch in der Kommunkation. Viele Arbeitnehmerinen und Arbeitnehmer gehen beim Thema Vorsorge in eine Abwehrhaltung und haben damit eine Entscheidung gegen etwas getroffen, von dem sie gar nicht wissen, wogegen sie sich entschieden haben.

Woran liegt das Ihrer Meinung nach?
// Bailer: An einer Reihe von Faktoren. Zum einen haben Unternehmen teils noch nicht erkannt, dass sie mit dem Thema die Arbeitgeberattraktivität steigern können. Zum anderen bestehen Befürchtungen, dass der Aufwand auf Arbeitgeberseite im Administrationsbereich aufgrund fehlender Digitalisierung zu hoch ist. Schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit spielen ebenfalls eine Rolle. Oft findet ein reiner Versicherungsproduktverkauf statt, ohne auf individuelle Wünsche einzugehen und ohne richtige Beratung der Mitarbeitenden. Aber gerade eine gute Kommunikation in die Belegschaft hinein ist außerordentlich wichtig für die Akzeptanz der betrieblichen Vorsorge.

Wenn Sie einen Wunsch an die Politik frei hätten, welcher wäre das?
// Bailer: Eine Simplifizierung der Systeme. Das Betriebsrentenstärkungsgesetz war vonseiten des Gesetzgebers schon ein Schritt in die richtige Richtung. Aber was wir auf gar keinen Fall brauchen, ist ein weiteres staatliches und schon gar nicht verpflichtendes Versorgungssystem.

Braucht es angesichts dieser Herausforderungen eine Art „Chief Vorsorge Officer" in jedem Unternehmen?
// Bailer: Wissen Sie, die Kneipe steht und fällt mit dem Wirt. Insofern bräuchte tatsächlich jedes Unternehmen eigentlich einen „Chief Vorsorge Officer", einen Verantwortlichen, der sich diesem Thema widmet. Wenn der Arbeitgeber selbst dahintersteht, die Dinge ernst nimmt und seinen Dienstleistern vertraut, dann kann man einen Lemmingeffekt erzielen und das Thema in der Breite voranbringen. Davon profitieren dann alle. ■

Mehr unter pension-solutions.de

ZUR PERSON
TOBIAS BAILER

ist einer der zwei geschäftsführenden Gesellschafter von Pension Solutions. Das Unternehmen bietet Firmen Vorsorgelösungen. Ein digitaler Ansatz ist wesentlich

JETZT INVESTIEREN?

BETONGOLD Corona, Wirtschaftskrise und Berliner Mietendeckel – platzt die Immobilienblase, oder macht gerade jetzt ein Immobilieninvestment für Anleger Sinn? Welche Faktoren bei dieser Frage zu berücksichtigen sind und welche Zukunftskonzepte die Branche prägen dürften, erklärt Immobilienexperte Frank Berlepp.

Sind Immobilien aktuell eine gute Kapitalanlage? „Zumindest bei Handelsimmobilien wäre ich im Moment extrem vorsichtig“, urteilt Frank Berlepp, Sprecher der Geschäftsführung der LBBW Immobilien-Gruppe, einer Tochtergesellschaft der Landesbank Baden-Württemberg.

Bei der DUP Digital Week mahnt der Immobilienexperte, den Markt differenziert zu betrachten. Angesichts der Krise des stationären Handels und der Fluktuation des Einzelhandels in den Innenstädten lässt sich laut Berlepp eine Tendenz in Richtung eines fundamentalen Wandels der Branche beobachten. Auf lange Sicht werde sich das Angebot von großflächigen gewerblichen Handelsobjekten Richtung kleinere Flächen verändern, woraus „periodisch ein erheblicher Wertverlust“ für die Eigentümer resultieren könnte.

Mehr im Video!
Flexibilität, Nachhaltigkeit und ein soziales Gewissen helfen Anlegern langfristig am Immobilienmarkt, zeigt ein Talk mit Frank Berlepp bei der DUP Digital Week.
DUP-magazin.de/DUP-digital-week

Durchmischung: Mixed-Use-Konzepte sollen die Abwärtsspirale der Stadtentwicklung aufhalten

MIXED-USE-KONZEPTE IM TREND

„Nur mit einer Durchmischung von Wohn- und Gewerbeeinheiten ist es möglich, die Abwärtsspirale der Stadtentwicklung aufzuhalten“, betont Berlepp mit Blick auf Mixed-Use-Konzepte. Die „vielfältigen Eigentumsverhältnisse“ und die „komplizierten Baurechtsverfahren“ seien dabei die größten Hürden.

Eine Krise bei Büroimmobilien erwartet Berlepp indes nicht, obwohl Millionen von Menschen derzeit vom Homeoffice aus arbeiten. Der Trend in diesem Bereich gehe eher zu kleineren Objekten und modernen Nutzungskonzepten wie beispielsweise Coworking-Spaces.

