

Wirtschafts **Woche**

AUSGABE 1/2 • 4.1.2019 • DEUTSCHLAND 6,90 EUR

LEICHTGEWICHT Warum Peter Altmaier als Wirtschaftsminister enttäuscht

SPITZENJOBS Wer die erste Vorstandschefin im Dax werden könnte

KULTMARKE Wie Trumps Handelskrieg Harley-Davidson trifft

Schweiz CHF 10,00 | Österreich € 6,90 | Benelux € 6,90 | Großbritannien GBP 6,30
Italien € 7,50 | Polen PLN 33,00 | Portugal € 7,50 | Slowakei € 6,90 | Spanien € 7,50
Tschechische Rep. CZK 220,- | Ungarn FT 2670,-



WIE VIEL HAUS KÖNNEN SIE SICH LEISTEN?

Selbst Gutverdienern fällt der Immobilienkauf zunehmend schwer. So wird der Traum vom Eigenheim doch noch wahr



e

AQUA

Kaffee und Tee lieben è.

Das erste Quellwasser als Zubereitungswasser für Caffè und Tè.

Entdecken Sie Kaffee und Tee neu: è Aqua bringt alle Geschmacksnuancen zur vollen Entfaltung. Mit seinem optimalen Härtegrad eignet sich das natürliche Hochquellwasser ideal zur Zubereitung – ohne Wasserfilter und Kalkablagerungen in Kaffeemaschine und Wasserkocher. è Aqua entspringt einem Naturschutzgebiet in den italienischen Alpen. Es ist frei von Umwelteinflüssen, ohne Konservierungsstoffe und nicht ozonbehandelt. www.e-aqua.de



Abenteuerliche Verrenkungen

HAUKE REIMER STV. CHEFREDAKTEUR



Die öffentlich-rechtlichen Sender sollten, statt wie selbstverständlich höhere Gebühren zu fordern, sich dem Wettbewerb auch ökonomisch stellen.

Das vorweg: ARD und ZDF sind wichtig. Das Gerede vom „Staatsfunk“ geht an der Realität vorbei. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk ist grundgesetzlich legitimiert und höchstrichterlich bestätigt. Fraglich ist aber, ob Helene-Fischer-Konzerte, Fußballübertragungen und Spielfilme, die bei Privatsendern und vor allem im Netz im Überfluss angeboten werden, wirklich der „Grundversorgung“, der „Sicherung der Meinungsvielfalt“ dienen. Angesichts dessen stört die ritualisierte Selbstverständlichkeit, mit der die Sender zur Jahreswende Gebührenerhöhungen fordern, statt über Sparmaßnahmen und andere Finanzierungswege nachzudenken.

Öffentlich-rechtliches Qualitätsfernsehen ist ohne Pflichtbeiträge möglich. Der dänische Sender TV2 macht das vor (siehe Seite 62). Viele journalistische und kulturelle Angebote von ARD und ZDF können sich im Wettbewerb behaupten. Statt sich der Konkurrenz auch ökonomisch zu stellen, betreiben Intendanten aber lieber Lobbying. Sie wissen, wie man Debatten steuert: Kaum jemand diskutiert darüber, ob sie mehr Geld bekommen sollen – sondern nur noch darüber, wie viel es denn sein soll.

Die dialektischen Verrenkungen dabei sind abenteuerlich. Eigentlich müsste der Beitrag schon heute deutlich höher liegen, weil die Sender ihre Rücklagen verzehren, heißt es. Auf dem Tisch liegt eine Kopplung des Beitrags an die Inflationsrate. Sie würde den Sendern einen von der Nachfrage unabhängigen, kontinuierlich steigenden Umsatz garantieren. Doch die Intendanten wollen mehr, viel mehr, schließlich seien die Kosten für Film- und Sportrechte ja viel schneller gestiegen als andere Preise.

ARD-Chef Ulrich Wilhelm droht sogar mit Verfassungsklage. Nach dem Grundsatzurteil des Verfassungsgerichts, auch Nicht-Nutzern seien Rundfunkgebühren abzuverlangen, rechnet er sich für den Fall der Fälle wohl gute Chancen aus. Wenn ihr nicht spurt, liebe Politiker, die Erhöhung der Beiträge nicht durchwinkt, wird Karlsruhe euch schon zwingen – mit diesem Duktus erinnert Wilhelm an den Vorsitzenden eines Inkassobetriebs. Oder an die Geldeintreiber der Gebühreneinzugszentrale. Die GEZ heißt zwar heute „ARD ZDF Deutschlandradio Beitragsservice“. An ihren teils rüden Methoden aber hat sie wenig geändert. So zählen zum „Service“ auch 1,3 Millionen gerichtliche Vollstreckungsverfahren pro Jahr. Nicht nur manchem Sender, sondern auch dem „Beitragsservice“ täte es daher gut, wenn er tatsächlich einmal um Kunden werben müsste – so wie in Dänemark. ■

Was Sie in dieser Ausgabe überraschen wird: Softwaremilliardär Tom Siebel, der seine Firma an Oracle verkaufte, wurde in Afrika von einem Elefanten überrannt und schwer verletzt. Wie er wieder auf die Beine kam und mit einem neuen Softwareunternehmen künstliche Intelligenz einsetzt, berichtet Silicon-Valley-Korrespondent Matthias Hohensee (siehe Seite 52).

Schwarz auf weiß: die Besten für Ihr Geld.

Der neue Elite Report 2019: ein Überblick über die besten Vermögensverwalter und ihre Kennzahlen. Klare Fakten für die kompetente und nachhaltige Betreuung Ihres Vermögens. Nutzen Sie diesen Wissensvorsprung – Ihr Vermögen ist es wert.



Jetzt bestellen:
+49 89 4703648 oder
bestellung@elitereport.de

120 Seiten, Stückpreis 39,80 Euro, inklusive Porto, Verpackung und Mehrwertsteuer, Versand innerhalb Deutschlands. Nur das Auslandsporto wird zusätzlich in Rechnung gestellt. Handelsblatt-Abonnenten erhalten einen Rabatt von 10 Euro. Elite Report Edition, Niggerstraße 4, 81679 München

Handelsblatt

Substanz entscheidet



30 Erhards schwacher Enkel – warum Vertreter der Wirtschaft Minister Peter Altmaier oft kritisieren.



48 Saori Dubourg von BASF könnte erste Chefin eines Dax-Konzerns werden. Wen Headhunter sonst noch vorn sehen.



66 Großartig oder großspurig? Investor Frank Thelen will Deutschlands digitale Zukunft sichern.



Weil die Preise so stark gestiegen sind, ist der Kauf eines Eigenheims immer schwerer zu realisieren. Wie es doch noch klappt – solide finanziert und ehrlich gerechnet.

76 „Die Fintechs werden erwachsen und gewinnen Einfluss auf ein weites Feld von Leistungen in der Finanzbranche“



DAVID BLUMBERG
Risikoinvestor, Blumberg Capital



90

Welche Fähigkeiten im Job in Zukunft gefragt sind – und welche nicht.

3 Reimer direkt

6 Kompakt Verspätungen bei der Bahn | Personalmangel beim Zoll | FDP drängt auf Markt per Grundgesetz | Bundesregierung bummelt | Mobilfunknetze | Gewinnwarnungen | Börsengänge

8 Grafik Fortschritte und Flops bei künstlicher Intelligenz

10 Standpunkte Start-up-Unternehmer Andreas Barthelmess über eine Digitalpolitik für Europa | 5G-Auktion | Steuerbescheide

14 Chefbüro Jochem-Jan Sleiffer, Europa-Chef der Hotelkette Hilton

26 Menschen der Woche Steuerzahler-Präsident Reiner Holznagel | Verdi-Chef Frank Bsirske | US-Generalstaatsanwalt Karl A. Racine | EU-Kommissionspräsident Jean-Claude Juncker | Verteidigungsministerin Ursula von der Leyen | Verkehrsminister Andreas Scheuer

TITEL

16 Eigenheim Immobilienkredite sind extrem günstig, die Kaufpreise stark gestiegen. Wie viel Haus Sie sich leisten können, zeigt unser großer Realitäts-Check

POLITIK ÖKONOMIE

30 Peter Altmaier Für den Bundeswirtschaftsminister entscheidet sich 2019, ob er doch noch ein guter Ressortchef werden kann

34 SPD Juso-Chef Kevin Kühnert spricht über Hartz-IV-Reformen, Erbschaftsteuer und die Bedeutung des Mittelstands

36 Demokratie Mit diesen klugen Reformen könnte Politik besser und effizienter werden

39 Brasilien Der frisch gewählte Präsident wagt ein Kräftemessen mit China

40 Der Volkswirt

Wirtschaftsforschung Gabriel Felbermayr, künftiger Chef des Instituts für Weltwirtschaft, über Reformpläne für die Ideenschmiede

42 Konjunktur Deutschland Das Exportklima hellt sich leicht auf

43 Denkfabrik Allensbach-Chefin Renate Köcher über politische Sorgen und ökonomische Hoffnungen der Deutschen im neuen Jahr

44 Essay Politikwissenschaftler Jan-Werner Müller über die Verantwortung der Wirtschaftselite für den Aufstieg der Populisten

UNTERNEHMEN INNOVATION DIGITALES

48 Managerinnen Frauen laufen sich für den Chefposten in deutschen Dax-Konzernen warm. Wer wird die erste sein?

52 Tom Siebel Wie der Softwaremilliardär nach einem schweren Unfall wieder angreift

54 Gesundheitskarte Warum das Milliardenprojekt zu scheitern droht – und die Industrie nach dem Staat ruft

58 Harley-Davidson Der Motorradbauer steht im Zentrum des Zollstreits zwischen den USA und Europa – und will sich internationalisieren

62 TV2 Der dänische Fernsehsender zeigt, wie man öffentlich-rechtlichen Rundfunk ohne Zwangsgebühren organisieren kann

64 Helden des Mittelstands

66 Gründergeist Frank Thelen will ein Milliardenunternehmen made in Germany bauen. Kann das gelingen?

71 Nahrungsmittel Wie Technologie Speisen sicherer macht – und der Lebensmittelfmafia das Handwerk legen soll

72 Start-up der Woche Holoplot versorgt jeden Konzertbesucher mit dem optimalen Klang – egal, wo im Saal er sich befindet

GELD ERFOLG

76 Fintechs Welche Finanz-Start-ups sinnvolle Dienste anbieten, wie Anleger profitieren

82 Anlageberatung Speziell auf Frauen zugeschnittene Finanzberatung boomt. Die Angebote für die weibliche Zielgruppe sind nicht generell schlecht, aber oft zu teuer

84 Steuern und Recht Steuerhinterziehung | Wohnfläche | Autorabatt | Heizung

86 Geldwoche

Dax-Aktie Die Post-Aktie ist nach Kursverlusten wieder interessant geworden

Aktie Versicherer Tryg lockt mit Dividende

87 Aktie Iberdrola setzt auf die Energiewende

Aktie Newcrest Mining erzielt hohe Marge

88 Rückblick Rheinmetall vor Zwischenerholung

Anleihe Fünf Prozent vom Techkonzern Dell

89 Fonds Die Tops und Flops im Jahr 2018

90 Jobsicherheit Eine Studie zu Stellenanzeigen enthüllt, welche Fähigkeiten Sie künftig brauchen – und welche überflüssig werden

94 Karriererisiko Pendler haben Nachteile bei der Bewerbung

95 Kolumne: Sprengers Spitzen Boni degradieren Menschen zu Reiz-Reaktions-Automaten

98 Ursprung meiner Karriere Der Karriereweg von Roland Mack, Gründer des Europa-Parks

96 Leserbrief/Impressum

97 Register

Wirtschafts Woche Club

28. Januar 2019 in Berlin

Chefredakteur Beat Balzli begrüßt den Präsidenten des Deutschen Bundestags, Wolfgang Schäuble, im Palais Populaire zum Neujahrsgespräch über die Zukunft des Standorts und der CDU. club.wiwo.de

Deutsche Bahn

Kaputt aus der Werkstatt

TEXT CHRISTIAN SCHLESIGER

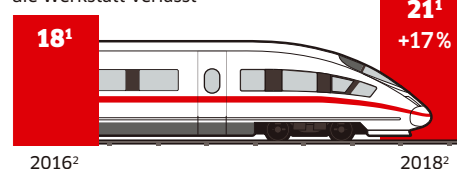
Wer ist schuld an den Verspätungen der ICE- und Intercity-Züge? Ein internes Dokument der Bahn weist die Verantwortung dafür vor allem der Fernverkehrssparte zu. Demnach seien insbesondere Fahrzeugprobleme Ursache dafür gewesen, dass die Bahn 2018 nicht die avisierte Pünktlichkeitsquote von 82 Prozent erreicht hat. Tatsächlich kamen nur etwa 75 Prozent der ICEs und Intercitys pünktlich an. Rund die Hälfte der sieben Prozentpunkte Differenz zwischen geplanter und tatsächlicher Pünktlichkeitsquote erklärt die Bahn mit Problemen an den Fahrzeugen. Engpässe in der Kapazität wie dichte Bahnhöfe sowie Probleme in der Infrastruktur wie kaputte Weichen würden die Abweichungen vom Pünktlichkeitsplan zu je knapp 20 Prozent erklären. Sonderereignisse wie Stürme seien für den Rest der Planabweichung verantwortlich. Die Analyse setzt Personenverkehrsvorstand Berthold Huber unter Druck. Zwar wird er für 2018 einen Fahrgastreue rekord vermelden.



Doch ein Großteil der Pünktlichkeitsprobleme ginge laut Analyse auf seine Kappe. Eine weitere Aufsichtsratsunterlage zeigt außerdem, dass ein ICE oder Intercity eine Bahn-Werkstatt im Schnitt mit 21 Fehlern verlässt. Zwar würden inzwischen 45 Prozent mehr Defekte repariert als vor zwei Jahren. Zu diesen Schäden zählen etwa kaputte Toiletten, Sitzplatzanzeigen und Kaffeemaschinen. Doch gleichzeitig ralle jeder Zug im Schnitt mit mehr Schäden in die Werkstatt. Die gesteigerte „Abarbeitungsleistung“ werde „vom anwachsenden Schadstandeingang überkompensiert“, heißt es im Bahnjargon. Als Grund nennt die Bahn technische Stö-

rungen, etwa wegen hoher Belastung durch die Hitze im Sommer 2018. Ein Zug verlasse die Werkstatt aber niemals mit sicherheitsrelevanten Fehlern, heißt es bei der Bahn, die ihre Werkstattkapazitäten jetzt erhöhen will.

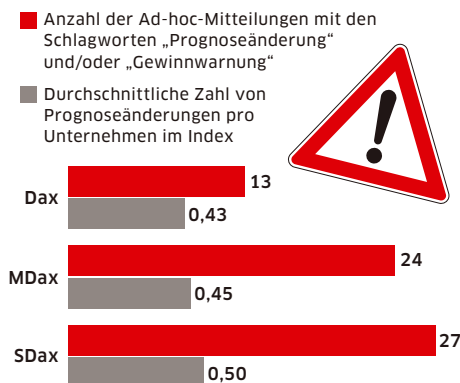
Mit wie vielen Fehlern ein ICE im Schnitt die Werkstatt verlässt



¹ Schätzung; ² drittes Quartal; **Quelle:** Deutsche Bahn

Das Jahr der Gewinnwarnungen

Wie viele Unternehmen aus den wichtigsten Indizes 2018 ihre Planzahlen offiziell ändern mussten¹



¹ Ausgewertet wurden 859 Ad-hoc-Mitteilungen von 309 Emittenten; davon 160 Firmen aus den drei Indizes; geschätzt zwei Drittel der Prognoseänderungen waren negativ. **Quelle:** EOS Group AG

Mobilfunk

5G für US-Werke

Wichtige deutsche Industrieunternehmen wollen auch in ihren US-Werken eigene 5G-Mobilfunknetze aufbauen. Entsprechende Vorschläge legten BASF, Siemens und Bosch der zuständigen US-Regierungsbehörde Federal Communications Commission (FCC) vor. „Kommerzielle Mobilfunkbetreiber können die technologischen Bedürfnisse derzeit nicht abdecken“, begründet BASF den Vorstoß. Es gäbe auch keine Anzeichen, dass sich daran in Zukunft etwas ändern werde. Die hohen Sicherheits- und Verfügbarkeitsvorgaben für die Fabrik 4.0 könnten nur eigene 5G-Netze erfüllen.

Produktivitätsrat

Berlin bummelt

Die Bundesregierung lässt sich Zeit mit der Einrichtung eines nationalen Rates für Produktivität. Die Räte sollen nach Vorgabe der Europäischen Union Strukturreformen der Länder überwachen, etwa am Arbeitsmarkt und bei Renten. Die Frist lief am 20. März ab. Auf Anfrage des linken Bundestagsabgeordneten Fabio De Masi bestätigt die Bundesregierung, dass sie einen Rat schaffen will, nennt aber kein Datum. Andere waren schneller: Zwölf Staaten, darunter Griechenland, Zypern, Irland und Portugal, haben bereits einen Rat eingerichtet. Berlins Trödelei ist pikant, denn die Bundesregierung plädiert in Brüssel stets für Strukturreformen.



Frust am Bahnsteig
Fehleranfällige Flotte
führt zu Verspätungen

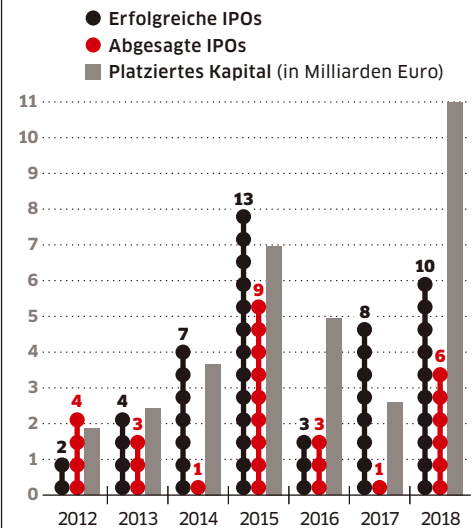
FDP-Dreikönigstreffen

Markt per Gesetz

FDP-Fraktionsvize Michael Theurer fordert, die soziale Marktwirtschaft als Staatsziel im Grundgesetz zu verankern. „Dadurch ließe sich explizit ein klares ordnungspolitisches Leitbild festlegen“, sagt Theurer vor dem traditionellen Dreikönigstreffen der Liberalen in Stuttgart. Konkret stelle er sich zum Beispiel eine Staatsquote von 40 Prozent vor. Demnach dürften die Ausgaben des Staates nicht höher sein als 40 Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Zum Vergleich: 2017 lag die Staatsquote in Deutschland bei 44,5 Prozent. Darüber hinaus fordert Theurer einen Privatisierungsbeirat, der vorschlagen soll, wie sich der Bund von seinen großen Unternehmensbeteiligungen trennen könne: „In der sozialen Marktwirtschaft soll der Staat Schiedsrichter sein – nicht Mitspieler.“

Schwieriges 2018

Bei Börsengängen (IPOs) platziertes Kapital, Anzahl der erfolgreichen und der abgesagten IPOs



Quelle: Dealogic, FrankfurtFinanz Partner

Zoll

„Gravierend unterbesetzt“

TEXT CHRISTIAN RAMTHUN

Beim deutschen Zoll bleibt jede siebte Stelle wegen Personalmangels frei. Von den 5600 unbesetzten Posten finden sich die meisten (1350) in Nordrhein-Westfalen. Heikel ist der Personalmangel in den vom Brexit besonders betroffenen Hafenstädten Hamburg und Bremen, hier sind 600 Stellen unbesetzt. Das geht aus einer Übersicht des Bundesfinanzministeriums hervor. Die Vorsitzende des Finanzausschusses im Bundestag, Bettina Stark-Watzinger (FDP), spricht angesichts der Zahlen von „einer gravierenden Unterbesetzung beim Zoll“ und befürchtet für die deutsche Wirtschaft Nachteile durch Verzögerungen bei der Warenabfertigung. Wegen der wachsenden Aufgaben auch bei der Bekämpfung der Schwarzarbeit und der Kon-



Kontrolle ist besser Zoll kann seine Aufgaben kaum noch erfüllen

trolle des Mindestlohns will der Zoll nun gegensteuern: In diesem Jahr wird die Ausbildungskapazität um 40 Prozent auf 1950 Nachwuchskräfte aufgestockt. Außerdem sind 1500 Posten für Quereinsteiger ausgeschrieben, um die sich laut Ministerium 16 000 Interessenten bewerben.

Künstliche Intelligenz

Hilfreiches Denken, schädliches Denken

Keine Technologie hat die ökonomische Debatte so geprägt wie künstliche Intelligenz. Welche Fortschritte die Technik gemacht hat, welche Reinfälle es gab und welche Risiken neu entstanden – und was 2019 wichtig wird.



Medizin

In den USA wird KI zur Diagnose von Knochenbrüchen und Augenkrankheiten zugelassen.



Cloud

Clouddienste bieten Bild-, Sprach-, Mustererkennung von der Stange an.



Über-Unfall

Ein Uber-Auto tötet eine Fußgängerin und zerstört Vertrauen in selbstfahrende Autos



Deep Fakes

Algorithmen fälschen Videos, Stimmen und Bilder: neue Werkzeuge für Internetpropaganda.



Forschung

Die Software AlphaFold berechnet die 3-D-Struktur von Proteinen – wichtig für neue Medikamente.



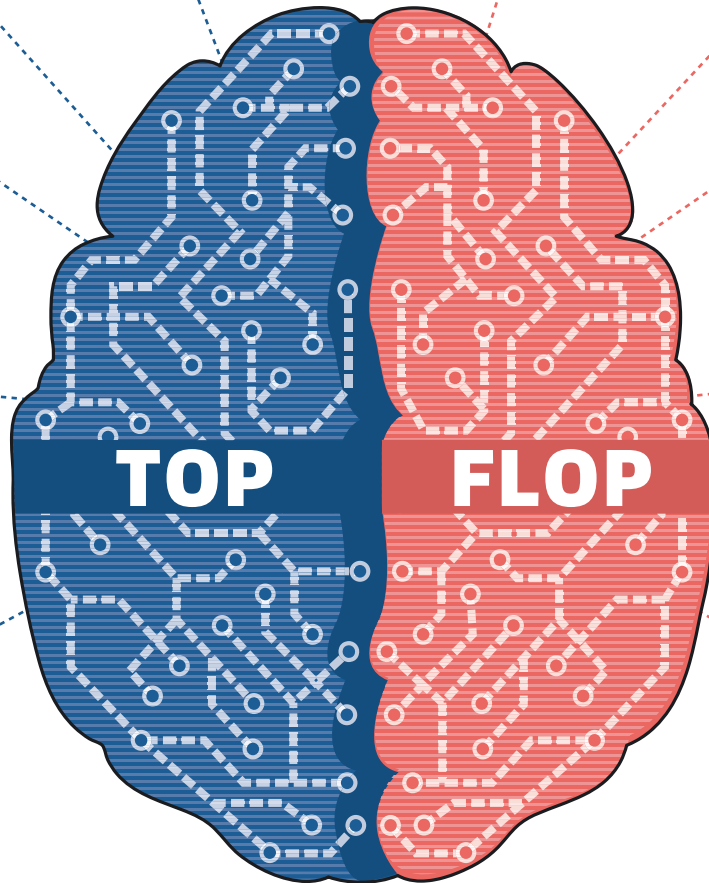
Sprache

Microsoft übersetzt Chinesisch so gut wie Menschen. Google-KI „Bert“ generiert sinnvolle Texte.



Spiele

Die KI AlphaZero bringt sich die Brettspiele Schach, Go und Shogi bei.



KI-Waffen

Armeen entwickeln autonome Waffen – werden bald Maschinen Menschen jagen?



Verzerrtes Recruiting

Amazon muss eine KI ausrangieren, die Bewerbungen von Frauen herabstufte.



Gesichtserkennung

Millionen intelligente Überwachungskameras in China und anderswo künden von totaler Überwachung.

WAS 2019 WICHTIG WIRD



Ethische KI

Forscher und Konzerne entwickeln KI, die sich erklärt und Vorurteile meidet.



Selbstfahrende Autos

Waymo und Co. starten erste Robo-Taxidienste.



Computerchips

Chips für Handys und Computer werden auf Deep Learning zugeschnitten.



KI-Assistenten

Sprachassistenten wie Google Duplex übernehmen Kundenservice.



Neue neuronale Netzwerke

Reinforcement Learning macht Roboter schlau, Generative Adversarial Networks erschaffen virtuelle Welten.



Mehr spannende
Geschichten auf
www.kfw.de/stories

»»» Weiterdenker arbeiten mit Zukunftsvisionen Hand in Hand.

Die KfW fördert nachhaltige Digitalisierungsprojekte. Durch künstliche Intelligenz sowie digital gesteuerte Maschinen kann der Arbeitsalltag erleichtert und die Produktivität gesteigert werden, ganz ohne Kraftaufwand. So schafft der technische Fortschritt Wohlstand für uns alle und sorgt dafür, dass wir auch in Zukunft international wettbewerbsfähig bleiben. Als nachhaltige und moderne Förderbank unterstützt die KfW Unternehmer, die weiterdenken – und schon heute in Lösungen von morgen investieren. Weitere Informationen unter kfw.de/stories/digitalisierungwirktnachhaltig

Wie sich Europa aus seiner digitalen Ohnmacht befreien kann

GASTKOMMENTAR ANDREAS BARTHELMMESS



Deutschland tritt in Europa meistens als Blockierer auf – und verhindert somit auch Impulse für eine europäische Digitalpolitik, die diesen Namen verdient. Dabei könnten bereits zwei kleinere Reformen für große Veränderungen sorgen.

Wir Deutschen haben 2018 in der Europapolitik eine katastrophale Figur gemacht. Darüber konnten auch die ganzen Küsschen von Angela Merkel für den französischen Präsidenten nicht hinwegtäuschen. Denn die deutsche Politik kümmerte sich noch immer lieber um die

Aufarbeitung diverser Traumata von der Flüchtlingskrise bis zur Agenda 2010. Für diesen Vergangenheitsdiskurs stand neben der Kanzlerin auch Olaf Scholz, der ständig in die Reflexe provinzieller Interessenpolitik zurückfiel.

Dass es leichter ist, die Politik zu kritisieren, als es in der Wirtschaft besser zu machen, zeigt die noch immer vergleichsweise junge Digitalbranche. Auch ihr fehlte beim Thema Europa zuletzt jeglicher Mut zu einem halbwegs ambitionierten Wurf.

Lieber läuft die Branche kurzfristig ihren Einzelinteressen hinterher. Damit befördert sie allerdings nur jene Selbstverzweigung, die sie zur leichten Beute für die digitalen Weltmächte USA und China macht. Denn in Europa herrscht Start-up-Ausverkauf – und zwar zwölf Monate im Jahr.

Emmanuel Macron, inzwischen in Frankreich mächtig unter Druck, wollte Europas Schwachstellen angehen. Doch egal, ob es sich um den Aufbau einer europäischen Armee, die Stärkung des Euro oder die Schaffung eines digitalen Europas handelt: Wir Deutschen haben ihn alleingelassen. Auch, weil wir noch immer von den hohen Export- und Haushaltsüberschüssen eingelullt sind. Und unser Glaube, dass schon alles irgendwie gutgehen wird mit der deutschen Industrie, unerschütterlich scheint.

Doch eine solche Denkweise ist gefährlich. Denn die Digitalisierung entfaltet disruptive Gewalt. Das ist bereits jetzt gefährlich – und morgen fatal. Früher produzierten viele Industrie- und Dienstleistungsunternehmen physische Güter. Heute produzieren immer weniger Arbeitsplätze

immer mehr digitale Datendienstleistungen. Früher finanzierten die Industrie- und Mittelstandsunternehmen samt ihren Mitarbeitern den Sozialstaat; es galt das Primat der Politik. Heute bedrohen es Facebook, Amazon und Alibaba.

Statt einer innovativen Deutschland AG sind wir plötzlich nur noch einer von vielen Absatzmärkten für die Winner-takes-it-all-Plattformen der Digitalgiganten. Das ist kein Zufall, sondern hat mit dem Paradox der Plattformökonomie zu tun. Für die Kunden sind Monopolisten zunächst bequem: Facebook, weil sie dort alle Freunde finden; Google, weil sich die Suchergebnisse aus der größten Datenmenge speisen; Uber, weil es die meisten Fahrer bietet.

Weder die Ökonomie noch die Politik haben verstanden, dass digitale Plattformen nicht mehr mit ökonomischen Dogmen des Industriezeitalters zu erklären sind. Skaleneffekte sind, anders als häufig behauptet, kein Erklärungsmodell für die Ausbreitung von Google und Co. Denn es geht nicht um Kostenvorteile, sondern um Selbstverstärkung durch eine kritische Kunden- und Datenmasse.

Natürlich hat Volkswagen mit über zehn Millionen Autos pro Jahr Kostenvorteile gegenüber BMW mit nur 2,5 Millionen. Dennoch kann BMW immer noch global konkurrieren. Ein Airbnb-Wettbewerber hingegen, der weltweit nur ein Viertel so viele Unterkünfte anbietet wie der Marktführer, könnte das nicht. Die Plattformlogik lautet: einmal der Größte, immer der Größte – also: der Einzige.

Nicht nur ökonomisch, sondern auch politisch sind Facebook und Co. gefährlich mächtig. Sie beeinflussen öffentliche Meinung und demokratische Gewaltenteilung. Es ist absurd, dass Kartellämter 2005 Axel Springer die Übernahme von ProSiebenSat.1 verboten haben, aber fast die gesamte heutige Kommunikation – Facebook, WhatsApp und Instagram – einem einzigen ausländischen Unternehmen vollkommen unreguliert als Monopol überlassen.

Deshalb müssen wir jetzt die monopolistische Selbstverstärkung des Digitalen erkennen und uns zu einer europäischen Wettbewerbspolitik entschließen, die endlich freie digitale Märkte schafft. Dazu zwei Vorschläge.

Erstens: Wir zwingen digitale Plattformmonopole, ihre Schnittstellen zu öffnen und dem Wettbewerb zur Verfügung zu stellen. Nur so kann das Monopol der kritischen Masse zum Wohle der Kunden gebrochen werden. Diese profitieren davon, dass der Wettbewerb dann über die Dienstleistungsqualität und nicht mehr über Monopole im Kundenzugang stattfindet. Das klingt hart. Aber die Alternative, die Zerschlagung von übermächtigen Monopolen, wäre noch härter.

Zweitens: Wir brauchen eine Monopolsteuer. Das bedeutet, nicht das Digitale, sondern das Monopolistische zu besteuern und damit zu regulieren. Diese Maßnahme würde nicht nur ausländische Digitalriesen treffen, sondern auch nationale Player.

Der bisherige deutsche Kurs bietet keine Impulse für eine europäische Digitalpolitik. Lavieren bis irgendwann hilft nicht weiter. Wenn wir digitale Champions aus Europa wollen, müssen wir ihnen den Markt wettbewerbspolitisch öffnen. Vergeltungsdrohungen anderer Regierungen wie der USA sind nur die Bestätigung, das Richtige zu tun. Ohne Marktöffnung kein Marktpotenzial, ohne Potenzial kein Wagniskapital für Moonshots aus Europa.

Um die Welt von morgen mitzubestimmen, müssen wir Europäer endlich aus unserer selbst verschuldeten digitalen Ohnmacht herausfinden. ■

ANDREAS BARTHELMMESS, 39,

arbeitet als Start-up-Unternehmer und Berater. Der Volkswirt gründete unter dem Dach des Club of Rome Deutschland den Thinktank 30.

Wenn aus Bewegung Punkte werden.

Mit der **TK-App** für unsere Versicherten.
Fortschritt leben. Die Techniker

dietechniker.de



Herr Scholz, der Ton macht die Musik!

KORRESPONDENT BERLIN CHRISTIAN RAMTHUN



Die Sprache des Fiskus ist ruppig. Steuerzahler werden nicht wie Stützen des Staates behandelt, sondern wie potenzielle Verbrecher.

Wer seinen Steuerbescheid öffnet, tut dies in der Regel mit einem Gefühl der Beklemmung. Kein freundliches Anschreiben, stattdessen ein „Festgesetzt werden ...“ und am Ende seitenlanger Berechnungen und Belehrungen noch ein „Bitte zahlen Sie spätestens am ...“. Immerhin: ein Bitte. Aber einen Dank für die Bürger, die diesen Staat finanzieren, sucht man im Schreiben vom Finanzamt vergeblich.

Der Amtston mit Anklängen an den Kasernenhof mag nur eine Formalie sein. Doch er beschreibt das Verhältnis des Staa-

tes zu seinen Steuerzahlern treffend. Es ist distanziert, überaus kühl, fast feindselig. Der normale Steuerzahler fühlt sich eher wie ein Verbrecher denn als guter Bürger – und soll sich vielleicht auch so fühlen. Zutage tretende Steuerskandale erscheinen da wie willkommene Anlässe, den Rochus auf Gutverdiener weiter zu schüren und sie noch mehr zur Kasse zu bitten.

In diesem Klima gelten Entlastungen für Leistungsträger fast als obszön. Nicht nur die SPD, auch CDU und CSU haben sich in der großen Koalition verständigt, beim Abbau des Solidaritätszuschlags die größten Steuerzahler einfach zu übergehen. Erst der Wettstreit um den CDU-Vorsitz hat dort zu einem Umdenken geführt, zumindest zu einer neuen Tonart. Plötzlich finden die „hart Arbeitenden“ (Jens Spahn) und „Flei-

ßigen“ (Friedrich Merz) wieder Fürsprecher. Es sind verschollen geglaubte Worte der Wertschätzung. Ihnen sollten endlich Taten folgen.

Und was tut Bundesfinanzminister Olaf Scholz (SPD)? Der will eine Befragung zur Finanz- und Steuerpolitik durchführen. Abklären also, ob und wie die Bürger ihre Steuerlast akzeptieren. Es wäre ein erster Ansatz für mehr Verständnis zwischen Staat und Steuerbürger. Wäre. Denn in der gleichen Umfrage geht es vor allem um Erwartungen an den Staat, um Priorisierungen zwischen Investitionen, Sozialleistungen und Schuldenabbau. Und der finanzierende Steuerzahler? Blicke einmal mehr auf der Strecke, diesmal mit dem Signum einer „repräsentativen Umfrage“.

Besser ist da eine Initiative aus Nordrhein-Westfalen. Finanzminister Lutz Lienenkämper treibt dort das Projekt „Bürgerfreundliches Finanzamt“ voran. Ganz oben auf der Agenda: ein höflicher Ton der Finanzbehörden samt verständlicher Sprache. Das haben die Bürger, die in der Spitze fast die Hälfte ihres Einkommens an den Staat abgeben, mindestens verdient. ■

Der Beste schlägt den Meistbietenden

REDAKTEUR UNTERNEHMEN JÜRGEN BERKE



Die Klagen der Telekomkonzerne gegen die 5G-Auktion zeigen: Wenn der Staat alle Funklöcher stopfen will, sollte er seine Frequenzen verschenken.

Als die neue Bundesregierung endlich ihre Arbeit aufnahm, verbreitete sie so etwas wie Aufbruchstimmung. Mit dem neuen, superschnellen Echtzeit-Mobilfunk 5G wollte die große Koalition eine Schrittmacherrolle in Europa übernehmen und alle Fehler der vergangenen Legislaturperioden vergessen machen. Politiker träumten schon von deutschen Unternehmen, die mit neuen Anwendungen wie dem autonomen Fahren, der vernetzten Fabrik und im Internet der Dinge Web-Giganten wie Apple,

Google und Amazon in Schach halten könnten. Alles wartete nur darauf, dass im Frühjahr die Bundesnetzagentur die Versteigerung der dafür erforderlichen Frequenzen starten und Deutschland seine digitale Wiederauferstehung feiern würde.

Dieser Traum ist vorerst geplatzt. Denn die drei größten deutschen Telekomkonzerne – Deutsche Telekom, Vodafone und Telefónica – ziehen geschlossen die Notbremse. Sie wollen die nach monatelangem Disput mit der Politik festgelegten 5G-Vergaberegeln jetzt vor Gericht zu Fall bringen. Damit tritt genau das ein, wovor die Bundesnetzagentur immer gewarnt hat. Zeitlich schwer abschätzbare juristische Scharmützel durch alle Instanzen gefährden den Ausbau der 5G-Netze. Investoren brauchen bei

langfristig angelegten Projekten wie diesem aber nichts so sehr wie Planungssicherheit. Und die kann jetzt, wo Gerichte erst über die Vergaberegeln entscheiden müssen, niemand mehr garantieren.

Bundesregierung und Bundesnetzagentur haben bei ihren 5G-Planungen einen schweren Fehler gemacht: Sie wollten alle Versorgungsprobleme auf einem Schlag lösen. Wer aber mit neuen 5G-Frequenzen auch noch die vielen Funklöcher in dünn besiedelten Regionen oder entlang von Bundesstraßen und Bahntrassen stopfen will, der darf nicht auf Milliardengebote bei einer Auktion hoffen.