NACHHALTIGKEIT IST EIN FAKTOR

Ungebrochen ist aktuell die Nachfrage im Segment Wohnimmobilien. „2021 könnte wieder ein Jahr der guten Erträge werden“, bewertet Berlepp die künftige Marktsituation. Trotz der Lockdowns lagen die Preise für Immobilien im dritten Quartal 2020 laut dem Statistischen Bundesamt durchschnittlich um 7,8 Prozent höher als im Vorjahreszeitraum.

Angesichts des generellen Anstiegs der Immobilienpreise appelliert Berlepp eher an das „soziale Gewissen“ der Menschen. Politische Regulierungsmechanismen wie die Mietpreisbremse in Berlin oder Investitionsbeschränkungen hält er für falsch: „Ich gehöre zur Betongold-Fraktion, die behauptet, dass es nur mit bauen, bauen, bauen geht.“ Wer als Anleger eine langfristige Rendite wünscht, solle zudem auf das Thema Nachhaltigkeit achten: So seien nur Immobilien, die sich langfristig wirtschaftlich und ökologisch sinnvoll betreiben lassen, „weitgehend krisensicher“. ■

Löwe unter Strom

FACELIFT Peugeot peppt seinen 3008 auf. Optisch und technisch ist das kompakte SUV nun noch hochwertiger. Jetzt gibt es auch zwei löwenstarke und sparsame Plug-in-Hybride.

Vernetzt: Die Mirror-Screen-Funktion verbindet Smartphones über Apple CarPlay oder Android Auto

Manche demonstrieren den Eintritt in einen neuen Lebensabschnitt auch äußerlich – etwa mit einer neuen Frisur. Ganz ähnlich ist es mit dem Facelift für Automobile. Nur mit dem Unterschied, dass neue Modelle dafür nicht fragend beäugt werden. Schicker, moderner, technisch verbessert – das gefällt. Selten passte der Begriff Facelift so gut wie bei der jüngsten Modernisierung des Peugeot 3008. Vor allem die neue Front zeigt imposant: Hier kommt Frankreichs jüngster Löwe.

Der rahmenlose Kühlergrill zieht sich jetzt bis unter die Lichtsignaturen und verbindet alle Elemente. Darüber prangt die Modellbezeichnung auf der Haube. Die Frontscheinwerfer wurden mit längsförmigen Tagfahrlichtern erweitert. Bereits in der Einstiegsversion bieten sie Eco-LED-Technologie.

Noch imposanter fährt die Front in den Ausstattungsvarianten GT und GT Pack vor. Die nach außen größer werdenden Chrom-Applikationen und die schwarz glänzenden Lufteinlässe im Stoßfänger sorgen für mehr Sportlichkeit. Die Lichtsignatur ist ab der GT-Version erweitert, strahlt mit Full-LED so-

Peugeot 3008: Sechs Ausstattungsniveaus stehen zur Wahl

wie statischem Kurvenlicht und hat den sogenannten „Foggy Mode“. Diese Funktion ersetzt die Nebelscheinwerfer und passt bei Aktivierung der Nebelschlussleuchten die Intensität und Reichweite der Abblendscheinwerfer an.

KRAFTPAKET MIT E-UNTERSTÜTZUNG

Die Besonderheit steckt aber unter der Haube: zwei Plug-in-Hybrid-Antriebe mit Acht-Stufen-Automatik. Echte Kraftpakete. Der Peugeot 3008 Hybrid4 arbeitet neben dem Verbrenner mit zwei Elektromotoren (Gesamtleistung 220 kW/300 PS). Der Peugeot 3008 Hybrid fährt mit Verbrenner und einem E-Motor (165 kW/225 PS). Ihr Verbrauch beträgt gerade mal je 1,5 Liter, der CO_2-Ausstoß je rund 34/35 g/km.

Je nach Station lädt die 13,2 kWh-Batterie in 1 h 50 min (Powerladung mit 22 kW), 3 h 40 min (Wallbox oder öffentliche Station mit 3,7 kW) oder 7 h 20 min (Haushaltssteckdose) auf. Die Höhe der staatlichen Förderung ist abhängig vom Nettoversionspreis. Bei Versionen unter 40.000 Euro liegt sie bei 4.500 Euro; bei Versionen über diesem Preis beträgt die Förderung 3.750 Euro. Peugeot legt noch einmal 2.250 (bei Versionen unter 40.000 Euro) beziehungsweise 1.875 Euro obendrauf. Elektro-Neulinge bekommen Unterstützung mit den Programmen Easy-Care, Easy-Charge, Easy-Mobility inklusive Trip Planner – vor dem Kauf mit Tipps, danach mit Zugang zu europaweit über 200.000 Ladestationen.

Neben den neuen Plug-in-Hybrid-Modellen gibt es für den 3008 auch Verbrenner (erfüllen die Abgasnorm Euro 6d): einen Benziner mit drei Zylindern und 130 PS (Schaltung und Automatik), einen Vierzylinder mit 180 PS (Automatik) sowie einen Vierzylinder-Diesel mit 130 PS (Schaltung und Automatik).

OPTISCH ANDERS

Die Verjüngungskur des Peugeot 3008 setzt sich am Heck und im Innenraum fort. In den Rückleuchten steckt hinter rauchfarbenem Glas Full-LED-Technologie mit 3-D-Effekt und dynamischen Blinkern. Eine schwarze Blende zwischen den Rückleuchten in Krallenform verbreitert das Heck optisch. Innen bietet der Peugeot 3008 ein verbessertes i-Cockpit mit individuell programmierbarem Kombi-Instrument (31,2 cm) und einem hochauflösenden Touchscreen (25,4 cm). Praktisch sind die sieben Klaviertasten unterhalb des Touchscreens, mit denen die wichtigsten Komfortfunktionen direkt angesteuert werden. Die Plug-in-Hybride haben außerdem eine Taste für das Menü der elektrischen Funktionen. Ein weiterer Schalter auf der Mittelkonsole erhöht den Komfort. Mit ihm lassen sich die Fahrmodi auf Knopfdruck wechseln.

VERBESSERTE SICHERHEIT

Weitere Verbesserungen kann man nicht sehen, aber spüren, denn sie erhöhen die Sicherheit. Dazu gehört das einzigartige Nachtsichtsystem „Night Vision“, dessen Infrarotkamera Lebewesen in 200 Meter Entfernung im Dunkeln oder bei Nebel sichtbar macht. Der automatische Geschwindigkeitsregler „ACC mit Stop & Go-Funktion“ inklusive Spurpositionierungsassistent hält den Abstand zum Vordermann, bremst und fährt wieder an. Die automatische Notbremsung „Active Safety Brake Plus“ warnt vor Radfahrern und Fußgängern – auch bei Nacht. Die Verkehrsschilderkennung wurde erweitert. Unverändert im Angebot: Front- und Rückfahrkamera, Park Assist, Aktiver Spurhalte-, Toter-Winkel- und Fernlichtassistent, Müdigkeitswarner, Bergabfahrhilfe, sensorgesteuerte Heckklappe und Vordersitze mit Massagefunktion. ■