Die klügere Lösung wäre ein Schönheitswettbewerb, bei dem die Frequenzen nicht an den Meistbietenden, sondern an den am besten geeigneten 5G-Bewerber gehen. Bei der Ausschreibung der ersten Mobilfunklizenzen setzte die Bundesnetzagentur dieses Verfahren ein. Der Vorteil: Der Staat kann selbst definieren, welche Bewerbungszusagen er höher gewichtet – und deshalb auch hohe Versorgungsversprechen belohnen. E-Plus hat in den Neunzigern seine ersten Frequenzen genau so gewonnen. Dieses Erfolgsmodell hätte die große Koalition einfach noch einmal auflegen sollen. ■

**BEST OF
CONSULTING
—2018—
MITTELSTAND**

INNOVATION & WACHSTUM
- 1. Platz -
Venture Idea GmbH

**Wirtschafts
Woche**

THOMAS W. WALTRAUT W.-G. TANJA K. STEPHAN R. SIBYLLE M. SARAH S. ROMED G. REYK R. WERNER L. PHILIPP M.
PHILIP G. MAXIMILIAN S. BENJAMIN B. PASCAL B. TIM M. JOSEF S. RUBEN M. MORITZ G. FELIX W. KONSTANTIN S.
TIM J. MATTHIAS H. HEINZ B. DR. JO M. BRITTA G. TOBIAS R. WOLFGANG B. OLIVER W. BJÖRN S. JÜRGEN B. PETRA L.
CHRIS D'A. JÖRG L. ANDREAS E. DAVID B. DIETER W. UMUT S. JOCHEN H. DOMINIK H. STEFAN V. T. TANIA F. OLIVER S.
ANDREAS S. TIMO E. ALEXANDRA D. DR. OLIVER B. NICOLAS B. VERONICA L. FRANK D. MARKUS P. GORDANA L. DANIEL S.
JENS C. CHRISTIAN L. STEFFEN K. JULIANE F. WINFRIED G. DR. KLAUS S. MATTHIAS H. DIRK L. CARSTEN S. NICOLAS B.
DR. THILO B. RUTH B. FABIAN G. CHRISTOFER K. ALEXANDER L. ROBERT B. BRIGITTE J. FEE S. CONRAD B. DENNIS W.
MARCO F. JULIKA B. JENS Z. JENS C. JEFF V. E. THOMAS L. PROF. DR. HANS-LUDWIG M. MANUEL F. NIKOLAUS P. STEFAN H.
FRANK L. DIRK W. BJÖRN S. JAN C. ALI K. RALF F. TINA H. MICHAEL W. VERENA H. MARION H. ARVED-RALF G. WALTER L.
THORSTEN M. OLIVER B. THOMAS L. ANDREAS E. ELKE K. SEBASTIAN S. ANDREA F. OLAF A. ARNE S. PASKAL K.
CHRISTINE K. PROF. DR. FRANK T. P. CHRISTIAN F. ANDRE B. KATJA R. DIEBICH S. DAVID B. PATRICK P. DR. CHRISTIAN S.
FELIX Z. ANNIKA F. DR. SIMON S. MARKUS H. CHRISTIAN L. JAN C. KAI H. JANINE P. FRANK S. NINA M. BENJAMIN A. NIKI K.
CHRISTOPH H. WIE-TSCHIE L. Y. CRAIG D. RUTH F. ANDREAS V. D. H. DR. HANS-JOACHIM P. CHRISTIAN B. JULIA K.
MICHAEL O. HANS V. M. LEO S. THOMAS G. ANDREA F. BEATRICE K. BENJAMIN P. BERNHARD S. BRIGITTA S. CHARLOTTE K.
DR. PAOLO B. CHARLOTTE M. CHRISTIAN D. DANIEL F. DANIEL R. EDE S. FABIAN O. FELIX S. HERVÉ P. FINN R. FLORIAN M.
GILBERT M. HANNES W. ILJANA W. IRYNA K. JAN B. JAN T. JOHANNES W. JOHN N. JÖRN G. JOSEPHINE B. JULIAN H. KAI B.
LARS K. MARC J. MARC W. MATTHIAS Z. MICHAEL K. MICHEL A. NIKO M. OLIVER S. NICOLAI A. ANDREAS S.
FALK A. GESA T. MATHIAS V. JULIANE O. STEPHAN B. RAFAEL LIV S. OLIVER K. MICHAEL K. KLAUS B. THOMAS G.
DR. OLIVER B. RALF K. MARKUS K. CHRISTIN C. MICHAEL H. LINDA L. ROBERT T. LISA S. OLGA H. MARKUS D.
JULIAN F. HANNES E. MARCEL P. RAINER A. CHRISTOPH K. EDMONDE P. CAROLINE P. SASCHA B. CAROLA G.-K.
ROLF S. TILL B. URS H. LUKE M. JANA K. THOMAS O. JANA O. FELIX D. NICO S. JAN C. MARCEL W. KEE E. PHILIPP R.
JOACHIM F. ULRICH HEINRICH K. IRENE K. S. FRANCIS M. P. ALMA L. ANDREAS W. HANNELORE B. STEFAN P.

from Venture.Idea

Chefbüro

Jochem-Jan Sleiffer

Europa-Chef der Hotelkette Hilton



Back to the roots“, sagt er, atmet tief durch und steuert samt Gepäck zielsicher die Kaminecke in der Half-Moon-Lounge an. „Mein Chefbüro des Herzens“, lächelt er, zückt sein iPad und wirft schnell noch einen Blick auf seine Mails. Hier, im Hotel Hilton Amsterdam, begann seine Karriere. Als Azubi hat er ganz unten angefangen, Teller gewaschen und an der Bar gearbeitet. Jetzt sitzt er am offenen Feuer, schaut, was von den Erinnerungen noch geblieben ist. Die alte Pendelwanduhr ist noch da, die historischen Schiffszeichnungen und ein paar Gemälde – das moderne Hilton pflegt auch seine Tradition. Seit zwei Jahren ist Jochem-Jan Sleiffer, 52, ganz oben. Als Zentraleuropa-Chef des

amerikanischen Hotelkonzerns Hilton, der in diesem Jahr seinen 100. Gründungstag feiert und zu den weltweit größten Hotelketten zählt. Der gebürtige Niederländer aus Utrecht hat Facility Management an der Saxion Hogeschool in Deventer studiert. Bei der Aufnahmeprüfung zur Hotelfachschule ist er allerdings gleich zweimal durchgerasselt. Gepackt hat er es trotzdem. Heute pendelt er beruflich zwischen London, Brüssel, Berlin, Athen, Paris und Frankfurt. Das Hilton Amsterdam hat eine ganz besondere Attraktion zu bieten: Zimmer 702, die Suite, in der vor knapp 50 Jahren John Lennon und Yoko Ono ihre Flitterwochen verbrachten. Das damals berühmteste Paar der Welt kuschelte im Bett für den Weltfrieden und verkündete: „Make love – not war!“

FOTO: JONE SCHUT PHOTOGRAPHY FÜR WIRTSCHAFTSWOCHEN



KORRESPONDENTEN-ABEND

WELTGESCHEHEN AUS ERSTER HAND.



17. Januar 2019 | Düsseldorf

Ein ereignisreiches Jahr geht zu Ende. Gemeinsam mit Ihnen und unseren Auslandskorrespondenten möchten wir 2018 Revue passieren lassen und einen Ausblick auf 2019 geben. Hauke Reimer (stellv. Chefredakteur der WirtschaftsWoche) führt Sie durch einen Abend voller Eindrücke aus verschiedensten Ländern. Wie ist der Arbeitsalltag? Und wie sind ihre Prognosen im Hinblick auf Ökonomie und Politik? Diesen und noch vielen weiteren Fragen gehen wir am 17. Januar gemeinsam auf den Grund.

**Mehr Informationen zur
Anmeldung finden Sie unter:
club.wiwo.de/event-uebersicht**



WirtschaftsWoche-Abonnent, aber noch kein Club-Mitglied? Einfach hier anmelden – ganz ohne Zusatzkosten: club.wiwo.de/anmeldung

*Teilnehmerzahl begrenzt. Änderungen vorbehalten.

**Wirtschafts
Woche Club**



Mehr Haus fürs Geld

Selbst Gutverdienern fällt es in den Metropolen schwer, den Traum vom **Eigenheim** zu realisieren. Ohne harte Kompromisse bei Lage und Fläche wird es oft nicht klappen. Was für Käufer noch drin ist, wenn sie ehrlich rechnen und solide finanzieren wollen.

TEXT NIKLAS HOYER, CHRISTOF SCHÜRMANN



D

ie Idee von Thomas Kilian war gut. Vor drei Jahren hatte er ein hübsches, etwas renovierungsbedürftiges Haus nördlich der Frankfurter City angemietet, mit der Aussicht auf einen

späteren Kauf. Doch Anfang September dann der Schock: Der Eigentümer kündigte wegen Eigenbedarfs. Eigentlich wollte Kilian es sich langsam bequem machen im demnächst eigenen Heim. Jetzt ist der 51-jährige Banker auf der Suche, Kauf oder Miete – und um seine Chancen nicht zu mindern, will er seinen richtigen Namen nicht in der Zeitung lesen. Eingetütet hat er bereits die Option, eine 90-Quadratmeter-Neubauwohnung im Westend beziehen zu können, für gut 2000 Euro Kaltmiete im Monat. Über einen Bankerfreund hat Kilian aber auch erfahren, dass ein Schweizer Investmentprofi bald zurück nach Zürich gehen wird. Der ist Eigentümer einer Wohnung im beliebten Sachsenhausen. Altbau, drei Zimmer, Tageslichtbad, Balkon, Parkett, hohe Decken – besser geht es kaum. Der Haken ist, natürlich, der Preis. 550 000 Euro soll die Wohnung kosten. Bei 77 Quadratmetern Wohnfläche sind das das mehr als 7100 Euro je Quadratmeter. Dazu kommen sechs Prozent hessische Grunderwerbsteuer, Notar- und Grundbuchgebühren. Am Ende würde Kilian bei 600 000 Euro landen, obwohl er sich ja den Makler sparen kann.

„In zehn Jahren möchte ich die Wohnung abbezahlt haben“, sagt Kilian – danach, als 61-Jähriger, dürfte er es in der Branche nicht mehr so leicht haben. 300 000 Euro Eigenkapital bringt Kilian mit. Finanziert er den Rest über zehn Jahre und rechnet Kosten für Instandhaltung, Strom und Miete hinzu, würde ihn das Eigentum in Sachsenhausen rund 3200 Euro im Monat kosten. „Eng, aber eventuell machbar“, sagt er.

Was ist für Kaufwillige noch drin?

Maximal zwei Fünftel des Monatseinkommens sollten Käufer für Zins, Tilgung und weitere Kosten einplanen. Sonst wird es knapp bei anderen Ausgaben, vom Supermarkteinkauf bis zum Versicherungsbeitrag. Generell sparen Eigentümer zwar disziplinierter als Mieter. Zu knapp allerdings sollten sie nicht kalkulieren. Muss der Jahresurlaub ausfallen, nur um die Kreditraten irgendwie stemmen zu können, ruiniert das Stimmung und Lebensqualität.

Hunderttausende Deutsche stehen vor ähnlichen Rechenaufgaben wie Banker

Kilian. Kaufpreise, Zinsen, Eigenkapital: Was ist drin für Kaufwillige, die bereit sind, über lange Jahre vier von zehn verdienten Euro in eine Immobilie zu stecken und vor der Rente Haus oder Wohnung abbezahlt haben möchten? Zwar hängt die Perspektive stark von Alter, Einkommen, Lebenssituation und Wohnort ab. Einige Grundregeln aber gelten immer. Die WirtschaftsWoche hat für vier Musterfälle den finanziellen Spielraum mit dem tatsächlichen Immobilienangebot abgeglichen.

Das Fazit zum Jahresstart 2019: Es gibt wenig Raum in vernünftiger Lage für diejenigen, die nicht stark ins Risiko gehen wollen – also keine 50 Prozent ihres laufenden Einkommens ausgeben und nicht noch als Rentner Raten an die Bank überweisen wollen.

Knapp die Hälfte der Deutschen träumt vom Immobilienkauf, hat die Bank ING ermittelt. Als Haupthindernis sehen sie ein zu niedriges Einkommen. Die finanzielle Belas-

WIE WIR GERECHNET HABEN

Wie viel Immobilie erschwinglich ist, hängt vom Einkommen, den vorhandenen Ersparnissen und den angenommenen Kosten (Nebenkosten beim Kauf, Finanzierungskosten und laufende Kosten des Immobilieneigentums) ab. Wir gehen von einer soliden Finanzierung aus: Bis zum 60. Geburtstag soll die Immobilie schuldenfrei sein. An Kaufnebenkosten setzen wir zehn Prozent an (für Grunderwerbsteuer, Grundbuch, Notar und Makler). Zins, Tilgung und Wohnnebenkosten dürfen rund 40 Prozent des Nettoeinkommens ausmachen; Gehaltssteigerungen sind nicht eingeplant und dienen als Puffer. Die laufenden Wohnnebenkosten betragen angenommen 4,30 Euro je Quadratmeter und Monat (2,00 Euro für Strom/Gas, plus 1,50 Euro Instandhaltung und 0,80 Euro Hausrat- und Gebäudeversicherung).

tung durch die eigenen vier Wände ist nach dem Kauf tatsächlich groß. Jeder siebte Eigentümer hat Probleme beim Tilgen der Hypothek. Zwar verdienen die Deutschen netto rund ein Viertel mehr als im Jahr 2007, Immobilien aber haben sich bundesweit um über 40 Prozent verteuert (siehe Grafik Seite 22). In Hamburg, Berlin, Frankfurt und München kosten Wohnungen sogar doppelt so viel wie damals. Trotz supergünstiger Kreditzinsen wird der Kauf dort deutlich schwieriger. Zwar kostet ein Kredit über 20 Jahre jetzt nur noch 2,0 statt 5,5 Prozent wie 2007. Allerdings müsste der Immobilienkäu-

fer die doppelte Kreditsumme für Haus oder Wohnung finanzieren und so jeden Monat 50 Prozent mehr zahlen. Und das ginge auch nur, wenn er doppelt so viel Eigenkapital aufbringen kann wie 2007.

Erst rechnen, dann suchen

Angesichts der gestiegenen Preise und der schwierigeren Finanzierung ist es umso wichtiger, das eigene Preislimit vorab ehrlich auszuloten. Erst wenn das steht, sollten Interessenten nach passenden Angeboten suchen. Zu groß ist sonst die Gefahr, sich in Haus oder Wohnung zu vergucken, obwohl das Domizil den finanziellen Rahmen eigentlich sprengt. „Wenn das Kopfkino erst mal läuft, Sie die Kinder in Gedanken schon im Garten toben sehen, ist es zu spät“, sagt Michael Huber, Geschäftsleiter beim Berater VZ VermögensZentrum. „Dann suchen Sie nur noch nach Wegen, den Kauf zu realisieren – um jeden Preis.“

Und der Preis ist hoch, in den Großstädten von Hamburg über Köln bis Berlin, aber auch in beliebten Mittelstädten wie Freiburg oder Münster – und im praktisch ausverkauften München ohnehin. Auch in der Peripherie um die begehrten Städte herum haben die Preise längst angezogen. So gibt es zwar mehr Platz fürs Geld als in den Bestlagen der Citys. Aber auch das vermeintlich günstige Haus vor der Stadt – in Pulheim statt in Köln, in Buxtehude statt in Hamburg – kann schnell teuer werden, weil Zusatzkosten entstehen. Fürs Pendeln etwa, oder für die Kinderbetreuung.

In den Metropolen selbst ist dafür das Haus mit Garten auch für die gut verdienende Mittelschicht nahezu unerschwinglich. Nur wer viel Kapital mitbringt, sparsam lebt und Aussicht auf stetige Gehaltserhöhungen oder eine große Erbschaft hat, kann in Düsseldorf, Hamburg oder Stuttgart noch mitspielen. Ein hübsches Haus oder eine Hausälfte in ordentlicher Lage mit großzügigem Grundstück sind dort inklusive Erwerbskosten erst ab 700 000 Euro aufwärts zu haben.

Wer aber realistisch rechnet, der wird sich oft auch als gut verdienendes Paar im Alter zwischen 40 und 50 Jahren nur Objekte für etwa 400 000 Euro leisten können. Zu diesem Preis gibt es Bestandswohnungen in den beliebten Städten wie Berlin oder Köln oder in besseren Wohnlagen von Essen oder Bochum etwa mit bis zu bis 130 Quadratmetern Wohnfläche. Vielleicht ein in die Jahre gekommenes Reihenhaus am Stadtrand, aber nicht das erträumte freistehende Haus mit offener Küche, modernen Bädern, Terrasse zum Grillen und der Wiese zum Fußballspielen mit den Kindern.



Im Düsseldorfer Büro von Thomas Teske trifft Wunsch auf Wirklichkeit. Der unabhängige Finanzberater berät Kunden, die sich Haus oder Wohnung kaufen wollen. Seine hellblauen Augen und der graue Schnauzbart lassen ihn harmlos wirken, und doch überbringt er manches Mal grausame Nachrichten: „Dann muss ich Käufern sagen, dass sie künftig weniger ausgeben können, seltener ins Kino gehen und vielleicht sogar ein Kind weniger einplanen sollten.“ Teske ist Zahlenmensch. Er fühlt sich wohl, wenn er am Flipchart steht, Zinstreppen und Beleihungsausläufe aufmalt. Seine Zahlen

Single, 35 Jahre, 30 000 Euro Netto-Jahreseinkommen und 50 000 Euro Eigenkapital

Was kann sie ausgeben?

Wenn sie 40 Prozent des Nettoeinkommens für Zins, Tilgung und Wohnnebenkosten einsetzen will, sind 170 000 Euro Darlehen finanzierbar.

Laufende Kosten: 770 Euro für den Kredit (Zins und Tilgung bis zum 60. Geburtstag), 258 Euro an Wohnnebenkosten (60 qm) = 1028 Euro im Monat.

Verfügbares Kapital: Kredit + Eigenkapital = 220 000 Euro.

Nach Abzug von zehn Prozent Kaufnebenkosten sind rund **200 000 Euro Kaufpreis** tragbar.

Was bekommt sie dafür?

Eine 45 bis 60 Quadratmeter große Wohnung in mittlerer bis guter Lage, zum Beispiel in Hamburg, Berlin, Köln, Düsseldorf, Frankfurt, Stuttgart, Augsburg und Regensburg. In München reicht das Kapital für 25 bis 40 Quadratmeter Fläche. Im Speckgürtel der Großstädte sowie in Städten wie Bremen, Bielefeld oder Leipzig wären mit Glück bis zu 100 Quadratmeter drin. ▶

lügen nicht. „Einigen Kunden sage ich ganz direkt: Bleiben Sie lieber Mieter.“

Viele unterschätzten die laufenden Kosten nach dem Kauf, sagt Teske. Sie verglichen ihre bisherigen Wohnkosten als Mieter mit den künftigen Ausgaben für den Immobilienkredit. Nur müssen Eigentümer mehr zahlen: Strom und Heizung sind wegen größerer Wohnfläche oft teurer, auch die Grundsteuer kann steigen. Justizministerin Katarina Barley (SPD) unternahm kurz vor Weihnachten einen Vorstoß, Mieter künftig komplett von der Grundsteuer zu entlasten.

Käme es so, müssten nur noch Eigentümer diese tragen. Schon jetzt kommen die, anders als Mieter, auch für die Instandhaltung ihres Eigenheims auf – oder müssen mit ansehen, wie es langsam in die Jahre kommt. Einen Euro je Quadratmeter und Monat für Instandhaltung sollten Eigentümer wenigstens einplanen. In unseren Berechnungen gehen wir von 4,30 Euro je Quadratmeter für alle Wohnnebenkosten inklusive Instandhaltung aus (siehe Methodik, Seite 18).

Die Immobilienfinanzierung selbst wird oft teurer als veranschlagt, wenn Käufer we-

nig Ersparnis mitbringen. Im Schnitt zahlen sie 82 Prozent des Kaufpreises mit einem Kredit, zeigen Daten des Baufinanzierungsvermittlers Dr. Klein. Die günstigsten Zinsen gewähren Banken meist nur bis 60 Prozent Kreditanteil. Und sie gehen dabei nicht vom Kaufpreis der Immobilie, sondern vom Beleihungswert aus, der niedriger liegen kann.

Nicht mal jeder zweite Kunde von Finanzberater Teske kann mehr als die Kaufnebenkosten aus Eigenkapital begleichen. „Viele jüngere Leute haben einen deutlich höheren Lebensstandard als früher“, sagt Huber vom VZ VermögensZentrum. „Sie haben wenig Bereitschaft, sich einzuschränken, und legen kaum Geld zurück.“ Selbst seine eher einkommensstarken Kunden könnten ihren Immobilienwunsch oft nur umsetzen, weil die Eltern einspringen und das nötige Eigenkapital beisteuern.

Helfen soll das neue Baukindergeld. Pro Kind bekommen Käufer, die bislang keine Immobilie haben, vom Staat 1200 Euro pro Jahr, zehn Jahre lang. Dafür dürfen sie im Schnitt des vorletzten und vorvorletzten Jahres maximal auf 90 000 Euro Haushaltseinkommen kommen, mit jedem Kind steigt die Grenze um 15 000 Euro. Knapp 50 000 Familien haben die im September 2018 neu eingeführte Förderung schon beantragt.

Hilfreich ist das Baukindergeld sicher. Nur wird es das Kalkül nicht wesentlich verändern. Kann ein Haushalt zehn Jahre lang monatlich 100 Euro mehr abzahlen, darf der Kredit zum Start etwa 10 000 Euro höher ausfallen. Bei zwei Kindern wären es also 20 000 Euro, bei drei Kindern 30 000 Euro. Viel Geld. Aber letztlich entspricht es typischerweise doch nur etwa zehn Quadratmetern mehr Wohnfläche, einer etwas besseren Ausstattung oder Lage vielleicht. Um den Sprung von der Wohnung zum Einfamilienhaus zu finanzieren, reicht es nicht.

Ein Paar aus Frankfurt, beide Ende 30, hatte eine andere Idee, um eine bezahlbare Eigentumswohnung zu finden. Sie arbeitet in der Medienbranche, er als Handwerker. Und sein Talent wollten sie einsetzen. Sie suchten gezielt nach sanierungsbedürftigen Objekten. Die Idee: Der Mann könnte sein handwerkliches Geschick und die guten Kontakte zu Kollegen einsetzen, um die Wohnung herzurichten. Der Plan war gut, die Umsetzung schwierig. Drei bis vier Zimmer, zentrale Lage, möglichst ein Garten, schwebten ihnen vor. Bevorzugter Stadtteil war Sachsenhausen. Vielleicht sogar nahe der Einflugschneise des Frankfurter Flughafens, wo die Preise günstiger sind. „40 Wohnungen hatten wir uns am Ende angesehen“, sagt die Frau. „Die richtige war nicht dabei.“

Paar, 40 Jahre, kein Kind

60 000 Euro Netto-Jahreseinkommen und 100 000 Euro Ersparnis

Wie viel können sie ausgeben?

Wenden beide rund 40 Prozent des Nettoeinkommens für Zins, Tilgung und Wohnnebenkosten auf, sind 329 000 Euro Darlehen finanzierbar.

Laufende Kosten: 1650 Euro für den Kredit (Zins und Tilgung bis zum 60. Geburtstag), 430 Euro an Wohnnebenkosten (100 qm) = 2080 Euro im Monat.

Verfügbares Kapital: Kredit + Eigenkapital = 429 000 Euro.

Nach Abzug von zehn Prozent Kaufnebenkosten sind rund 390 000 Euro Kaufpreis tragbar.

Was bekommen sie dafür?

In Großstädten oder begehrten Mittelstädten sind bis zu 100 Quadratmeter große Wohnungen drin, in guten bis mittleren Lagen. Häuser allenfalls in Stadtrandlagen, realistischer ist aber meist eine Doppelhaushälfte oder ein Reihenhaus. In München würde es für eine Zwei-Zimmer-Wohnung reichen, in Augsburg für ein Reihenhaus.





Eine schöne Altbauwohnung, im Erdgeschoss gelegen, wirkte gut. Doch der mitgebrachte Bausachverständige hielt seinen Feuchtigkeitsmesser nur einmal an die Wand: „Völlig durchfeuchtet, wir können gleich wieder gehen. Die Wohnung schimmelt Ihnen einfach weg.“ Bei einer anderen Wohnung drohte der Balkon abzubrechen, noch eine andere hätte das Paar dank elektrischer Fußbodenheizung ein Vermögen an Strom gekostet. Am Ende suchten sie doch eine Mietwohnung – und wurden fündig. Nun wohnen sie in Sachsenhausen in einer „Drei-Zimmer-Traumwohnung, mit Garten,

Paar, 45 Jahre, 1 Kind

70 000 Euro Netto-Jahreseinkommen und 150 000 Euro Eigenkapital

Wie viel können sie ausgeben?

Wenden beide rund 40 Prozent des Nettoeinkommens für Zins, Tilgung und Wohnnebenkosten auf, sind 317 500 Euro Darlehen finanzierbar.

Laufende Kosten: 2000 Euro für den Kredit (Zins und Tilgung bis zum 60. Geburtstag), 500 Euro an Wohnnebenkosten (116 qm) = 2500 Euro im Monat.

Verfügbares Kapital: Kredit + Eigenkapital = 467 500 Euro.

Nach Abzug von zehn Prozent Kaufnebenkosten sind rund **425 000 Euro Kaufpreis** tragbar.

Was bekommen sie dafür?

In Großstädten oder beliebten Mittelstädten sind 110 bis 130 Quadratmeter große Wohnungen realistisch, allerdings nicht zentral gelegen und bei überschaubarer Auswahl. Kleinere Häuser gibt es in Stadtrandlagen wie Berlin-Köpenick, Köln-Auweiler oder Münster-Hiltrup. In München reicht es für eine Zwei- bis Drei-Zimmer-Wohnung in eher einfacher Lage wie Neuperlach. ►

Kamin und Kochinsel“, erzählt die Frau. Und im verwunschenen Garten können sie die vor wenigen Monaten geborene Tochter aufwachsen sehen.

Wer wenig tilgt, zahlt lange

Andere aber kaufen um jeden Preis – und nutzen alle Stellschrauben, um einen finanziell ambitionierten bis tollkühnen Kauf erträglich zu halten, zumindest auf dem Papier. Damit die monatlichen Raten irgendwie zu stemmen sind, wählen Käufer dann zum Beispiel eine niedrige Tilgung von unter zwei Prozent. So kommen sie allerdings erst nach langer Zeit aus den Schulden. Startet ein Kreditnehmer mit nur 1,5 Prozent Tilgung, wäre ein Kredit zu zwei Prozent Zins erst in gut 40 Jahren getilgt. Im Schnitt kaufen die Deutschen mit 39 Jahren eine Immobilie. Rein statistisch haben sie dann noch etwa 40 Jahre zu leben – und müssten einen solchen Kredit nicht nur als Rentner abzahlen, sondern bis ans Lebensende. Im Extremfall würden sie Schulden vererben.

Das muss kein Drama sein, schließlich können die Erben die Immobilie dann verkaufen – möglicherweise aber mit Verlust, weil die Immobilie zwischenzeitlich gealtert, die Nachfrage vor Ort gesunken ist und die Bank bei einem vorzeitig zurückgezählten Kredit eine Entschädigung für ihren entgangenen Zinsgewinn fordert, die Vorfälligkeitsentschädigung.

Wie verlockend die niedrige Tilgung auf den ersten Blick ist, zeigt diese Rechnung: Würde ein kinderloses Paar mit 40 Jahren, 60 000 Euro Netto-Jahreseinkommen und 100 000 Euro Kapital (siehe Beispielfall Seite 20) sich statt der von uns angesetzten 20 Jahre zur Tilgung des Kredits 40 Jahre las-

14

Prozent der Eigentümer haben Probleme, ihre Hypothek zu zahlen. Viele finanzieren mit nur wenig **Eigenkapital**. Im Schnitt bringen sie 18 Prozent vom Kaufpreis mit.

sen, könnte es sich bei sonst gleichen Annahmen eine Immobilie für knapp 600 000 Euro leisten, also gut 50 Prozent mehr als vorher ausgeben. In der Realität müssten die beiden dann zwar mehr Zins für ihren Kredit zahlen. Der finanzielle Spielraum bliebe aber deutlich größer.

Achtung, Zinssprünge!

Eine andere Stellschraube ist die Kreditlaufzeit. Je kürzer der Zeitraum, für den die Bank einen festen Zins zusichert, desto günstiger gibt sie Geld heraus. Doch das Finanzproblem wird auch hier in die Zukunft verschoben. Der Anschlusskredit in 10 oder 20 Jahren könnte deutlich teurer sein. Sind statt zwei dann zum Beispiel vier Prozent Zins fällig, steigt die Rate schnell um rund 40 Prozent – oder der Käufer muss den Kredit noch langsamer tilgen.

„Die Gefahr von Zinssprüngen ist groß“, sagt Huber vom VZ VermögensZentrum. Käufer könnten bei einem neuen Kredit an ihre finanziellen Grenzen kommen. Die aktuell niedrigen Zinsen hält er noch aus einem anderen Grund für gefährlich. Denn sinkende Zinsen treiben die Immobilienpreise, weil Geld günstig zu haben ist. „Dieser Effekt ist bei Zinsen nahe null nun aber verbraucht.“ Sollten die Zinsen wieder steigen, könnte das sogar zu Wertverlusten führen – vor allem in ländlichen Regionen mit ausreichend Wohnraum.

Mitunter erscheint eine Immobilienfinanzierung auch nur tragbar, weil Käufer schon ihr Erbe, etwa von den Eltern, im Blick haben. Berater Teske hat viele Kunden, Anfang 50, die daran fest glauben. Er warnt davor. „Es reicht, dass ein Elternteil ein Pflegefall wird. Dann ist das Erbe womöglich schnell weg.“

Käufer sollten ihre Finanzierung mit Puffer planen, rät Teske. Sie sollten auch einen zwischenzeitlichen Einkommensausfall abfedern können und noch genug Geld für

die schönen Dinge des Lebens übrig haben – für Theater, Restaurants oder eine gute Flasche Wein. Deshalb ist es ratsam, sich einen festen Zins wenigstens für 20 Jahre zu sichern. Und genug zu tilgen, um nicht noch im hohen Alter zahlen zu müssen.

Wer glaubt, dass Banken darauf ohnehin achten, der täuscht sich. Zwar müssen diese seit 2016 strenger prüfen, ob und wie schnell ein Kreditnehmer aus den Schulden kommen kann. Anfangs bekamen ältere Käufer, etwa ab 55 Jahren, deshalb teils keine Kredite mehr. Doch mittlerweile wurden die Vorschriften gelockert. In der Praxis schränken sie die Kreditvergabe kaum noch ein. Nur bestimmte Gruppen, etwa Selbstständige mit schwankenden Einkünften, werden kritischer als früher geprüft. Auch bei Anschlussfinanzierungen kann es, vor allem beim Wechsel des Kreditgebers, noch Probleme geben.

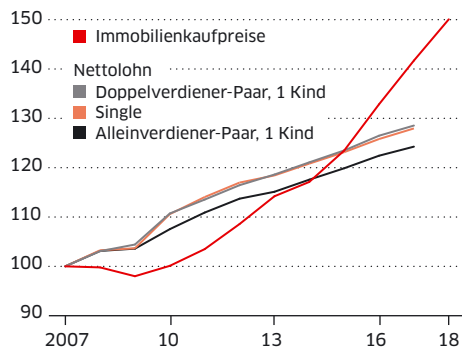
Raus aus der Stadt

Wer seine finanzielle Schmerzgrenze nicht überschreiten, aber auch keine Abstriche bei Größe und Ausstattung des Eigenheims machen will, der muss: raus. Meist ist in den Großstädten das Zentrum am teuersten. Grobe Faustregel: Schon zehn Kilometer Entfernung zu den zentralen Top-Lagen reichen, um halb so viel zu zahlen. In Hamburg und Frankfurt kosten Wohnungen im Schnitt dann statt 6000 nur etwa 3000 Euro je Quadratmeter, in Berlin und Köln sinken die Kaufpreise von 4000 auf 2000 bis 2500 Euro – jeweils für vergleichbare Objekte.

Am Stadtrand wohnen Eigentümer aber anders. Stadtleben, Szeneffair, Straßencafé? Fehlanzeige. Statt den Hamburger Stadtteilen Rotherbaum oder Harvestehude ist eben

WER SOLL DAS BEZAHLEN?

Entwicklung von Nettolöhnen und Immobilienpreisen

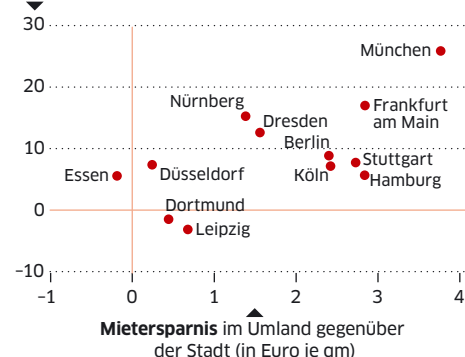


indexiert (2007 = 100); Nettolohnentwicklung alte Bundesländer beim durchschnittlichen Bruttomonatsverdienst gemindert um Steuern und Sozialabgaben; Immobilienpreisentwicklung aus realen Verkäufen bundesweit, Neu- und Bestandsbauten, bereinigt um Qualitätseffekte (größere Fläche, bessere Ausstattung); Quelle: Statistisches Bundesamt, Europace

AB AUFS LAND

Ist das Wohnen im Umland günstiger, ziehen Familien mit Kindern aus der Stadt

Nettozuwanderung ins Umland aus der Stadt (unter 18-Jährige, je 1000 Einwohner)



unter 18-Jährige werden als Indikator für Familien mit Kindern herangezogen; Quelle: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung

WILLKOMMEN BEI DER
GENERATION E

GARAGE



Jahrzehntelang hat sie Generationen von bereiften Göttern kommen und fahren sehen – während sie selbst stehen blieb. Einst als Monument für den Fortschritt geschaffen, wurde sie zum Abstellplatz der Notwendigkeiten. In den amerikanischen 1970ern schien sich, der Legende nach, das Blatt noch einmal zu wenden. Kurz funkelten neben Rücklichtleuchten wieder revolutionäre Ideen in ihren vier Wänden. Bits und Bytes von unzweifelhaft globaler Wirkung.

Jetzt, fast ein halbes Jahrhundert später, kann sie wieder diese Bedeutung erlangen. Kann sie wieder ein Ort der Träume und der Startpunkt auf dem Weg in die Zukunft sein. Mit diesem Wissen setzen wir uns hinter das Lenkrad unseres Elektroautos. Verlassen die Startrampe. Auf zu den Sternen. Mindestens.

Edison

DIE PLATTFORM FÜR E-MOBILITY
UND VERNETZTES LEBEN.

emodrom
mobility network hockenheim



UNSERE PARTNER



DIE ZUKUNFT ERWARTET SIE LIVE,
IM ZEITSCHRIFTENHANDEL
UND UNTER **EDISON.HANDELSBLATT.COM**

nur Rahlstedt oder Schnelsen drin; statt Frankfurt-Westend nur Nieder-Eschbach. Und für gute Lagen im Berliner Südwesten, etwa Dahlem oder Zehlendorf, gilt die Faustregel sowieso nicht.

München spielt auch hier eine Sonderrolle. In zehn Kilometern Entfernung zum Marienplatz sind die Preise nur etwa ein Drittel günstiger. Entlang der Autobahn 8 Richtung Augsburg müssen Pendler wenigstens 40 Kilometer fahren, um für eine Wohnung nur etwa 3000 Euro zu zahlen – statt 5000 bis 8000 Euro je Quadratmeter, wie im Schnitt der Münchner Stadtteile. Sie wohnen dann sehr ländlich, in Sulzemoos oder Odelzhausen, und können am Stammtisch diskutieren, ob der Gasthof zur Sonne und die Metzgerei Willibald wirklich einem neuen Rathaus weichen sollen.

Noch mal 40 Kilometer weiter, in Augsburg, steigen die Preise wieder, bleiben aber weit unter Münchner Niveau. Für 3500 Euro den Quadratmeter ist hier etwas zu finden, statt ab 5000 Euro wie in München. Bei einer 100 Quadratmeter großen Wohnung könnten Käufer inklusive Nebenkosten so wenigstens 165 000 Euro sparen. Rechnerisch lohnt das selbst für Pendler: Ein Jahresabo der Bahn ist für die Strecke Augsburg–München schon für 2822 Euro zu haben; von Hauptbahnhof zu Hauptbahnhof braucht der ICE nur eine halbe Stunde – wenn alles gut läuft. Ohne Preiserhöhungen der Bahn wären 58 Jahre Pendeln durch die Ersparnis abgedeckt. Ein Steuervorteil käme noch hinzu, denn die Pendler könnten rund 5000 Euro pro Jahr mit der Entfernungspauschale absetzen. Unterm Strich müssten sie bis zu 2200 Euro weniger Steuern zahlen. So setzt der Staat einen zusätzlichen Anreiz für das Wohnen fernab der Arbeitsstätte.

Teures Landleben

Günstigere Kaufpreise treiben vor allem Familien aus den Städten ins Umland. Je günstiger das Wohnen dort im Vergleich zur Stadt ist, desto mehr ziehen raus (siehe Grafik Seite 22). Wichtig ist allerdings, die mit dem Landleben verbundenen Zusatzkosten ins Kalkül zu ziehen. Paare, und besonders Eltern, benötigen oft ein Zweitauto und fahren insgesamt mehr. Wer da ehrlich kalkuliert, der sollte mit 40 Cent je Kilometer rechnen. Werden also statt bisher 10 000 plötzlich 25 000 Kilometer pro Jahr gefahren, summiert sich das selbst nach Abzug des Steuervorteils auf etwa 4000 Euro zusätzlich. Geld, das dann nicht fürs Abzahlen des Eigenheims verfügbar ist.

Im Umland können auch kommunale Gebühren höher sein und Kita-Plätze teurer.



Paar, 50 Jahre, 2 Kinder

80 000 Euro Netto-Jahreseinkommen und 200 000 Euro Eigenkapital

Wie viel können sie ausgeben?

Können beide rund 40 Prozent des Nettoeinkommens für Zins, Tilgung und Wohnnebenkosten einsetzen, sind 251 000 Euro Darlehen finanzierbar.

Laufende Kosten: 2150 Euro für den Kredit (Zins und Tilgung bis zum 60. Geburtstag), 500 Euro an Wohnnebenkosten (116 qm) = 2650 Euro im Monat.

Verfügbares Kapital: Kredit + Eigenkapital = 451 000 Euro.

Nach Abzug von zehn Prozent Kaufnebenkosten sind rund **410 000 Euro Kaufpreis** tragbar.

Was bekommen sie dafür?

In guten, citynahen Lagen beliebter Städte 70 bis 90 Quadratmeter große Wohnungen (in München bis 60 Quadratmeter); mehr Platz an eher cityfernen Standorten. Großzügige Häuser nur außerhalb der beliebten Städte in eher ländlichen Gegenden wie dem Nürnberger Land oder in Städten wie Essen, Wuppertal, Osnabrück und Mannheim.

Wer etwa mit einem Dreijährigen vom Düssel-dorfer Norden ein paar hundert Meter weiter über die Grenze in den günstigeren Süden Duisburgs zieht, der hat als Gutverdiener für sein Kind pro Jahr plötzlich 3780 Euro mehr zu bezahlen.

Ähnlich erging es einer Familie mit kleiner Tochter – er IT-Fachmann, sie Ärztin –, die aus Berlin-Mitte in den Speckgürtel der Hauptstadt zog. Die bisherige Altbauwohnung tauschten sie gegen eine Doppelhaus-hälfte ein, Baujahr 2003. Kurz sah es sogar so

aus, als würde der Umzug an der Kinderbetreuung scheitern. Beide wollten weiter in der Stadt arbeiten. Für ihre Tochter waren sie auf die vertraute städtische Kita mit langen Öffnungszeiten angewiesen – anders hätten sie ihren Joballtag nicht organisiert bekommen. Doch der neue Wohnort liegt knapp hinter der Stadtgrenze, in Brandenburg. Wegen eines Abkommens zwischen Berlin und Brandenburg konnte die Tochter zwar in der Kita bleiben, Umzug gerettet. Dafür leidet nun die Familienkasse. Denn in

Berlin zahlen Eltern keine Beiträge für die Kinderbetreuung, in Brandenburg schon. Das Paar muss nun nach Brandenburger Regeln zahlen: knapp 400 Euro jeden Monat.

Zu den finanziellen Kosten des Pendelns kommen die emotionalen: Pendler sind häufiger krank und gestresst als andere, insbesondere dann, wenn sie Staus hilflos ausgesetzt sind (siehe Seite 94). Zwar treiben auch Bahnverspätungen und Busausfälle Berufstätige zur Verzweiflung. Aber Autofahrer täuschen sich noch häufiger. Die Fahrtzeit bei der Hausbesichtigung am Wochenende hat eben nichts zu tun mit dem Berufsverkehr am Montagmorgen.

Currywurst bei Obi

Wie trügerisch das Idyll vom Landleben sein kann, musste eine Düsseldorfer Familie erfahren. Die Eltern – sie Lehrerin, 36 Jahre, er arbeitet in der Kommunikationsbranche und ist 38 Jahre alt – hatten acht Jahre lang in der Stadt gewohnt. In Unterbilk, einem zentralen Stadtteil, der sich vom Arbeiter- zum Szeneviertel gewandelt hat. Einen Hund hatten sie schon. Als das dritte Kind anstand, wollten sie raus aus der Stadt. Die Vier-Zimmer-Wohnung wurde ohnehin zu knapp. „Und wir selbst sind als Kinder doch auch ständig draußen rumgestreunert“, sagt der

Fiel weg. Stattdessen zwei Stunden Autofahrt zur Arbeit, jeden Tag. „Unsere neu-geborene Tochter habe ich werktags nicht mehr wach gesehen“, sagt der Vater. Der Tiefpunkt: als sie etwas essen gehen wollten und auf dem Smartphone nach einem Restaurant schauten. „Am besten bewertet war die Currywurstbude, bei Obi auf dem Parkplatz.“ Nach einem guten halben Jahr zogen sie zurück in die Stadt. Und wollen jetzt nie mehr weg. „Es ist wie bei ‚Oh, wie schön ist Panama‘: Wir mussten losziehen und es ausprobieren, um zu verstehen, wo wir hingehören.“

„Viele Käufer gestehen sich eine Fehlentscheidung nicht ein“, sagt Gabriele Heinrich, Geschäftsführerin des Vereins Wohnen im Eigentum, der Eigentümer und Käufer von Häusern und Wohnungen vertritt. „Psychologisch fällt das Eingeständnis schwer, gerade wenn ich viel Zeit und Geld investiert habe.“ Sie hält es aber für falsch, sich aus der Angst vor ländlicher Einöde bei der Suche komplett auf die Städte zu konzentrieren. Satellitenstädte wie Königswinter bei Bonn böten zum Beispiel eine urbane, aber kostengünstigere Lösung außerhalb. Bei guter Anbindung sieht sie darin eine echte Alternative. Vor allem Familien mit Kindern würden die Entscheidung für ein Eigenheim selten bereuen. „In den allermeisten Fällen erleben sie den Kauf als echte Verbesserung.“ Wer hingegen eine gut gelegene, bezahlbare Mietwohnung hat, dem rät sie zum Bleiben. „Etwas zu kaufen, nur weil das irgendwie dazugehört, halte ich für falsch.“

Außerhalb der Städte seien ältere Immobilien im Ortskern häufig eher bezahlbar. „Auch aus einem alten Bauernhof kann man Schönes und Modernes machen“, sagt Heinrich. Der hätte oft mehr Charme als das moderne Fertighaus. „Das hat dann zwar 60 Quadratmeter Wohnzimmer, offene Küche, aber nur 10 Quadratmeter fürs Kinderzimmer.“ Wer einen Gutachter hinzuzieht, um den Sanierungsaufwand realistisch einzuschätzen, vermeidet nervenaufreibende und kostspielige Überraschungen.