Mehr unter peugeot.de

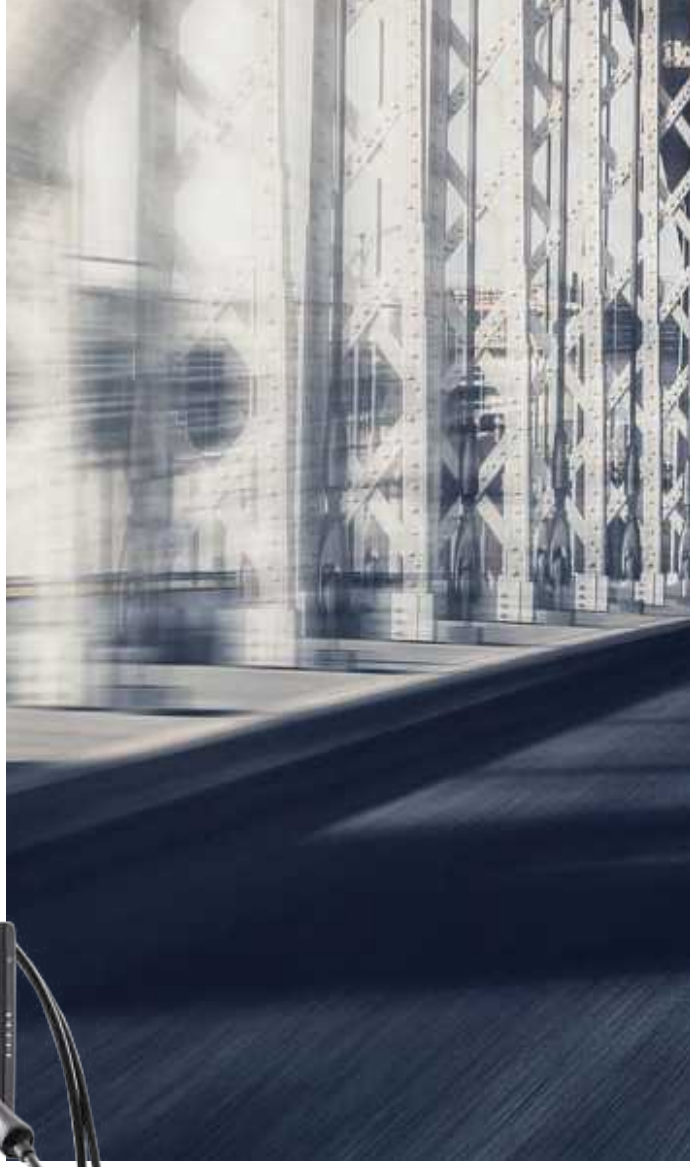
NEUER PEUGEOT 5008 BIETET PLATZ FÜR SIEBEN PASSAGIERE

Auch der große Bruder des Peugeot 3008 hat sich verändert. Viele Neuerungen im Peugeot 5008 sind identisch mit denen des 3008. Wer das große SUV der Franzosen im Rückspiegel sieht, kann es dennoch leicht erkennen: Die Zierleisten unter dem rahmenlosen Kühlergrill sind hier die herausstechenden Elemente. Insgesamt ist der 5008 größer als der 3008 – misst in der Länge 4,64 statt 4,45 m und in der Höhe 1,65 statt 1,62 m. Folgende Features machen ihn mit Platz für bis zu sieben Passagiere zudem noch variabler:

- Drei umklappbare Einzelsitze mit Längsverstellung in Reihe zwei
- Zwei voll versenk- und herausnehmbare Sitze in Reihe drei
- Umklappbarer Beifahrersitz zum Laden von bis zu 3,20 m langen Gegenständen
- Großer Kofferraum (780 bis 1.940 Liter)
- Zusätzlich zu den Verbrennermotoren des 3008 gibt es einen 177-PS-Diesel

Mehr Service, mehr Prämien

HELFER Mitsubishi erleichtert die elektrische Nutzung seiner Plug-in-Hybrid-Fahrzeuge. Zum Marktstart des neuen Eclipse Cross Plug-in Hybrid gibt es ein neues, individuelles Serviceversprechen mit unterschiedlichen Optionen, das die elektrische Nutzung fördern soll.



Die Zusage ist unmissverständlich: Wir kümmern uns! Wer seine Mobilität auf elektrischen Antrieb umstellen will, hat viele Fragen. Das beginnt vor dem Kauf und setzt sich bei der Nutzung fort. Dabei ist der Mitsubishi-Händler der zentrale Ansprechpartner und bietet neben umfangreicher Beratung auch viele Dienstleistungen und Angebote, aus denen der Kunde wählen kann. Sie unterstützen diesen zunächst dabei, Anträge für den Umweltbonus (BAFA), die Wallbox-Förderung (KfW) sowie weitere lokale Fördermöglichkeiten zu stellen. Das spart viel Geld – im Falle des Eclipse Cross Plug-in Hybrid etwa allein bei der Anschaffung 9.000 Euro, weil Mitsubishi die staatliche Förderung verdoppelt.

Die Mitsubishi-Green-Mobility-Experten kennen noch mehr Fördertöpfe, die Privatpersonen, Unternehmen oder Selbstständige nutzen können. Neben dem staatlichen Zuschuss helfen die Experten etwa bei der Antragstellung für den Zuschuss zur Wallbox oder zu weiteren regionalen Förderprogrammen.

Stromschlüssel: Mit dem Ladechip kann der Mitsubishi Eclipse Cross Plug-in Hybrid an über 30.000 Stationen zum Festpreis geladen werden

STEUERVORTEILE INKLUSIVE

Und Eclipse-Cross-Besitzer, die das Coupé-SUV geschäftlich nutzen, sparen weiter: Der geldwerte Vorteil für die private Nutzung wird monatlich nur mit 0,5 Prozent des Bruttolistenpreises versteuert, statt mit ein Prozent wie bei Verbrennerfahrzeugen. Private und geschäftliche Nutzer sparen außerdem dank reduzierter Kfz-Steuer oder dem Gratis-Parken

Plug-in-Hybrid: Der Mitsubishi Eclipse Cross bietet serienmäßigen Allradantrieb. Bis zu 9.000 Euro Zuschuss sind drin

in einigen Städten. Die angebotenen Dienstleistungen vereinfachen den Umgang mit dem Plug-in-Crossover im Alltag und helfen, das elektrische Fahrpotenzial auszuschöpfen.

AUF WUNSCH GIBT ES ÖKOSTROM

Zu Hause komfortabel per Wallbox aufladen und unterwegs einen schnellen und einfachen Zugang zu fast allen Ladesäulen in Deutschland erhalten: In den individuellen „Wir-kümmern-uns-Paketen" sind diese und weitere Services enthalten.

Fürs heimische Laden wird in Zusammenarbeit mit ABB eine förderfähige Mitsubishi-Wallbox angeboten. Der örtliche Mitsubishi-Händler kümmert sich bei Bedarf auch um einen Elektriker für die Installation. Es gibt sogar einen eigenen Mitsubishi-Stromtarif mit 100 Prozent Ökostrom. Für das Laden unterwegs ist ein Mitsubishi-Ladechip erhältlich, der an mehr als 30.000 Ladestationen in Deutschland sowie europaweit funktioniert und außerdem bundesweit Festpreise bietet. Auch geeignete Ladekabel finden sich im Programm. Eine App, die den Weg zum nächsten Ladepunkt weist, gibt es ebenfalls.