Vielleicht ist ein Bauernhaus in der Wetterau ja auch eine Option für Banker Kilian aus Frankfurt. Bisher hat er die Hoffnung auf die eigene Wohnung in Frankfurt nicht aufgegeben. Er hat noch mal spitz gerechnet und für die Altbauwohnung in Sachsenhausen 490 000 statt der geforderten 550 000 Euro geboten.

Vom Eigentümer hat er bislang allerdings noch nichts gehört. ■

40

Cent je Kilometer und Monat an Mehrkosten sollten Käufer, die aus dem Umland in die Stadt pendeln, für längere Arbeitswege und das Zweitauto einkalkulieren. Dieses Geld fehlt beim Abzahlen des Baukredits.

Familienvater. Zwischen Viersen und Mönchengladbach wurden sie fündig. Ein großes Haus auf einem sehr großen Grundstück. „Hinter dem Garten die Pferdekoppel, alles so, wie man sich ländliche Idylle vorstellt.“ Mit der Einschulung des ältesten Kindes war der Umzugszeitpunkt ideal. Eigentlich.

Genießen konnten sie das Landleben aber kaum. „Die Kinder haben sich für den Garten nicht interessiert. Gleichaltrige gab es in der Nachbarschaft nicht.“ Das ganze Netzwerk – Babysitter, Kita, Tagesmutter?

26. FEBRUAR 2019 | HYATT REGENCY, DÜSSELDORF

ASIA BUSINESS INSIGHTS

Die Jahrestagung der deutsch-asiatischen Wirtschaft von Handelsblatt und HSBC.

JETZT ANMELDEN:
asia-business-insights.de

Mit freundlicher Unterstützung von:



Handelsblatt
Substanz entscheidet.

Menschen der Woche

„Das Soli-Aus wäre ein Symbol für weitere nötige Entlastungen“

REINER HOLZNAGEL,
Präsident des Bundes der Steuerzahler (BdST),

fordert von der Bundesregierung, schon in diesem Jahr mit dem Abbau des Solidaritätszuschlags zu beginnen und diesen bis Ende 2019 komplett zu streichen. Argumentationshilfe bietet ihm die glänzende Haushaltslage von Bundesfinanzminister Olaf Scholz (SPD), der einen Jahresüberschuss in Höhe von mindestens zehn Milliarden Euro erwartet. Die Sondersteuer habe ihre politische Legitimation längst verloren, so Holznagel. In der Tat: Der Solidaritätszuschlag wurde im Jahr 1991 zur anteiligen Finanzierung des Golfkrieg II eingeführt und 1995 für den Aufbau Ost wieder aktiviert. Mit dem bevorstehenden Auslaufen des „Solidarpakts Ost“ Ende 2019 wäre der Soli gegenüber den Bürgern und Unternehmen dann kaum noch zu rechtfertigen.



„Man braucht zwei, um einen anständigen Tango hinzulegen“

JEAN-CLAUDE JUNCKER,
Präsident der EU-Kommission,

hat von den Brexit-Tanzeinlagen der britischen Premierministerin Theresa May genug. Aus ihren Schrittfehlern ist längst ein Sturz geworden, der einen geordneten Austritt aus der Europäischen Union Ende März immer unwahrscheinlicher macht. Die EU hat Großbritannien klargemacht, dass sie nicht mehr von den vereinbarten Rückzugsabkommen abweichen wird, und rüstet sich bereits mit einem Notfallprogramm. Dadurch soll vor allem das befürchtete Chaos im Flugverkehr, beim Zoll und an den Finanzmärkten abgefedert werden.



„Wer fährt, der zahlt“

ANDREAS SCHEUER,
Bundesverkehrsminister (CSU),

feiert sich und den nächsten großen Schritt für die Erhebung einer Pkw-Maut. Die Betreiber stehen fest. Es handelt sich um den österreichischen Mautsystem-Anbieter Kapsch TrafficCom und den deutschen Konzertveranstalter und Ticketverkäufer CTS Eventim. Die entsprechende Technik soll bis spätestens 2021 installiert sein. „Dann müssen auch die Fahrzeughalter aus dem Ausland zahlen“, sagte der Verkehrsminister mit leicht triumphalem Unterton. Deutsche Autofahrer sollen durch geringere Kfz-Steuern komplett entlastet werden.

„Jeder sollte sich ein eigenes Urteil bilden können, was an den Vorwürfen dran ist“



URSULA VON DER LEYEN, Bundesverteidigungsministerin (CDU),

gibt ihre Deckung auf und geht in die Offensive. Nach monatelanger Verschleppungstaktik hat sie sich damit einverstanden erklärt, dass der von der Opposition beantragte Untersuchungsausschuss zur Berateraffäre der Bundeswehr öffentlich tagt. Nur so sei Transparenz gewährleistet, sagte sie gegenüber der „Rheinischen Post“. Das

Großzügig beraten Von der Leyen gewährt mehr Öffentlichkeit

Gremium muss nun den Einsatz externer Berater aufklären, die für ihre Arbeit über einen Rahmenvertrag der Bundeswehrtöchter BWI über Jahre hinweg insgesamt einen dreistelligen Millionenbetrag erhalten haben sollen. Aufgedeckt wurden die Unregelmäßigkeiten von den Prüfern des Bundesrechnungshofes, die zwei Jahre lang 56 Verträge mit einem Volumen von zusammen 93 Millionen Euro unter die Lupe nahmen.

Gesagt

„Facebook hat es verfehlt, die Privatsphäre seiner User zu schützen“

KARL A. RACINE,
US-Generalstaatsanwalt



Gemeint

Als Jurist darf Racine nicht laut sagen, was er über den Datenskandal und die schwammigen Erklärungsversuche und Ausflüchte von Facebook-Gründer Mark Zuckerberg wirklich denkt. Frei übersetzt bedeuten seine Worte bei der Einreichung seiner Klage nichts anderes als: „Herr Zuckerberg, Sie und Ihr Unternehmen haben nicht nur massiv beim Datenschutz geschlampt, Sie haben auch getäuscht, betrogen und werden dafür bezahlen.“ Racines Klage ist eine Reaktion auf die Affäre um das britische Unternehmen Cambridge Analytica, das Da-

ten von rund 87 Millionen Nutzern unerlaubt für den Wahlkampf des heutigen US-Präsidenten Donald Trump benutzte. Beschleunigt haben dürfte sie aber auch eine Enthüllung der „New York Times“, wonach das Onlinenetzwerk über Jahre hinweg Firmen wie Amazon und Microsoft Zugriff auf sensible Nutzerdaten gewährt haben soll. Der US-Jurist will Facebook jetzt zwingen, die in einem Abkommen mit der US-Verbraucherschutzbehörde vereinbarten Datenschutzregeln einzuhalten. Dazu droht er Facebook mit hohen Geldstrafen.

Wenn Ver.di-Chef Frank Bsirske eine Aktie wäre

TEXT ULRICH GROOTHUIS

Faule Eier

Nach der mittleren Reife holt er das Abi am Theodor-Heuss-Gymnasium in Wolfsburg nach und studiert Politikwissenschaften an der FU Berlin. Proteste begleiten seinen Weg. Er gründet einen sozialistischen Schülerbund, geht auf Vietnam-Demos, kippt nach faulen Eiern stinkende Buttersäure ins Kino und zieht auf die Straße, um gegen die Notstandsgesetze zu demonstrieren.

Stinkefinger

Von 1978 bis 1987 arbeitet er als Bildungssekretär bei den Falken – der Sozialistischen Jugend Deutschlands. 1991 steigt er zum stellvertretenden Bezirksvorsitzenden des ÖTV-Bezirks Niedersachsen auf. Bsirske ist da, wo es brennt, kämpft für soziale Gerechtigkeit, führt Klassenkampf mal mit intellektueller Schärfe, mal mit dem Stinkefinger.

Heißer Tanz

Muskeln zeigt er am 2. Januar, als er die Geldtransport-Fahrer streiken lässt. Der große Kampf aber läuft für die Angestellten im öffentlichen Dienst der Länder. Sechs Prozent Plus fordert er, mindestens 200 Euro. Am 21. Januar beginnen die Tarifverhandlungen. Bsirske verspricht, wie immer, einen heißen Tanz.

Klassenbewusstsein

Sein Vater malocht am Fließband bei VW in Wolfsburg. Er steht der KPD nahe. Die Mutter verdient ein Zubrot als Krankenschwester. Der Vater gibt den Ton an, Frank muss gehorchen: Realschule statt Abi, Fußball statt Tennis. Einmal wird der kleine Junge mit dem Vorschlaghammer in der Hand fotografiert – klassenbewusst eben.

Erster Streik

In den Kindergarten will er nicht, er rebelliert, weint 14 Tage. Das zieht, und der kleine Frank triumphiert. Mama holt ihn heim, hört auf zu arbeiten. Es ist sein erster Streik, und der ist gleich erfolgreich.

Aufschrei

Im November 2000 wird der Rebell Vorsitzender der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (Ver.di). Das Schwerterkreuzen mit dem Kapital wird seine Kernkompetenz. Einen schmerzhaften Hieb versetzt ihm Gerhard Schröder mit seiner Agenda 2010. „Meine größte Niederlage“, sagt er später. Einen Aufschrei gibt es, als der Aufsichtsrat der Lufthansa privat und gratis in der ersten Klasse in die USA fliegt, während Ver.di die Airline bestreikt.



POLITIK ÖKONOMIE

30

Schafft Peter Altmaier die Wende?

Jahr der Entscheidung für den Wirtschaftsminister

„Die Industrie fordert eine schnell wirksame Energiekostenbremse. Und den Mut, im Energiesektor mehr Markt stattfinden zu lassen. Aber auch in der Steuerpolitik warten die Unternehmen auf Unterstützung“

DIETER KEMPF,

Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie

40

Institut für Weltwirtschaft

Die Reformpläne des neuen Chefs Gabriel Felbermayr

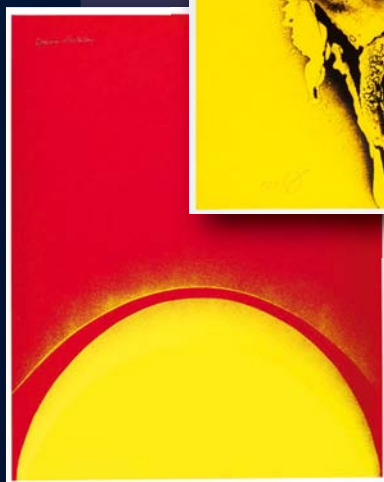


Auf den schönen Blick vom Münchner ifo Institut in den nahen Herzogpark muss er bald verzichten.

Dafür kann Gabriel Felbermayr, 42, durch sein künftiges Bürofenster die Ostsee sehen. Im Gespräch mit WirtschaftsWoche-Redakteur Bert Losse offenbart der neue Präsident des Instituts für Weltwirtschaft, wie er das traditionsreiche Haus an der Kieler Förde auf Vordermann bringen will. Auch zu den Zollkonflikten mit den USA hat der Handelsexperte aus Österreich eine klare Meinung: US-Präsident „Trump muss konzilianter werden und vor seiner angestrebten Wiederwahl einen Big Deal mit China und Europa präsentieren.“

90 Jahre Otto Piene

Exklusive Licht-Kunst für Handelsblatt-Leser



Honolulu II

/ 2.400 €** / 74,5 x 59,5 cm



Gelber Sonnentau

/ 3.500 €** / 97 x 67 cm



Nach dem Regenbogen

/ 4.200 €** / 99 x 69 cm



Lichtballett IV

/ 1.700 €** / 45 x 54 cm

Otto Piene, Mitbegründer der revolutionären Künstlergruppe ZERO, gilt als Wegbereiter der Licht- und Feuer-Kunst. Von vieren seiner Werke konnten kürzlich einige wenige Exemplare in unberührtem Zustand ausfindig gemacht werden und wir freuen uns, sie Ihnen, signiert und nummeriert vom Künstler, anbieten zu können.

Bestellen Sie jetzt:
handelsblatt.com/piene

KUNSTVERLAG
GALERIE
TILL
BRECKNER

Handelsblatt

Substanz entscheidet

Der Onkel muss was mitbringen

Wirtschaftsminister **Peter Altmaier** hat große Erwartungen geweckt, Hoffnungen genährt – und enttäuscht. 2019 wird das Jahr, das über seine Bilanz entscheidet.

TEXT SOPHIE CROCOLL, MAX HAERDER

Ein Hinterzimmer. Ein CDU-Mann. Und eine einfache Frage: Ist Peter Altmaier ein guter Wirtschaftsminister? Der Abgeordnete zögert, taktiert sein Gegenüber. Soll er jetzt was Diplomatisches sagen? Oder die Wahrheit? Dann antwortet er: „Er kann es noch werden.“

So viel Enthusiasmus für den Parteikollegen hätte nun wirklich nicht sein müssen.

Man könnte solche Begegnungen aus dem Regierungsviertel, solche Wertungen und Spitzen im Ordner „Getuschel, Tratsch und Flurfunk“ ablegen. Kaum jemand lobt oder tadelt dort Freund wie Feind ohne Hintergedanken. Aber in Bezug auf Peter Altmaier fällt doch auf, wie kritisch, ernst und einmütig enttäuscht viele Urteile ausfallen. In der Politik. Und in der Wirtschaft. Den herzlichen Menschenfreund Peter haben alle gern zu Gast, sie lachen über seine Scherze, pflichten seinen langen Ausführungen bei. Über den Politiker Altmaier jedoch wird hinterher gerätselt, geredet und geklagt.

War der gebürtige Saarländer nicht mal Angela Merkels Mann für alle Härtefälle? Er organisierte als Parlamentarischer Geschäftsführer den Ausstieg aus dem Atomausstieg, gab den Leibgardisten der Kanzlerin in Talkshows, war mehr als vier Jahre lang Chef ihres Hauses, des Bundeskanzleramtes – und wurde im aufgeheizten Jahr 2015 auch noch Flüchtlingskoordinator, als

dem damaligen Innenminister Thomas de Maizière Kritik und Krise über den Kopf wuchsen. Nun also: Wirtschaftsminister. Das Erbe Ludwig Erhards revitalisieren, das Land modernisieren, die Deutschen aktivieren. So lautete der Auftrag. Nichts weniger als das.

Nichts schwieriger als das. „In der Steuerpolitik warten die Unternehmen auf Unterstützung durch den Wirtschaftsminister“, klagt Dieter Kempf, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie. Und: „Wir warten ungeduldig auf die angekündigte Mittelstandsstrategie.“ Die Unternehmen sind „unzufrieden mit dem Status quo der Energiewende“, moniert der Chef des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, Eric Schweitzer: „Ein deutscher Mittelständler zahlt mittlerweile doppelt so viel für den Strom wie sein französischer Wettbewerber.“ In der Energiepolitik, sekundiert der grüne Energieminister von Baden-Württemberg, Franz Untersteller, herrscht „rasender Stillstand“. Und der Präsident der Familienunternehmer, Reinhold von Eben-Worlée, bilanziert: „Gesamtnote: 4+. Mündlich 2 bis 3, praktische Umsetzung 4 bis 5.“ Altmaier sei „überall präsent“, von verbesserter Wettbewerbsfähigkeit sei aus Unternehmersicht „aber wenig zu spüren“.

Dies also sind die Zeugnisse des abgelaufenen Jahres: Ungeduld. Unzufriedenheit. Kurz vor „Ungenügend“. 2019 wird zum Entscheidungsjahr für Peter Altmaier.



Stolz und Urteil
Wirtschaftsminister
Peter Altmaier
bleibt unter
seinen Ansprüchen



FOTO: BENJAMIN ZIBNER/BILD

Als vor Weihnachten kurz, aber heftig eine Debatte darüber entbrannte, ob der ehemalige Fraktionschef Friedrich Merz der bessere Wirtschaftsminister wäre, erzählte das nicht nur etwas über die Sehnsüchte des liberal-konservativen Lagers in der CDU. Die Diskussionen waren auch ein Indiz für Altmaiers Schwäche. Das einstige politische Schwergewicht im Kabinett hat in den vergangenen Monaten eine neue Erfahrung machen müssen: Er ist politisch nicht mehr alternativlos.

Daran trägt er selbst die Hauptschuld. Altmaier skizzierte gleich zu Beginn seiner Amtszeit vollmundig eine „Charta der sozialen Marktwirtschaft“ – von der seither keine Rede mehr ist. Er exponierte sich mit dem Ruf nach einer Unternehmensteuerreform – die nicht in seiner, sondern in der Zuständigkeit von Finanzminister Olaf Scholz liegt. Und dann betrat er beim Tag der Deutschen Industrie kantig die Bühne, warf sein Sakko auf den Boden – und ließ der dicken Macher-Geste viel Klein-Klein folgen.

Auch sein Verhandlungstalent hat Altmaier überschätzt. Die europäischen Partner ziehen ihn der Kompetenzüberschreitung, als er eigenmächtig nach Washington, D.C. flog, um den Handelskonflikt mit der US-Regierung von Donald Trump zu entschärfen, ohne Erfolg. Zumal Altmaier im Gasstreit zwischen Russland und der Ukraine am umstrittenen Pipelineprojekt Nord Stream 2 festhält; eine Position, die nicht nur von den USA, sondern auch von osteuropäischen Ländern kritisiert wird.

Vor dem Jahreswechsel schwoll der Ärger noch einmal an: Die neuen Kontrollrechte der Regierung bei Übernahmen deutscher durch ausländische Unternehmen – ein Schutz vor ungewollten Käufern aus China – empfinden viele Parteikollegen und Wirtschaftsvertreter als zu protektionistisch.

Auf ihn mit Gebrüll

Besonders groß aber ist der Unmut auf dem Feld der Energiepolitik, dessen Zuständigkeit Altmaier von seinem Vorgänger Sigmar Gabriel (SPD) geerbt hat. Wie groß, das merkt Altmaier zum Beispiel Mitte November. Der Minister ist auf Reisen, um für mehr Akzeptanz beim Bau von Stromleitungen zu werben. Er sitzt in einem Bus, gerade hat er ein Umspannwerk im bayrischen Grafenrheinfeld besichtigt. Schon dort haben protestierende Landwirte versucht, seine Rede niederzubrüllen. Nun kommt der Bus gar nicht erst recht ins Rollen. Am Tor des Werks haben sich weitere Demonstranten versammelt und skandieren: „Wehrt euch, leistet Widerstand, gegen ▶

Monstertrassen quer durch unser Land.“ Sie haben Tröten und Rasseln dabei und machen eine Menge Lärm. Die Personenschützer sehen angespannt aus. „Willst du raus?“, fragt einer aus Altmaiers Tross. Er antwortet: „Na klar.“

„Erst einmal herzlichen Dank für das Ständchen“, sagt Altmaier, als der Sprecher der Bürgerbewegung fertig ist und ihm das Mikro überreicht hat. Keiner lacht. Drei Dutzend Leute umringen ihn, manche schreien ihn an. „Überall dort, wo irgendwas gemacht wird, gehen die Bürger auf die Straße“, ruft Altmaier. Politik aber habe die Verantwortung, dass der Strom fließe, dass die Lichter brennen.

Der zuständige Minister geht der Konfrontation nicht aus dem Weg, das muss man ihm lassen. Die Tour durch Bayern ist eine von mehreren, die ihn zu den Schmerzpunkten der Energiewende führen. Doch Altmaiers Überzeugungsarbeit überzeugt nicht. Weder vor Ort noch in Berlin. Vielen Wirtschaftsliberalen in der Union gilt der Ausbau der Erneuerbaren als Subventionssündenpfuhl, der dringend trockengelegt werden sollte. Dem Koalitionspartner SPD wiederum geht die Ökowende nicht schnell genug. Was Altmaier selbst will? Eines der größten Rätsel im Regierungsviertel.

Allein der Neu- und Ausbau der Netze hinkt fürchterlich hinterher, von insgesamt rund 7700 Kilometern sind gerade einmal 950 realisiert oder saniert. Die ersten zwei Gesetze, die den Ausbau der Leitungen beschleunigen und den kostengünstigen Ausbau von Windkraft- und Solaranlagen ermöglichen sollen, waren erst nach mehreren Monaten unter Dach und Fach. Ob sie wirken, ist offen. Klar ist nur, dass Altmaier viel Zeit verloren hat; bis heute sucht er einen beamteten Staatssekretär für das Thema. „Die Energiewende braucht nichts mehr als einen versierten Manager“, sagt ein Kenner aus der Branche. „Ich habe meine Zweifel, dass der Minister das ist.“

Peter Altmaier wirkte in diesen ersten Monaten eher wie ein politischer Segel-

flieger, den die Thermik des Regierens mal hierhin, mal dorthin trug, mal höher und mal tiefer, die Ausblicke genießend, aber ohne Orientierung, wohin die Reise gehen soll.

Was viele in der eigenen Partei, aber auch in den Chefetagen, noch mehr irritiert: In seinen Reden zitiert Altmaier kaum jemanden mehr als Ludwig Erhard, den Vater der sozialen Marktwirtschaft, aber wenn es konkret wird, zeigt er eine sozialdemokratische Leidenschaft für Industriepolitik. Niemand hat das treffender formuliert als er selbst: „Ein Onkel, der was mitbringt, ist besser als eine Tante, die Klavier spielt.“ Will heißen: Sollen andere die ordnungspolitische Klaviatur bedienen, er ist der Mann mit dem Kuchen.

Projekte für übermorgen

Zwei Projekte hat sich Altmaier insbesondere vorgenommen. Er will erstens dafür sorgen, dass künftig auch in Deutschland und Europa Batteriezellen gefertigt werden. Und zweitens dazu beitragen, dass Deutschland und Europa bei der Zukunftstechnologie künstliche Intelligenz Vorreiter sind, nicht Abgehängte.

Bisher beziehen deutsche Automobilkonzerne ihre Batteriezellen hauptsächlich von asiatischen Herstellern. Die Konzerne machen sich dadurch abhängig, in Deutschland geht Wertschöpfung verloren. Aber muss der Minister ausgerechnet die Probleme der deutschen Autoindustrie lösen? Altmaier hat Unternehmen, die in Deutschland eine Batteriezellfertigung aufbauen, bis 2022 bereits eine Milliarde Euro zugesagt. Bis zu einem knappen Drittel des weltweiten Bedarfs an Batterien, so der Planwirtschaftsminister, sollen bis 2030 deutsche und europäische Hersteller liefern.

Dass dies gelingt, erscheint unmöglich. Im Moment ist in Deutschland eine einzige Großfabrik geplant, die des chinesischen Konzerns CATL bei Erfurt mit einer geplanten Jahreskapazität von 14 Gigawattstunden. Um einen Marktanteil von 30 Prozent bis 2030 zu erreichen, so Prognosen, benötigte Europa wohl 30 Batteriezellfabriken mit je mehr als 30 Gigawattstunden Produktionskapazität im Jahr. Ob eine Milliarde Euro nicht anderweitig besser investiert wären?

Zumal Altmaier mit den Batteriezellen zwei schwer zu vereinbarende Probleme auf einmal lösen will: die Produktion der Automobilindustrie in Deutschland halten – und den Strukturwandel meistern. Der Wirtschaftsminister sähe gern ein Werk in der wirtschaftsschwachen Lausitz entstehen, wo die Förderung der Braunkohle dem Ende entgegensteht. Lohnt eine Fabrik fernab



FOTOS: BLOOMBERG/KRISTIAN BOCK, IMAGO, PICTURE-ALLIANCE/DPA

„Gesamtnote für Peter Altmaier: 4+. Praktische Umsetzung: 4 bis 5“

REINHOLD VON EBEN-WORLÉE
Familienunternehmer-Präsident



ALTMAIERS BAUSTELLEN 2019

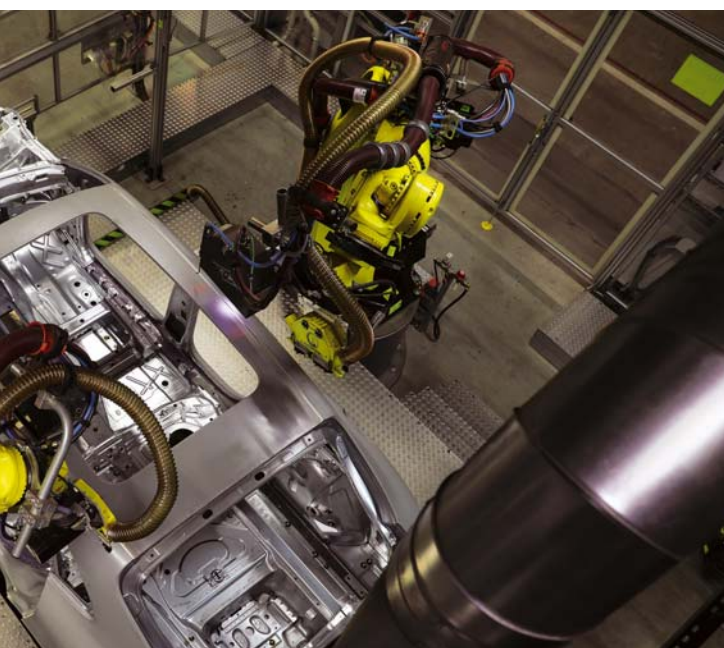
1. Kohleausstieg

Im Februar macht eine Kommission Vorschläge für den schrittweisen Ausstieg aus der Kohlekraft. Die heikle Aufgabe des Ministers: Er muss am Ende per Gesetz Klimaschutz, Wirtschaftsförderung und Jobsicherung so zusammenbringen, dass die Kohlekumpel genauso mit dem Kompromiss leben können wie Umweltschützer und Ministerpräsidenten im Wahlkampf.



2. Energiewende

In einigen Wochen geht Altmaier auf die bereits dritte Netzausbaureise seiner Amtszeit; dorthin also, wo es brodelt. Dabei ist der stockende Ausbau von Stromleitungen mangels Akzeptanz vor Ort nur ein Problem von vielen. Der Industrie sind die Energiekosten schon jetzt viel zu hoch, gleichzeitig gibt es ehrgeizige Klimaziele der Regierung, die noch mehr Wind- und Sonnenstromprojekte nötig machen. Die aber bringen ohne die Netze nichts. Wohin der Minister auch geht, die Probleme folgen.



3. Industrieförderung

Das Urteil der Wirtschaftsweisen war deutlich: Die Bundesregierung solle gute Rahmenbedingungen für neue Techniken schaffen, statt einzelne Industrien zu fördern – wie etwa die Batteriezellproduktion, ein Lieblingsprojekt des Wirtschaftsministers. Der hat aber ziemlich viel Gefallen daran gefunden. Wenn Altmaier nicht aufpasst, kann er hier eine Menge Geld verbrennen. Die Kritiker warten drauf.

der Kunden? Niedersachsen und Baden-Württemberg, wo die Automobilindustrie stark ist, sehen sich selbst als besser geeignete Standorte.

Eine noch viel größere Summe, mehrere Dutzend Milliarden Euro, soll nach Altmaiers Vorstellungen in den Aufbau eines europäischen Konzerns für künstliche Intelligenz (KI) fließen. Das Geld mögen zwar zu großen Teilen Unternehmen bereitstellen. Aber natürlich sei er offen für eine Staatsbeteiligung, sagt Altmaier. Seine Hoffnung: Mit einem industriellen Zusammenschluss könnte Europa auf dem Feld der KI mit den führenden US-Internetkonzernen (Facebook, Alphabet, Amazon), aber auch dem chinesischen Marktführer Baidu konkurrieren, die Milliarden in die Technik investieren und die meisten Wissenschaftler beschäftigen.

Für beide Projekte, die Batteriezellen und die KI, hat sich der Minister den Flugzeughersteller Airbus zum Vorbild genommen. Ausgerechnet: Es dauerte schließlich mehr als 30 Jahre mit rund 30 Milliarden Euro an Anlaufverlusten, bis der Plan der Europäer aufging, die Dominanz der US-Hersteller Boeing und Lockheed zu brechen.

Ein Bier für Peter

Vielen in der Wirtschaft wäre es deutlich lieber, Altmaier mischte sich künftig in solch große Fragen weniger ein – und würde stattdessen mehr Ehrgeiz an Stellen entwickeln, wo er spürbar helfen könnte: mit der Durchsetzung des angekündigten Bürokratieentlastungsgesetzes etwa. Oder mit einem strompreisfreundlichen, sprich: langsamen Kohleausstieg. Oder mit unwiderstehlicher Überzeugungsarbeit für eine Senkung der Unternehmensteuern.

Altmaier selbst bringen solche Anwürfe nicht aus der Ruhe. Im Gegenteil. Wenn er beschreiben will, worauf es ihm ankommt, erzählt er gern eine Geschichte aus der Zukunft. In 30 Jahren sitze er hoffentlich friedlich in seiner Wohnung, und wenn er noch ein Bier trinken wolle, werde er seinen Hausroboter bitten, ihm eine Flasche aus der Küche zu holen. Der allerdings würde wahrscheinlich seine Gesundheitsdaten prüfen und ihm entgegnen: „Heute kein Bier mehr für dich.“

Und dann, sagt Peter Altmaier, werde er den Roboter daran erinnern müssen, dass er es ihm, Peter Altmaier, dem Exminister, zu verdanken habe, ein deutscher Roboter zu sein – und kein amerikanischer oder gar chinesischer. „Also sage ich ihm: Deshalb holst du mir jetzt noch ein Bier.“

Wenn das Durchregieren doch nur heute schon so einfach wäre. ■

„Keinen Tritt in den Hintern“

Juso-Chef **Kevin Kühnert** über die Fehler von Hartz IV, seine Pläne für eine gerechtere Erbschaftsteuer und die Verantwortung von Unternehmern.

INTERVIEW BENEDIKT BECKER, MAX HAERDER

Boah, stöhnt Kevin Kühnert. Vor dem Juso-Chef liegen drei Blankozettel und ein Stift. Er soll SPD-Wahlkampf-Slogans entwerfen. Aus dem Stand. Ganz kurzes Zögern nur, dann schreibt er los, ohne Pause: Zukunft gerecht verteilen. Die solidarische Mehrheit. Unsere Zukunft: Europa.



Herr Kühnert, die SPD müsse wieder große Antworten auf große Fragen liefern, haben Sie mal gefordert. Sind das die großen Antworten?

Das sind Slogans – und die können nie die ganze Antwort sein.

Aber muss der Wähler nicht in einem Satz verstehen, wofür Parteien, wofür konkret die SPD steht?

Was klar werden muss, ist unsere Überzeugung. Wo wir stehen. Deshalb die Solidarität, deshalb Gerechtigkeit und Europa. Das sind die Werte, die für uns über allem stehen.

Was bedeutet heute Solidarität?

Angela Merkel macht das ja sehr geschickt, wenn sie sagt: Deutschland geht es gut. Aber damit ist doch noch kein Wort darüber verloren, wie es einzelnen Menschen in diesem Land geht. Solidarität ist mehr als ein statistischer Mittelwert. Ich will, dass wir mehr für unser Gemeinwohl tun und den Wohlstand gerechter verteilen.

Beim Wähler kommt dieser Anspruch offensichtlich nicht an.

Weil wir in der großen Koalition nur mit angezogener Handbremse regieren kön-

nen. Es gibt so eine sozialdemokratische Urangst, dass wir unser Regierungshandeln im Hier und Jetzt klein machen, wenn wir zu laut unsere ganze Position markieren.

Wo müsste die SPD denn lauter sein?

Beispiel Dieselgate. Die Koalition müsste es endlich mit der Macht der Konzerne aufnehmen. Tut sie das nicht und begnügt sich weiter mit Dieselgipfeln, verliert sie ganz viele Menschen. Eigentlich wäre das ein mustergültiges Konfliktfeld für die SPD.

Warum genau?

Wir müssten zeigen, dass wir zuallererst an die geprellten Kunden denken. Wir drücken uns in Deutschland weitgehend um Strafzahlungen. Das war in den USA ganz anders – und das ist nun wirklich kein sozialistisches Paradies. Es ist doch keinem zu erklären, dass die Autokonzerne Milliarden an Dividenden ausschütten, aber kaum Geld für Nachrüstungen da sein soll.

Dass amtierende Politiker die deutsche Leitindustrie nicht gefährden wollen – das leuchtet Ihnen nicht ein?

Das ist dieses alte Spiel, das bei Sozis immer gut funktioniert: Wenn ihr uns zu hart anpackt, sind die Jobs futsch. Was für eine jämmerliche Vorstellung von unternehmerischer Verantwortung!

Jobs sind ein gutes Stichwort. Wie sieht eigentlich für Sie das deutsche Wirtschaftsmodell 2030 aus?

Dieses Gemeinwesen zeichnet sich dadurch aus, dass ganz klar ist, was staatliche Daseinsfürsorge ist und was privat angeboten wird.

Und was ist alles Sache des Staates?

Die Wasser- und Energieversorgung, der öffentliche Nahverkehr, auch die Bahn. Da muss die Regierung endlich mal ihre Macht ausspielen: Es kann doch nicht sein, dass ich mit einem Ökostrom-ICE das Dreifache gegenüber einem Billigflieger zahle.

Für Sie gilt also: Staat geht vor Privat?

Nicht so pauschal, bitte. Aber ich war im vergangenen Jahr viel auf dem Land unterwegs, da gibt es vielfach einen Trend zu Rekommunalisierung – weil die Bürger das so wollen. Die subventionieren etwa Arztpraxen. Oder ein anderes Beispiel: Warum binden große Kommunen ihre Zusage für einen Supermarkt in der Stadt nicht an die Auflage, auch auf dem Land eine Filiale zu unterhalten? Aus Gutmütigkeit wird die Privatwirtschaft das nicht machen.

Bleiben wir bei der Rolle der Politik. Wann hat es jemals eine so erfolgreiche Reform wie Hartz IV gegeben, die so schlechtgeredet worden ist?

Ich bestreite diese euphorische Einschätzung.

Die Reform hat maßgeblich zum deutschen Jobwunder beigetragen.

Aber welche Beschäftigung versteckt sich denn hinter dem vermeintlichen Wunder? Im reichen Deutschland haben wir eine Niedriglohnquote von mehr als 20 Prozent. Immer mehr Stimmen in der SPD, unter ihnen auch Olaf Scholz, fordern deshalb zu Recht zwölf Euro Mindestlohn, weil erst ab da Gehälter möglich sind, die später nicht in die Altersarmut führen.

Wenn das sogar der CDU-Politiker Olaf Scholz sagt ...

(lacht) ... das ist jetzt Ihre Polemik. Ernsthaft: Der ausufernde Niedriglohnsektor ist ein Problem.

Glauben Sie nicht, dass viele Niedriglöhner das Ende ihrer Arbeitslosigkeit trotzdem als Aufstieg empfinden?

Erwerbstätig zu sein ist für die meisten ein Wert an sich, ja. Dennoch: „Gut ist, was Arbeit schafft“ war einmal. Heute muss es heißen: „Gute Arbeit ist die, von der man auf Dauer gut leben kann.“

Was genau verstehen Sie unter „Hartz hinter uns lassen“, wie es die Parteivorsitzende Andrea Nahles postuliert?

In erster Linie ein anderes Menschenbild. Partnerschaft statt Gängelung. Und zwar aus der Überzeugung heraus, dass die meisten keinen Tritt in den Hintern brauchen, sondern eine Perspektive auf Weiterbildung und Beschäftigung. Die bestehenden Sanktionen vermitteln ein Bild des andauernden Misstrauens.

Nahles spricht von der Sanierung eines Altbaus. Sie wollen den Abriss, oder?

Bei Hartz ist schon fast jeder Paragraph mal reformiert worden. An der Wahrnehmung hat sich aber nichts gebessert. Um also im Bild zu bleiben: Es geht jetzt nicht



Kühnert, 29, ist seit November 2017 Chef der Jusos. Er gilt als Anführer der NoGroko-Fraktion innerhalb der SPD und den Parteilinken als große Hoffnung für die Zukunft.

mehr um die Frage, ob die Substanz des Altbaus noch eine Sanierung hergibt – sondern ob die Leute den Anblick noch ertragen. Und da ähnelt Hartz eher dem Palast der Republik.

Die Partei der Arbeit meint also, dass man sich für Grundsicherung künftig nicht mehr anstrengen muss – während die Kassiererin ihren Job los ist, wenn sie ein paar Mal unentschuldigt fehlt.

Drei Gegenworte, bitte. Erstens: Ein Sozialstaat sollte nicht über Rache funktionieren. Zweitens: Hartz-Empfänger in die Obdachlosigkeit zu sanktionieren ist am

Ende viel teurer für uns alle. Drittens: Die SPD sollte nie Scheinkonflikten auf den Leim gehen. Leute, die selbst knapsen, werden doch viel mehr von leistungslosen Einkommen provoziert, von einer pauschalen Abgeltungsteuer, von den Lücken im Erbschaftsteuerrecht. Da müssen wir ran.

Das heißt, Sie wollen also bei Erbschaften mehr für den Fiskus abschöpfen?

Jedenfalls würde ich immer bei Erbschaften ansetzen, die Vermögensteuer wird so schnell nicht wiederkommen. Aber um Sie zu beruhigen: Ich will nicht, dass alles

an den Staat fällt. Meinetwegen darf es großzügige Schonvermögen geben ...

... zwei Millionen Euro pro Kopf ...

... von mir aus okay, es darf gerne mehr sein als das berühmte Häuschen der Oma. Es geht nämlich nicht um die Bestrafung von Wohlstand, sondern um Verteilungsgerechtigkeit. Wie derzeit mit juristisch hochgezüchteten Mitteln Riesenreichtümer folgenlos auf die nächste Generation übertragen werden – das geht nicht mehr.

Familienunternehmer warnen, die Besteuerung ihrer Betriebsvermögen gefährde ihre Firmen und Arbeitsplätze.

Niemand will das. Es gibt doch aber heute schon die Möglichkeit, die Steuern bis zu zehn Jahre lang zu stunden, wenn die Existenz bedroht ist. Zu einem erfolgreichen Geschäftsmodell sollte immer auch gehören, dass der Gesellschaft, die maßgebliche Voraussetzungen für Unternehmen schafft, ein gerechter Teil zurückgegeben wird.

Der Mittelstand muss mehr beitragen?

Niemand will unseren Unternehmen die Grundlage entziehen. Es geht darum, dass der Staat Bedingungen schaffen können muss, von denen die Unternehmen selbst doch am Ende profitieren – Bildung, Infrastruktur, Frieden und Demokratie. Und der Ausnahmedschungel, der Übertragungen weitgehend steuerfrei möglich macht, hat mit Gerechtigkeit wenig zu tun.

Mit Positionen wie diesen sind Sie zum Popstar der siechenden SPD geworden. Warum nur strahlen Sie so wenig auf die Zustimmungswerte der Partei aus?

Ich bin ja nur einer von vielen. Im Übrigen halte ich rein gar nichts von Personenkultparteien.

Kritiker halten Ihre Biografie für ein Problem: Der neunmalklugе Dauerstudent, der noch nie richtig gearbeitet hat.

Ich nehme jeden dieser Kritiker gerne mal auf meine Sieben-Tage-Woche mit. Dann können sie gerne entscheiden, ob sie das für Nichtstun halten.

Der Vorwurf trifft Sie, oder?

Ganz ehrlich: Im Bundestag sitzen Abgeordnete mit honorigen Lebensläufen, die in der Vergangenheit einige Gesetze beschlossen haben, die die viel zitierte Kassiererin als hochgradig ungerecht empfunden hat. Zu glauben, dass man im Tagebau gestanden, drei Kinder großgezogen und ein Haus gebaut haben muss, bevor man qualifiziert ist, Politik zu machen – Quatsch. Als ob es eine Art Volkswillen gäbe, den ich nur über meine Biografie erspüren könnte. ■



„Das System endet mit einem Wimmern“

Lässt sich die Demokratie verändern wie ein Unternehmen? Politiker klagen oft über den Ansehensverlust ihres Berufsstands, hadern aber mit praktischen Verbesserungen im **Politikbetrieb**. Das wollen junge Abgeordnete jetzt ändern.

TEXT ELISABETH NIEJAHR

Als aus dem Unternehmensberater Danyal Bayaz ein Berufspolitiker wurde, war die Krise der Demokratie längst nicht mehr zu übersehen. Nach fünf Berufsjahren bei der Boston Consulting Group wechselte der damals 33-jährige Volkswirt aus Heidelberg im Herbst 2017 in die Bundestagsfraktion der Grünen.

Die Rechtspopulisten in Nachbarländern wie Frankreich oder Polen mit ihren Angriffen auf Pressefreiheit und eine unabhängige Justiz bestimmten die Nachrichten, als Bayaz sein Büro bezog und gemeinsam mit anderen Parlamentsneulingen über die Eigenheiten des Berliner Politikbetriebs staunte – über Fragestunden, bei denen Abgeordnete ihre Anliegen vorab schriftlich



einreichen mussten. Über eine Bundestagsverwaltung, die von sämtlichen Parlamentariern die Anschaffung eines Faxgeräts erwartete. Über einen Plenarbetrieb, zu dem mehr Lobbyisten als Abgeordnete Zugang haben. Über Sitzungen, die manchmal bis in die frühen Morgenstunden dauern. Der Haushaltsausschuss tagte Anfang November bis fünf Uhr morgens.

Bayaz gründete damals mit einem Dutzend anderen neuen Abgeordneten aus unterschiedlichen Parteien eine Arbeitsgruppe, die Vorschläge für die Zukunft des Parlamentarismus erarbeitete. Ähnliche Ideen präsentierte die FDP. Die Jahre als APO, als außerparlamentarische Opposition, haben bei den Liberalen den Blick dafür geschärft,

welche Arbeitsweisen ins 21. Jahrhundert passen – oder eben nicht.

Viele Anfragen, bemängelt ein FDP-Positionspapier, müssten noch immer in vierfacher Ausfertigung eingereicht werden, und zwar auf Papier. „Die Bundestagsdrucksache ist ein Relikt des vergangenen Jahrtausends“, sagt Fraktionschef Christian Lindner. Abstimmen könne man auch elektronisch, das spare Zeit und Geld. Und die Kanzlerin solle sich ruhig häufiger in Fragestunden dem Parlament stellen, so wie es etwa im britischen Parlament üblich ist und in Berlin im Dezember zum zweiten Mal geschah.

Kann die Demokratie reformiert werden wie ein Unternehmen? Wohl eher nicht. Aber es fällt auf, dass Politiker derzeit meis-

Nur kleine Umbauten

Über eine Parlamentsreform diskutieren Politiker seit Langem – verändert hat sich jedoch nur wenig

tens auf andere zeigen, wenn von einer Schwächung der politischen Grundordnung gesprochen wird. Dabei gibt es genug Vorschläge, wie die Politiker selbst zu einer größeren Akzeptanz der Demokratie beitragen könnten: durch eine Verkleinerung des Parlaments etwa oder durch die Einführung eines Lobbyregisters, das den Einfluss von Interessengruppen transparenter macht.

Jede Generation hat ihre Themen

Wissenschaftler fordern das seit Langem. „Wir brauchen eine Stärkung der Institutionen, auch durch ihre fortwährende Erneuerung“, sagt etwa Daniel Ziblatt, Professor für Regierungslehre an der Harvard-Universität und Autor des weltweiten Bestsellers „Wie Demokratien sterben – und was wir dagegen tun können“.

Sein Buch handelt davon, dass Demokratien nur noch selten durch einen Putsch oder durch eine Revolution beendet werden. „Die Kritiker kommen durch Wahlen an die Macht“, sagt er. „Das System endet nicht mit einem Knall, sondern mit einem Wimmern.“

Jede Politikergeneration hat ihre Themen. Zu Helmut Kohls Zeiten gründeten Jungpolitiker von CDU und Grünen die „Pizza-Connection“, um Gemeinsamkeiten auszuloten, etwa die Forderung nach einem Einwanderungsgesetz. Später, Angela Merkel regierte mittlerweile gemeinsam mit FDP-Chef Guido Westerwelle, trafen sich Liberale und Konservative in der sogenannten Kartoffelküchen-Runde.

Heute geht es den Parlamentsneulingen um die eigene Arbeit, um das Ansehen ihres Berufsstandes. „Natürlich erhöht es die Glaubwürdigkeit von Politik, wenn Regierung und Parlament mit dem Reformieren bei sich selbst anfangen“, sagt Bernhard Lorentz. Er ist Partner bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young, war vorher Chef der Mercator-Stiftung und gehörte während der rot-grünen Jahre zu den Gründern der Hertie School of Governance, die institutionelle Reformen in Politik und Verwaltung anschieben und dafür das nötige Personal ausbilden soll.

Damals, in der Ära von Kanzler Gerhard Schröder, kursierten Parolen wie „Reinventing Government“. Seitdem hat der Bundestag immer wieder kleinere Reformen vollzogen. Die Altersversorgung der Abgeordneten hängt inzwischen von der Zahl der Jahre im ▶



Wachsender Protest Die Politik gerät durch Aktivisten und Demonstranten zusehends unter Druck



Parlament ab. Die Kanzlerin muss neuerdings gegenüber den Abgeordneten Rede und Antwort stehen.

Aber bei den wichtigsten Reformen hakt es – vor allem beim Wahlrecht, dessen Änderung Parlamentspräsident Wolfgang Schäuble schon mehrfach angemahnt hat. Versagt die Regierung hier, droht der Bundestag auf bis zu 900 Parlamentarier anzuwachsen (siehe Kasten unten).

Dabei ist die Zahl der Abgeordneten ohnehin so hoch wie nie zuvor. Nach der vergangenen Wahl mussten Parlamentarier von FDP und AfD wochenlang ohne Büros arbeiten. Das Platzproblem ist bis heute nicht gelöst, die Bundestagsverwaltung

leidet notorisch unter Raummangel und sucht für ihre Mitarbeiter neue Unterkünfte.

„Leider sind die wirklich sinnvollen und nötigen Reformen des Parlaments nicht populär – und die populären Reformen machen teilweise wenig Sinn“, sagt Norbert Lammert, der viele Jahre Bundestagspräsident und damit auch Chef der Verwaltung war. Die Wahlrechtsreform müsse dringend angepackt werden. Doch die Wahlkreise der Abgeordneten müssten dafür größer werden – was weder bei den Bürgern noch bei den betroffenen Politikern gut ankommt.

Die geplante Einführung eines Lobbyregisters wiederum hält Lammert für überschätzt. Dafür gebe es in der Öffentlichkeit

immer viel Beifall, sagt er, aber es lasse sich immer nur ein Teil der Interessenvertreter erfassen. Oft übten Unternehmen ihren Einfluss über Anwaltskanzleien aus, deren Rolle von außen schwer erkennbar sei.

Reformvorschläge kommen bald

Solche Abgrenzungsschwierigkeiten gibt es allerdings in anderen Ländern auch – und in vielen haben sich Lobbyregister durchaus bewährt. In Deutschland scheiterte das Projekt noch während der GroKo-Verhandlungen an der Union. Doch inzwischen hat sich der zuständige Rechtspolitiker Patrick Sensburg umbesonnen, in den ersten Wochen des Jahres 2019 will er Eckpunkte für ein Gesetz präsentieren.

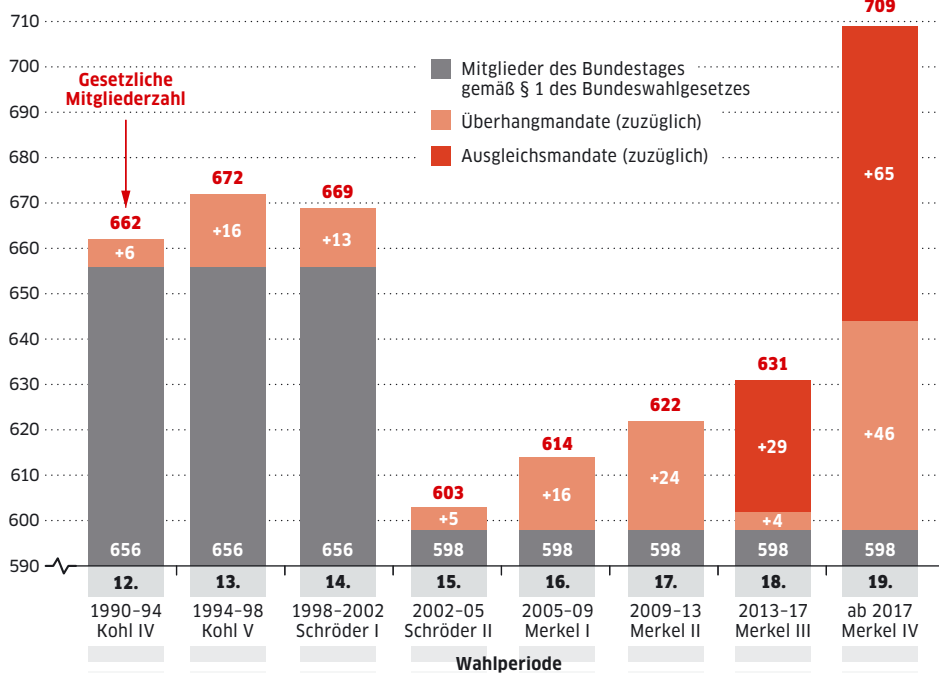
Auch die Neu-Parlamentarier wollen ihre Vorschläge zur Parlamentsreform im ersten Quartal fertigstellen. Sicher ist bereits, dass sie einen Youngster-Rat fordern werden – weil es ja auch einen Ältestenrat gibt.

Auch die Arbeit in den Ausschüssen und das Prozedere bei Anhörungen soll sich ändern. „Oft laden die Fraktionen nur Fachleute ein, die ihrer Partei nahestehen und ihre ohnehin schon feststehende Meinung verstärken“, sagt Bayaz, die Abläufe seien sehr ritualisiert, zulasten echter Debatten.

In jedem Fall sei es gut, bald fertig zu werden: „Sonst werden wir noch alle zu Bedenkenträgern.“

CHRONISCH ÜBERBESETZT

Wie viele Mitglieder der Bundestag in den vergangenen Wahlperioden eigentlich haben sollte – und wie viele es zu Beginn einer Legislatur tatsächlich waren



Quelle: Verwaltung Deutscher Bundestag, Tagungsbüro

DROHENDES VERSAGEN

Seit der vergangenen Bundestagswahl sitzen 709 statt der eigentlich vorgesehenen 598 Abgeordneten im Bundestag. Kommt nicht bald eine Wahlrechtsreform, könnten es nach der nächsten Wahl noch mehr sein. Dabei will das keine der im Parlament vertretenen Parteien. „Es ist ein Unding, dass niemand sagen kann, ob der nächste Bundestag 600, 700 oder 800 Mitglieder umfasst“, sagt Bundestagspräsident Wolfgang Schäuble. Der Grund liegt im bisherigen Wahlrecht mit seiner Unterscheidung zwischen Erst- und Zweitstimmen – und einem Urteil des Bundesverfassungsgerichts von 2012. Danach müssen zusätzliche Sitze geschaffen werden, wenn eine Partei über Erststimmen besonders viele Direktmandate in einem Bundesland gewinnt. Wenn etwa die CDU in Baden-Württemberg sämtliche Wahlkreise erobert, aber nur 30 Prozent der Zweitstimmen erhält, dürfen alle direkt gewählten Abgeordneten in den Bundestag einziehen. Gleichzeitig werden aber sogenannte Ausgleichsmandate für die anderen Parteien geschaffen. Denn am Ende entscheiden die Zweitstimmen über die jeweilige Stärke der Parteien im Parlament.

Die Unaufhaltsamen

Der neue Präsident Jair Bolsonaro will die chinesische Expansion nach Brasilien beenden. Doch Hoffnungen deutscher Firmen sind verfrüht. Denn China kontrolliert bereits alle Schlüsselbranchen.

TEXT ALEXANDER BUSCH

Es klingt wie eine Kapitulation und eine Kampfansage: „China investiert nicht in Brasilien“, sagt Jair Bolsonaro, „China kauft Brasilien.“ Deshalb werde seine Regierung die „Invasion aus Fernost“ stoppen. Doch die markigen Worte des neuen brasilianischen Präsidenten und Rechtsaußen-Politikers überdecken nur die eigene Machtlosigkeit. China ist bereits tief in Brasiliens Wirtschaft verwurzelt – so tief, dass selbst ein Präsident daran so gut wie nichts mehr ändern kann.

Mehr als 50 Milliarden Dollar hat China in dem südamerikanischen Staat bereits investiert. Damit ist die neuntgrößte Volkswirtschaft der Erde nach Schätzungen von Experten für China fast genauso wichtig wie der gesamte afrikanische Kontinent.

Dass China klotzt und nicht kleckert, zeigt sich vor allem im Bereich der Infrastruktur. Der chinesische Staatskonzern State Grid ist inzwischen der größte integrierte Stromanbieter Brasiliens, der ebenfalls staatliche Energieversorger China Three Gorges der führende private Stromproduzent im Land. Chinas National Petroleum Corporation besitzt 30 Prozent der brasilianischen Tankstellen von Total sowie Öllizenzen vor der Küste und will nun Anteile an Raffinerien kaufen. Damit würde

das Unternehmen die gesamte Versorgungskette vom Ölfeld bis zur Tankstelle kontrollieren. Auch bei den geplanten Privatisierungen der Wasser- und Abwasserversorgung wollen chinesische Firmen mitbieten.

Brasilianische Blaupause

Zwar wächst weltweit der Widerstand gegen chinesische Großeinkäufe. Doch davon wird sich das Land in seinem Expansionsdrang kaum beeindruckt lassen. Die Regierung verfolgt eine klare Strategie – auch in Lateinamerika, das offiziell nicht Teil der „Belt-and-Road-Initiative“ ist. Doch die Pekinger Politik in Brasilien wirkt wie eine Blaupause der Neuen Seidenstraße.

Am Anfang der Invasion stand der Zugriff auf die Rohstoff- und Energiequellen Brasiliens: Das Land liefert Öl, Soja und Eisenerz nach China. Parallel dazu ließen sich allein in São Paulo fünf chinesische Banken nieder. In einer zweiten Phase investierte China in die Infrastruktur. Und zündet nun die dritte Stufe: die Übernahme

Und feiern können sie auch noch

Mehrere Chinesinnen beteiligen sich an einem spontanen Menschaufmarsch in der brasilianischen Stadt São Paulo

immer größerer Teile der brasilianischen Wirtschaft. Über-Konkurrent Didi Chuxing hat bereits den Konkurrenten 99app gekauft. Der Autokonzern BYD liefert die ersten von insgesamt 200 Elektrotrucks an eine städtische Müllentsorgung. Das Onlinekaufhaus Alibaba will den Flughafen Viracopos kaufen, um dort ein Logistikzentrum zu errichten.

China baut auch seine Netzwerke in Wissenschaft, Kultur und Politik aus. Seine Diplomaten und Unternehmer treten in Brasilien so selbstbewusst wie routiniert auf: Sie sind bestens vernetzt, sprechen perfekt Portugiesisch, kennen sich mit Details der brasilianischen Politik aus. Deutsche Diplomaten erzählen, dass ihre chinesischen Kollegen in wichtigen Ministerien ein- und ausgingen.

Die Konkurrenz, vor allem die deutsche Industrie, gerät zusehends unter Druck. Brasilien zählt zu den wichtigsten Absatzmärkten und Standorten weltweit. Joe Kaeser, CEO von Siemens, spricht regelmäßig bei Brasiliens Regierungen vor und hat eine Industrie-4.0-Initiative im Land mit angestoßen. Doch im Unterschied zur chinesischen Generaloffensive sind deutsche Konzerne abhängig von den Bedingungen, die sie vorfinden: Wenn Südamerika nicht selbst seine Infrastruktur verbessere, fürchtet Kaeser, treibe China die Entwicklung voran.

Womöglich mit allen Abhängigkeiten und Verpflichtungen, die dabei entstehen. Georgina Baker, Vizepräsidentin der International Finance Cooperation, hält Chinas Investitionsoffensive jedenfalls für unaufhaltsam. „Sie kennen sich bestens aus“, sagt sie: „China hat einen Plan, eine hohe Risikobereitschaft und verfügt über fast unbegrenzt viel Kapital.“ ■



Der Volkswirt

gegründet 1926

GABRIEL FELBERMAYR, 42, übernimmt im März die Leitung des traditionsreichen Instituts für Weltwirtschaft (IfW) in Kiel. Der Österreicher war bisher VWL-Professor an der Ludwig-Maximilians-Universität München und Leiter des Zentrums für Außenhandel am ifo Institut.

„Volkswirte sind keine Chefdogmatiker“

Der künftige Chef des Instituts für Weltwirtschaft, **Gabriel Felbermayr**, über seine Reformpläne für die angeschlagene Kieler Ideenschmiede, den Wandel in der VWL – und die beste Strategie im Zollkonflikt mit Donald Trump.

TEXT BERT LOSSE

Herr Felbermayr, in wenigen Wochen übernehmen Sie das traditionsreiche Institut für Weltwirtschaft. Ihr neuer Arbeitgeber ist leider nicht in Top-Form und in der öffentlichen Debatte kaum noch zu vernehmen. Was läuft schief in Kiel?

Die wissenschaftliche Exzellenz des Instituts steht außer Frage, schauen Sie sich nur die Veröffentlichungen in volkswirtschaftlichen Top-Journals an. Der bisherige Präsident Dennis Snower hat eine erfolgreiche Strategie der Internationalisierung betrieben. Darüber wurde freilich die deutsche Öffentlichkeit ein wenig vernachlässigt. Ich möchte die Akzente anders setzen: Aktionär des Instituts ist der deutsche Steuerzahler. Also müssen wir die Marke IfW im Inland wieder sichtbarer machen.

Das könnte auch innerhalb der Ökonomen-Community nicht schaden. Auf der jüngsten Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik, dem wichtigsten Treffen deutschsprachiger Ökonomen, waren alle großen Institute mit Ständen vertreten. Nur das IfW nicht.

Wir werden da in den nächsten Jahren sicherlich wieder mehr Präsenz zeigen. Wir müssen auch für Nachwuchswissenschaftler attraktiver werden. Beim ifo Institut rennen uns Werkstudenten und junge Ökonomen, die promovieren wollen, die Bude ein. In Kiel schaut das, glaube ich, noch anders aus.

Was haben Sie also mit dem IfW vor?

Ich werde einen breiten Strategieprozess in Gang setzen und alles zur Disposition stellen – mit offenem Ausgang. Das muss sich eine Organisation alle paar Jahre zumuten, um nicht träge zu werden. Klar ist, dass wir stärker auf unsere Kernkompetenz setzen müssen – und das sind nun mal weltwirtschaftliche Themen. Wir wollen für Politik und Wirtschaft als erste Anlaufstelle für alle Fragen der Globalisierung wahrgenommen werden. Als ersten Schritt sind wir dabei, zusammen mit der Universität Kiel zwei zusätzliche Professuren für International Economics einzurichten.

Was wird aus der Konjunkturabteilung?

Die Konjunkturanalyse bleibt ein zentraler Bestandteil unserer Arbeit. Wir müssen uns aber fragen, wie wir uns dabei von anderen Instituten abgrenzen können. Das IfW braucht ein Alleinstellungsmerkmal. Dies könnte ein stärkerer Fokus auf die Auslandskonjunktur

und ihre Auswirkung auf Deutschland sein. Oder ein neuer Indikator, der die neuen Möglichkeiten durch künstliche Intelligenz nutzt. Mir schwebt eine Art Realtime-Index vor, der permanent Informationen im Netz sammelt und zum Beispiel tagesgenau die Wahrscheinlichkeit einer Rezession errechnet.

Zuletzt hat das IfW nicht mit Innovationen, sondern mit Finanzproblemen für Schlagzeilen gesorgt. 2019 und 2020 sind nicht alle Ausgaben gedeckt ...

... was für mich keine schöne Situation ist. Die Probleme sind aber nicht so groß, wie sie in den Medien dargestellt wurden. Das Institut hat Maßnahmen eingeleitet, um die Löcher zu stopfen.

Werfen Sie Wissenschaftler raus?

Nein, wir nutzen die natürliche Fluktuation und werden darauf achten, dass auch junge Ökonomen mit befristeten Verträgen eine klare Perspektive haben.

Aber wie wollen Sie die Probleme lösen? Das Finanzloch soll bei immerhin 3,5 bis 4 Prozent der Ausgaben liegen.

Bei der Einwerbung von Drittmitteln ist in Kiel noch Luft nach oben. Da passiert schon viel, aber es muss mehr kommen. Die EU etwa schreibt viele Projekte aus, für die das IfW die notwendige Expertise hätte. Sie dürfen auch ein strukturelles Problem nicht vergessen, das alle Institute trifft: Unsere Finanzausstattung durch den Staat wächst seit Jahren langsamer als die Tarifzuwächse im öffentlichen Dienst. Wir müssen ständig mehr Drittmittel einwerben, allein um den wissenschaftlichen Status quo zu halten.

Unter den früheren Präsidenten Herbert Giersch und Horst Siebert galt das IfW als Gralshüter der Marktwirtschaft. In den vergangenen Jahren hat es diesen Ruf verloren. Wollen Sie das IfW wieder auf strammen Marktkurs bringen?

Nein. Die Welt hat sich verändert. Mit der Finanzkrise ist mancher Glaubenssatz ins Wanken geraten. Der Job des Volkswirts heute ist nicht der eines Chefdogmatikers. Das alte Kieler Institut hat den Fokus vor allem auf Staatsversagen gelegt, wir müssen heute aber auch Marktversagen in den Blick nehmen. Manchmal braucht es den Staat als Ordnungsmacht. Was nichts daran ändert, dass Marktlösungen staatlichen Vorgaben meist überlegen sind.

Ihr persönlicher Fokus liegt auf der Handelspolitik, wo die Expertise der Ökonomen derzeit nötiger denn je scheint. Glauben Sie, dass die von US-

Präsident Donald Trump angezettelten Zollkonflikte 2019 eskalieren?

Böse Überraschungen sind bei Trump immer möglich. Ich glaube aber eher, dass sich die Lage beruhigt. Die Kritik der US-Wirtschaft an Trumps protektionistischer Politik wird ja immer lauter. Milliarden schwere Geldspritzen wie für die unter den Zöllen leidenden Landwirte dürfte der US-Kongress nicht mehr mitmachen. Trump muss konzilianter werden und vor seiner angestrebten Wiederwahl einen „Big deal“ präsentieren, mit China, mit Europa.

Trumps Drohung von Strafzöllen auf Autoimporte steht trotzdem im Raum. Wäre das der GAU für unsere Industrie?

Nein. Die Zölle täten weh, aber die deutsche Automobilindustrie ist so diversifiziert, dass sie mit einem blauen Auge davonkäme. Sie würde dann eben mehr in den USA produzieren. Probleme gäbe es vor allem für Konzerne wie Porsche oder Audi, die vor Ort – noch – keine eigenen Werke haben.

Sollte die EU weiterhin auf Trumps Zollattacken mit Gegenzöllen reagieren? Man könnte argumentieren, die EU solle stillhalten – weil die Leidtragenden von EU-Zöllen die Verbraucher sind.

Die EU-Gegenmaßnahmen sind notwendig. Denn mit unilateralen Zöllen kann ein Land volkswirtschaftliche Gewinne zulasten der anderen erwirtschaften. Bei einem einseitigen Autozoll etwa können die Hersteller nicht alles auf die Verbraucher überwälzen. Ein Großteil des Zolls belastet die Gewinnmarge und schadet indirekt den Investitionen und Jobs.

Noch aggressiver als gegen die EU geht Trump gegen China vor. Welche Weltmacht sitzt am längeren Hebel?

Zurzeit noch die USA, da es bei den Zöllen eine ökonomische Asymmetrie gibt. Die USA haben Zölle auf Güter im Wert von 250 Milliarden Dollar erhoben, die Chinesen nur auf 108 Milliarden. Trump könnte den Wert noch mal verdoppeln, bei den Chinesen ist das Potenzial bald ausgereizt. Doch das wird sich in den nächsten Jahren ändern. Langfristig gehen Drohpotenzial und Verhandlungsmacht der USA zurück.

Lässt sich der Aufstieg Chinas mit Protektionismus stoppen?

Nein. Man kann ihn nur verlangsamen, indem man den Technologietransfer hemmt. China wird dann aber die eigene Forschung und Entwicklung verdoppeln und verdreifachen und sich andere Lieferanten suchen – etwa Russland. ■

US-Konjunktur und schwächerer Euro als Stabilisatoren

Konjunktur Deutschland Das Exportklima hellt sich etwas auf. Die Skepsis der Ausfuhrwirtschaft bleibt.

TEXT BERT LOSSE

Der Vormarsch des Protektionismus hat die deutsche Exportwirtschaft 2018 rund 55 Milliarden Euro gekostet. Zu diesem Ergebnis kommt der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK). Das Wachstum der Ausfuhren sei mit knapp drei Prozent nur halb so kräftig ausgefallen wie erwartet, sagt DIHK-Außenhandelschef Volker Treier. 2019 sei wenig Besserung in Sicht. Da erwartet er, wenn es gut läuft, nur noch ein Plus von 2,5 Prozent.

Immerhin: Der vom ifo Institut exklusiv für die WirtschaftsWoche erstellte Exportklimaindex ist im November zum zweiten Mal in Folge leicht gestiegen (siehe Grafik). Der Indikator bündelt den realen Außenwert des Euro – also die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der Ausfuhrwirtschaft – sowie das Konsum- und Geschäftsklima auf unseren wichtigsten Absatzmärkten.

Grund für den Anstieg war vor allem eine leichte Verbesserung der Stimmungsindikatoren im Ausland. In Polen,

Spanien, Österreich und den Niederlanden etwa waren Konsumenten und Betriebe optimistischer eingestellt. Auch in den USA verbesserte sich das Geschäftsklima. Hingegen verhinderten Daten aus China einen deutlicheren Anstieg des Exportklimas. Die dortigen Unternehmen kämpfen mit rückläufigen Aufträgen, das drückt auf die Stimmung.

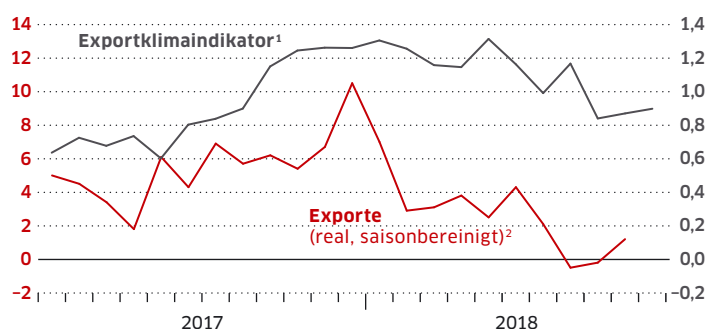
Der schwächere Euro leistete einen positiven Beitrag

zum Exportklima. Die Gemeinschaftswährung wertete gegenüber dem US-Dollar, aber auch gegenüber chinesischen Renminbi und Schweizer Franken ab.

Übermäßige Vorfreude auf 2019 will in der deutschen Ausfuhrwirtschaft trotzdem nicht aufkommen. Die Exporterwartungen der Industrie für die nächsten Monate sind nach jüngsten ifo-Umfragen gefallen, vor allem in den Bereichen Elektro und Maschinenbau.

LAGE VORERST STABIL

Exportklima und Ausfuhren



¹ Geschäfts- u. Konsumklima auf den wichtigsten Absatzmärkten Deutschlands sowie realer Außenwert des Euro (Indexpunkte); ² Jahresveränderungsrate (in %); **Quelle:** ifo

Inflation geht wieder zurück

Die Inflation in Deutschland hat vorübergehend den Rückzug angetreten: Der Verbraucherpreisindex legte im Dezember nach vorläufigen Berechnungen des Statistischen Bundesamts um 1,7 Prozent zu – im Vormonat waren es 2,3 Prozent gewesen. Im Oktober hatte die Inflation mit 2,5 Prozent sogar den höchsten Stand seit zehn Jahren erreicht. Im Gesamtjahr 2018 dürfte die Teuerungsrate nach Angaben der Wiesbadener Statistiker nun bei rund 1,9 Prozent liegen – und damit exakt die Zielmarke der Europäischen Zentralbank (knapp unter zwei Prozent) erreichen. Ein Grund für die zuletzt moderate Entwicklung waren vor allem die nur wenig steigenden Preise für Nahrungsmittel.

DIE DEUTSCHE KONJUNKTUR IN ZAHLEN

Jeweils aktuellste Werte

	2017	IV/17	I/18	II/18	III/18	Letztes Quartal zum Vorjahr in Prozent
Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung	Durchschnitt	Veränderung zum Vorquartal in Prozent				
Reales Bruttoinlandsprodukt	2,2	0,5	0,4	0,5	-0,2	1,1
Privater Konsum	1,8	0,2	0,5	0,3	-0,3	0,5
Ausrüstungsinvestitionen	3,7	0,5	2,1	0,1	0,8	3,7
Bauinvestitionen	2,9	0,2	1,6	0,9	1,0	3,3
Ausfuhren	4,6	1,7	-0,3	0,8	-0,9	1,1
Einfuhren	4,8	1,4	-0,3	1,5	1,3	3,8

	2017	Oktober	November	Dezember	Januar	Letzter Monat zum Vorjahr in Prozent
Arbeitsmarkt, Produktion und Preise	Durchschnitt	2018	2018	2018	2019	
Industrieproduktion ¹	2,7	-0,5	-	-	-	8,2
Auftragseingänge ¹	5,6	0,3	-	-	-	2,4
Einzelhandelsumsatz ¹	2,4	0,1	-	-	-	5,0
Exporte ²	6,2	0,8	-	-	-	8,5
ifo-Geschäftsklimaindex	103,2	102,8	102,0	101,0	-	-3,9
Einkaufsmanagerindex	59,4	52,3	51,8	51,5	-	-18,6
GfK-Konsumklimaindex	10,4	10,6	10,6	10,4	10,4	-3,7
Verbraucherpreise ³	1,7	2,5	2,3	1,7	-	-
Erzeugerpreise ³	2,8	3,4	3,3	-	-	-
Arbeitslosenzahl ⁴	2531	2292	2276	-	-	-7,8
Offene Stellen ⁴	730	803	802	-	-	4,6

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

Das Problem für die Bürger ist nicht die Wirtschaft – sondern die Politik

Denkfabrik Die Deutschen blicken mit gemischten Gefühlen auf 2019. Die Angst vor dem Jobverlust ist weitgehend passé – dafür wachsen die Sorgen an anderer Stelle.

TEXT RENATE KÖCHER

Was bringt das neue Jahr? Während viele Unternehmen zurzeit ihre Erwartungen für 2019 nach unten korrigieren, rechnet die überwältigende Mehrheit der Bürger nicht mit einer ernsthaften Eintrübung der Konjunktur. Nur knapp jeder Vierte geht von einem Abwärtstrend aus; 47 Prozent erwarten für 2019 eine stabile Situation, 18 Prozent sogar einen dynamischen Aufschwung. Was die wirtschaftlichen Perspektiven des Landes angeht, sind die Bürger in diesen Tagen gelassener als die Wirtschaft selbst.

Speziell der Arbeitsmarkt gibt den Bürgern wenig Anlass zur Sorge. Den eigenen Arbeitsplatz schätzt die überwältigende Mehrheit derzeit als sicher ein. Die Sorgen um die Sicherheit der Arbeitsplätze gehen seit Jahren kontinuierlich zurück. Vor fünf Jahren fürchteten noch 17 Prozent der Arbeitnehmer, ihre Stelle könnte bedroht sein, vor zwei Jahren waren es 13 Prozent, jetzt nur noch zehn Prozent. In konjunkturell schwächeren Phasen liegt der Anteil bei mehr als 25 Prozent.

Mehr finanzieller Spielraum

Gleichzeitig sind in den vergangenen fünf Jahren die durchschnittlichen finanziellen Spielräume der privaten Haushalte dynamischer gewachsen als zuvor. Immer mehr Bürger bewerten die eigene wirtschaftliche Lage besser als vor fünf Jahren. Akute Abstiegsängste haben heute nur noch elf Prozent.

Zurzeit kann sich die überwältigende Mehrheit auch nicht vorstellen, dass der seit zehn Jahren andauernde Aufschwung und die robuste Verfassung des Arbeitsmarktes ernsthaft gefährdet sein könnten. Und dies trotz der zahlreichen Risiken, die von protektionistischen Tendenzen, Spannungen zwischen den größten Volks-

wirtschaften USA und China und einem möglicherweise harten Brexit ausgehen. Die große Mehrheit nimmt diese Risiken zwar durchaus zur Kenntnis. Trotzdem gehen die meisten davon aus, dass sich die Folgen auf die deutsche Wirtschaft in Grenzen halten.

Sorgen bereitet den meisten Bürgern aktuell etwas ganz anderes: die gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen in Deutschland. Vor allem der Zustand der inneren Sicherheit und der politische Extremismus beunruhigen die überwältigende Mehrheit. 72 Prozent sind über das Ausmaß an Kriminalität besorgt, 54 Prozent speziell über Kriminalität von Flüchtlingen, 50 Prozent über Terrorgefahren. Über den politischen Extremismus, der lange Zeit in Deutschland kein großes Thema war, sind zurzeit 67 Prozent der Bürger alarmiert. Auch der Einfluss des Islam, der nach Einschätzung der Mehrheit zunimmt, ist für 57 Prozent ein Grund zur Beunruhigung.

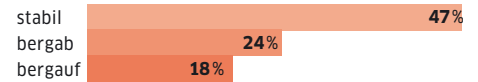
Angst vor sozialer Spaltung

Auch die wachsenden Unterschiede zwischen den sozialen Schichten und generell die Sorge vor einer zunehmenden Spaltung der Gesellschaft beschäftigen eine Mehrheit der Bürger – übrigens auch die Oberschicht. Die deutsche Mentalität ist hier völlig anders als die im angelsächsischen Raum und insbesondere in den USA. Während dort die Vorstellung dominiert, dass jeder für sich selbst verantwortlich ist und weder dem Staat noch den höheren sozialen Schichten eine umfassendere Verantwortung für die Schwächeren der Gesellschaft zugewiesen wird, genießt der Sozialstaat in Deutschland quer durch alle Schichten breiten Rückhalt.

Die höheren sozialen Schichten sind wie die Mittel- und Unterschicht darauf aus, dass sich keine verfestigte Unterschicht bildet, die zurückfällt. Gesellschaftlicher

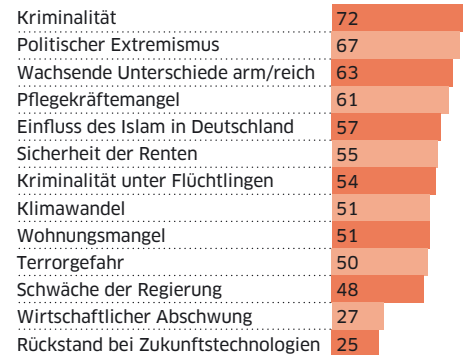
BÜRGER VERHALTEN OPTIMISTISCH

Wie wird sich die Wirtschaft 2019 entwickeln?



TOP-THEMA INNERE SICHERHEIT

Was die Deutschen aktuell sorgt (in Prozent)



Quelle: Allensbacher Archiv

Zusammenhalt gilt als wichtiges Ziel, quer durch alle Schichten.

Zu diesem Thema hinzu kommen aktuelle, sich zuspitzende Probleme wie der Mangel an Pflegekräften und an bezahlbarem Wohnraum. 61 Prozent der Bürger machen sich zurzeit große Sorgen über die wachsende Kluft zwischen dem Bedarf an Pflegeleistungen und dem zur Verfügung stehenden Personal.

Viele Menschen betrifft das Thema unmittelbar. Das gilt nicht nur für die wachsende Zahl der 75-Jährigen und Älteren, sondern auch für die Generation der 45- bis 65-Jährigen, von denen viele wegen der Unterstützung und Pflege älterer Angehöriger gefordert sind.

Auch die Nachwehen der Bundestagswahl, die schwierige Regierungsbildung und Querelen in und zwischen den Koalitionsparteien beschäftigen nach wie vor viele Bürger. Knapp jeder Zweite fragt sich, ob die Bundesregierung ausreichend handlungsfähig ist. Die politische Stabilität, die bisher als besondere Stärke des Landes empfunden wurde, hat nach Wahrnehmung vieler erheblich gelitten.

Insgesamt konzentrieren sich die Hoffnungen der Bürger 2019 auf die Wirtschaft – ihre Sorgen hingegen in hohem Maße auf die Politik.



RENATE KÖCHER ist Geschäftsführerin des Instituts für Demoskopie Allensbach und Mitglied des Aufsichtsrats mehrerer Unternehmen.

Wer mit dem Teufel tanzt

TEXT JAN-WERNER MÜLLER



Der Aufstieg der Rechtspopulisten in den USA, Brasilien und Europa wäre ohne die Kollaboration der konservativen Eliten nicht möglich gewesen. Ihnen ist, wie auch vielen Managern und Unternehmern, die sich zu politischen Gefälligkeiten herablassen, der moralische Kompass abhandengekommen.

Drei der größten Demokratien – die USA, Indien und Brasilien – werden inzwischen von Rechtspopulisten regiert. Der Wahlsieg Jair Bolsonaro in Brasilien – ein Trump der Tropen – scheint einmal mehr eine bereits seit einigen Jahren dominante Diagnose zu bestätigen: Eine populistische Welle rollt um den Globus. Oder, wie der britische EU-Gegner Nigel Farage, dem die Metapher von der Welle offenbar welthistorisch nicht grandios genug war, sich einmal ausdrückte: ein populistischer Tsunami, der die Eliten wegschwemmen wird.

Diese fatalistische Sichtweise – wer kann sich schon gegen einen Tsunami stemmen? – ist grundfalsch. Sie suggeriert, dass viele Bürger inzwischen nichts lieber wollen als Autokratie im Innern und Abschottung nach außen. Die US-Demokratin Hillary Clinton bemerkte kürzlich in einem Interview, viele Leute wollten heutzutage einfach gesagt bekommen, wo es langgeht. Sicherlich gibt es in jedem Land eine bestimmte Zahl von Menschen, die autoritär denken. Aber das ist nichts Neues und hat auch keine globalen Wellen ausgelöst.

Bis heute gilt: Rechtspopulisten haben nur dort reüssiert, wo konservative Eliten sich zur Kollaboration mit ihnen hergeben haben. Der Brexit und der Wahlsieg Donald Trumps in den USA waren keine Beweise für die unwiderstehliche Kraft

des Populismus. Schließlich hat ein Farage mit seiner Partei UKIP die Entscheidung für den Austritt aus der EU nicht im Alleingang herbeigeführt. Er brauchte die Unterstützung sehr etablierter Figuren vor allem bei den Tories. Es war ein Michael Gove, der frühere Bildungsminister, der auf die Tatsache, dass alle Experten vom Brexit dringend abrieten, mit dem Satz „Dieses Land hat genug von Experten“ reagierte. Gove ist nicht irgendjemand; er gilt bei Konservativen als großer Intellektueller. Das Misstrauen gegenüber Fachleuten war nicht plötzlich über die ignoranten Massen gekommen; vielmehr brauchte es einen Experten wie Gove, um den Bürgern plausibel zu machen, dass es mit der Expertise nicht so weit her sei.

Trump ist nicht als Kandidat einer spontanen Graswurzelbewegung von Globalisierungsverlierern zum Präsidenten gewählt worden. Vielmehr trat er für eine sehr etablierte Partei an. Und so pervers es klingen mag: 2016 war eine ganz normale Wahl (mit einem nicht ganz so normalen Kandidaten). Trumps Triumph erklärt sich am besten damit, dass eine überwältigende Zahl der Bürger, welche sich mit der Republikanischen Partei identifizieren, schlicht ihre Partei gewählt hat. Was einer besonderen Erklärung bedarf: Einige dieser Trump-Wähler taten gleichzeitig in Umfragen die Meinung kund, der Mann sei nicht qualifiziert, das höchste Amt im Staate auszuüben.