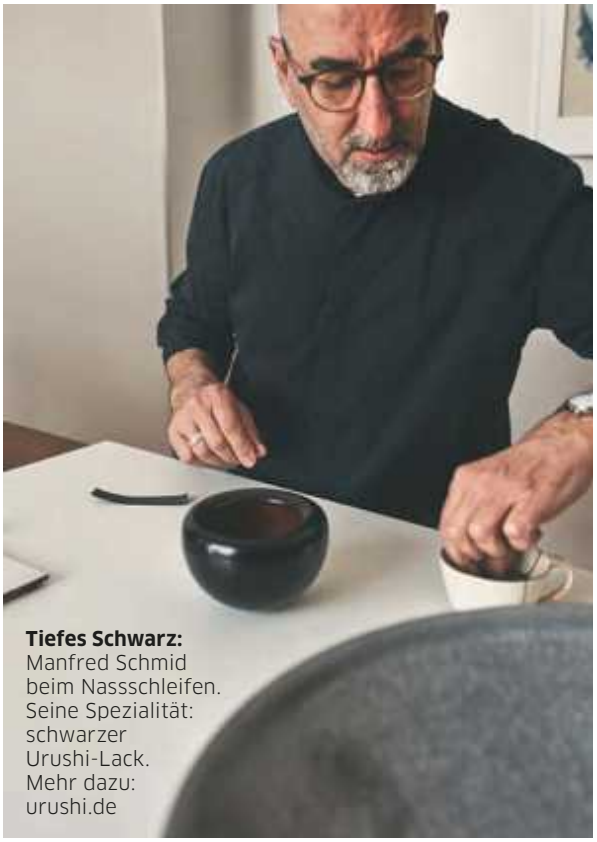
Plug-in-Hybride verbinden das Beste aus zwei Welten. Der Verbrennungsmotor garantiert große Reichweite, der Elektroantrieb lokal emissionsfreies Fahren. Bis zu 61 km elektrische Reichweite gemäß NEFZ schafft der Eclipse Cross Plug-in Hybrid, der ab 30.890 Euro nach Abzug der Zuschüsse im Angebot steht. Das kompakte Crossover-Modell wird von einem 2,4-Liter-Benziner und zwei Elektromotoren angetrieben, die zusammen eine Systemleistung von 138 kW (188 PS) entwickeln. Die Lithium-Ionen-Batterie des Fahrzeugs besitzt eine Kapazität von 13,8 kWh.

Nach dem Outlander Plug-in Hybrid ist der neue Eclipse Cross das zweite Modell des japanischen Herstellers, das sich an externen Stromquellen aufladen lässt. Zum Marktstart im Frühjahr gibt es drei Ausstattungslinien und eine limitierte „Intro Edition". ■

Mehr unter mitsubishi-motors.de

Meister-Treffen: Urushi-Meister Manfred Schmid mit dem Takumi-Meisterstück Lexus LC 500 Cabriolet in der Überseestadt Bremen

Präzision und Leidenschaft



Tiefes Schwarz: Manfred Schmid beim Nassschleifen. Seine Spezialität: schwarzer Urushi-Lack. Mehr dazu: urushi.de

TAKUMI TRIFFT URUSHI Ein Leben voller Hingabe an die Handwerkskunst ist das Geheimnis der Takumi-Meister, die über die Qualität von Lexus wachen. Manfred Schmid teilt diese Passion: Er ist Urushi-Meister.

Es gibt Cappuccino. Echt guten Cappuccino. Der Meister kocht ihn selbst. Er plaudert dabei. Über Berufung und wie wichtig es ist, das zu tun, was man will, und nicht, was andere erwarten. „Die falsche Arbeit lässt dich von innen sterben", sagt Manfred Schmid und schaut dem Gegenüber direkt in die Augen. Interessiert, aufrichtig, fokussiert. Das ist Teil seiner Profession.

ARBEITSSCHRITTE, DIE JAHRE DAUERN

Der Mann aus Bremen ist Urushi-Meister. Einer der ganz wenigen außerhalb Japans, aus dem das extrem aufwendige Kunsthandwerk kommt. Urushi ist ein natürlicher Lack, gewonnen aus Lackbäumen, die nur in Asien wachsen. 24 Jahre müssen sie sich strecken; dann wird in die Rinde geritzt. Das weiße Harz ist

klebrig und verfärbt sich an der Luft goldbraun. „Der Lack sieht aus wie flüssiger Honig“, sagt Schmid. Die Verarbeitung ist allerdings alles andere als zuckersüß.