Warum man sich dann trotzdem für ihn entschied, hängt wohl mit einem Phänomen zusammen, das Politikwissenschaftler lange unterschätzt haben und das sich als „negative Identität“ bezeichnen lässt. Soll konkret heißen: Man hat mit Trump seine Probleme, aber man will unter keinen Umständen Hillary Clinton. Oder auch: Man findet Bolsonaros Äußerungen über die Militärdiktatur nicht unbedingt toll, aber man will unter keinen Umständen die brasilianische Arbeiterpartei.

Solche negativen Haltungen kommen nicht von ungefähr. Populisten präsentieren sich als einzige wahre Vertreter des „wahren Volkes“ oder auch der „schweigenden Mehrheit“ – und denunzieren ihre politischen Gegner immer als korrupt. Es geht ihnen nicht um die Auseinandersetzung in der Sache oder auch um Werte – was in einer Demokratie bekanntlich völlig normal und idealerweise auch produktiv ist. Stattdessen werden Populisten immer gleich persönlich und vor allem hochmoralisch – das Problem sei schlichtweg, dass es sich bei den Wettbewerbsern um die Macht um schlechte Charaktere handle.

Zudem behaupten die Populisten, dass all diejenigen Bürger, welche ihre Vorstellung eines vermeintlich „wahren Volkes“ nicht teilen, eigentlich gar nicht zum Volk gehören. Das heißt, auch wenn Populisten immer versprechen, das Volk zu vereinen – ihr Geschäftsmodell ist der permanente Kulturkampf zwecks Spaltung der Gesellschaft. Dafür ist die totale Dämonisierung des politischen Gegners entscheidend – und wenn diese funktioniert, wird mancher Bürger seine Skrupel, Figuren wie Trump und Bolsonaro zu wählen, wohl überwinden.

Die geschlossene Medienwelt der Rechten

Heißt das aber nicht, dass zumindest ein Teil des Volkes selber am Triumph von Rechtspopulisten schuld ist? Ist es nicht Fakt, dass fast die Hälfte der Trump-Unterstützer die Vorstellung glaubhaft fand, wonach das Clinton-Wahlkampfteam irgendwie mit einem Pädophilenring in einer Washingtoner Pizzeria zusammenarbeitete?

Auch hier gilt: Menschen mit Hang zu Verschwörungstheorien gab es immer schon. Was sich geändert hat, sind die Strukturen der Öffentlichkeit. Wie ein Forschungsteam aus Harvard in einer brillanten Studie gezeigt hat, ist die amerikanische Öffentlichkeit inzwischen ganz aus dem Gleichgewicht: Es gibt auf der einen Seite des politischen Spektrums eine Art geschlossene Medienwelt – was die Wissenschaftler ein „rechtes Ökosystem“ nennen –, das vom Fernsehsender Fox News und der Meinungswebsite Breitbart dominiert wird.

Hier geht es vor allem um Bestätigung der eigenen politischen Identität – und einen Überbietungswettbewerb,

was die Verteufelung von Demokraten angeht. Zwar gibt es auch Medien, die sich einseitig progressiv positionieren – doch schauen deren Konsumenten auch noch auf sogenannte „Mainstream-Medien“ wie CNN, „New York Times“ und „Washington Post“. Der entsprechende „reality check“ fehlt auf der anderen Seite völlig, nicht zuletzt weil die Position von „Mitte-rechts“ in Presse und Fernsehen inzwischen so gut wie leer ist.

Die strukturellen Veränderungen der Medien sind national spezifisch und können nicht pauschal „dem Internet“ angelastet werden. WhatsApp war offenbar enorm wichtig für Bolsonaros Wahlkampf (und hier vor allem für die Delegitimierung seiner Konkurrenten); die Ausbildung des rechten, selbstbezogenen Mediensystems in den USA begann Jahre bevor irgendjemand wusste, wofür „WWW“ steht.

Starke negative Identitäten erklären immer noch nicht, warum Konservative und Christdemokraten unter Umständen zur Kollaboration mit Rechtspopulisten bereit sind. Manche scheinen schlicht ihre moralische Grundorientierung verloren zu haben: Es wäre vor gar nicht langer Zeit undenkbar gewesen, dass Ungarns Staatschef Viktor Orbán, der am helllichten Tage die Demokratie abbaut und offen antisemitische Kampagnen gegen den Hedgefondsmanager und Philanthropen George Soros fährt, in der Europäischen Volkspartei verbleibt. Andere wiederum meinen, dass man die Populisten durch Zusammenarbeit zähmen (oder gar entzaubern) kann. Beweise für diese Theorie sind dürrig: Nicht die Konservativen haben Trump eingehegt, sondern Trump hat die Republikanische Partei nach seinem Bilde umgeformt.

Es gibt aber noch einen anderen Grund. Rechtspopulisten klopfen oft sozialchauvinistische und protektionistische Sprüche. Trump droht großen Unternehmen, die Fabriken in den USA schließen. Orbán zog einst gegen multinationale europäische Firmen zu Felde und versprach, sein neuer „illiberaler Staat“ werde den Ungarn ökonomische Souveränität zurückgeben. Im Großen und Ganzen aber haben sich Rechtspopulisten an der Macht als ausgesprochen wirtschaftsfreundlich erwiesen. Die Trump-Regierung dereguliert wie wild; Orbán rollt der deutschen Autoindustrie den roten Teppich aus; Bolsonaro macht sich daran, die eher bescheidenen wohlfahrtsstaatlichen Errungenschaften seines Vorgängers Lula mithilfe von ultraliberalen „Chicago Boys“ abzubauen.

Damit soll nicht gesagt sein, dass der antiliberaler Kulturkampf, den die Rechtspopulisten veranstalten, nur Fassade ist, um von der Tatsache abzulenken, dass *business for business as usual* herrscht. Figuren wie Orbán versuchen, sich mithilfe von Oligarchen eine eigene wirtschaftliche Basis zu verschaffen. Weil Gewaltenteilung und Rechtsstaat systematisch geschwächt werden, können sich unabhängige Unternehmen ihrer Sache nie ganz sicher sein, egal, wie viele politische Gefälligkeiten sie tätigen. Das mal ganz abgesehen davon, dass die Hetze von Rechtspopulisten gegen Minderheiten mit dem Bild, das viele Firmen in der Öffentlichkeit vermitteln möchten, nicht zusammengeht. Aber um dies zu begreifen – und die Konsequenzen zu ziehen –, muss, genau wie bei konservativen Eliten, der moralische Kompass noch richtig anzeigt. ■

„Es wäre vor gar nicht langer Zeit undenkbar gewesen, dass Viktor Orbán am helllichten Tage die Demokratie abbaut – und in der Europäischen Volkspartei verbleibt“

JAN-WERNER MÜLLER, 48, lehrt Politische Theorie und Ideengeschichte in Princeton, USA. Er hat in einem Standardwerk „Das demokratische Zeitalter“ vermessen (2011/2018) und in einem Essay viel diskutierte Antworten auf die Frage „Was ist Populismus?“ gefunden (2016).

UNTERNEHMEN INNOVATION DIGITALES

58

Harley-Davidson zwischen den Fronten

Unternehmen gerät in Handelsstreit zwischen USA und Europa



Die Liebe zur Harley hält oft länger als eine Ehe. Das erfuhrt WirtschaftsWoche-Korrespondent Julian Heissler in einem Biker-Treff in South Carolina. Doch ausgerechnet die US-Ikone der Freiheit gerät unter Druck. Das Unternehmen setzt nun auf Asien.

71

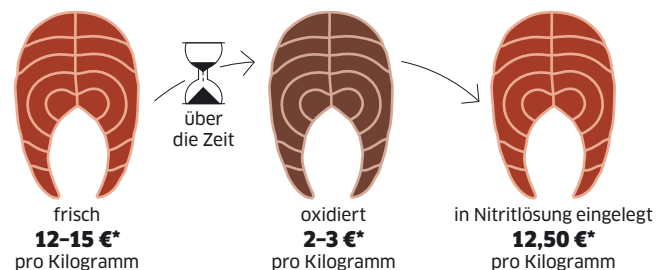
Lebensmittel

Mit Trackingsoftware gegen Verbraucherbetrug

Kriminelle panschen Nahrungsmittel, auch in Europa. Sogar frisch aussehender Gammel-Thunfisch landet als Sushi auf unseren Tellern. Fahnder setzen nun auf neue Technologien, um die Sicherheit zu erhöhen.

AUS ALT MACH NEU

Kriminelle Fischhändler behandeln pro Jahr 25 000 Tonnen EU-Thunfisch mit Nitritlösung, um ihn frisch aussehen zu lassen. Gewinn: 200 Millionen Euro



PIONIERE
DER
WIRTSCHAFT

Handelsblatt

HALL OF FAME DER
FAMILIENUNTERNEHMEN

HALL OF FAME

DIE AUSZEICHNUNG FÜR AUSGEZEICHNETE.

WIR WÜRDIGEN AUSSERGEWÖHNLICHE CHARAKTERE
DEUTSCHER FAMILIENUNTERNEHMEN.

Mit der „Hall of Fame“-Gala widmen wir uns ganz der Ehrung deutscher Familienunternehmer. Und so prämiieren wir am 16.01.2019 bereits zum elften Mal die herausragenden Köpfe deutscher Familienunternehmen und ihre innovativen und nachhaltigen unternehmerischen Leistungen.

Weitere Informationen zur Veranstaltung finden Sie unter:

handelsblatt.com/hall-of-fame

Hauptsponsor



Mit besonderem Dank



Stiftung
Familienunternehmen

Unter der
Schirmherrschaft des



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

Die Forscherin
Vorstand Nemat
verantwortet
bei der Deutschen
Telekom die
Zukunftsthemen
Technik und
Innovationen



First Lady


Männer dominieren die Chefetagen der 30 größten deutschen börsennotierten Unternehmen. Doch im Hintergrund laufen sich Frauen für den Spitzenjob warm. Wer wird die erste Dax-Chefin?

TEXT CLAUDIA TÖDTMANN, JÜRGEN SALZ, CHRISTIAN SCHLESIGER

Als Saori Dubourg im Altarraum des Hamburger Michel das Wort ergreift, verstummt das Auditorium. Graumelierte Herren hören zu, wie sich die 47-jährige Deutsche mit japanischen Wurzeln die Zukunft der Welt vorstellt. Dubourg trägt ein dunkelblaues Kleid, auf dem ein roter BASF-Sticker funkelt. Seit mehr als 20 Jahren arbeitet sie für den Chemiekonzern, seit fast zwei Jahren im Vorstand. Die Gesellschaft müsse werte- statt wachstumsorientiert denken, sagt sie bedächtig. „Die BASF“ baue keine Standorte mehr, die von Kohlekraftwerken abhängig seien. „Besser handeln“, lautet der Aufruf der Veranstaltung – für Dubourg längst Programm: „Unternehmen müssen sich öffentlich einmischen, Stellung beziehen“, sagt sie lauter. „Es ist Zeit, die Zuschauerränge zu verlassen.“

Dubourg sendet klare Botschaften aus Hamburg: über Kapitalismus und Demokratie, über BASF und Verantwortung. Sie findet Antworten etwa beim Ökonomen John Maynard Keynes. „Es ist nicht schwierig, neue Ideen zu finden, sondern alte zu verlassen“, zitiert sie ihn. Der Satz wirkt wie ein Slogan in eigener Sache. Dubourg wird als potenzielle Dax-Konzernchefin gehandelt – bei BASF oder woanders. Sie wäre die erste.

Deutschlands Top-Jobs sind eine Männerdomäne. Doch Dubourg ist eine von denen, denen renommierte Personalberater und Headhunter einen Spitzenjob der deutschen Wirtschaft zutrauen. Fragt man die,



Die Außenministerin
Vorstand Dubourg
mischt sich für den
Chemiekonzern BASF
in gesellschaftliche
Debatten ein

wer der erste weibliche CEO in einem Dax-Konzern werden könnte, fällt ihr Name regelmäßig. Bei BASF managt sie die Umsatz- und Gewinnbringer Pflanzenschutz und Bauchemie und das Europageschäft – 70 000 Mitarbeiter. Sie verantwortet acht Milliarden Euro Umsatz, 14 Prozent des Gesamtgeschäfts. Dubourg gilt als analytisch, empathisch und sozial kompetent. „Sie kann motivieren und ein Team auch schon mal durch ein tiefes Tal führen“, sagt ein BASF-Insider. Einziger Haken: Im Mai 2018 wurde Martin Brudermüller, 57 Jahre alt, neuer BASF-Chef. Die zehn Jahre jüngere Dubourg muss also warten – oder ein Angebot von außen bekommen.

Jahr des Durchbruchs

Dubourg ist eine von vielen Kandidatinnen, für die 2019 ein Jahr des Durchbruchs werden könnte. Frauen wie sie haben es weit geschafft: Sie verantworten als Konzernvorstand Milliardenbudgets oder den Finanzbereich. Doch der Weg an die Spitze, auf den Chefessel eines Dax-Konzerns, ist ihnen bislang nicht vergönnt. Headhunter sind sich aber einig, dass ihre Zeit gekommen ist. Vielleicht in diesem Jahr, spätestens 2020.

Dass Deutschland überhaupt noch spekulieren muss, wann die erste Frau an eine Konzernspitze rückt, ist eine bittere Erkenntnis. Von den Qualifikationen her stehen die Anwärterinnen ihren männlichen Kollegen in nichts nach. Aber Männer, so eine Erklärung, verfügen über Netzwerke, protegieren sich gegenseitig und profitieren von Altherren-Aufsichtsräten. Mitunter stehen sich Frauen auch selbst im Weg.

Dabei ergibt der Aufbruch in das weibliche Managementzeitalter ökonomisch Sinn. Mächtige Investoren wie der Vermögensverwalter Blackrock drängen auf höhere Frauenquoten in den Entscheideretagen. Im Ausland sind Chefinnen keine Seltenheit mehr – selbst in männerdominierten Branchen. Deutsche Unternehmen verschmähen ihren weiblichen Nachwuchs. Nur etwa jeder zehnte Vorstandsposten in den 30 Dax-Konzernen ist von einer Frau besetzt.

Das Potenzial zur First Lady, die es als Erste auf den Chefposten eines Dax-Konzerns schaffen könnte, gibt es reichlich. Renommiertere Headhunter in Deutschland nennen auf WirtschaftsWoche-Anfrage neben Dubourg auch folgende Namen:

Claudia Nemat: Die 50-Jährige leitet bei der Deutschen Telekom die Vorstandsbereiche Technologie und Innovation. Zuvor verantwortete die studierte Physikerin und Ex-McKinsey-Beraterin das Europageschäft. Nemat sei eine „erstklassige Kandidatin“,



Die Analytikerin Post-Finanzchefin Kreis gilt als einflussreiche deutsche Managerin

sagt Headhunter Heiner Thorborg. „Sie ist empathisch, authentisch und charismatisch“ und versprühe Energie, die anstecke. Der Vertrag mit Telekom-Chef Timotheus Höttges läuft noch bis 2024. „Nemat wäre dann 55 Jahre alt, könnte noch reinrutschen.“

Melanie Kreis: Die 47-Jährige ist Finanzchefin der Deutschen Post – und laut Magazin „Times“ eine der 100 einflussreichsten Frauen der Welt, neben Kanzlerin Angela Merkel die einzige Deutsche. Kreis schloss beim führenden Logistiker DHL zahlreiche Integrationsprojekte erfolgreich ab, etwa die Akquisition des britischen Logistikers Exel. Beim Verkauf der Postbank spielte sie eine Schlüsselrolle. Kreis wurde von Post-Chef Frank Appel protegiert, der wegen Problemen im Paketgeschäft unter Druck steht. Wackelt Appels Stuhl, stünde Kreis bereit.

Lisa Davis: Die 55-Jährige ist seit 2014 Vorstand bei Siemens und leitet die kriselnde Kraftwerkssparte Power and Gas. Ab April dieses Jahres wird ihre Zuständigkeit erweitert. Sie führt dann von Houston im US-Bundesstaat Texas aus eine der drei großen Siemens-Einheiten mit rund 18 Milliarden Euro Umsatz. Die US-Amerikanerin blickt auf eine steile Karriere bei den Mineralölkriesen Texaco, Exxon und Shell zurück. Für einen CEO-Job müsste ihr der Turnaround im Kraftwerksgeschäft gelingen.

Birgit Behrendt: Die 59-Jährige ist zwar nicht Vorstand im Dax, dafür Vizepräsidentin von Ford, zuständig für Joint Ventures und Allianzen. Bis 2018 verhandelte sie als Einkaufschefin mit weltweit führenden Zulieferern. „Birgit Behrendt hat globale Erfahrung in der männerdominierten Branche gesammelt“, sagt Barbara Hartmann von der Headhunting-Firma Heads!. Sie habe gezeigt, dass sie sich „behaupten kann, wenn es um jeden Cent geht“. Sie „hat das Zeug zum Chefposten in einem Konzern“.

Die genannten Frauen stehen für einen Trend, den Michael Proft von der Personalberatung Odgers Berndtson seit Jahren beobachtet. Weibliche Dax-Vorstände bekommen „verstärkt die Verantwortung für die Umsatzbringer wie den Vertrieb“. So führten zwar 10 der 26 Vorstandsfrauen noch „klassische“ Bereiche wie Personal und Recht. Elf drängen aber aus operativen Bereichen in Richtung Spitze. Fünf wiederum haben, wie Post-Finanzchefin Kreis, das Zahlenwerk im Blick: Dessi Temperley beim Konsumgüterkonzern Beiersdorf, Hauke Stars bei der Deutschen Börse, Rachel Empey beim Gesundheitskonzern Fresenius und Helene von Roeder beim Immobilienunternehmen Vonovia.

Dennoch ist Deutschland im Management-Vergleich international „Schlusslicht“, lautet das Fazit einer Studie der Allbright Stiftung, die sich für Diversität in Führungspositionen einsetzt. Fast jeder dritte Börsenkonzern in den USA und Skandinavien hat im Vorstand einen Frauenanteil von mindestens 30 Prozent. Diese Quote gelte als „kritische Masse für eine Veränderung der Teamdynamik“, schreiben die Autoren. Dax-Konzerne fehlen im Ranking (siehe Grafik Seite 51). So sind es vor allem US-amerikanische, schwedische und britische Konzerne mit einer Frau an der Spitze – wenn auch nur wenige. In den USA etwa leitet Virginia Rometty seit 2012 den Computerriesen IBM. Die 49-jährige Emma Walmsley führt seit 2017 den britischen Gesundheitskonzern Glaxo-

12

Prozent der Dax-Vorstände sind Frauen
– in den USA ist der Frauenanteil bei großen Konzernen doppelt so hoch

SmithKline und die 62-jährige Birgitte Bonnesen die schwedische Swedbank. Auffällig oft benennen ausländische Firmen Chefinnen für ihr Deutschlandgeschäft: etwa Microsoft, Coca-Cola, Nike, JP Morgan und Nestlé.

Vermögensverwalter Blackrock drängt aus ökonomischen Gründen auf Frauen-Power in der Führung. „Wir werden weiter auf die Bedeutung diversifizierter Vorstände hinweisen“, sagt Blackrock-Chef Larry Fink. Entscheideretagen mit gutem Mix aus Geschlechtern, Ethnien und Erfahrungen seien „eher in der Lage, langfristige Wachstumsperspektiven zu identifizieren“. Der Bundesstaat Kalifornien hat nun eine Quote für börsennotierte Unternehmen eingeführt – bei Verstößen drohen Geldstrafen. Ohne Regulierung würde es „voraussichtlich 40 bis 50 Jahre dauern“, bis eine Annäherung der Geschlechterquote auf Führungsebene erreicht sei, ist sich Natalie Daghes sicher, die als Anwältin und Partnerin bei Latham & Watkins globale Konzerne berät.

Herrenclubs aufmischen

Oft stehen die Aufsichtsräte einem Wandel entgegen. „Sie sind meist über 60 Jahre alt und wollen ihre Karriere nicht kurz vor dem Ende noch beflecken mit einer möglichen Fehlbesetzung, der Beförderung einer Frau, die bislang noch nicht in der obersten Liga mitspielt“, sagt Headhunterin Sabine Hansen von Kienbaum. Die Räte gingen lieber auf Nummer sicher und suchten allenfalls im kleinen Kreis derjenigen Frauen, die bereits oben angekommen sind.

Die Politik mischt die Herrenclubs seit 2015 zwar mit einer Frauenquote von 30 Prozent in Aufsichtsräten auf. Das führe „zu mehr Frauen in den Aufsichtsräten“, heißt es in der Allbright-Studie. Aber das habe „wenig Einfluss auf den Frauenanteil im aktiven Top-Management auf Vorstandsebene“. Wirklich entscheidend sind zwei Dinge: Erstens müssten mehr Frauen in die Personalausschüsse der Aufsichtsräte aufrücken, die letztlich über Vorstandsberufungen entscheiden. Zweitens zähle schlicht „der Wille der Unternehmen, weibliche Kompetenz bis in die obersten Führungsetagen zu nutzen“.

Außerhalb der Dax-Ebene ist ein zarter Wandel zu beobachten. So verantwortet seit Ende 2017 Tina Müller die Zukunft der Parfümeriekette Douglas – auch sie gilt als mögliche Kandidatin für einen späteren Konzernchefposten. Die 50-jährige ehemalige Opel-Managerin versteht es, sich selbst in Szene zu setzen. Nun muss sie zeigen, dass sie einen strauchelnden Kosmetikfilialisten mit 3,3 Milliarden Euro Umsatz digitalisieren und auf die Erfolgsspur bringen kann.



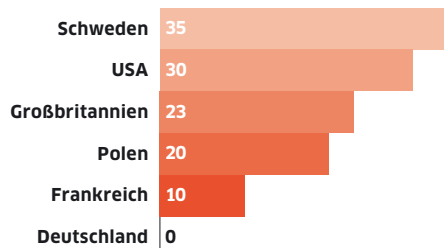
Die Saniererin US-Amerikanerin Davis leitet die kriselnde Kraftwerkssparte von Siemens

Auch Angela Titzrath, Chefin des Hamburger Hafenlogistikers HHLA, der rund 1,3 Milliarden Euro Umsatz macht, gilt als Hoffnungsträgerin. Und Dorothee Blessing, Deutschlandchefin der größten US-Bank JP Morgan, war zeitweise mal als Chefin der Deutschen Börse im Gespräch.

Mitunter stehen sich Frauen auf dem Weg nach oben auch selbst im Weg. „Es gibt Frauen, die visibel sind und für jeden Job gehandelt werden“, sagt Hildegard Bison, Vorstand beim Mineralölriesen BP in Deutschland, doch 95 Prozent der Frauen würden schlicht nicht wahrgenommen. „Die meisten haben immer noch nicht verstanden, dass es nicht reicht, ihren Job gut zu machen.“ Frauen stapelten tief und wollten wegen ihrer guten Arbeit „entdeckt werden“. Männer bewerben sich „ohne jede Selbstzweifel, wenn sie nur 60 Prozent der Anforderungen erfüllen“.

FRAUEN-POWER IM AUSLAND

Anteil der Unternehmen* mit mehr als 30 Prozent Frauen im Vorstand (in Prozent)



* die größten Börsenkonzerne des Landes;
Quelle: Allbright

Mehr Mut fordert auch Ariane Reinhardt, Personalvorstand beim Autozulieferer Continental: „Frauen trauen sich in Deutschland oft selbst zu wenig zu.“ Dazu gehört auch Talent zum Netzwerken, dessen Bedeutung viele Frauen unterschätzen. So wie Bienenköniginnen empfinden sie andere Frauen eher als Bedrohung denn als Bereicherung. Forscher sprechen vom Queen Bee Syndrome (WirtschaftsWoche 17/2018).

Bulgarische Lösung

Anna Dimitrova kann all das nicht nachvollziehen. Die Vodafone-Managerin steht auf der Bühne in Düsseldorf und spricht beim Networking-Event der „Global Digital Women“ vor rund 80 Besucherinnen über Stärken der Frauen. Die zierliche Frau mit ihrer schmalen schwarzen Lederhose, Stiletto und langen braunen Haaren stieg gerade zur Deutschland-Finanzchefin beim britischen Telekommunikationskonzern auf. Der Grund, den sie als Erstes anführt, überrascht: Es liege „an meiner Herkunft“, sagt sie. Sie komme aus Bulgarien, und dort gebe es keine Ungleichbehandlung der Geschlechter. Frauen würden wie selbstverständlich als Lkw-Fahrerinnen oder in anderen typischen Männerjobs arbeiten.

Mut, Neugier und die richtige Haltung waren die Treiber ihrer Karriere. Sie startete vor 17 Jahren bei Vodafone als Programmiererin im Marketing, wo sie Preistarife fürs Telefonieren entwickelte. Dimitrova wechselte selbstbewusst in verschiedene Bereiche – von Finanzen bis Strategie – und ging für zwei Jahre nach Tschechien. Als sie nach Düsseldorf zurückkam, integrierte sie den Netzbetreiber Kabel Deutschland – ihr Ticket für den Posten als Finanzchefin. Für die achtjährige Tochter habe sie eine „bulgarische Lösung“ gefunden. Ihre Eltern zogen der Tochter zuliebe ins Rheinland.

Das Thema Kindererziehung hat sich als Karrierekiller eher erledigt. Der geringe Frauenanteil in den Chefetagen habe damit wenig zu tun, sagt Simone Menne, Exfinanzchefin der Lufthansa und des Pharmakonzerns Boehringer Ingelheim. „Das zeigen Länder mit schlechterer Kinderbetreuung und mehr Frauen in Führungspositionen.“

Frauen müssten vielmehr auch Chefin sein wollen, ist Menne überzeugt. Die Ex-Lufthanserin, die Headhunter als Chefkandidatin handeln, hält sich im Spiel. Zwar eröffnet die 58-Jährige jetzt erst mal in Kiel eine Kunstgalerie. Doch das sei Hobby. Sie sieht sich zu Höherem berufen. Finanzvorstand könne sie sich „nicht mehr vorstellen“, sagt sie, „CEO würde mich in jedem Fall reizen, gesperrt bin ich nicht“.



Plant Wunder Siebel will mit künstlicher Intelligenz Maschinen leistungsfähiger machen

Überrannt und auferstanden

Ein Unfall kostete Softwaremilliardär **Tom Siebel** fast das Leben, nun greift er mit seiner Firma C3 wieder an. Eine Lektion in Optimismus.

TEXT MATTHIAS HOHENSEE

Der Elefant hat die Ohren wie zum Angriff aufgestellt und hinter sich eine Staubwolke aufgewirbelt. Das Foto, das in einem schweren Holzrahmen im Büro des US-Softwaremilliardärs Tom Siebel hängt, lässt die Kraft des Tiers erahnen. Ähnlich muss auch jener Elefant ausgesehen haben, der am 1. August 2009 plötzlich in der Steppe von Tansania aus einer Herde ausbrach und Siebel überrannte. „Die meisten überleben solche Unfälle nicht, weil die Tiere sie regelrecht zertrampeln“, sagt der Unternehmer, der damals auf einer Fotosafari unterwegs war. Bei ihm aber zog sich der

Elefant rechtzeitig zurück. „Ich habe großes Glück gehabt“, sagt Siebel.

In seinem Leben lief jedoch von diesem Moment an alles anders. Siebels rechtes Bein war nahezu zerstört, sein linkes verletzt, außerdem waren mehrere Rippen gebrochen. Drei Jahre saß der Unternehmer im Rollstuhl. Mehrere Ärzte hätten zur Amputation des lädierten Beins geraten, Siebel aber glaubte daran, dass sich die vermeiden ließ. Und behielt recht. Nach Dutzenden Operationen, sagt der 66-Jährige, könne er nun wieder laufen, Volleyball spielen, Kitesurfen, segeln und vor allem voll konzentriert daran

arbeiten, sein Unternehmen C3 zum richtig großen Ding zu machen. Wie zum Beweis springt er auf und führt leicht humpelnd, aber äußerst zügig durch seine Büroetage.

Mit seinem unerschütterlichen Optimismus und dem fast schon penetranten Glauben an die eigene Mission ist Siebel typisch für die Kultur des Silicon Valley. Er hat sie mit geprägt. In den frühen Achtzigerjahren war er einer der ersten Mitarbeiter des späteren Datenbankriesen Oracle. Bekannt ist Siebel aber vor allem als „Vater des Customer-Relationship-Managements“. Das von ihm 1993 gegründete Unternehmen Siebel Systems stieg mit Programmen zum Sammeln und Verwalten von Kundendaten binnen weniger Jahre zum Marktführer auf und beschäftigte auf dem Höhepunkt 8000 Mitarbeiter. Im September 2005 zahlte Oracle für die Übernahme 5,8 Milliarden Dollar.

Der Deal hat Siebel reich gemacht, das Wirtschaftsmagazin „Forbes“ schätzt sein Vermögen aktuell auf rund drei Milliarden US-Dollar. Zur Ruhe gesetzt hat er sich deshalb nicht. Als Philantrop und Vordenker ist sein Einfluss im Silicon Valley weiter ausgesprochen ausgeprägt. Siebel engagiert sich in der Bildung, unterstützt Universitäten, vergibt Stipendien an Forscher, kämpft über eine Stiftung gegen Drogenmissbrauch von Jugendlichen. Und ist dafür bekannt, dass er auch bei kontroversen Themen kein Blatt vor den Mund nimmt. So hält er es für „grauenvoll“, dass Facebook offenbar den Einfluss russischer Propaganda im US-Wahlkampf heruntergespielt hat. „Die Geschichte wird ungnädig auf soziale Netzwerke zurückblicken“, meint Siebel. „Sie müssen reguliert werden, bevor sie die Wurzeln von Freiheit und Demokratie zerstören.“

Wunder geschehen

Eine klare Meinung hat der Milliardär auch zu seinem aktuellen Unternehmen. „C3 wird größer als Siebel Systems“, sagt er und führt vorbei an Besprechungsnischen mit exotischen Pflanzen, an Urkunden mit Patenten und Auszeichnungen bis in die Lobby, wo ein Flachbildschirm Termine zeigt. Mitarbeiter und Besucher sehen so, dass am Vormittag Besprechungen mit Vertretern von Microsoft, Intel und der US Airforce anstehen. „Ich liebe Transparenz“, sagt Siebel.

Auf einem zweiten Monitor läuft eine Bildershow in Endlosschleife. Sie zeigt Mitarbeiter beim Picknick und Porträts prominenter Mitglieder des C3-Verwaltungsrats –

unter ihnen die ehemalige Sicherheitsberaterin Condoleezza Rice, der frühere Präsident der Universität Yale, Richard Levin, und der Chefjustiziar von Apple, Bruce Sewell. Am häufigsten ist Siebel selbst zu sehen – bei Interviews mit dem Nachrichtensender CNN und dem Börsenkanal CNBC, als Redner auf Konferenzen und an Bord seiner 43-Meter-Segelyacht namens Svea. Sein Motto prangt in großen Buchstaben daneben auf der Wand: „Wunder geschehen ... aber man muss sie sehr sorgfältig planen.“

Das soll die C3-Software möglich machen. Mit ihr können Unternehmen anhand vorhandener Daten eigene Programme bauen, die dann mit maschineller Intelligenz voraussagen, wie lange Maschinen halten und ob sie wirklich ausgelastet sind. Der französische Stromversorger Engie spart laut seiner Chefin Isabelle Kocher durch C3 mehr als 100 Millionen Dollar im Jahr. Die US-Luftwaffe setzt die Software ein, um Kampfluft und Transportflugzeuge effektiv zu warten. Und der Ölkonzern Shell verwendet C3, um die Förderung besser planen zu können.

„Die Unternehmen können mit C3 recht schnell eigene Apps bauen und an ihre ganz konkreten Bedürfnisse anpassen, was mit Software von der Stange so nicht funktion-

niert“, sagt Analyst Holger Mueller von Constellation Research, der Siebel seit gut 20 Jahren kennt. Allerdings müsse das Unternehmen noch stärker in andere Branchen expandieren. Bisher sei es zu sehr auf den Energiesektor und Großkunden fixiert.

Der Fokus ist kein Zufall. Bei der Gründung vor zehn Jahren offerierte C3 Software, mit der Versorger Strom effektiv von der Erzeugung zu den Abnehmern verteilen könnten sollten. Dann warf der Unfall Siebel aus der Bahn, und als er wieder klar denken konnte, stand sein Unternehmen vor dem Scheitern. Aufgeben kam für ihn aber nicht infrage. Im Herbst 2011 entließ er jedoch erst mal fast alle der damals 150 Mitarbeiter. Mit den verbliebenen Programmierern richtete er das Unternehmen auf die Analyse von durch Sensoren gewonnenen Daten aus.

Aktuell setzt C3 nach Angaben Siebels jährlich mehr als 100 Millionen Dollar um und beschäftigt 290 Mitarbeiter. Das Unternehmen ist mit 250 Millionen Dollar Wagniskapital finanziert, seinen Wert schätzt Siebel auf mindestens 1,5 Milliarden Dollar. Die Aussicht, durch maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz tiefere Einsichten zu erlangen und besser automatisieren zu können, elektrisiert derzeit Manager welt-

weit. Mit Industriekonzernen wie Siemens und General Electric sowie IT-Riesen wie Microsoft, IBM, Oracle und SAP ist die Konkurrenz für C3 allerdings auch gewaltig.

Obwohl er mit seinem Unternehmen voll auf künstliche Intelligenz setzt, sieht Siebel diese zwiespältig. Bisher habe noch jede neue Technologie Gutes und Böses bewirkt. Die Gefahr, dass spezialisierte künstliche Intelligenz außer Kontrolle gerät, sei durchaus real. Deshalb müsse es klare und international verbindliche Regeln für deren Einsatz geben. „Ich bin überhaupt kein Fan staatlicher Kontrolle, aber in diesem Fall müssen Politiker handeln“, sagt Siebel.

Der Milliardär spricht so leidenschaftlich über sein Unternehmen, als sei neben diesem wenig Platz für anderes. Seit dem Unfall mit dem Elefanten habe er die Prioritäten jedoch anders gewichtet, gerade was Familie und Gesundheit angeht. Zugleich sei er risikobereiter geworden. Auf Siebels Schreibtisch steht eine kleine Stele aus Plexiglas, die ein zerschmettertes iPhone umhüllt. Es steckte damals in seiner Hosentasche. „Wenn mir heute ein Konkurrent droht, dass er mich plattmachen wird“, sagt Siebel, „dann entgegne ich: meinetwegen. Ich habe es schon mal überlebt.“ ■

FOTO: PR/ETHAN PINES

MADE INTELLIGENT GERMANY: KI IST DER SCHLÜSSEL FÜR ZUKÜNFTIGEN ERFOLG

Bedenken gegenüber künstlicher Intelligenz sind weit verbreitet. Wenn KI unsere Erwartungen in bestimmten Bereichen übertrifft, fühlen wir uns bedroht. Wenn die KI hingegen offensichtliche Fehler macht, bekommen wir den Eindruck, man hätte uns getäuscht.

Auch der Datenschutz ist oft ein Thema. Beim Deep Learning geht es schließlich darum, Wissen zusammenzufassen und Muster in großen Datenmengen („Big Data“) zu finden. Aus diesem Grund sind Menschen besorgt über den Schutz ihrer eigenen Daten. Ich bin allerdings überzeugt, dass Daten genauso sicher und geschützt sind, wie Geld auf der Bank, wenn Unternehmen und Organisationen sich an Vorschriften wie die DSGVO halten.

In der Wirtschaftsgeschichte hat es immer wieder neue „Allzwecktechnologien“ gegeben, die treibenden Kräfte für ein nachhaltiges sozioökonomisches Wachstum sind. Dazu gehören die Erfindung des Rades vor Tausenden von Jahren, Eisenbahnen und Elektrizität im 19. Jahrhundert sowie Autos und das Internet im 20. Jahrhundert. Künstliche Intelligenz wird die Allzwecktechnologie des 21. Jahrhunderts werden.

KI kann schon heute in einer Vielzahl von Szenarien sinnvoll eingesetzt werden. Dazu zählen nicht nur repetitive Arbeiten, sondern auch die Unterstützung bei komplexen Aufgaben wie beispielsweise der Steuerung intelligenter Verkehrssysteme oder vernetzter Fertigungsprozesse.

Die deutsche Wirtschaft ist weltweit führend in Branchen wie der hochentwickelten verarbeitenden Industrie, der Automobilindustrie, der Chemie und Pharmazie sowie der Elektronik. Durch den Einsatz von KI können diese Branchen ihre Wertschöpfung weiter erhöhen.

Wenn Deutschland seine Branchenexpertise in die Entwicklung künstlicher Intelligenz einbringt, können wir ein gewaltiges Potenzial freisetzen und die Führungsposition der deutschen Wirtschaft weiter ausbauen. Hierin liegen eine riesige Chance und eine große Herausforderung für Deutschland. Heute ist „Made in Germany“ ein Symbol für hohe Produktqualität. Morgen wird „Made Intelligent Germany“ ein Siegel sein, das jeder anstrebt.

Huawei ist seit siebzehn Jahren in Deutschland tätig und hat umfangreiche Partnerschaften mit wichtigen Unter-

nehmen wie Volkswagen, BMW, der Deutschen Telekom, der Deutschen Bahn oder Lidl aufgebaut. Erst kürzlich haben wir die Zusammenarbeit mit Audi im Internet der Dinge weiter ausgebaut. Mit Leica arbeiten wir an KI-Technologien, durch die mehr Menschen Fotos wie ein professioneller Fotograf machen können.

Kooperation ist der Schlüssel für den zukünftigen Erfolg. Wir sind davon überzeugt, dass unsere Investitionen in die KI-Forschung eine perfekte Ergänzung zum Branchen-Know-How Deutschlands sind. Mit komplementären Stärken können wir uns gegenseitig unterstützen und eine positive Entwicklung zum Nutzen aller erreichen.

Chen Lifang,
Corporate Senior Vice President und
Director of the Board,
Huawei Technologies

Inspiration Partner:



Anzeige

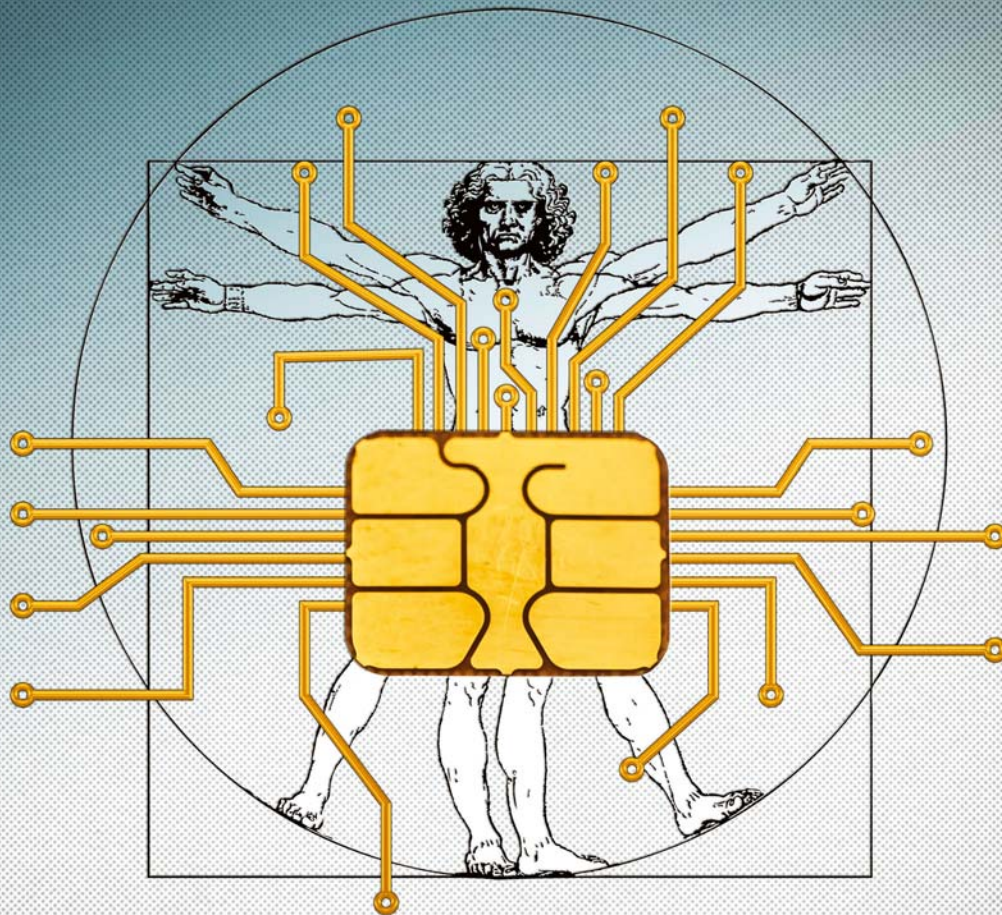


**Wirtschafts
Woche**

Tretroller statt Ferrari

Die **elektronische Gesundheitskarte** kostete Milliarden – und droht zu scheitern. Selbst die Industrie fordert jetzt eine Verstaatlichung des federführenden Unternehmens Gematik.

TEXT JÜRGEN BERKE, JÜRGEN SALZ



An Michail Gorbatschow kommt keiner vorbei. „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“, steht auf einer weißen Betonwand unter der Glaskuppel im Atrium des Berliner Spreekarree geschrieben. Der damalige Generalsekretär der Kommunistischen Partei der Sowjetunion sprach den Satz am 7. Oktober 1989 während der Feierlichkeiten zum 40. Geburtstag der DDR: als Warnung an die Berliner Führung, dass es mit dem Sozialismus so nicht länger weitergehen könne. Vier Wochen später fiel die Mauer.

Krankes System Die digitale Patientenakte sollte teure Doppeluntersuchungen vermeiden. Bis heute sind Ärzte aber vor allem analog unterwegs

Für die knapp 300 IT-Experten, die hier jeden Morgen auf ihrem Weg ins Büro vorbeikommen, sind die Gorbatschow-Worte so etwas wie ein böses Omen. Die meisten arbeiten seit vielen Jahren für ein Unternehmen, das eigentlich immer zu spät gekommen ist. Es trägt den sperrigen Namen Gesellschaft für Telematikanwendungen der

Gesundheitskarte (Gematik) und bastelt seit seiner Gründung im Januar 2005 an der ersten wirklich sicheren Festung für Patientendaten. Bislang vergeblich.

Im Spreekarree sollte etwas Einzigartiges entstehen: In einer konzertierten Aktion wollten Staat und Wirtschaft eine Alternative zu den mit vielen Sicherheitslücken auf den Markt geworfenen IT-Lösungen globaler Anbieter schaffen. Ärzte, Physiotherapeuten, Krankenhäuser, Apotheken und Krankenkassen sollten eine perfekt abgeschirmte IT-Plattform für den überaus heik-

Wie Anleger 2019 punkten könnten.

Trotz politischer Unsicherheiten: Die Kapitalmärkte bieten aus Sicht der Deutschen Bank interessante Möglichkeiten. Für Anleger gilt es, das Risiko im Portfolio aktiv zu managen – und über tägliche Schwankungen und kurzfristige Unruhen hinwegzusehen.

12.300

Punkte erwartet die Deutsche Bank Ende 2019 im DAX.

3,7%

könnte die Weltwirtschaft 2019 im Vergleich zu 2018 wachsen – ähnlich stark wie in den zwei Jahren zuvor.

2022

Weitere vier Jahre sollte der Aufwärtstrend bei den Immobilienpreisen in Deutschland anhalten – Boom statt Blase.

<0%

Für Rentenanleger wird 2019 ein herausforderndes Jahr: Weltweit rentieren Anleihen im Wert von 6,2 Billionen Euro im negativen Bereich.



len Transfer von Patientendaten bekommen. Ärzte sollten so Behandlungsfehler und Doppelabrechnungen vermeiden. Und Deutschland wollte beweisen, dass die Gesundheitsbranche – das weltweit attraktivste Ziel für Cyberkriminelle – die Sicherheitsprobleme in den Griff bekommen kann.

Heute, 14 Jahre später, ist die Gematik zum Symbol für das Scheitern eines der ehrgeizigsten Digitalisierungsprojekte der Bundesrepublik geworden. Sollte die Technologie bald flächendeckend in jeder Arztpraxis installiert sein, werden Teile des knapp zwei Milliarden Euro teuren Projekts völlig veraltet sein. „Die Gesundheitskarte ist der Berliner Flughafen der IT-Industrie“, so der Manager eines Technologiekonzerns, der den Glauben an ein Happy End verloren hat.

Ein schrecklicher Moloch

Stand November 2018 setzt erst jede fünfte der 200 000 Arztpraxen in Deutschland das von der Gematik konzipierte und zugelassene Sicherheitsset aus Router (Konjektor), Chipkarte und Kartenlesegerät ein. 60 Millionen Zugriffe auf Versichertendaten gab es bisher, also weniger als einen pro Kassenpatient. Die meisten Ärzte schieben die Installation hinaus und stellen ihre Rezepte auf Papier aus. Wenn sie elektronisch kommunizieren, dann per Fax.

Die Verantwortung für das Desaster, da sind sich die meisten Beteiligten einig, trägt die Gesellschaft aus Berlin. „Die Gematik ist ein schrecklicher Moloch, bei dem die Bundesregierung endlich den Stecker ziehen muss“, schimpft ein Unternehmer, der seit Jahren darauf wartet, dass jemand „dieser Misswirtschaft ein Ende bereitet“.

Der Ruf nach einem Neustart wird lauter. Die IT-Industrie, die sonst eher an die Selbstheilungskräfte des Marktes glaubt, würde die Gematik lieber heute als morgen verstaatlichen und die Aufgaben einer noch zu gründenden Bundesagentur für Digitalisierte Medizin übertragen. „Deutschland braucht dringend professionelle Strukturen“, fordert der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien (Bitkom), der auch für die in der Gesundheitswirtschaft tätigen IT-Konzerne spricht. „Die komplexen technischen und regulatorischen Fragen können die Organe der Selbstverwaltung gar nicht lösen.“

Selbst die Bundesregierung verliert die Geduld. Damit Patienten ihre Gesundheitsdaten auch per Smartphone-App austauschen können, will die für Digitalisierung verantwortliche Staatsministerin Dorothee Bär den strengen deutschen Datenschutz lockern. „Wir haben in Deutschland die höchst-

150

nachträgliche Korrekturen an der Gesundheitskarte haben dafür gesorgt, dass Entwicklungsprojekte von vorne anfangen mussten und die Industrie die Termine nicht einhalten konnte.

ten Anforderungen an den Schutz der Privatsphäre“, sagt sie, „das blockiert viele Entwicklungen im Gesundheitswesen.“ Ihr Vorschlag: „Wir müssen an der ein oder anderen Stelle abrüsten und einige Regeln streichen.“ In der jetzigen Form sei die Gesundheitskarte ein Konzept aus einem anderen Jahrzehnt, einem ohne Smartphones.

Dabei ist die Sicherheit nur eines der vielen Probleme. Die Produkte sind so komplex, dass die Industrie an den sich ständig verändernden Sicherheitsvorgaben schier verzweifelt. Der öffentlichkeitsscheue Geschäftsführer Alexander Beyer wirkt wie eine Marionette der Gesellschafter, die wenig Handlungsspielraum hat. Und die Gematik-Gesellschafter aus dem Kreis der Spitzenorganisationen des Gesundheitswesens wie Ärzte, Apotheker, Krankenhäuser und Krankenkassen sind so zerstritten, dass selbst engagierte Mitarbeiter die Lust am nervenaufreibenden Konsens verlieren.

In dieser Gemengelage ging auch der Blick auf die Patienten verloren. „Wir bauen ein IT-System für die sichere Vernetzung des Gesundheitswesens“, kritisiert T-Systems-Manager Thomas Tschersich. „Die Bedürfnisse der Patienten standen in der Vergangenheit zu wenig im Fokus.“ Mit der Patientenakte soll sich das nun ändern.

Der Mann, auf dem nun alle Hoffnungen ruhen, heißt Mark Langguth. Der 49-Jährige, seit über zehn Jahren bei der Gematik, feilte bis kurz vor Weihnachten mit seinem achtköpfigem Team an den Details der elektronischen Patientenakte, dem letzten noch fehlenden Baustein für den sicheren Austausch von Patientendaten. Sein mit Spannung erwartetes Werk ist 1200 Seiten dick und enthält alle technischen Vorgaben. „Wir haben den Anspruch, eine Lösung für alle 70 Millionen Kassenpatienten vorzustellen“, sagt Langguth, der sicher ist, dass die Gematik dieses Mal alle Zeitpläne einhält.

Bundesgesundheitsminister Jens Spahn gewährt eine letzte Frist. Bis 2021 soll eine

digitale Akte für alle Patienten bereitstehen. Allerdings strebt Gematik nicht mehr den großen Wurf an. „Wir starten mit einem Tretroller, der Ferrari kommt später“, lautet intern die neue Vorgabe. In die Patientenakte aufgenommen werden deshalb in der ersten Ausbaustufe nur Notfalldaten und Medikationspläne. Alles Weitere kommt später.

Eigentlich hielt die Gematik alle Trümpfe in der Hand, um das erfolgreichste Berliner Start-up zu werden. Die Firma entstand 2005 in einer akuten Notlage, als Reaktion der Bundesregierung auf den Lipobay-Skandal. Das von Bayer entwickelte Mittel Lipobay sollte den Cholesterinspiegel senken. Doch zu spät entdeckte Nebenwirkungen und Wechselwirkungen mit anderen Medikamenten führten dazu, dass sich einige Patienten einen tödlichen Cocktail mischten.

Die damalige Bundesgesundheitsministerin Ulla Schmidt (SPD) zog Konsequenzen: Alle Versicherten sollten eine Chipkarte bekommen, die mit lebenswichtigen Daten wie Röntgenbildern und einer Übersicht aller bereits verschriebenen Medikamente versehen ist. Sogar der damalige Bundeskanzler nahm sich der Sache an: „Die Gesundheitskarte ist ein Vorhaben, das von Anfang an funktionieren muss“, forderte Gerhard Schröder.

Sichere Festung

Als erstes Land der Welt wollte Deutschland ein absolut sicheres IT-System schaffen. Denn Patientendaten sind ein attraktives Angriffsziel. 2018 drang in Norwegen eine aus dem Ausland operierende Bande in die Datenbank der Gesundheitsbehörde ein und erbeutete knapp drei Millionen Datensätze – darunter auch von Mitgliedern der Regierung und des Militärs. In Singapur spähnten Hacker im Sommer 2018 die Daten von 1,5 Millionen Patienten aus. Zu den Betroffenen gehörte auch Premierminister Lee Hsien Loong. Die Veröffentlichung seines Gesundheitszustands könnte seine Wiederwahl gefährden. Hacker könnten gar die Befunde in den Patientenakten heimlich abändern und Fehldiagnosen verursachen, die das Leben von Patienten gefährden. Mit der Androhung ließen sich Lösegelder erpressen.

Um solche Horrorangriffe zu verhindern, wollte Deutschland bei der Digitalisierung des Gesundheitswesens keine Kompromisse auf Kosten der Sicherheit eingehen. Staat und Wirtschaft sollten gemeinsam beweisen, dass sichere IT-Systeme und deutsche Gründlichkeit kein Widerspruch sein müssen. Das US-Erfolgsmodell, halb fertige Soft- und Hardware schnell auf den Markt

zu werfen und beim Kunden reifen zu lassen, sollte eine qualitativ hochwertige Alternative ohne übliche Schwachstellen und Sicherheitslücken bekommen.

Die Gematik bekam dafür den hoheitlichen Auftrag. Für alle erforderlichen Komponenten – Netz, Router, Chipkarte und Lesegerät – entwickelte die Gesellschaft mit viel Liebe für jedes Detail komplexe Bauanleitungen, die viele tausend Seiten füllten. Als Gesellschafter stiegen alle Spitzenorganisationen von Ärzten und Krankenkassen ein. Auch finanziell war das Unternehmen vom ersten Tag an bestens ausgestattet. Mit einem Beitrag von einem Euro pro Jahr beteiligt sich jeder Kassenpatient an den Entwicklungskosten. Ein Beirat mit Vertretern

Der Streit entzündet sich fast immer an den Sicherheitsvorschriften, den sogenannten Spezifikationen. Ganz gleich, welche Vorgaben die Experten in die bis zu 6000 Seiten dicken Produktbeschreibungen hineinpacken – nicht die Geschäftsführung segnet sie ab, sondern der Gesellschafterausschuss. „Jeder Satz wird diskutiert. Da kommen Hunderte Kommentare. Da flippt man aus“, erzählt ein Mitarbeiter, der viele Jahre an den Spezifikationen gearbeitet hat. „Und das Schlimmste ist: Viele Änderungswünsche sind reine Schikane.“

Industriepartner sind entsetzt. So schimpft etwa die Telekom-Sparte T-Systems, die erst vor wenigen Wochen die Zulassung für ihren Konnektor bekommen hat,

Gehäuse vor elektromagnetischen Strahlen abgeschirmt werden, damit sich keine Daten von außen manipulieren lassen? Einige Angriffsszenarien seinen so unwahrscheinlich, kritisiert T-Systems, dass die Gematik in ihren Sicherheitsvorschriften gar nicht darauf eingehen müsste.

Die ständigen Diskussionen um solche Sicherheitsanforderungen im Gesellschafterkreis sind auch für ausgeschiedene Führungskräfte wie Ex-Gematik-Chef Arno Elmer der wichtigste Grund, die bisherigen Arbeitsstrukturen einzureißen. „Warum brauche ich eine hoheitliche Organisation, die sich nur um das Gesundheitswesen kümmert?“, fragt Elmer. Es gebe ja auch andere kritische Bereiche, die genauso sichere Platt-

Mehr punkten beim Geldanlegen.

Möglich mit Deutsche Bank InvestSparen, dem Wertpapiersparplan ab 25 € im Monat.

#PositiverBeitrag

deutsche-bank.de/investsparen

¹ Bei Abschluss bis 31. März 2019 und einer vereinbarten Rate von mindestens 100 €.

Anbieter: Deutsche Bank AG, Taunusanlage 12, 60325 Frankfurt am Main und DB Privat- und Firmenkundenbank AG, Theodor-Heuss-Allee 72, 60486 Frankfurt am Main

Jetzt Amazon-Gutschein über 30 € sichern¹

der Industrie sollte die Interessen der Wirtschaft wahren.

Doch die gewünschte Dynamik konnte die Gematik nie entfalten. Vor allem die mit vielen Veto-Rechten ausgestatteten Gesellschafter bremsen die Mitarbeiter immer wieder aus. Insider berichten von extrem langwierigen Abstimmungsprozessen, die sie in dieser krassen Form bei keinem anderen Unternehmen erlebt haben. „Das ist wie im UN-Sicherheitsrat“, frozelt ein Mitarbeiter. „Sobald eine Großmacht blockiert, kommt die erforderliche Einstimmigkeit nicht mehr zustande.“ Die Suche nach einem Kompromiss geht dann weiter. Die Arbeit bleibt solange liegen.

in internen Mitarbeiterbriefings über 150 nachträgliche Änderungen. Auch die Industrie habe die Komplexität des Projekts unterschätzt, heißt es dort selbstkritisch. Aber letztlich hätten die ständigen Korrekturen dafür gesorgt, dass einige Teilprojekte immer wieder von vorne anfangen mussten und deshalb die Termine nicht einhalten konnten. T-Systems will sich dazu offiziell nicht äußern – wegen der Verschwiegenheitsklausel.

Den Sinn vieler Änderungen stellt T-Systems inzwischen aber infrage. Muss sich ein hochsicheres Kartenlesegerät selbst unbrauchbar machen, sobald es mit einer Bohrmaschine traktiert wird? Muss jedes

formen benötigen – und als Blaupause dienen könnten. Er denkt dabei an den elektronischen Personalausweis, die digitale Steuererklärung und das vernetzte Zuhause mit einem sicheren Smart-Meter-Router.

Dass das Gematik-Modell einer privaten Entwicklungsgesellschaft als Vorbild für andere Branchen dienen könnte, schließen alle Beteiligten kategorisch aus. Wer so oft zu spät gekommen ist wie die Gematik, der lande – wie die DDR – auf dem Scherbenhaufen der Geschichte. Gorbatschows Lebensweisheit scheint auch im Digitalzeitalter zu gelten. Nur: Bei der Gematik dauert – wie alles in diesem merkwürdigen Unternehmen – auch der Untergang etwas länger. ■

Schwerer Reiter

Motorradbauer **Harley-Davidson** steht im Zentrum des Zollstreits zwischen den USA und Europa. Nun will sich das Unternehmen internationalisieren – und könnte damit treue Fans verschrecken.

TEXT JULIAN HEISSLER

FOTOS IAN CURCIO

Als Bernie Shankman das erste Mal auf eine Harley-Davidson kletterte, hieß der Präsident der USA Franklin D. Roosevelt. Das Land arbeitete sich langsam aus der Großen Depression heraus, die Gallone Benzin kostete weniger als 20 Cent, und das ferne Europa steuerte auf den Zweiten Weltkrieg zu. Shankman war im Sommer 1939 16 Jahre alt, sein Cousin war mit dem Motorrad zum Gemischtwarenladen seines Vaters gekommen und nahm den Teenager mit auf eine Ausfahrt ins Umland der Hauptstadt Washington. Es war der Beginn einer lebenslangen Leidenschaft.

Die hat Shankman bis heute nicht aufgegeben. Zwar hat ihn sein Arzt vor Kurzem überzeugt, auf ein Modell mit drei Rädern umzusteigen. Doch noch immer ist der 95-Jährige regelmäßig auf den von dichten Wäldern gesäumten Pisten im US-Bundesstaat South Carolina unterwegs. In den vergangenen Jahrzehnten besaß er Maschinen verschiedener Fabrikate, aber keine Marke hat in seinem langen Leben eine ähnliche Rolle gespielt wie Harley-Davidson. Im Weltkrieg diente er auf einem Motorrad des

Herstellers als Aufklärer, später fuhr er mit seiner Frau im Seitenwagen quer durch die USA. „Das Motorengeräusch ist einmalig“, schwärmt Shankman, der einem der vielen Harley-Clubs angehört, die es im ganzen Land gibt. „Dagegen klingt alles andere wie eine Nähmaschine.“

Es sind Geschichten wie diese, die den Mythos Harley seit Jahrzehnten fortschreiben und den Zweiradbauer aus Milwaukee im US-Bundesstaat Wisconsin zu einem der amerikanischsten Unternehmen überhaupt gemacht haben. Spätestens seit Peter Fonda und Dennis Hopper vor fast 50 Jahren im Kultfilm „Easy Rider“ auf umgebauten Harleys über die Highways bretteten, kann es der Biker an ikonischer Kraft mit dem Cowboy in der Prärie aufnehmen. Beide stehen für Freiheit, Individualismus, Grenzerfahrungen – und damit für den amerikanischen Traum.

Patriotisch unterwegs

Dessen motorisierte Verkörperung gefährdet nun ausgerechnet jener Mann, der angetreten ist, Amerika wieder groß zu machen. Die Handelspolitik von Präsident Donald Trump trifft Harley-Davidson gleich



Ein Himmel namens Highway
In den USA steht Harley-Davidson für Freiheit und Individualismus



doppelt. Höhere Importzölle auf Aluminium und Stahl verteuern die Produktion in den USA, die von der Europäischen Union im Gegenzug angehobenen Einfuhrabgaben für US-Motorräder erschweren den Absatz auf wichtigen Auslandsmärkten.

Harley-Davidson ist zwischen die Fronten geraten und reagiert darauf mit einem der größten Umbauprogramme der Unternehmensgeschichte. Es soll den Motorradbauer moderner und globaler machen – und könnte den uramerikanischen Konzern so zu einem Unternehmen mit Sitz in den Vereinigten Staaten machen. Das ist ein riskanter Weg. Denn gerade den Stammkunden des

Motorradbauers sind dessen Wurzeln wichtig. „Ein amerikanisches Motorrad zu fahren zeigt starken Patriotismus“, erklären die Hells Angels ihre Vorliebe für die Erzeugnisse des Unternehmens aus Wisconsin. Und nehmen nur Biker auf, die Harleys fahren.

Doch ausgerechnet in den USA schwächelt das Geschäft schon länger. Zwar verkauft der Konzern die meisten Motorräder weiterhin auf seinem Heimatmarkt, im dritten Quartal ging der Absatz hier im Vergleich zum Vorjahr jedoch um mehr als 13 Prozent zurück. Die Marke ist in die Jahre gekommen, jeder zweite Fahrer in den USA ist heute älter als 50. Neues Wachstum könn-

te das Unternehmen vor allem in Asien finden, doch die dicken Harleys haben im engen Gewirr der dortigen Metropolen einen schweren Stand. Sie wurden schließlich für den Highway entworfen.

Marc McAllister sieht in Asien dennoch beste Chancen – und nicht nur dort. „Wir sind als Marke eine Ikone, damit sind wir immer in einer guten Position“, sagt der Manager, der bei Harley für die Motorräder der Zukunft verantwortlich ist. Der Besprechungsraum in der Zentrale in Milwaukee ist nicht weit von dem Platz entfernt, an dem William Harley und Arthur Davidson vor 115 Jahren mit einer kleinen Werkstatt angingen. ►



Die unter anderem von McAllister erdachte Initiative „More Roads to Harley Davidson“ soll dem Unternehmen in den kommenden Jahren nun rund zwei Millionen neue Kunden bringen, indem es sich ein Stück von seinen Ursprüngen verabschiedet.

Mit dem Modell LiveWire steht der erste große Aufschlag kurz bevor. Das Motorrad, das demnächst auf den Markt kommt, wird leichter und wendiger sein als die meisten bisherigen Harleys. Vor allem aber wird es von einem Elektromotor angetrieben. Das „Leuchtturmprojekt“, wie es McAllister lobt, soll gleichzeitig jüngere Kunden an die Marke heranführen und den Ansprüchen erfahrener Biker genügen, Fahrer in den USA und Europa ebenso begeistern wie in China und Indien.

Für lebenslange Harley-Fans wie Shankman dürfte es dennoch gewöhnungsbedürftig sein. Lange Ausfahrten über mehrere Tage werden mit ihm wegen der überschaubaren Reichweite der Batterie in absehbarer Zeit nicht möglich sein, und auch das charakteristische Röhren des Motors wird nicht erklingen. Das Modell soll vor allem Fahrer in Städten ansprechen, ganz besonders in Asien.

Born in the USA Harley-Davidson produziert vor allem in der amerikanischen Heimat. Die Fans der Marke wollen, dass das so bleibt

On the Road again Jeder zweite Harley-Fahrer in den USA ist älter als 50. Mit 95 Jahren liegt Bernie Shankman weit über dem Durchschnitt



„Wir sehen unser Wachstum derzeit vor allem international“, sagt McAllister, der selbst bis zum Sommer die Harley-Niederlassung in Singapur leitete. „Unser Ziel ist es, die Hälfte unseres Auftragseingangs im Ausland zu generieren.“ Derzeit liegt der Anteil bei etwa 40 Prozent, im dritten Quartal legten die internationalen Verkäufe immerhin um 2,6 Prozent zu. Den Status als amerikanische Ikone sieht McAllister durch den neuen Kurs nicht gefährdet. „Wir geben das Harley-Davidson, das wir sind, nicht auf. Wir fügen nur etwas hinzu“, sagt er.

Die riesigen US-Flaggen an den Wänden der Werkshalle scheinen das eindrucksvoll zu bestätigen. In der Motorenfabrik in Menomonee Falls, eine gute halbe Stunde von Milwaukee entfernt, geht es hektisch und laut zu. Roboter fräsen und schleifen Einzelteile für die verschiedenen Verbrennungsantriebe zurecht, Arbeiter setzen sie anschließend am Fließband zusammen. Ständig bewegt sich ein Greifarm, hämmert eine Maschine, kreischt eine Anlage. Der verpflichtende Gehörschutz ist bestenfalls Kosmetik.

Verbaut werden vor allem Aluminium und Stahl, der Einkauf beider Metalle ist durch Trumps Strafzölle deutlich teurer ge-

worden. Die Vergeltung aus Brüssel dürfte den Motorradbauer aber noch mehr belasten – und das mit voller Absicht. Die Strafzölle sollen vor allem symbolisch wichtige Unternehmen treffen, die ihren Sitz am besten auch noch in politisch besonders umkämpften Bundesstaaten haben. Beides trifft auf Harley-Davidson zu: Das Unternehmen ist weltweit bekannt, in Wisconsin lag Trump bei der Wahl 2016 zudem nur knapp vorne.

Die Zölle machten die Motorräder in Europa durchschnittlich um mehr als 2000 Euro teurer und könnten dadurch einen Schaden von bis zu 100 Millionen Dollar pro Jahr anrichten, teilte der Konzern bereits im Sommer der Börsenaufsicht SEC mit. Um Zusatzkosten abzufedern, werde das Unternehmen „die Produktion von Motorrädern für die EU von den USA in internationale Fertigungsanlagen verlagern“.

Die erboste Reaktion des US-Präsidenten ließ nicht lange auf sich warten. „Harley-Davidson sollte zu 100 Prozent in Amerika bleiben, bei den Leuten, die euch erfolgreich gemacht haben“, twitterte Trump. „Wir werden das nicht vergessen, genauso wenig wie eure Kunden und eure sehr glücklichen Konkurrenten.“ Weitere Beschimpfungen und Drohungen folgten. Schließlich hatte der Konzern bereits im vergangenen Jahr angekündigt, ein weiteres Werk in Thailand zu eröffnen, und im Frühjahr mitgeteilt, dass er seine Fabrik im Bundesstaat Missouri schließen wird.

Nicht alle Republikaner teilen Trumps harsche Kritik. „Harley-Davidson ist seit Generationen ein fester Bestandteil von Wisconsin mit gut bezahlten Jobs und großem ehrenamtlichem Engagement“, sagt der Kongressabgeordnete Jim Sensenbrenner, in dessen Wahlkreis das Werk in Menomonee Falls steht. Grundsätzlich könne er sich mit den Zielen von Trumps Handelspolitik zwar anfreunden. „Aber die Stahlzölle haben Unternehmen wie Harley geschadet und setzen Arbeitsplätze aufs Spiel“, sagt Sensenbrenner.

Manager des Konzerns halten sich in der Debatte bewusst zurück. Das Unternehmen verweist lediglich darauf, dass die Attacken des Präsidenten keinen messbaren Einfluss auf die Verkäufe gehabt hätten. Dabei dürfte die Zahl der Trump-Anhänger unter den Harley-Davidson-Fahrern in den USA beachtlich sein. Schließlich sind beide Bevölkerungsgruppen vor allem männlich und weiß sowie etwas älter und konservativer als der amerikanische Durchschnitt. Im Wahlkampf hatte der spätere Präsident bewusst die Nähe zu Motorradfahrern gesucht und nach seinem Sieg Anhänger in Lederkutte



Get your motor running Bikerin Trish Camarota will sich die Freude am Fahren von Trump nicht verderben lassen

ins Weiße Haus eingeladen. Chris Cox, Chef der Unterstützergruppe „Bikers for Trump“, fährt – natürlich – eine Harley.

Fahnen und Veteranen

An den meisten Tagen ist das Wings and Ale ganz hinten an einem weitläufigen Parkplatz in Columbia im Bundesstaat South Carolina eine ganz normale Kneipe. Einmal im Monat aber wandelt es sich zum Biker-Treff. Dann hält die Harley Owners Group hier ihre Sitzung ab. Filialen des Clubs existieren auf der ganzen Welt, für das Unternehmen sind sie ein Mittel zur Kundenbindung, die Fahrer können sich hier austauschen und Kontakte knüpfen. „Wir sind vor zweieinhalb Jahren hierhergezogen und haben sofort Anschluss gefunden“, sagt Scott, ein stattlicher Mittvierziger. „Es hat etwas sehr Familiäres.“

Gegen halb acht eröffnet Präsidentin Trish Camarota das Treffen, zu dem sich rund 50 Mitglieder eingefunden haben. An die Wände werden Schnappschüsse gemeinsamer Ausfahrten projiziert, während im Hintergrund ein Indiana-Jones-Flipper blinkt. „Wie viele Veteranen haben wir heute hier?“, fragt Trish zunächst in die Runde. Etwa die Hälfte der Männer hebt die Hand. Applaus brandet auf. „Danke für euren Dienst“, sagt die Präsidentin. Dann erhebt sich die Gruppe zum Flaggenappell. Erst danach bringen Kellnerinnen frittiertes Hühnchen und Pitcher voller Bier an die Tische.

Für viele hier ist ihr Motorrad mehr als nur ein Hobby. Es ist eine Lebenseinstellung. Auch Trish, die tagsüber als Zahnarzthelferin arbeitet, wirft sich am Wochenende und nach Feierabend in ihre Lederkluft und setzt sich auf ihre Roadking, eine Sonderanfertigung aus dem Jahr 2013. Nachdem sie zunächst nur auf dem Rücksitz ihres Exmanns mitfuhr, steuert sie ihr eigenes Motorrad nun schon seit 25 Jahren, und das manchmal über mehrere Wochen und Bundesstaaten hinweg. Die vielen Metallmarken an ihrer Lederweste beweisen, wie weit sie bereits herumgekommen ist. „Ich muss bald etwas annähen“, sagt sie und lacht.

Etwas anderes als eine Harley würde ihr nie in die Garage kommen. „Letzten Sommer bin ich eine Indian gefahren“, sagt Trish. „Die hat gebrummt wie eine Hummel.“ Präsident Trump wird ihre Liebe nicht erschüttern. „Mir gefallen die Dinge, die er für das Land tut“, sagt sie. „Deshalb kann er twittern, was er will.“ Biker Scott hat mehr Verständnis für die Attacken. „Es geht um Jobs“, sagt er. Deshalb dürfe Trump sogar Harley-Davidson kritisieren, wenn das Unternehmen Arbeitsplätze ins Ausland verlagere.

Dass der Motorradbauer dabei nicht zu weit gehen darf, meinen fast alle im Wings and Ale. Auch der 95-jährige Shankman: „Ich bin sehr patriotisch“, sagt der Motorradveteran. „Deshalb ist es mir wichtig, dass Harley-Davidson ein amerikanisches Unternehmen bleibt.“

Frau Eldrups Gespür fürs Fernsehen

Während ARD und ZDF höhere Rundfunkbeiträge fordern, zeigt TV2 aus Dänemark, wie ein öffentlich-rechtlicher Fernsehsender ohne Gebühren auskommen kann – und dennoch Qualität liefert.

TEXT PETER STEINKIRCHNER

Die Frau, die den ungewöhnlichsten Sender Europas leitet, wirkt tiefenentspannt. Eben noch plauderte sie mit ihren engsten Mitarbeitern, nun steht Merete Eldrup vor dem Besprechungstisch ihres gläsernen Büros und gönnt sich einen Moment der Ruhe, um eine Teesorte auszuwählen. Fein sortiert liegt ein Dutzend kleiner Päckchen des dänischen Hoflieferanten A. C. Perchs in einer dunklen Holzkiste. Das, lächelt die Vorstandsvorsitzende von TV2, sei eines der wenigen Privilegien, die sie als Senderchefin genieße.

Tatsächlich ist das edle Heißgetränk eher eine Art Härtezuschlag. Denn der öffentlich-rechtliche Sender TV2 muss sich im hart umkämpften Fernsehmarkt ohne sichere Gebühreneinnahmen behaupten. TV2 finanziert sich ausschließlich aus Werbung und Abonnentengebühren – und erfüllt trotzdem hohe Qualitätsstandards. Damit ist der Sender zum beliebtesten Programm der Dänen geworden. Er könnte Blaupause für eine Reform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Deutschland sein. Doch die Anstalten ignorieren den dänischen Erfolg.

Aus der Not eine Tugend gemacht

Stattdessen fordern ARD und ZDF gebetsmühlenartig höhere Rundfunkbeiträge – zuletzt zum Jahreswechsel. Derzeit zahlt jeder Haushalt 17,50 Euro pro Monat. Die Bundesländer wollen bis Frühjahr über eine Reform des mit acht Milliarden Euro ausgestatteten öffentlich-rechtlichen Rundfunks entscheiden. Mehrere Modelle sind im Gespräch. Am Ende wird es wohl wieder mehr Geld geben – die Frage ist nur, wie viel.

Der nördliche Nachbar hingegen zeigt, dass es Alternativen zum obligatorischen Rundfunkbeitrag gibt. Geplant war das zwar anders. Eigentlich wollte die dänische Regierung das 1988 gestartete TV2 privatisieren. Mehr als ein halbes Dutzend Medienkonzerne waren an einer Übernahme interes-

siert. Vor dem geplanten Deal verlor TV2 vor 14 Jahren seinen Anteil an der Rundfunkgebühr. Dann aber kam es, wegen eines Verfahrens vor dem europäischen Gerichtshof, doch nicht zu einer Übernahme. Die Folgen für TV2 waren unumkehrbar: Die Gebührenfinanzierung war passé, es blieben die Reklameerlöse. Im Zuge der Finanz- und Konjunkturkrise aber brachen die ein.

Als Eldrup im Dezember 2007 den CEO-Posten bei TV2 übernahm, schrieb der staatliche Fernsehsender tiefrote Zahlen. Die Dänin, die zuvor Vize-Chefin der Energieagentur und Geschäftsführerin beim einflussreichen Verlag JP Politikens Hus war, startete eine Ochsentour durch die Politik: „Ich habe sie vor die Wahl gestellt: Entweder hören wir auf, öffentlich-rechtliche Inhalte wie etwa ausführliche und regionale Nachrichten zu senden und sind dann völlig frei, zu tun, was wir wollen“, sagt die 55-Jährige,

und schaut auf das graue Wasser eines alten Hafenbeckens, an dessen Rand der TV2-Zweckbau steht, „oder wir brauchen ein Abo-Modell.“ Denn Eldrup ist klar: In einem Land mit gerade fünf Millionen Einwohnern lässt sich ein TV-Programm nicht allein durch Werbung refinanzieren.

Offenbar war sie überzeugend. Denn in der Nacht vom 11. auf den 12. Januar 2012 begann TV2, sein Programm zu verschlüsseln. Wer seitdem Serien wie den Straßenfeger „Badehotellet“ sehen will, muss zahlen: „Gratis ist bei uns gar nichts“, sagt Eldrup. „Wenn du TV2 nicht magst oder lieber Zeitung liest oder Netflix schaut, dann kündigst du einfach.“

Proteste und Wutbürger-Anrufe blieben dennoch aus. Denn das Abo ist preiswert. 2,10 Euro im Monat werden pro Haushalt fällig, bezahlt wird über die Rechnung der Kabelnetzbetreiber und Internetanbieter. Wer mehr Auswahl will, zahlt mehr: Rund um das Hauptprogramm, das neben Nachrichten zur besten Sendezeit vor allem populäre dänische Serien und Shows sendet, hat Eldrup ein halbes Dutzend kostenpflichtige Kanäle platziert – für Jugendliche, für ältere Zuschauer und für Sportfans.

Dazu baute sie einen Film- zum Sportkanal um, der sich auf in Dänemark populäre Sportarten wie Handball konzentriert. In Zeiten von Netflix, das den Zuschauer mit unendlich vielen internationalen Serien und Filmen überschüttet, fahre TV2 besser, meint Eldrup, wenn es sich auf lokale Inhalte konzentriert. Und das gilt auch für das eigene Streamingangebot, das werbefrei



Gebühr, aber freiwillig TV2-Chefin Eldrup setzt auf Werbung und Abonnenten – und macht den öffentlich-rechtlichen Fernsehsender zum beliebtesten Programm in Dänemark

18,60 Euro im Monat kostet. Auf diese Weise hat die freundliche Frau Eldrup mit ihrem Gespür fürs Fernsehen den Dänen einen öffentlich-rechtlichen Bezahlsender beschert, den zwar jeder jederzeit kündigen kann. Den jedoch die meisten Zuschauer so schätzen, dass sie lieber dran bleiben. Und deshalb stammt mittlerweile mehr als die Hälfte des Umsatzes von rund 300 Millionen Euro direkt vom Publikum; 45 Prozent steuern Werbespots bei.

Wegen des Erfolgs von TV2 wollen einige Politiker den Sender jetzt doch veräußern. Dänemarks Kultusministerin will 40 Prozent der staatlichen Aktiengesellschaft privatisieren. Ob das gelingt, ist offen. In der Öffentlichkeit kommen die Pläne nicht gut an. Medienwissenschaftler Henrik Sondergaard fürchtet, die Qualität des Programms könnte unter steigenden Renditeerwartungen leiden.

Sparkur für Staatssender

Der Groll gegen teures Staats-TV richtet sich derzeit ohnehin gegen den zweiten Staatssender. Dem 1925 gegründeten Dänischen Rundfunk (DR), dem größten Konkurrenten von TV2, kürzte die liberal-konservative Regierung von Ministerpräsident Lars Lokke Rasmussen, gedrängt von der rechtspopulistischen Dansk Folkeparti, zum neuen Jahr das jährliche Budget um mehr als 100 Millionen Euro, und damit um 20 Prozent. Als Folge schließt DR drei von sechs TV-Kanälen und fünf von acht Radiowellen. 400 der 2600 Stellen werden gestrichen.

Bei TV2 bleibt man gelassen. Im Erdgeschoss produzieren sie gerade die Mittagsnachrichten. Vier Etagen darüber macht sich Eldrup wenig Illusionen. Sie weiß, dass ihre Erfolge TV2 in den Fokus potenzieller Käufer rücken: „Weltweit gibt es sicher viele Unternehmen, die darüber nachdenken könnten, Anteile an TV2 zu kaufen – ein Marktführer mit einer guten Marge und einem funktionierenden Streamingangebot ist natürlich interessant.“ Ob schon mal einer bei ihr vorbeigeschaut hat, sagt Eldrup nicht.

Fest steht, dass eine Gruppe definitiv noch nicht vorstellig wurde, hier im Süden von Kopenhagen, in diesem Niemandsland aus Firmenzentralen und Neubauten: Medienpolitiker oder Intendanten aus Deutschland. „Nein, von denen war noch nie einer hier“, sagt Eldrup, und lächelt. Dabei würde sie die Besucher gerne auf eine Tasse Tee einladen. ■

FOTO: PICTURE ALLIANCE/RITZAU SCANPIX/BIRGITTE CAROL HEIBERG

EXPERTEN

WISSEN

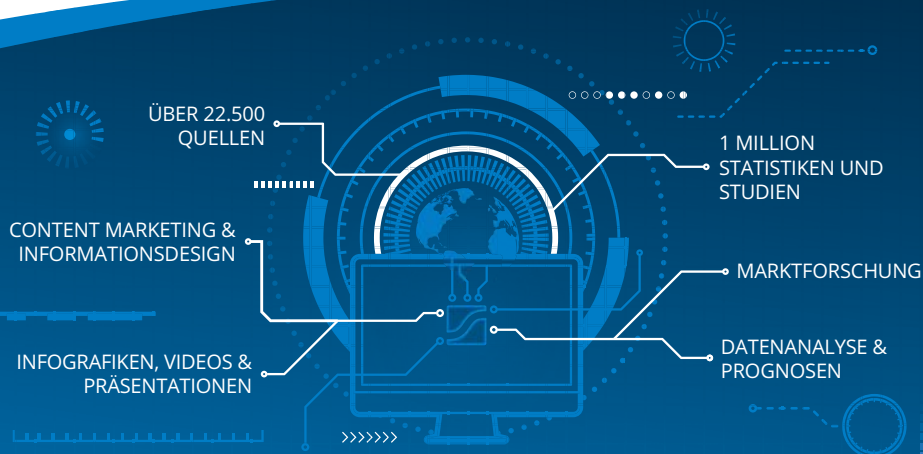
STATISTA
PREMIUM REPORTE
Kurzzeitig kostenlos



Jetzt
runterladen!



de.statista.com/page/
free_content



statista
The Fact Destination

www.statista.com

Helden des Mittelstands – Teil 29

**Thomas
Taferner**

Leiter Vertrieb und Marketing
bei Telenot



1. Das Problem

Telenot kämpft gegen asiatische Wettbewerber, die den Markt für Alarmanlagen mit Billigware fluten. Andere deutsche Hersteller haben aufgegeben.