Hingabe, Genauigkeit und Geduld: Jeder Aspekt des Entstehungsprozesses von Urushi-Kunstwerken wie Schalen, Schüsseln oder Schreibgeräten unterliegt höchster Sorgfalt und beispielloser Kunstfertigkeit. Schmid, der auch als Coach arbeitet, steht damit ganz in der Tradition der Takumi-Meister, die mit jahrzehntelanger Berufserfahrung, handwerklicher Exzellenz und Präzision ein elementarer Teil der Lexus-Fertigung sind. Leidenschaft, Perfektion und Können sind das Fundament des Takumi-Handwerks, das jeden Lexus zu einem außergewöhnlichen Erlebnis macht. Mindestens 60.000 Stunden hat jeder Takumi-Meister seiner Passion gewidmet. Das macht 7.500 Arbeitstage. Zeiteinheiten, die für Urushi-Meister Schmid nicht abwegig klingen: „Ein Kunde hat sich einmal eine große Kugel als Kunstobjekt gewünscht. Allein für die Textilverklebung mit Seide brauchte ich drei Jahre.“

HÖCHSTE PRÄZISION

Die Holzrohlinge, gefertigt nach seinen Entwürfen von einer befreundeten Tischlerin, werden mit einer Paste aus Urushi und Tonpulver oder lackgetränkten Geweben grundiert. Bis zu 30 Schichten des Baumharzes trägt der Meister auf. Hauchdünn mit einem Pinsel aus japanischem Haar. Alle Schichten zusammen werden nicht dicker als einen halben Millimeter. Jede aufgetragene Lackschicht muss drei Tage trocknen, unter staubfreien Bedingungen und bei 30 Prozent Luftfeuchtigkeit. Erst dann poliert der Meister – hoch konzentriert und oft genug verzweifelt. „Ist das Harz nicht ausgehärtet, schmiert der Lack ab. Trage ich einen My zu viel ab, kann ich von vorn anfangen.“ Gutes braucht eben Zeit und Liebe.

Schmid sinkt in den präzise geformten Fahrersitz des Lexus LC 500 Cabriolet. Prüfender Blick gen Handschuhfach und Armaturenbrett. „Die Metalloberflächen könnte man mit Urushi überziehen.“ Dafür hat er gerade erst eine neue Technik entwickelt. „Transparenter Baumlack auf Edelstahl. Sieht aus wie feinster funkelnder Bernstein.“ Der 5,0-l-V8 grollt auf beim Start. Eigentlich mag Schmid moderne Sportwagen nicht. Zu männlich, zu wichtig, zu laut. Aber der Lexus ist anders. „Meine Kunden sind keine Angeber. Sie kaufen meine Objekte nicht als Statussymbol“, sagt Schmid. „Sie sehen die Perfektion des Handwerks, sind begeistert von der Technik, der präzisen Arbeit und finden den tiefen Lack wirklich schön.“ Ansichten, die Lexus-Kunden teilen dürften. ■

Mehr unter lexus.de/car-models/lc-convertible

Liebe zum Detail: Feinste handgenähte Lederausstattung im Innenraum, exklusive Oberflächen, edle Verkleidungen

Hohe Takumi-Kunst: Urushi-würdiger Lack in Norigrün, Leder in Bahiabraun, elektrisch zu betätigendes Stoffverdeck

569.380

Elektro-Pkw sind – Stand Ende 2020 – in Deutschland unterwegs.

394.603

Elektro-Pkw wurden 2020 in Deutschland neu zugelassen.

Mehr als nur eine Option

MOBILITÄT DER ZUKUNFT Die deutschen Autobauer und ihre Zulieferer brauchen Kreativität und Vernetzung, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. E-Autos sind nicht die Lösung für alles.

Trotz vielversprechender Ansätze ist die Branche noch nicht in allen Bereichen so weit. Woran es noch hakt und wie der Automobilstandort Deutschland gesichert werden kann, diskutieren Saarlands Ministerpräsident Tobias Hans, Grünen-Verkehrsexperte Cem Özdemir, Anish K. Taneja, President & CEO Europe North des Zulieferers Michelin, sowie Professor Michael Bräuninger von der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg im DUP Digital Business Talk. Gemeinsamer Tenor der Runde: Die Herausforderungen von morgen lassen sich nur bewältigen, wenn sich Wirtschaft, Wissenschaft und Politik besser miteinander vernetzen. Denn: „Die Frage ist nicht, ob Innovationen kommen, sondern, wer sie macht“, sagt Taneja von Michelin.

DEUTSCHLAND BEI E-AUTOS AUF PLATZ ZWEI

Bei den Elektroautos scheint das Kalkül hinter staatlichen Förderprogrammen langsam aufzugehen. Mit Kaufprämien und Steuervorteilen hat Deutschland im vergangenen Jahr die USA bei den Neuzulassungen von E-Autos und Hybridfahrzeugen überholt. Laut einer Studie des Zentrums für Sonnenenergie- und Wasserstoff-Forschung Baden-Württemberg wurden 2020 hierzulande fast 395.000 Elektrofahrzeuge und Plug-in-Hybride angemeldet. Im weltweiten Vergleich

Mehr im Video!

Cem Özdemir, Tobias Hans, Anish K. Taneja und Michael Bräuninger waren zu Gast im DUP Digital Business Talk. In der digitalen Talkshow tauschen sich mehrmals pro Woche Top-Experten zu Themen aus, die Unternehmer aktuell beschäftigen. **Sehen Sie den gesamten Talk zur Mobilität der Zukunft unter DUP-magazin.de/michelin**

belegt Deutschland damit Platz zwei hinter China. Die Richtung stimmt, eine echte Trendwende weg vom Verbrenner ist das aber noch nicht. Schließlich fehlt es vielerorts an der nötigen Lade-Infrastruktur. „Hier hinken wir noch hinterher“, muss Ministerpräsident Hans zugeben.

BATTERIE ODER WASSERSTOFF?

Doch ist der aktuelle Fokus auf das Elektroauto die richtige Lösung für die Herausforderungen von morgen? Bräuninger, der auch das Analysehaus Economic Trends Research leitet, sagt: „E-Mobilität ist nicht die Lösung für alles. In vielen Bereichen, gerade in der Stadt, ist sie sinnvoll. In anderen Bereichen benötigen wir aber weiterhin Hybridlösungen.“ Der Wissenschaftler beobachtet hierzulande erhebliche Probleme im Ausbau der Energie-Infrastruktur und ist sich sicher, dass Deutschland auch in Zukunft von Energie-Importen abhängig sein wird. Deshalb setzt er perspektivisch auf Wasserstoff. Bräuninger ist überzeugt: „Die Batterie kann nur eine Übergangslösung sein.“

Özdemir macht sich für einen Technologiemix, aber darin für einen klaren Fokus stark. Die Wasserstofftechnologie sieht er einsetzbar noch nicht am Horizont: „Weil es mit der Klimakrise ernst ist, brauchen wir jede verfügbare Klimatechnologie – aber nicht alles überall.“ Für den Automobilstandort Deutschland bedeute das, die Zielmarken Wirtschaftlichkeit, Verfügbarkeit, Preis und Sinnhaftigkeit in den Blick zu nehmen. „Dafür müssen wir auf die Wissenschaft hören. Wir brauchen weniger Ideologie und mehr Praxisnähe“, fordert der Vorsitzende des Ausschusses für Verkehr und digitale Infrastruktur im Bundestag.

Ein Blick in die Praxis macht Hoffnung: Es gibt bereits viele kleine und einige große Unternehmen, die innovative Lösungen für die Automobilbranche entwickeln und damit wesentlich zu einer nachhaltigen Transformation beitragen. Gerade auch aus dem Bereich der Zulieferer. So investiert Michelin zum Beispiel 140 Millionen Euro in die Forschung und Entwicklung von Wasserstoffantrieben.

Dafür hat der Reifenhersteller zusammen mit dem französischen Zulieferer Faurecia das Joint Venture Symbio gegründet. „Das machen wir nicht, weil wir hoffen, dass in 20 Jahren mal etwas zurückkommt. Wir gehen davon aus, dass der Return on Investment früher einsetzt“, so Taneja. Das Beispiel zeige zudem, dass Zulieferer oder Start-ups oft die eigentlichen Technologietreiber sind. „Ich baue deshalb auf innovative Unternehmen, die weniger auf Tarifverträge und mehr auf Work-Life-Balance setzen“, so Hans. ■

„Ich glaube, dass die Menschen die richtigen Entscheidungen treffen, wenn sie gute Alternativen haben.“

Cem Özdemir, Bundestagsmitglied, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN

„Wir müssen die Balance finden zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und Produkten, die unsere Kunden auch bezahlen können.“

Anish K. Taneja, Michelin

„E-Mobilität ist nicht die Lösung für alles. In vielen Bereichen ist sie sinnvoll. Dennoch glaube ich, dass wir weiterhin Hybridlösungen benötigen.“

Professor Michael Bräuninger, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

„Ich baue in der Transformation auf innovative Unternehmen, die weniger auf Tarifverträge und mehr auf Work-Life-Balance setzen.“

Tobias Hans, Ministerpräsident des Saarlands

An der Zukunft tüfteln

DAS UNTERNEHMEN ZF gehört zu den größten Automobilzulieferern der Welt. In seiner Zentrale am Bodensee und weltweit wird an einer Vielfalt an Lösungen gearbeitet. Die elektrischen Antriebe stecken in Millionen Fahrzeugen. Ein Blick auf das Morgen.