15

2. Die Lösung

Individualisierung nach dem Baukastensystem: Telenot liefert, was Firmenkunden haben wollen – ob es sich nun um kleine Juwelierläden oder große Supermarktketten wie Rewe oder Edeka handelt. Sie können etwa beliebig viele Bewegungsmelder oder Zugangssperren zum Grundgerüst der Alarmanlage hinzufügen. Das unterscheidet die Alarmanlagen von denen von der Stange, die in Elektromärkten verkauft werden.

Jahre in Folge hat Telenot bislang seinen **Umsatz gesteigert**. 2017 setzten die 400 Mitarbeiter rund 75 Millionen Euro um.

3 Die Umsetzung

Nachdem sich der Kunde für eine individuelle Lösung entschieden hat, läuft die Montage über 450 Elektrofachbetriebe in Deutschland. Kein anderer Anbieter kann ein ähnliches Netzwerk an Montagepartnern vorweisen. Die nötigen Bauteile – vom Gehäuse bis zur Elektronik – kann Telenot schnell liefern: 90 Prozent werden am Stammsitz im baden-württembergischen Aalen gefertigt.

Jetzt testen: Das digitale manager magazin

2 Ausgaben für nur € 11,90

manager-magazin.de/angebot

Die 100 wichtigsten Frauen der deutschen Wirtschaft

Die getunte Elite

Wie aus Kindern Digitalos werden



manager magazin

Wirtschaft aus erster Hand

Dieser Mann will Deutschland retten

Im Sommer verkündet Investor und Fernsehstar **Frank Thelen**: Ich mache mich auf den Weg und kreiere einen deutschen Technologie-Weltmarktführer. Masterplan oder Selbstüberschätzung? Ein halbes Jahr unterwegs mit einem Missionar.

TEXT VOLKER TER HASEBORG

Aufbruch

Am Tag, an dem er der Welt mitteilen will, dass er sie auf den Kopf stellen werde, steht Frank Thelen in einem viel zu stickigen Raum im zweiten Stock eines Hamburger Kontorhauses und tritt unruhig von einem Bein aufs andere. Es ist Ende August, heute präsentiert der Hamburger Murmann-Verlag Thelens Autobiografie. Doch Thelen, graue Jeans, schwarzes Poloshirt, will mit den versammelten Journalisten eigentlich nicht über sein Leben reden, sondern über die Zukunft. Er hat es eilig, denn: „Die nächsten zehn Jahre werden die größte Herausforderung der menschlichen Geschichte.“ Die beiden Weltkriege? „Kindergeburtstag im Vergleich zu dem, was kommt.“

Deutschland, so Thelens Krisendiagnose, habe den Anschluss verpasst. Siemens, Bosch, Porsche – alles Vergangenheit. Bei neuen, die Zukunft bestimmenden Technologien, bei Onlinehandel (Amazon), Software (Microsoft), Suchmaschinen (Google), sozialen Medien (Facebook, Twitter) und E-Mobilität (Tesla), liegen andere vorne. Schlimmer noch: Die Deutschen sähen das Problem noch nicht mal so richtig, machten sich stattdessen über zentrale Erfindungen, wie etwa Flugtaxi, lustig. „Ich bin wirklich sauer!“, schimpft er.

Immerhin, glaubt Thelen, eine Hoffnung gebe es noch: Frank Thelen. Denn: Die Marktführerschaften für künstliche Intelli-

genz, neue Energien, Quantencomputer seien noch nicht vergeben. Er will eine neue, deutsche Technologieplattform suchen und finden, sie zu einem Weltmarktführer aufbauen, zu einem Megakonzern mit einer Marktkapitalisierung von 100 Milliarden Euro und mehr: „Das sind meine nächsten zehn Jahre.“ Ums Geldverdienen gehe es ihm dabei nicht. „Ich habe so viel Geld, es ist mir scheißegal.“ Er will jetzt die Politiker in Berlin überzeugen: „Das ist eine schwierige Mission, auf die ich mich da beuge.“

Abgang Thelen.

Und Verwirrung unter den Journalisten. Was war das gerade? Und wer war das? Ein Gründer, ein Investor, ein Politiker, ein Großmäzen wie Bill Gates?

Frank Thelen zögert nicht lange, sich mit Persönlichkeiten von Reichtum und Rang, mit Visionären und Philanthropen in eine Reihe zu stellen. Und viele Deutsche würden es wohl auch nicht tun. Seit er 2014 in der Fernsehshow „Höhle der Löwen“ einen Posten in der Jury übernahm, ist Frank Thelen der Popstar der deutschen Start-up-Welt. Seine Autobiografie steht auf den Bestsellerlisten, Thelen fungiert als Werbefigur für eine Krankenkasse. Er sitzt mit dem Wirtschaftsminister in der Talkshow „hart aber fair“ beisammen und sagt hinterher: „Ich hoffe, Herr Altmaier hat aus unserem Gespräch neue Erkenntnisse mitgenommen.“ Es ist nicht als Scherz gemeint.

FOTO: STEFAN KRÖGER FÜR WIRTSCHAFTSWOCHEN

Bitte recht ernsthaft
Frank Thelen sucht
ein deutsches Pendant
zu Google und Co.



Anders als sein ebenfalls prominenter Co-Juror Carsten Maschmeyer kann Thelen für sich in Anspruch nehmen, tatsächlich einige Erfolgsgeschichten der digitalen Wirtschaft entwickelt zu haben. Ebenso zweifellos hat er dabei viele Millionen verdient. Nur zusammen rechtfertigt das, seine Visionen in einem frühen Stadium zu begutachten. Sie nicht einfach zu ignorieren, bis sich womöglich vorzeigbare Erfolge einstellen.

Wenn Frank Thelen sagt, dass ihm der Rummel um seine Person gar nicht so recht sei, weil der ihn verzeichne, dann stimmt das nicht ganz. Wer ihn ein paar Monate begleitet, lernt einen Mann kennen, der die Selfies, die Talkshows, die große Bühne genießt. Dabei sei die Autobiografie kein Selbstzweck, beteuert Thelen, eher ein Vehikel: Er gebe Privates von sich preis, um seine Vision unter Volk zu bekommen. Bis zur Veröffentlichung war das private Ich für ihn eher eine Tabuzone. Jetzt steht es ausführlich im Scheinwerferlicht.

Frank Thelen veröffentlicht in dem Buch Kinderfotos, er schreibt übers Skateboardfahren und darüber, wie er seine Frau Nathalie kennengelernt hat. Er berichtet über seine erste Pleite mit einer IT-Firma,

„Ich habe so viel Geld. Es ist mir scheißegal“

FRANK THELEN
Investor

dass ihn damals eine Million Euro Schulden belastete, warum er trotzdem neue Firmen gründete, wie er Millionen durch den Verkauf der Fotoplattform ip.labs an den japanischen Konzern Fujifilm verdiente und sich seitdem mit seiner Beteiligungsfirma Freigeist als Frühförderer von Start-ups betätigt, etwa Wunderlist (verkauft an Microsoft) oder MyTaxi (verkauft an Daimler).

Eine schöne Geschichte ist das. Was von seiner neuesten Idee zu halten ist, lässt sich schwieriger sagen. Ist seine Mission ein unfreiwilliger Nachweis dafür, dass er überschnappt? Dass es bei den Zukunftstechnologien den Anschluss verliert, haben schon andere Deutschland vorgehalten. Warum soll ausgerechnet Frank Thelen daran etwas ändern können? Was passiert, wenn der Held seines Universums auf die Wirklichkeit trifft, auf deutsche Ministerialbeamte und internationale Marktakteure? Auf eine Welt, ►

in der keiner nach einem Selfie mit ihm fragt? Und er mit seinem vielen Geld nur einer unter vielen ist?

Zurück nach Hamburg, wo Thelen nach seinem Auftritt in einem Nebenraum seine Bücher signiert, Fragen will er nebenher beantworten. Wie ist er auf die Idee gekommen, Deutschland zu retten? Beim Verfassen der Autobiografie. Er habe sich klargemacht, was in den nächsten zehn Jahren passieren werde. Seine Reaktion: „Holy moly, jetzt wird's ernst. Stop everything else.“

Was versteht er unter einer Plattform? Ein Produkt, für das Nutzer immer mehr Daten preisgeben, sodass immer mehr Partner auf das Produkt angewiesen seien. „Irgendwas, was in einer positiven Spirale einen Bereich so stark unter Kontrolle hat“, dass alle Wettbewerber ausgeschlossen seien: „Eine echte Plattform ist mindestens 100 Milliarden wert.“ Und glaubt er wirklich, dass er so etwas in Deutschland findet? „Keine Ahnung.“ Dann schiebt er trotzig hinterher: „Das ist aber jetzt mein neuer Lebensinhalt.“ Sein erster Schritt: nach Berlin fahren, politische Unterstützung einsammeln. Je hochrangiger, desto besser.

Ernüchterung

Der Start-up-Campus „Factory“ in Berlin-Mitte. Der Veranstaltungssaal sieht aus wie viele Locations, in denen Gründer sich gern versammeln: Backsteinmauern, Parkett, Stahlträger – und Scheinwerfer, die auf eine Bühne leuchten, auf der Frank Thelen gleich mit Dorothee Bär auftreten will, Digital-Staatsministerin der Bundesregierung. Vorher sitzt Thelen auf einer Bierbank vor der Factory und schwärmt über „die Doro“. Regelmäßig würden sie Informationen austauschen. „Wir sind wirklich in engem Kontakt. Sie erklärt mir die Politik, und ich nehme sie mit in die ganzen Technologiekreise. So versuchen wir Dinge zu bewegen. Da geht's um Deutschland.“

Thelen hat viele Wünsche, die Doro möglichst schnell erfüllen soll: Er hofft, dass die CSU-Politikerin sich dafür einsetzt, dass die Datenschutz-Grundverordnung geändert wird; Daten seien der Rohstoff für das neue Zeitalter, und die Verordnung sei „Gift“ für die Wirtschaft. Er hofft, dass die Staatsministerin dafür sorgt, dass sich die EU, der Bund und die Kommunen nicht mehr gegenseitig beim Breitbandausbau behindern. Dass die Politikerin die digitale Infrastruktur ausbaut, die künstliche Intelligenz fördert, die Verflüssigung von Wagniskapital erleichtert.

Er muss jetzt rein, die Doro ist da. Thelen hat junge Menschen aus der Berliner Gründerszene eingeladen, es gibt Mate-Tee



Gründer von morgen Thelen im Gespräch mit Studenten an der RWTH Aachen – hier verteilt er Optimismus, hier holt er sich frische Ideen und Motivation

und Tannenzäpfle-Pils. Die Staatsministerin trägt eine weiße Bluse und eine Jeans mit Löchern und Glitzersteinchen. Sie sagt, dass Thelens Buch „jeden irgendwie anfixt“, das Werk sei so motivierend wie das Buch „Lean In“ von Facebook-Chefin Sheryl Sandberg. „Vielen, vielen Dank“, jubelt Thelen, „und jetzt reden wir über Innovationen.“ Bär folgt brav. Sie darf noch mal erzählen, wie sie damals ausgelacht wurde, als sie sagte, dass „Digitalisierung“ mehr bedeute als Breitbandausbau, dass sie etwa auch die Mobilität betreffe – und: Flugtaxi. Sie beschwert sich dann noch über einen angeblich mangelnden Gründergeist in Deutschland und über Eltern, für die WLAN an Schulen „das neue Asbest“ sei. Sie wirkt nicht wie eine Politikerin, sondern wie eine Mitarbeiterin aus Thelens Firma. Freundlicher Applaus.

Zwei Monate später, es ist Oktober geworden. Thelens Firma Freigeist befindet

sich im vierten Stock eines Bürogebäudes in Bonn-Oberkassel, von seinem Büro hat der Chef einen guten Blick auf den Rhein. An der Wand hängt ein Porträt von Steve Jobs, ein paar Skateboards liegen herum.

Er ist mittlerweile ziemlich verärgert über die Politiker. Obwohl er so viel in die Beziehung zu Dorothee Bär investiert hat, tut sich nichts. Ob er den Eindruck hat, dass er mit seinen Ideen bei den Politikern durchdringt? „Gar nicht. Die große Koalition ist mit sich selbst beschäftigt.“ Und Dorothee Bär könne da nichts ausrichten, „obwohl sie hart und viel arbeitet“.

Dass Bär arg viel zu tun hat, wird auch deutlich, als die WirtschaftsWoche sie um ein Gespräch über Thelen bittet. Ihr Referent schreibt, dass Bär „wegen einer Vielzahl von Anfragen“ nur schriftlich auf Fragen antworten könne. Aber auf die schriftlichen Fragen zur Zusammenarbeit mit Thelen und

zu dessen Deutschland-Mission kommen keine Antworten.

Thelen hat inzwischen mitbekommen, dass es Bär an Mitarbeitern und an Durchschlagskraft mangelt: „Sie ist leider keine echte Ministerin, weil sie alleine nicht die Macht hat, etwas zu ändern. Das ist traurig.“ Er würde sich wünschen, dass Bär ein Digitalministerium oder ein Innovationsministerium führt. Er habe unterschätzt, wie langwierig politische Prozesse seien. Und wie komplex: Während die Politiker noch darüber diskutierten, wer eigentlich für was zuständig sei, verließen die ersten Start-ups das Land: „Das ist super-frustrierend.“

„Frank Thelen hat mich motiviert, selbst etwas zu gründen“

CARL PÖHL
Informatikstudent

Trotzdem hofft Thelen, dass er nach dem Koalitionsstreit zwischen CDU und CSU und der mühsamen Kür von Annegret Kramp-Karrenbauer zur CDU-Chefin in diesem Jahr besser durchdringt. Demnächst wolle er mal wieder mit „Doro“ über Innovationen reden, sagt er. Vielleicht komme „Annegret“ dann auch vorbei.

Hoffnung

Neben dem Berliner Frust hat Thelen auch gute Neuigkeiten. Aus der Welt, in der er sich besser auskennt. „Wir haben hoffentlich eine Perle entdeckt“, sagt er. Ein Unternehmen, das zu seiner Mission passt, endlich. Das den Kern dessen bilden soll, was sich zur 100-Milliarden-Plattform auswächst. Die Politik kann er später immer noch ins Boot holen.

Die von Thelen zur Keimzelle der Weltherrschaft erkorene Firma heißt Nebuma und kommt aus Saarbrücken. Gerade war Thelen mit den Gründern beim Notar, hat 20 Prozent der Anteile erworben. „Das brauchen wir auch, damit sich das am Ende für uns lohnt.“ Was er genau gezahlt hat, will er nicht sagen, in der Regel sei das bei seinen Investments eine Million Euro, „also relativ kleines Geld“. Das große Geld, bis zu eine halbe Milliarde, will er für Nebuma in späteren Finanzierungsrunden einsammeln, wenn er die Firma wertvoller

gemacht hat. Er wolle etwa den Skype-Gründer Niklas Zennström und dessen Beteiligungsgesellschaft Atomico ansprechen.

Den ganzen Tag schon hat Thelen hier in seinem Büro mit den beiden Nebuma-Gründern konferiert. „Wir räumen die ganze Hütte so richtig auf“, frohlockt er. Die beiden seien noch da, sollen selbst erzählen, was sie da machen. Thelen ruft sie herein.

Die Lebens- und Geschäftspartner Martin Schichtel und Susanne König sehen abgekämpft aus, König hat einen ganz roten Kopf. Schichtel, promovierter Chemiker, erzählt über seine Erfindung: einen Energiespeicher, der Temperaturen bis zu 1300 Grad speichern kann. „Vergleichbare Wärmespeicher verwenden bislang Salze und Beton als Speichermedium und können maximal 600 Grad aufnehmen“, sagt er. Die Module, die in diesem Jahr auf den Markt kommen sollen, sehen aus wie Container, der Inhalt ist das Speichergranulat, das Schichtel entwickelt hat, es besteht zu 85 Prozent aus Recyclingmaterial wie Hochofenschlacken. Im Gegensatz zu Lithium-Ionen-Batterien nutzte sich sein Produkt nicht ab, könne unendlich häufig geladen werden und sei dazu noch viel günstiger. Klingt nach einer guten Idee. Aber auch nach einem Milliardenkonzern?

Thelen sagt: „Ich finde euer Speichermaterial sehr gut. Und ich finde euch beide sehr stark.“ Er habe geprüft, ob die beiden in der Lage seien, „groß zu denken“, und glaubt, dass sie ihre Firma nicht schon bald für zehn Millionen Euro verkaufen.

Offenbar haben die beiden Gründer den Thelen-Test bestanden. Ursprünglich wollten sie mit ihrer Erfindung nur Wärme speichern und abgeben, Thelen erweiterte die Anwendungen: Strom oder Wärme kann als Wärme gespeichert und als Wärme, Strom oder Kälte wieder abgegeben werden. „Ich will was machen, das der Welt nutzt. Ein Modul, um grüne Energie weltweit voranzubringen“, sagt Thelen. Die Firma könne zum Milliardenunternehmen reifen, zum Partner für Energiekonzerne, Stromnetzbetreiber, Rohstofflieferanten: „Wir wollen einen globalen Champion aufbauen.“ Susanne König lacht nervös auf. Bevor er die beiden entlässt, sagt er noch: „In einem Jahr sieht diese Firma komplett anders aus – oder sie ist pleite.“ Für ihn mag sich das Risiko in Grenzen halten. Die beiden Gründer zucken zusammen. ▶

WirtschaftsWoche Club

Unsere
Veranstaltungs-
Highlights

Lassen Sie sich
inspirieren.

15.01.2019 Mannheim
Wie Kunst und Ökonomie sich bedingen



Top-Speaker:
Dr. Ulrike Lorenz,
Direktorin Kunsthalle Mannheim

17.01.2019 Düsseldorf
Korrespondentenabend



Top-Speaker:
Matthias Hohensee,
Korrespondent Silicon Valley

22.01.2019 Frankfurt
**Service ist die Zukunft:
Kundenbegeisterung im
digitalen Zeitalter**



Top-Speaker:
Carsten K. Rath,
Unternehmer und
Leadership-Experte

28.01.2019 Berlin
**Wohin steuert Deutschland,
Herr Dr. Schäuble?**



Top-Speaker:
Dr. Wolfgang Schäuble,
Bundestagspräsident

Abonnent, aber noch kein Mitglied?
Hier können Sie es werden:
club.wiwo.de/anmeldung

Herzblut

Die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen, Gebäude Super C, sechster Stock. Thelen ist Stargast der Start-up-Konferenz für Studenten Ende November. Und er macht das, was ihm am überzeugendsten gelingt: von sich selbst erzählen.

Thelen sagt, er wolle zeigen, durch welche tiefen Täler man gehen müsse, um ein „Superstar“ zu werden. Es geht um seine Pleite, die Schulden. „Mein Leben war kaputt, mein Körper war kaputt.“ Dann zeigt er Fotos vom Verkauf seiner Fotofirma an Fujifilm („Ich war reich“). Er spricht über den Elektroflugzeugbauer Lilium, das Modell, das ihm die Gründer damals gezeigt hätten, „sah aus wie eine schlecht zusammengebaute Kack-Drohne“, alle hätten ihm von einer Investition abgeraten. Doch er glaube an die Technologie. „Die neuen Dinge sind schwer

zu verstehen“, vor allem für Investoren. Thelens Botschaft an die Studenten: „Es gibt nie einen besseren Zeitpunkt, um zu gründen.“

Dann kommt der für Thelen entscheidende Teil: Jetzt will er Fragen beantworten. Es sind die Leute aus solchen Vortragssälen, auf denen seine Hoffnung ruht: Hier muss er die Ideen finden, aus denen er sein Milliardenimperium schmieden will.

Warum man denn in Deutschland gründen soll – und nicht gleich im Silicon Valley, will einer wissen. Auch von China sei er beeindruckt, sagt Thelen. „Die treffen halt Entscheidungen.“ Ob Thelen es auch heute noch mit Ewiggestrigen zu tun habe, fragt ein anderer. Klar, sagt Thelen. „Ich sitze ja auch ab und zu im Kanzleramt.“ Alle lachen.

Die Studenten sind angetan von Thelen. „Er hat mich motiviert, selbst zu gründen“, sagt Informatikstudent Carl Pöhl. Er habe da

auch schon eine Idee: eine Art Tinder für Jobsuchende oder Musikinteressierte.

Nach seinem Vortrag stellt sich Thelen ins Foyer vor einen lebensgroßen Thelen-Pappkameraden und lässt sein Buch verkaufen, es kostet 22 Euro. Der Verkauf läuft schleppend. Schließlich kündigt der Vize-Rektor der Uni an, dass die Bücher jetzt verschenkt werden. Jetzt stürmen die Studenten den Buchstand, wollen Selfies, Autogramme. Thelen knipst sein Lächeln an. Als alle Bücher vergriffen sind, zieht er sich mit dem Vize-Rektor zurück, kommt nach zehn Minuten wieder und erklärt, dass er gerade eine Partnerschaft vereinbart habe. Er will regelmäßig an die Uni kommen und sich Start-ups anschauen, sie eventuell unterstützen. Entsprechende Kontakte habe er bereits mit dem Karlsruher Institut für Technologie und der TU München. Mit den Aachenern habe er darüber hinaus vereinbart, dass die Uni ein paar Forschungen für sein Energiespeicherprojekt unternehmen soll, mehr könne er nicht verraten. Aber das Energiespeicherunternehmen laufe super. Es heiße mittlerweile nicht mehr Nebuma, sondern Kraftblock, das klinge besser.

Thelen ist derweil immer begeisterter von all den Ideen, die an ihn herangetragen werden: Er habe zum Beispiel von Drachen gehört, die Windkraftanlagen ersetzen. „Windräder sind eigentlich Mist“, sagt er, ein Drache könne in die Luft steigen und mit Rotoren die Windenergie dort gewinnen, wo der Wind am kräftigsten bläst. Aus seiner Sicht sind die ersten Monate besser gelaufen als gedacht. Er habe gelernt, dass es viel mehr gute Technologieideen in Deutschland gebe, als viele meinen.

Die unternehmerische Bilanz fällt dennoch dünn aus: Abgesehen von seiner Kraftblock-Investition hat Thelen bei der „Höhle der Löwen“ in vier Firmen Geld gesteckt, sie bieten Haarschneidemesser, Hundeleinen, Fritten und Flüssignahrung an. Seine Lebensmittel-Start-ups erwirtschaften inzwischen einen Umsatz von 100 Millionen Euro, sagt er – nach einem Weltkonzern von morgen klingen sie alle nicht. Thelen beteuert, das sei nie anders gedacht gewesen: „Mein Herzblut und meine Zukunft liegen in der tief greifenden Technologie.“ Er wirkt unzufrieden, als sei er mit seiner Zehn-Jahres-Mission wenig vorangekommen. Deshalb will er ab jetzt noch mehr Zeit investieren und seltener in der „Höhle der Löwen“ auftreten: „Mein Projekt ist extrem groß. Ich bin aber nicht entmutigt. Ich bin ermutigt“, sagt er trotzig. Jetzt müsse er aber wirklich los. Die Zeit drängt: Ihm bleiben nur noch neuneinhalb Jahre. ■

Treppauf, treppab Zehn Jahre Zeit gibt sich Thelen für seine Mission – und der Weg zum Erfolg ist nicht immer eben





Zutaten von bislang unbekannten Bauern

Tiefkühlpizza, ein Produkt der Globalisierung: Kräuter aus Mexiko, Weizen aus Zentralafrika, Knoblauch aus China, Käse aus Mitteleuropa

Digitales Gegengift

In Europa tauchen immer wieder **gesundheitsgefährdende Speisen** auf. Eine Reihe von Unternehmen geht jetzt mit Hightech gegen Panscher und Fälscher, Verunreinigungen und Keime vor.

TEXT THOMAS STÖLZEL

Polizisten und Ermittler von Euro-pol in neongelben Warnwesten stürmen eine Lagerhalle in der katalanischen Kleinstadt Girona. Auf Dutzenden Holzpaletten finden sie eine in Alufolie eingeschweißte, mehlartige Substanz – Milchpulver für Babynahrung, das eine aus Polen stammende Bande gleich tonnenweise verarbeitet und in Kartons verpackt hat, auf denen Markennamen prangen. Die geltenden Hygienestandards haben sie dabei selbstverständlich missachtet. Die Polizisten verhaften fünf Arbeiter.

Verunreinigtes Milchpulver, gepanschtes Olivenöl, mit Chlorophyll gefärbter Salat und mit Kuhmilch verlängerter, gern auch mit Säure und giftigem Rauch behandelter Mozzarella – allein zwischen Dezember 2017 und März 2018 beschlagnahmten Euro- und Interpol während ihrer Operation Opson weltweit 3600 Tonnen gefälschte Speisen und 9,7 Millionen Liter Getränke. Es geht um Waren im Wert von Hunderten Millionen Euro. Waren, die die Gesundheit argloser Konsumenten gefährdet, ihren Tod hätten verursachen können.

Inzwischen kämpfen nicht nur Straferrmittler, sondern auch Technologiefirmen gegen die Lebensmittelfälscher. Sie nutzen etwa auf Erbgut basierende Codes, um die Lieferwege der Zutaten zweifelsfrei zu verfolgen, die in Fertiggerichten und Kochtöp-

fen landen. So lasse sich bei einer in der Schweiz produzierten Lasagne anhand von DNA-Proben zweifelsfrei feststellen, von welcher Kuh das Gehackte auf dem Teig stammt, sagt Thomas Struckmeyer, der das Europageschäft von IdentiGen führt.

Die Schweiz hat als erstes Land der Welt vor einigen Monaten das System des Dienstleisters flächendeckend bei Rindfleisch eingeführt: Wird eine Kuh geschlachtet, nehmen Fleischbeschauer eine Probe des Erbguts und speichern das einzigartige Muster wie einen Fingerabdruck in einer Datenbank, zusammen mit der Ohrmarkennummer des Tieres. Jedes einzelne Stück der zu Fleisch verarbeiteten Kuh lässt sich so anhand der DNA zurückverfolgen.

Die Informationen sollen die Sicherheit der Ernährung erhöhen – und nicht nur Lebensmittelfälschern das Leben erschweren. Auch andere Faktoren, die die Gesundheit gefährden, können so ausgeschaltet werden: IdentiGen setzt die DNA-Codes sogar ein, um Millionen von Shrimps identifizieren zu können – anhand vererbter Gene des Muttertiers. So geht etwa der britische Kaufhausbetreiber Marks & Spencer sicher, dass seine Shrimps wirklich aus einer antibiotikafreien Zucht in Honduras stammen.

Das kalifornische Start-up SafeTraces mischt Erbgutfragmente beispielsweise aus Seetang mit einem Wachs, das Bauern an-

schließend etwa auf Äpfel sprühen. Anhand dieser genetischen IDs, mit denen die Produzenten ihre Früchte ummanteln, lässt sich noch nach Monaten mit der Hilfe eines Testsets bestimmen, woher das Obst stammt.

Auch mit Krankheitserregern wie Salmonellen belastete Lebensmittel lassen sich binnen Sekunden zurückverfolgen. Weltweit sterben pro Jahr laut Weltgesundheitsorganisation eine halbe Million Menschen an verunreinigten Speisen. Allein in Deutschland sind es laut Robert Koch Institut (RKI) jährlich mehrere Hundert Opfer.

So sorgte im Frühjahr 2011 ein aggressiver Darmkeim namens EHEC für Panik: Wochenlang suchten Wissenschaftler, unter anderem vom RKI, nach dem Ursprung. Sie warnten zwischenzeitlich vor spanischen Gurken und Tomaten, dann vor Samen aus Ägypten – und machten schließlich belastete Biosprossen für die Erkrankung verantwortlich, die mindestens 45 Menschen das Leben kostete.

Sekundenschnelle Auskunft

Auch ein System, wie es IBM baut, könnte helfen: Der Technologiekonzern versieht Waren, etwa eine Kiste Obst, mit einer Identifikationsnummer, die er in der Blockchain speichert und so vor Fälschung schützt. Jeder, der in die Lieferkette eingebunden ist, kann die Provenienz und Kenndaten der Ware von überall her abrufen. Zwei große Handelsketten, Walmart aus den USA und Carrefour aus Frankreich, nutzen die Technologie bereits, um Obst und Fleisch zurückzuverfolgen. Die von IdentiGen erfassten Gen-Codes ließen sich in das System namens Food Trust ebenfalls einspeisen, heißt es bei IBM.

Im ersten Schritt wird bei Walmart nun jeder Hafen und jeder Spediteur an das System angeschlossen, der in die Belieferung von Mangos eingebunden ist. Carrefour macht das Gleiche bei Biogeflügel. Denn Food Trust soll nicht nur sicher, sondern auch schnell sein. Um heute den Weg einer Mango vom Händler zurück zum Bauern zu verfolgen, brauchen Ermittler sieben Tage, rechnet IBM-Manager Christian Schultze-Wolters vor: Bauern, Spediteure, Zoll, viele Stationen, die eine Frucht auf dem Weg in den Supermarkt passiert, arbeiten noch mit Papier und Fax. Da will IBM aufräumen. Mit Food Trust weiß der Händler nach 2,5 Sekunden, wo die Ware herkommt. ■



Start-up der Woche

„Wir beschallen jeden Besucher individuell“

**Eine halbe Minute mit Investor Florian Heinemann im Fahrstuhl:
Wie lautet euer Elevator Pitch?**

Mit unseren Lautsprechern können wir Schall so genau steuern, dass er auch in riesigen, verwinkelten Räumen überall glasklar und gleich laut ankommt. Wir sorgen zudem dafür, dass verschiedene Personen in einem Raum zur gleichen Zeit unterschiedliche Dinge hören können. Der Schall kann Menschen sogar folgen, wenn sie sich bewegen. Wir kooperieren inzwischen unter anderem mit der Deutschen Bahn, um Bahnhofsdurchsagen zu verbessern. Und stattdessen die Madison Square Gardens in London und Las Vegas mit unserem Audiosystem aus. So erhält jeder Konzertbesucher den besten Klang. Bisher bekommt meist nur derjenige einen perfekten Stereosound, der in der Raummitte steht.

Wie seid ihr auf die Idee gekommen?

Einer der Erfinder in unserem Start-up hat sich lange mit Akustik in Planetarien beschäftigt. Das sind extrem schwierige Räume, was Klang angeht. Wir haben irgendwann festgestellt, dass die Technologie auch anderswo das Klangerlebnis enorm verbessert.

Und wie verdient ihr damit Geld?

Wir verkaufen unsere Audiosysteme und Beratung an Unternehmen. Und lizenzieren unsere Software.

Eure Kultur ist:

- a) perfektionistisch wie bei Apple
- b) nerdig wie bei Google
- c) gnadenlos wie bei Uber
- d) ...

Wir sind definitiv nerdig, perfektionistisch. Für ein Audiounternehmen ist es in unserem Büro bemerkenswert still.

Wir arbeiten sehr konzentriert.

Wie sieht es mit Vielfalt in eurem Unternehmen aus?

Unsere 35 Mitarbeiter stammen aus 18 Nationen. Und die Frauenquote steigt.

Was war euer größter Rückschlag?

Wir mussten viele kleine Rückschläge verkraften. Haben mehrfach teure Teile bestellt, die wir dann gar nicht oder nur kurz gebraucht haben.

Wo steht ihr in fünf Jahren?

Dann sind wir einer der weltweit führenden Ausrüster für professionelle Beschallung, rüsten viele Bauwerke und Großveranstaltungen aus.

Ihr seid ein erfolgreiches Start-up?

Bewerbt euch über innovation@wiwo.de

Gründer von Holoplot

**Roman Sick,
Adrian Lara
Moreno**

Finanzierung

Private Investitionen und Wagniskapital

Gründung

2011 in Potsdam

Mitarbeiter

35

Würde der Profi investieren?

„Der Ansatz von Holoplot ist spannend. Es gibt viele Einsatzmöglichkeiten für die Technologie, und Holoplot kann das mit Kunden aus der Entertainment-Industrie, aber auch dem Verkehrssektor gut demonstrieren“



FLORIAN HEINEMANN

Partner der Wagniskapitalfirma Project A und früherer Geschäftsführer bei Rocket Internet

IDEE



GESCHÄFTSMODELL



TIMING





THE POWER OF CONTENT.

Mitarbeiterkommunikation – made by planet c.

Es sind die Mitarbeiter, die ein Unternehmen zu dem machen, was es sein kann. Sie zu informieren, zu involvieren und zu inspirieren ist dafür entscheidend – und das Ziel guter Unternehmenskommunikation. Wir unterstützen Sie bei Ihrer internen Kommunikation, entwickeln mit Ihnen gemeinsam individuelle Konzepte und setzen sie in den entsprechenden Kanälen um. Damit Ihre Kommunikation zu dem wird, was sie sein kann.

planetc.co

planet^c
Corporate Content by **HANDELSBLATT** Media Group

GELD ERFOLG

76

Fintechs

Die wichtigsten Finanzdienste für Sparer und Anleger

„Nach der Finanzkrise 2008 wurden einige Geschäfte für Banken durch neue Regulierung weniger lukrativ. Dort greifen die Start-ups an: mit einfachen, bequemen Dienstleistungen. Das erhöht den Wettbewerb, und die Verbraucher profitieren“

DAVID BLUMBERG
Risikoinvestor

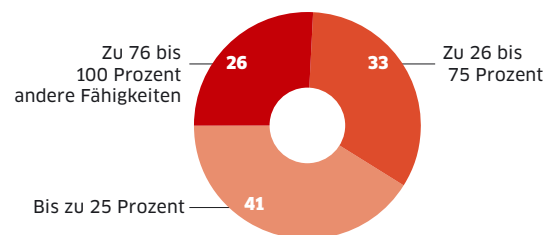
90

Fähigkeiten der Zukunft

Damit überzeugen Sie Ihren Chef von morgen

ALLES ANDERS

Inwieweit verlangen Arbeitgeber in Stellenanzeigen heute andere Fähigkeiten? (in Prozent)



2017 gegenüber 2013; **Quelle:** Gartner

Die Arbeitswelt dreht sich so schnell, dass sich ganze Berufsbilder in nur wenigen Jahren von Grund auf ändern. Eine exklusive Studie zeigt, welche Fähigkeiten Sie künftig brauchen, um erfolgreich zu sein – und welche Sie getrost vergessen können.

TAGESSPIEGEL

VERUM
COGNOSCERE
CAUSAS

DER **BACKGROUND** FÜR ENTSCHEIDER. TÄGLICH. UM 6 UHR. AUS BERLIN. VON DER NR.1



DIGITALISIERUNG & KI

Von der größten Redaktion
für Digitalisierung & KI

ENERGIE & KLIMA

Von der größten Redaktion
für Energie & Klima

Exklusive Hintergründe

Der unverzichtbare Informationsvorsprung für Entscheider von der Redaktion Nr. 1 der Politikentscheider in der Hauptstadt.

Jeden Morgen: 6 Uhr

Redaktionsschluss: 5.30 Uhr, bei Ihnen um 6 Uhr. Mit Nachrichtenübersicht und internationaler Pressechau vom Tag (inklusive Links).

Alles Entscheidende

Die täglichen Briefings von Tagesspiegel Background sind präzise zugeschnitten auf den Informationsbedarf von Entscheidern.

**Jetzt
kostenlos
testen!**

Exklusive, aktuelle Hintergrundinformationen für die hohen Ansprüche von Entscheidern – das ist das Angebot von Tagesspiegel Background. Wenn Sie Entscheider in Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Verbänden, NGOs oder Wissenschaft sind, laden wir Sie ein, unsere täglichen Briefings für Energie & Klima sowie für Digitalisierung & KI kostenlos einen Monat lang zu testen.

background.tagesspiegel.de



Auf der großen Bühne angekommen

Fintechs werden die klassischen Banken nicht ablösen, aber viele etablieren sich in Nischen. Welche Angebote Anleger und Sparer bereits nutzen können – und mit welchen Fintechaktien sie profitieren.

TEXT SEBASTIAN KIRSCH

Er mag es gerne groß: Über „Technologie, Geld und die Zukunft von allem“ redet Steve Wozniak vor einem rasselvollen Saal bei Europas größter Fintechkonferenz.

Tausende Gründer und Finanz-Vordenker wollen den Apple-Gründer auf der „Money2020“ in Amsterdam sehen. Sie lieben es, Wozniak über künstliche Intelligenz, Bitcoin und den Bezahlendienst Apple Pay philosophieren zu hören – Bargeld und Banken scheinen am Ende, die Zukunft des Bezahlens, an der sie alle verdienen wollen, ist schon da. Ein paar Stunden später, auf der Aftershow-Party, folgt die Ernüchterung. Die Zukunft ist offensichtlich noch in Arbeit: Nicht mit Smartphone oder Fingerabdruck müssen sie Burger und Craftbeer bezahlen, sondern mit Wertmarken aus Plastik – Zahl-atmosphäre wie beim Schützenfest.



Wenn's um Geld geht Tausende Teilnehmer diskutieren bei Europas größter Fintechkonferenz in Amsterdam über die digitalen Finanzgeschäfte der Zukunft

Entmutigen lassen sich die Gründer der digitalen Finanz-Start-ups, genannt Fintechs, dadurch aber nicht. Einige von ihnen, vor fünf Jahren noch belächelt, bewegen sich in Amsterdam jetzt auf Augenhöhe mit den Vertretern der Großbanken. Gründer wie Erik Podzuweit vom digitalen Vermögensverwalter Scalable Capital oder Maximilian Tayenthal von der Onlinebank N26.

Sie und die übrigen rund 800 Fintechs in Deutschland können sich auf übermächtige Konkurrenz gefasst machen. Die erste Liga der Techkonzerne, von Amazon bis Samsung, ist jetzt auf der Konferenz in Amsterdam vertreten. Der Markt wird zum Massenmarkt, digitale Finanzinnovationen kommen jetzt auch bei Normalverbrauchern an. Das belegt etwa der Start von Apple Pay Ende 2018, einer Zahlungsfunktion auf Apple-Geräten. „Durch Apple Pay wird das Bezahlen auf dem Smartphone in den

nächsten zwei Jahren deutlich an Relevanz gewinnen“, sagt Gründer Christopher Kampshoff vom Zahlungsdienst Lendstar.

Fintechs sollen künftig beeinflussen, wie wir anlegen, sparen und finanzieren. „Die Fintechs werden erwachsen und gewinnen Einfluss auf ein weites Feld von Infrastruktur, Anwendungen und Dienstleistungen in der Finanzbranche“, sagt Investor David Blumberg, dessen Beteiligungsgesellschaft im Silicon Valley sitzt. Drei Milliarden Euro haben Investoren bisher in deutsche Fintechs gesteckt.

Ihr lautstark verkündetes Ziel, die Banken abzulösen, haben sie nicht erreicht. Stattdessen sind sie heute oft Partner von Banken. „Diese Kooperationen sind so erfolgreich, weil sie Anlegern das Vertrauen von etablierten Banken bieten, gepaart mit der modernen Technologie eines Fintechs“, sagt Blumberg. Doch wie viele der über 800

Angebote sind überhaupt relevant? Wer setzt sich gegen Banken und Techkonzerne durch, die alle ein Stück vom 50-Milliarden-Markt für private Bankkunden in Deutschland abhaben wollen? Und mit welchen Aktien können Anleger profitieren? Nach fünf Jahren Hype ist es Zeit für eine erste Bilanz.

Bezahldienste: Im Schatten von PayPal, Apple und Google

Als Christopher Kampshoff vor ein paar Wochen seine Tankfüllung bezahlen will, erzählt ihm die Kassiererin: „Eben hat jemand mit seiner Uhr bezahlt.“ Kampshoff war begeistert – schließlich ist er einer von denen, die Münzen und Scheine überflüssig machen und Banking auf das Smartphone holen wollen. Kampshoff ist Gründer von Lendstar, das mit einer App eine Art soziales Netzwerk für Zahlungen geschaffen hat. Freunde können sich mühelos Geld über- ▶



Balanceakt Statt die Banken anzugreifen, arbeiten Fintechs jetzt mit ihnen zusammen – und können ihre neuen Dienste so bei den Kunden etablieren

weisen – etwa im Restaurant, wenn es darum geht, Rechnungen zu teilen. Doch Kampshoff erzählt die Tankstellen-Episode auch mit Wehmut. Denn für ihn kommt die Liebe zu neuen Finanztools zu spät. Im August meldete Lendstar Insolvenz an. Der deutsche Zahldienstleister Epay kaufte die Reste des Unternehmens auf, deshalb gibt es die App noch – „und seitdem gewinnen wir jeden Tag neue Nutzer“, sagt Kampshoff.