ZF elektrifiziert: Vom Fahrrad über Pkw, Lkw, Traktor, Schienenfahrzeug und Boot bis zum Rennwagen

Eine lange Unternehmenshistorie, Schwermetall und Mechanik: Dafür steht ZF Friedrichshafen. Nicht nur in der Automobilindustrie weiß man: Der Technologiekonzern tüftelt gerade die Zukunft aus. 153.000 Mitarbeiter in 42 Ländern entwickeln Feinkost für Antriebs-, Fahrwerk- und Sicherheitstechnik. Im Fokus stehen neben der klassischen Getriebetechnologie seit Jahren neue Hybrid- und rein elektrische Antriebslösungen für fast jedes Fahrzeugsegment.

„Vier der fünf größten Autohersteller in Europa werden in den nächsten Jahren mit ZF-Technologie für reine E-Fahrzeuge und Hybride beliefert", sagt Vorstandsmitglied Stephan von Schuckmann. Präzisionsaggregate arbeiten in Millionen Pkw und Nutzfahrzeugen. Bereits heute fahren in Kommunen rund um den Globus E-Busse mit einem Antrieb von ZF.

ANTRIEBE FÜR PKW UND NUTZFAHRZEUGE

Die Schwaben können allerdings auch klein und rein elektrisch. Das geht los mit Pedelecs, denen ZF im Joint Venture mit Sachs Micro Mobility 700 Watt Rückenwind verpasst. Und es endet bei Formel-E-Rennwagen mit Spitzengeschwindigkeiten von 280 km/h.

Beim urbanen Transport setzt ZF unter anderem auf den radnahen Antrieb. Zwei 125-kW-Motoren liefern Niederflur-Stadtbussen zweimal 11.000 Nm Drehmoment. Da verlieren selbst die Stuttgarter Steilhänge ihren Schrecken. Der „CeTrax" genannte elektrische Zentralantrieb zahlt auf das Thema Multitasking ein, denn er lässt sich in bestehende Fahrzeugplattformen integrieren – ohne große Änderungen an Fahrwerk, Achsen, Statik oder Differenzial.

LÖSUNGEN FÜR E-AUTOS UND HYBRIDE

ZF-Technik hilft auch abseits der Straßen. Land- und Baumaschinen profitieren vom elektrischen Antrieb aufgrund eines geringeren Zugkraftbedarfs oder der benötigten Zugmaschine. Das ZF-Baukastensystem bedient viele weitere Fahrzeuge wie Gabelstapler, außerdem arbeitet die Hybrid- und Elektrotechnik vom Bodensee in der Schifffahrt und im Schienenverkehr.

Im Pkw ermöglicht die vierte Generation des Acht-Gang-Automatikgetriebes die flexible Anpassung an wechselnde Marktanforderungen. Möglich sind elektrische Leistungen zwischen 24 und 160 kW. Die Flexibilität ist nötig, weil nach ZF-Einschätzung auch 2030 noch ein Mix aus unterschiedlichen Antriebstechniken im Markt vorhanden sein wird. Premiere feiert das neue Hybridgetriebe 2022.

Der reine Elektroantrieb könnte mehr Fahrt aufnehmen, wenn die Ladezeiten kürzer wären. Auch dafür hat ZF eine Lösung in der Schublade: Hochvolt-Technologie. Die Spannung des Bordnetzes wird auf 800 Volt verdoppelt. Eine Technologie, die ZF in der Formel E einsetzt und die noch 2021 in Serie geht. Doppelten Nutzen hat das regenerative Bremssystem von ZF. Es spart Energie dank verbesserter Rekuperation – Stromerzeugung durch den Bremsvorgang – und erhöht die Sicherheit, indem es den Bremskraftverstärker und die elektronische Stabilitätskontrolle kombiniert. VW wird das neue System in Millionen E-Fahrzeugen einsetzen, zunächst im ID.3 und ID.4. ■

BARMER

Arbeiten von überall ist der Wahnsinn

Oder macht es uns verrückt?

Die große BARMER-Studie definiert zusammen mit der Universität St. Gallen social health und liefert Erkenntnisse, wie sich flexibles und mobiles Arbeiten auf unsere soziale Gesundheit auswirkt.
Jetzt mehr erfahren unter: **barmer.de/social-health**

REINSSCLASSEN

LEXWARE

„Ich bin doch nicht Schlosserin geworden, um USt-Voranmeldungen in meinen Computer zu hämmern."

Barbara R., Inhaberin Schlosserei, 3 Angestellte

Damit du keine Zeit verbrennst, wenn die Auftragslage endlich wieder anzieht, steig jetzt um aufs digitale Büro. Dann erledigst du Bürokram automatisch: erstellst Rechnungen, Lohnabrechnungen und USt-Voranmeldungen mit wenigen Klicks. Und hast jederzeit alle Zahlen im Blick. Guter Zeitpunkt: **jetzt 4 Wochen kostenlos testen! www.lexoffice.de**

lexoffice
just smile