Pleiten hat es schon einige gegeben in der Szene. „In der ersten Euphoriewelle vor fünf Jahren haben viele Fintechs das Potenzial überschätzt“, sagt Matthias Hübner von der Beratung Oliver Wyman, „aber Bankkunden in Deutschland springen einfach nicht sofort auf die neueste Technologie an.“ Er hat ausgerechnet, dass Fintechs in Deutschland in diesem Jahr den Banken rund eine Milliarde Euro Umsatz abgenommen haben. 2022 sollen es zwei Milliarden sein, vier Prozent des deutschen Privatkundengeschäfts.

Eine Finanzmarktrevolution sieht anders aus. Wichtig sind die Start-ups dennoch, gerade in Bereichen, in denen Banken sich zurückhalten, sagt Investor Blumberg: „Etwa bei der Finanzierung von kleinen und mittleren Unternehmen oder bei Privatkunden, die wegen geringen Einkommens nicht alle Bankdienstleistungen nutzen können.“

Wenn ein Start-up sich auf diese Zielgruppe konzentriert, kann das gar einen

Weltkonzern anlocken. „Wir versuchen mit Amazon ins Geschäft zu kommen, seit es uns gibt“, sagt Sebastian Seifert, Gründer von Barzahlen. „Dass es tatsächlich klappt, daran haben wir nicht geglaubt.“ Mit Barzahlen können Kunden ihre Onlineeinkäufe mittels eines ausgedruckten Barcodes in Filialen von dm, Rossmann oder Mobilcom-Debitel bar an der Kasse bezahlen – ganz ohne Onlinebanking oder Karte. Neuerdings lässt sich an den Kassen von Mobilcom-Debitel eben auch das eigene Amazon-Konto mit Guthaben aufladen. Und Barzahlen dient Kunden von Onlinebanken, wie zum Beispiel N26, die keine eigenen Geldautomaten betreiben, auch als Bargeldquelle: An den

Kassen der Geschäfte können sie Bargeld abheben oder einzahlen. Anfang 2019 wird Barzahlen auch in allen deutschen Arbeitsagenturen eingeführt. Hartz-IV-Empfänger könnten sich dann Geld im Laden auszahlen lassen. Gründer Seifert sieht zehn Prozent der Bevölkerung als potenzielle Kunden – etwa solche, die aus Überzeugung nur Bargeld nutzen oder ihr Einkommen überwiegend bar beziehen. „Deshalb bietet Amazon jetzt mit uns Barzahlungen an. So bekommen sie Kunden aus einer Nische, die sie bislang nicht bedienen konnten.“ Fintechs im Bezahlbereich, die sich an die breite Masse richten, hält Hübner von Oliver Wyman dagegen für chancenlos. „Für kleine Spieler ist es unmöglich, sich durchzusetzen.“

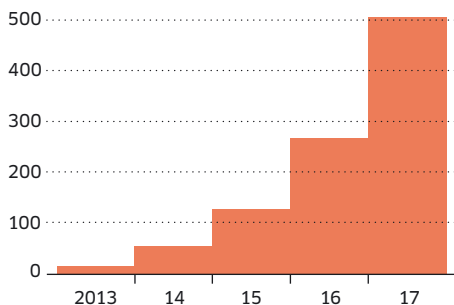
Start-ups können auf dem Bezahlmarkt kaum noch Kunden gewinnen. Zu groß ist die Dominanz der globalen Techunternehmen. Nur Nischenplayer haben noch eine Chance. Wichtige Anbieter: PayPal, Apple Pay, Google Pay und Spezialisten wie Barzahlen.

Vermögensverwalter: Wenn der Roboter das Geld verteilt

Scalable Capital heißt der erfolgreichste digitale Vermögensverwalter in Deutschland. Bei diesen Robo-Advisors entscheidet nicht mehr ein Mensch, wie das Kundengeld investiert wird, sondern Algorithmen, die vorher vom Scalable-Team programmiert wurden. Mehr als eine Milliarde Euro an

OHNE PARTNER KAUM EINE CHANCE

Zahl neuer Kooperationen von Fintechs (pro Jahr in Deutschland mit etablierten Banken/Versicherungen und sonstigen Konzernen)



Quelle: PWC

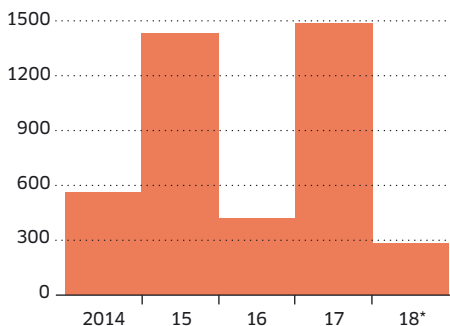
Kundengeldern verwaltet das Unternehmen vier Jahre nach seiner Gründung – Marktanteil: geschätzt 50 Prozent. Robo-Advisors wollen günstiger, zugänglicher und ertragreicher als klassische Vermögensverwalter sein. Mithilfe von preisgünstigen Indexfonds bieten sie auch Kunden mit wenigen Tausend Euro eine individualisierte Vermögensberatung. Scalable setzt dazu auch auf Kooperationen und bietet seinen Robo zum Beispiel gemeinsam mit ING an. Den wohl wichtigsten Schritt zur Marktführerschaft machte Scalable 2018, als Blackrock, der weltgrößte Vermögensverwalter, einstieg.

Im November dann der nächste Schachzug: Scalable startet den Frontalangriff auf das Kerngeschäft der etablierten Vermögensverwalter. Kunden, die mehr als 100 000 Euro anlegen wollen, bekommen künftig auch Beratung. „Manche Investoren wünschen sich bei sechs- und siebenstelligen Anlagesummen eine persönliche Betreuung“, begründete Scalable-Gründer Podzuweit im November den Schritt in das Offlinegeschäft. Statt am Mahagoni-Schreibtisch im eigenen Firmensitz will Scalable die Kunden in deutschen Großstädten in den Hipster-Mietbüros von WeWork beraten.

„Die digitale Vermögensverwaltung wird ein riesiger Markt, da sind sich alle einig“, sagt Salome Preiswerk. „Da werden bankunabhängige Anbieter und eine gute Handvoll unabhängiger Vermögensverwalter ihr Geschäft in Deutschland erfolgreich betreiben können“, prognostiziert die Gründerin von Whitebox, das bereits einen dreistelligen Millionenbetrag von deutschen Anlegern verwaltet. Whitebox und der von Consors-Gründer Karl Matthäus Schmidt geführte Robo-Advisor Quirion bekamen

DER HYPE BLEIBT AUS

Investitionen in deutsche Fintechs (inklusive Übernahmen/Zusammenschlüsse; in Millionen Euro)



*erstes Halbjahr; Quelle: KPMG, in Euro umgerechnet

von der Stiftung Warentest in diesem Jahr die besten Noten von 14 Anbietern. Doch das genügt nicht, um von Kunden überrannt zu werden. „Die Überzeugungstäter unter deutschen Nichtanlegern konvertieren deswegen nicht über Nacht und investieren plötzlich in Wertpapiere – egal, ob bei einem Robo oder anderswo“, sagt Preiswerk. „Aber solche Tests tragen dazu bei, dass sich das Anlegerverhalten in Deutschland wandelt.“

Robo-Advisors haben sich einen neuen Markt geschaffen. Sie bedienen Kunden, die mit geringem Anlagevermögen bislang für Vermögensverwaltung uninteressant waren. Die Nachfrage ist in Deutschland dennoch überschaubar. Langfristig werden nur wenige überleben. Wichtige Anbieter: Scalable Capital, Liquid, Quirion, Whitebox.

Zinsplattformen: Für Prozente über die Grenze

Frust der Sparer über Niedrigzinsen in der Euro-Zone treibt das Geschäft der Plattformen Weltsparen, Zinspilot und Savedo.

Sie vermitteln Sparer, die mehr als durchschnittlich 0,1 Prozent für Tagesgeld und 0,2 Prozent für einjähriges Festgeld suchen, an Banken im Ausland.

In Ländern, die nicht als erstklassige Schuldner gelten, gibt es durchaus noch mehr zu holen. Über Savedo etwa 1,75 Prozent für fünfjähriges Festgeld bei einer Bank in Kroatien. Oder 0,5 Prozent für ein Tagesgeldkonto über die Plattform Zinspilot bei einer Bank in Rumänien. Oder 0,7 Prozent bei Weltsparen für mindestens 10 000 Euro auf einem Tagesgeldkonto einer italienischen Bank. Wer auch Konten in Fremdwährungen akzeptiert, kann bei Weltsparen gar 3,05 Prozent erzielen, mit einem einjährigen Festgeld bei einer Bank mit Sitz in Großbritannien, die das Konto in US-Dollar führt.

Privatkunden kaufen sich neben den für deutsche Verhältnisse hohen Zinsen aber auch entsprechende Risiken ein: Die Bank kann pleitegehen, die fremde Währung abschwächen. Anleger scheinen das auszublenken. Das Unternehmen Deposit Solutions ist an den Plattformen Zinspilot und Savedo beteiligt. Laut Deposit Solutions haben Sparer bereits elf Milliarden Euro über ihre beiden Plattformen angelegt. Auch Raisin, das Start-up hinter Weltsparen, dem dritten großen Anbieter in Deutschland, zählt mehr als zehn Milliarden Euro, die gut 150 000 Kunden bereits über seine Plattform angelegt haben. „Neben denen dürfte kein Platz auf dem deutschen Markt für weitere Anbieter sein“, sagt Berater Hübner.

Solange die Niedrigzinsphase anhält, haben die Spar-Fintechs Hochkonjunktur. Sie werden sich erst dann beweisen können, wenn auch in Deutschland das Zinsniveau wieder steigt. Wichtige Anbieter: Weltsparen, Zinspilot, Savedo.

MAN SAGT: „ASCHE ZU ASCHE“.
NICHT: „ASCHE FÜR SEHR VIEL ASCHE“.



Bestatten Sie, dass wir uns vorstellen? Wenn es ums Sterben geht, verkrampft jeder von uns. Klar, sich frühzeitig mit dem Tod zu befassen, fällt keinem leicht. Das führt – wenn es soweit ist – fast immer zu Komplikationen: emotional und finanziell.

mymoria, Ihr digitales Bestattungshaus, ändert das: Maximale Kostentransparenz und Vorsorgepakete erleichtern Ihnen kluge Entscheidungen in der Ruhe der eigenen vier Wände und bei klarem Verstand. Mehr erfahren auf: www.mymoria.de

Bestatten,
mymoria

Kreditvermittler: Von Mensch zu Mensch

Raffael Johnen hat Auxmoney 2007 gegründet, als das Wort Fintech noch überhaupt kein Begriff in der Branche war. „Heute sind wir froh, dass wir unser Geschäft so früh gestartet haben“, sagt er. „Denn unser Modell basiert darauf, dass wir aus Daten lernen, um die Bonität der Kreditnehmer beurteilen zu können. Das braucht Zeit.“

Auxmoney bietet einen Marktplatz für Privatkredite. Private und institutionelle Anleger können eigenes Geld privaten Kreditnehmern zur Verfügung stellen, die bei Banken häufig keine Finanzierung erhalten würden. Dafür bekommen die Gläubiger vier bis fünf Prozent Rendite. Natürlich nicht ohne Risiko – durchschnittlich fällt jeder 25. Kredit aus. Seit Gründung hat Johnen über eine Milliarde Euro über seine Plattform vermittelt. Kunden fragen im Schnitt Kredite für 8000 Euro an. Privatanleger, die ihr Geld verleihen wollen, investieren etwa 4000 Euro, „Tendenz steigend“, sagt Johnen. Bereits bis Ende 2019 soll die Zwei-Milliarden-Euro-Marke fallen. Auxmoney hat damit ein Kreditvolumen wie etwa eine durchschnittliche Sparkasse. Die Chancen des Start-ups dürften deshalb nicht schlecht stehen. Zusätzlich wächst Auxmoney mit Profi-Investoren, die hier als Gläubiger auftreten. Allein der niederländische Versicherer Aegon will bis 2020 1,5 Milliarden Euro auf der Plattform für Kredite bereitstellen. Gefährlich werden könnte Auxmoney aber Funding Circle, der weltweite Marktführer für Privatkredite. Zu

dessen Investoren gehört neben Blackrock auch Temasek, der Staatsfonds Singapurs.

Auch in der Nische ist der Erfolg nicht vorgezeichnet. Beispiel Kreditech: Die Hamburger Kreditplattform galt als Investorenliebling, auch David Blumberg investierte. Noch 2015 zählte das US-Magazin „Forbes“ Kreditech zu den nächsten Milliarden-Dollar-Start-ups. Doch nun soll laut Finanzblog „Finanz Szene“ und des Start-up-Portals „Gründerszene“ der Wert von Kreditech von 230 Millionen Euro auf nur noch 14 Millionen heruntergeschrieben worden sein. Deutsche Anleger können mögliche Probleme von Kreditech kalt lassen, denn die Firma ist hierzulande kaum aktiv – die Algorithmen, mit denen das Unternehmen die Kreditwürdigkeit von Schuldern scannt, scheiterten hierzulande am Datenschutz.

Start-ups für Kreditplattformen gewinnen, weil sie eine Nische besetzen, vor der Banken aufgrund höherer Risiken zurückscheuen. Wichtige Anbieter: Smava, Auxmoney, Funding Circle.

Onlinebanken: Neuer Look, altes Geschäftsmodell

„Es bleibt eine Herausforderung für die jungen Finanzunternehmen, ihre Marke zu etablieren und Kunden von den traditionellen Banken an sich zu binden“, sagt Investor Blumberg. Die Onlinebank N26 aus Berlin zählt zu den Start-ups, die das bereits geschafft haben – zwei Millionen Kunden in Europa sollen die digitalen Konten der Berliner bereits nutzen. Junge Onlinebanken bieten die wichtigsten Dienstleistungen für ihre

Kunden: ein Onlinekonto, Zahlkarten – geben sich aber einen übersichtlicheren Anstrich und setzen auf Apps, die für Laptop und Smartphone optimiert sind. Dass das bereits genügen kann, um Banken weltweit Konkurrenz zu machen, will N26 auch in den USA beweisen. Zu den Investoren zählen auch PayPal-Mitgründer Peter Thiel und Chinas Technologiegigant Tencent. Ein Novum für den deutschen Markt. „Ich glaube nicht, dass wir flächendeckend Großinvestments wie bei N26 sehen werden“, sagt Hübnner von Oliver Wyman. „Für Techkonzerne macht es keinen Sinn, sich Technologie aus Deutschland einzukaufen.“ Amazon und Apple etwa hätten bereits treue Kunden auf ihren Plattformen: „Wenn sie dort Finanzprodukte wie Ratenkredite anbieten, wird das Kunden von den Banken weglocken.“

Neben N26 wird sich keine digitale Start-up-Bank für Privatkunden etablieren. Wettbewerber bieten eher Dienstleistungen für die Finanzbranche. Wichtige Anbieter: N26, Fidor, Solarisbank

Noch mal einen richtigen Schub soll dem Geschäft aller Fintechs die Börse bringen. „Spätestens 2020 werden wir wirklich große Fintechbörsengänge von ertragsstarken Unternehmen in Deutschland sehen“, sagt Gründer Johnen von Auxmoney. Anleger, Verbraucher und Sparer sollen sich dann schon in einer neuen Welt des Geldes bewegen. Und vielleicht schaffen es die Organisatoren der Amsterdamer Fintechkonferenz ja auch bis dahin, ohne Plastikwertmarken zum Bezahlen auszukommen. ■

NEUE FINANZDIENSTE INS DEPOT

Wie Anleger am Umbruch in der Finanzbranche mitverdienen können. Die Einzelaktien sind keine Basisinvestments, sondern hochspekulative Wetten

Unternehmen	ISIN	Geschäftsmodell	Kurs (in Euro)	Kurs-Gewinn- Verhältnis (für 2019 geschätzt)	Umsatz (in Mio. Euro, 2017)	Börsenwert (in Mio. Euro)	Risiko ¹
Finlab	DE0001218063	Risikoinvestor für Fintechs; zu den Beteiligungen zählt unter anderem Deposit Solutions mit den Zinsplattformen Savedo und Zinspilot	13,30	33	17,4	66,3	5
Hypoport	DE0005493365	Technologieanbieter für Finanz-, Immobilien- und Versicherungskonzerne; betreibt die Finanzplattform Dr. Klein	147,80	30	194,9	959,7	4
Fintech Group	DE000FTG1111	Bietet Technologiedienstleistungen für Banken an und betreibt den Onlinebroker Flatex	16,64	9	107,0	311,8	4
Northern Bitcoin	DE000A05MU87	Schürft Bitcoins mit Strom aus erneuerbarer Energie in Skandinavien	18,50	8	0,1	137,7	5
Bitcoin Group	DE000A1TNV91	Betreibt die deutsche Handelsplattform für Kryptowährungen bitcoin.de; hält eigene Bitcoins	19,73	13 ²	12,7	98,7	5
ETF-Indexfonds mit Fintechs aus aller Welt			jährliche Kosten (in %)		Volumen (in Mio. Dollar)		
Invesco KBW Nasdaq Fintech	IE00BYMS5W68	Finanztechnologieunternehmen, die an US-Börsen gelistet sind: unter anderem PayPal, MSCI, Visa	21,83	0,49	/	50,3	4
iShares Digitalisation	IE00BYZK4883	Unternehmen weltweit mit Fokus auf Finanztechnologie, Cybersicherheit und Cloud-Computing: unter anderem Afterpay Touch, Euronet, PayPal, Wirecard	4,85	0,40	/	366,6	4

¹ 1 = niedrig, 5 = hoch; ² für 2018; Quelle: Bloomberg; Stand: 2.1.2019



REACH THE NEXT LEVEL IN THE GROUP. DAS BCG WIWI EVENT.

Du willst in einem BCG-Office Erfolge sammeln? Besser fänden wir: in über 90. Denn internationale Zusammenarbeit ist, was unsere Gruppe so stark macht. Nach unserem Event für Wirtschaftswissenschaftler(innen) wirst du wissen, was wir damit meinen. Dort arbeitest du in einer Case Study an der Expansion eines deutschen Telekommunikationsunternehmens in den Mittleren Osten. Nicht allein, sondern gemeinsam mit erfahrenen BCG-Consultants aus Dubai und Deutschland. Welcome to the Group. Bewirb dich bis zum 27. Januar für unser WiWi Event, das vom 21. bis 22. Februar in Frankfurt stattfindet: wiwi-event.bcg.de*



*Teilnehmer können herausragende Universitätsstudent(innen) im Masterstudium, Doktorand(innen) und Professionals der Wirtschaftswissenschaften.



Rosarot
Finanzberatung speziell für
Frauen ist oft zu teuer

Nur für nette Männer

Speziell auf Frauen zugeschnittene **Anlageberatung** boomt. Die Konzepte sind nicht generell schlecht, oft aber viel zu teuer.

TEXT ANGELIKA IVANOV, HEIKE SCHWERTDFEGER

Silke Rosenbusch hält einen hellgrünen Pappstreifen hoch. „Rebalancing“ hat sie mit schwarzen Buchstaben darauf geschrieben. „Was ist das und brauche ich das?“, fragt die angehende Ärztin in die Stammtischrunde in einem Kölner Café. „Rebalancing nutzt du, um Risiken in deinem Portfolio neu anzupassen“, sagt Maria Kunz, 41. Wenn Aktien stark gestiegen sind, verkauft frau, um den Aktienanteil wieder auf die ursprünglich gewollte Quote zu bringen. Kunz ist Marketingexpertin, Hobby: Geldanlage. Deshalb organisiert sie den Frauen-Stammtisch. Die Runde fand sich über eine Facebook-Gruppe der Bloggerin Natascha Wegelin, die sich als „Madame Moneypenny“ zu einer der bekanntesten Finanzbloggerinnen hochgearbeitet hat.

Geldanlage für Frauen scheint ein attraktiver Markt zu sein: Es gibt reichlich Ratgeber wie „Ein Mann ist kein Vermögen“, „Ich mach' Geld und nicht den Abwasch“ oder „Reich gut aussehen: Dein Finanz-Workout“. Seminare zu „Glück und Geld“ und Infoabende sprechen Frauen gezielt an. Das Versprechen: Wer rechtzeitig in Aktien anlegt, könne schon jetzt ruhiger und später besser leben. Frauen als Zielgruppe haben etwa der Onlinebroker Comdirect und die digitale Anlageberatung Scalable identifiziert. Sie laden zu Infoveranstaltungen und bieten Onlineartikel. Rednerinnen berichten von privaten Erlebnissen. Bei Prosecco und Häppchen schaffen Beraterinnen eine kuschlige Atmosphäre. Frauen sollen „unter sich“ ihre Scham ablegen und alles fragen dürfen, heißt es etwa bei den Finanz-Heldinnen – einem Projekt der Comdirect. Die Ansprache sei hier entscheidend sagt Frauke Hegemann von der Comdirect. Zu oft werde Geldanlage mit männlichen Stereotypen beworben, würden Frauen zugeschüttet mit Zahlenreihen, Graphen und Daten. „Häufig sieht man auch ein Foto von einem Mann vor einem Laptop oder im Anzug.“

Teuer bezahlte Beratung

Bei den Finanz-Heldinnen ist das anders. Die Homepage ist aufgeräumt. Daten spielen eine Nebenrolle, Artikel beschäftigen sich mit persönlichen Zielen, der Finanzierung der Ausbildung oder Geld in der Partnerschaft. Finanzdienstleister, so der Eindruck, werden zu befreundeten Gast- und Ratgebern, die für alle Probleme passende Produkte bieten. Ängste überwinden und dann verkaufen, das ist oft die Masche.

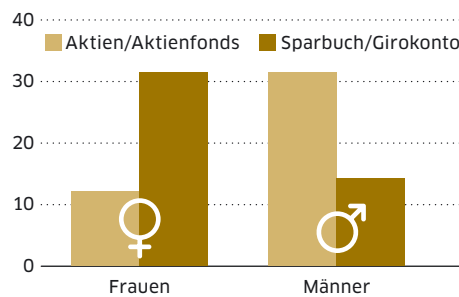
Hinter der netten Fassade aber verstecken sich oft viel zu teure Produkte. Wie der Dachfonds A&F Strategiedepot Core Dimensional Plus, den Barbara Rohahn lenkt, Vor-

stand bei A/Ventum Family Office und der FrauenFinanzBeratung. Seit 25 Jahren ist die dreifache Mutter im Geschäft. Kundinnen haben schnell einen persönlichen Draht zu ihr. Doch der empfohlene Fonds, der eine „systematische Ernte von Renditequellen“ ermöglichen soll, ist mit der einmaligen Kaufgebühr von 3,5 Prozent (Ausgabeaufschlag) und jährlichen Gesamtkosten zwischen 3,3 und zuletzt 2,96 Prozent einer der teuersten auf dem Markt. Kein Wunder, besteht er doch aus rund 45 Aktien-, Renten- und Mischfonds, die Gebühren verlangen und so die Gesamtkosten des A&F-Fonds hochtreiben. Für die Kundinnen blieben seit Dezember 2013 pro Jahr gerade mal 1,2 Prozent, seit 2015 haben sie sogar jährlich 0,2 Prozent verloren. Angesichts des Risikos – der Fonds investiert zu rund 40 Prozent in Aktien – ist das mager. Eine Erläuterung der hohen Fondsgebühren überlässt Rojahn ihrem Vorstandskollegen Oliver Heller. Er hält die Fondskosten für „seriös und angemessen“, da „die FrauenFinanzBeratung eine großartige Arbeit in der Beratung und Betreuung leistet“.

Was den Produktverkäufern hilft: „Die meisten Menschen wollen sich so wenig wie möglich um Finanzen kümmern“, sagt Heide Härtel-Herrmann. Vor 30 Jahren gründete sie den Frauenfinanzdienst in Köln, wo sie Frauen und „nette Männer“ berät. Geldanlage sei für Frauen existenziell, sagt sie – häufig verdienen sie weniger als Männer. Und jede zweite erwerbstätige Frau arbeitet

FRAUEN LIEBEN DAS SPARBUCH

Wo Frauen und Männer 100 Euro monatlich am liebsten anlegen würden (in Prozent)



Repräsentative Umfrage unter 10 000 Befragten;
Quelle: Flossbach von Storch Institute, GfK

in Teilzeit. Dadurch zahlen sie weniger in die Rentenkasse und riskieren eine Versorgungslücke im Alter.

Um die zu füllen, eignen sich Investmentfonds durchaus. Nur sollten sie groß, relativ günstig und gut sein. Es gibt sie von erfahrenen Vermögensverwaltern wie DJE Kapital, Bert Flossbach oder Acatis Gané (siehe Tabelle). Besonders günstig ist unter den vermögensverwaltenden Fonds ein Produkt der DWS-Marke Xtrackers. Für Anleger, die Frauen in der Wirtschaft stärken wollen, gibt es spezielle Aktienfonds: Das Fondshaus Ampega orientiert sich am German Gender Index, der 50 Unternehmen vereint, die sich erfolgreich um geschlechtliche Parität bemühen. Lyxor und UBS bieten Indexfonds, die bei Unternehmen auf faire

Bezahlung, flexible Arbeitszeit und transparente Beförderungsregeln achten. Bei Axa und Robeco gelten ähnliche Kriterien, Fondsmanagerinnen bestücken die Depots aber individuell.

Madame Money Penny Natascha Wegelin bietet auch eine Onlineschulung an. In einem Webinar rechnet sie vor: Mit einem Fondssparplan auf Basis von günstigen Indexfonds (ETF) erreichten Anlegerinnen eine Mindestrendite von sechs Prozent pro Jahr. Hinzu addiert sie die derzeitige Inflationsrate von zwei Prozent. Demnach verschenkt, wer nicht an der Börse investiert, pro Jahr acht Prozent Rendite. Eine irreführende Rechnung – sechs Prozent pro Jahr sind nicht planbar, und die Inflationsrate einfach aufzuschlagen ist auch fragwürdig.

Die Rechnung macht dennoch Eindruck: „Wusste ich gar nicht“, „gut, dass das mal jemand einfach erklärt“, schreiben Frauen im Chat. Billig ist das nicht: Wegelins Onlineschulung „light“ kostet 149 Euro, für 1499 Euro bietet sie Premium, inklusive Skype-Beratung. Härtel-Herrmann bietet eine Stunde persönliche Beratung für 150 Euro. „Das reicht zunächst, um das Wichtigste zu klären und einen Plan zu erstellen“, sagt sie.

Wegelins Angebot ist also nicht günstig – aber wohl geeignet, Frauen den ersten Kick zu geben. „Für den Start ist ihr Input super“, sagt Maria Kunz vom Kölner Stammtisch, „doch für tiefergehende Information greife ich auch auf andere Experten zurück.“ Und, natürlich, auf Expertinnen. ■

NICHT NUR FÜR FRAUEN

Name	Anlageschwerpunkt	Wertentwicklung in Prozent		Risiko	Kosten ²	ISIN
		2018	3 Jahre ¹			
Geldanlage mit Mission: Aktienfonds, die bei der Aktienauswahl auf Frauen in Führungspositionen und weitere Gender-Faktoren achten. Die meisten haben noch keine lange Historie, haben sich aber bisher besser geschlagen als die vergleichbaren Aktienindizes.						
Ampega Gender Plus Aktienfonds	Deutsche Aktien	-15,4	-2,1	hoch	1,7	DE000A12BRD6
Zum Vergleich: MSCI Germany Aktienindex		-17,4	-0,5			
AXA Women Empowerment	Aktien weltweit	-0,6	neu	hoch	1,8	LU1557118921
RobecoSAM Global Gender Equality Impact	Aktien weltweit	-0,9	6,6	hoch	1,1	LU1277652605
Lyxor Global Gender Equality ETF	Aktien weltweit	-4,7	neu	hoch	0,2	LU1691909508
UBS Global Gender Equality ETF	Aktien weltweit	2,7	neu	hoch	0,3	IE00BDR5GY45
Zum Vergleich: MSCI Welt Aktienindex		-4,7	4,5			
SPDR Gender Diversity Index ETF	US-Aktien	3,4	neu	hoch	0,2	US78468R7474
Zum Vergleich: S&P 500 Aktienindex		-1,0	6,8			
Empfehlenswerte Mischfonds: Produkte von erfahrenen Geldverwaltern, die langfristig das Vermögen aller Anleger zu akzeptablen Kosten und Risiken gut angelegt haben und dazu Aktien, Anleihen, Cash und Rohstoffe kaufen.						
Acatis Gané Value Events	Aktien/Anleihen Global	-1,3	3,3	mittel	1,7	DE000A0X7541
Flossbach von Storch FvS Multiple Opportunities	Aktien/Anleihen Global	-5,1	1,7	mittel	1,6	LU0952573482
DJE Zins & Dividende	Aktien/Anleihen Global	-4,6	1,5	mittel	1,7	LU0553164731
Xtrackers Portfolio ETF	Aktien/Anleihen Global	-7,0	2,1	mittel	0,7	LU0397221945

¹ in Prozent pro Jahr; ² jährlich in Prozent, sie werden dem Fondsvermögen automatisch entnommen und sind bei der Berechnung der Wertentwicklung bereits berücksichtigt;

Quelle: Morningstar; Stand: 2. Januar 2019

Der Druck auf Trickser nimmt zu

Die OECD hat eine schwarze Liste von Staaten veröffentlicht, die reiche **Steuerhinterzieher** anlocken. Doch das Finanzamt zu täuschen wird immer schwieriger.

TEXT DANIEL SCHÖNWITZ



Unterschlupf Malta (hier: Hauptstadt Valletta) erleichtert Steuerbetrug

Die Aufregung muss groß gewesen sein. Nur wenige Tage nachdem die Industrieländergemeinschaft OECD im Oktober eine schwarze Liste veröffentlicht hatte, lenkten die ersten vier Länder ein. Man sei „erfreut“, dass die Regierungen umgehend Maßnahmen ergriffen hätten, lobte OECD-Steuerdirektor Pascal Saint-Amans. In Kolumbien, Mauritius, Monaco und auf der Karibikinsel Montserrat könnten Anleger nicht mehr durch den Kauf „goldener Pässe“ oder von Visa ihren Wohnsitz verschleiern und den Fiskus in ihrer Heimat betrügen. Inzwischen gilt dies auch für das Offshore-Finanzzentrum Panama, das die OECD Ende November von der Liste gestrichen hat.

Auf der Liste stehen aber noch 16 Länder mit großzügigen „Citizenship“- und „Residence by Investment“-Programmen – darunter neben Malta, Zypern und einigen Karibikinseln (WirtschaftsWoche 45/2017)

auch Katar, Malaysia und die Vereinigten Arabischen Emirate. Meist sehen deren Offerten vor, dass Neuankömmlinge, die sechs- bis siebenstelligen Summen in Immobilien oder Unternehmen vor Ort investieren, dafür die Staatsbürgerschaft oder eine Aufenthaltsgenehmigung erhalten.

Ein neuer Pass reicht nicht aus

Reiche könnten die Offerten nutzen, um ihre Vermögen vor dem heimischen Fiskus zu verstecken. „Es besteht die Gefahr, dass der globale automatische Informationsaustausch über Kapitalerträge ausgehebelt wird“, warnt Thomas Eigenthaler, Vorsitzender der Deutschen Steuergewerkschaft, die rund 70 000 Finanzbeamte vertritt.

Das lief wohl so: Deutsche geben sich mit Pässen oder Visa bei ihrer Bank – zum Beispiel in der Schweiz oder Luxemburg – als Steuerbürger der angeblichen neuen Heimat aus, also etwa als Malteser, Zypriote oder Malaysier. Die Bank liefert wegen der

Täuschung keine Informationen über Erträge an deutsche Finanzbehörden. Damit würde der automatische Informationsaustausch (AIA), an dem zahlreiche Exsteueroasen teilnehmen, ins Leere laufen. „Das dürfte zwar kein Massenphänomen sein, weil man für diese Gestaltungsakrobatik hohe Beträge investieren und eine gewisse Spielernatur haben muss“, sagt Eigenthaler. Er rechne aber mit einigen Fällen.

Derweil drängt die OECD auf Transparenz. Die fünf gestrichenen Länder hätten bereits versprochen, künftig die Namen von Antragstellern an sämtliche bisherige Wohnsitzländer zu liefern. Eigenthaler weist zudem darauf hin, dass ein neuer Pass nicht ausreicht. „Das deutsche Steuerrecht knüpft an den Wohnsitz an.“ Und wer eine Ansässigkeit in Malta, Zypern oder Monaco nur vortäusche, aber ständig in Deutschland sei, fliege schnell auf. „Im Umfeld solcher Leute gibt es oft Menschen, die das Finanzamt informieren.“ ■

Schnellgericht

■ **Flixbus** Das Fernbusunternehmen Flixbus darf beim Onlineticketkauf für die Zahlungsoptionen PayPal und Sofortüberweisung keine Gebühren verlangen (Landgericht München I, 17 HK O 7439/18, nicht rechtskräftig). Die gängigsten Bezahloptionen müssten gebührenfrei bleiben. ■ **Flugrecht** Nach englischem Recht müssen Fluglinien ihren Kunden von der Passagieranzahl abhängige Gebühren nicht unbedingt erstatten, wenn die Kunden ihr Ticket stornieren. Obwohl in

Deutschland eine andere Regelung üblich ist, gelten solche Geschäftsbedingungen dann auch für deutsche Passagiere (Oberlandesgericht Frankfurt, 16 U 15/18). ■ **Gesundheitskarte** Krankenkassen dürfen Fotos ihrer Versicherten für die Gesundheitskarte nicht dauerhaft speichern (Bundessozialgericht, B 1 KR 31/17). Sie müssten diese löschen, sobald die Fotos nicht mehr benötigt werden, etwa weil eine neue Karte fertig ist oder der Versicherte die Kasse wechselt.

Eigentumswohnung

Abzug bei zu wenig Quadratmetern

Eine Eigentumswohnung mit „circa“ 89 Quadratmetern wurde für 250 000 Euro verkauft. Tatsächlich waren es nur 78 Quadratmeter. Der Käufer verklagte den Verkäufer auf Schadensersatz. Das Oberlandesgericht Stuttgart gab ihm recht. Die Richter kalkulierten wie folgt: Von 89 Quadratmetern seien fünf Prozent Toleranz abzuziehen. Die Differenz zwischen den verbleibenden 84,6 und den tatsächlichen 78 Quadratmetern seien mit 18 000 Euro zu entschädigen (14 U 44/18).

Immobilienverkauf

Bei Enteignung geht der Fiskus leer aus

Ein Mann kaufte bei einer Zwangsversteigerung ein Grundstück für 50 000 Euro. Die Gemeinde enteignete ihn fünf Jahre später und zahlte ihm 470 000 Euro. Den Gewinn sollte der Verkäufer versteuern. Das Finanzgericht Münster sah aber keine Steuerpflicht, weil der Mann das Grundstück gegen seinen Willen verkaufen musste (1 K 71/16 E, nicht rechtskräftig).

Lohnsteuer

Rabatt beim Autokauf ist steuerfrei

Ein Unternehmen, das Geschäfte mit einem Autohersteller macht, verschaffte seinen Beschäftigten Rabatte beim Pkw-Kauf. Diesen Rabatt sollte ein Ingenieur als Lohn versteuern. Dagegen klagte der Arbeitnehmer – mit Erfolg. Der Preisnachlass sei zwischen dem Unternehmen und nicht mit dem Arbeitnehmer vereinbart worden und damit steuerfrei, entschied das Finanzgericht Köln: Es fehle ein Zusammenhang zwischen Rabatt und Lohn (7 K 2053/17, nicht rechtskräftig).



MARC HERZOG, Fachanwalt für Verkehrsrecht, Rosenheim

Regeln für Lieferverkehr und Anlieger

Herr Herzog, wer darf in Fußgängerzonen fahren, wenn dort Lieferverkehr zeitweise erlaubt ist?

Gewerbetreibende dürfen dort fahren, wenn sie Waren für die im gesperrten Bereich liegenden Geschäfte oder dort wohnende Privatleute transportieren. Ich darf dort hingegen nicht als Kunde bei meiner Bank vorfahren, privat Wäsche zur Reinigung bringen oder ein Geschäft aufsuchen.

Ist es relevant, wenn eine Straße nur für den Anliegerverkehr freigegeben ist?

Ja, nicht jeder, der ein Anliegen hat, ist ein Anlieger. Dort dürfen nur diejenigen fahren, die mit den Bewohnern oder Grundstückseigentümern in Kontakt treten wollen. Es können auch Patienten sein, die zum Arzt fahren, Mitarbeiter von Firmen, Hotelgäste oder Ladenkunden. Wer die Straßen als Abkürzung nutzt oder ohne triftigen Grund dort parkt, ist dagegen kein Anlieger.

Wie wird derjenige bestraft, der den Liefer- oder Anliegerverkehr missachtet?

Je nach Delikt und Grad der Gefährdung mit 20 bis 75 Euro Bußgeld. Das ist zu niedrig, um abschreckend zu wirken. Oft ist auch der Nachweis schwierig.

§

Recht einfach

Hitziger Streit

Streikt die Heizung oder ist sie zu schwach, ist das gerade im Winter ärgerlich. Oft können nur Gerichte den Konflikt zwischen Mieter und Vermieter lösen.

Explosives Gas. Wegen einer Gasverpuffung fiel in einer Wohnung anderthalb Jahre lang die Heizung aus. Die Mieterin wollte daher für die Wintermonate die Miete um 85 Prozent und den Rest des Jahres um 60 Prozent mindern. Der Vermieter lehnte dies ab. Zum Unfall sei es nur gekommen, weil die Mieterin den Gasofen nicht gewartet habe. Es sei nicht Aufgabe des Mieters, die Heizung zu warten, entschied dagegen das Amtsgericht Nürnberg (16 C 127/16). Die Mieterin dürfe die Miete um 85 Prozent für die Monate November bis März und um 30 Prozent für April bis Oktober mindern.

Kalte Nacht. Eine Vermieterin stellte die Heizungsanlage so ein, dass die Raumtemperatur nachts auf 16 Grad sank. Einem Bewohner war das zu kalt, er klagte. Die Vermieterin solle die Heizung so einstellen, dass

nachts die Temperatur mindestens 18 Grad betrage. Das Amtsgericht Köln sah das genauso (205 C 36/16). Sei im Mietvertrag nichts anderes geregelt, müssten die Wohnungen zwischen 23 und 6 Uhr auf 18 Grad aufgeheizt werden. Ein Mietmangel kann auch vorliegen, wenn es während der Heizperiode im Winter zu warm ist. So waren es bei einem Mieter 22 Grad, obwohl er die Heizung ausgeschaltet hatte. Der Vermieter müsse Abhilfe schaffen, urteilte das Landgericht Berlin (67 S 357/15). Es sei dem Mieter nicht zuzumuten, im Winter das Fenster aufzulassen.

Offene Küche. Ein Vermieterin wollte für eine Berliner Wohnung die Miete erhöhen. Schließlich sei der Wohnwert wegen einer zum Wohnzimmer hin offenen Küche erhöht. Zudem sei im Bad die Lüftungsanlage mit dem

Lichtschalter gekoppelt – das sei sehr modern. Der Mieter widersprach, denn in der Küche gebe es keine Heizung. Daraufhin klagte die Vermieterin die Mieterhöhung vor Gericht ein. Das Amtsgericht Lichtenberg sah den Mieter im Recht (20 C 450/15). Laut Berliner Mietpiegel erhöhten weder die offene Küche noch die Lüftung im Bad den Wohnwert.

Schwache Leistung. Die Mieterin eines Ladenlokals bemängelte bei ihrer Vermieterin, dass die Heizung zu schwach sei. Es sei im Laden so kalt, dass ihre Gesundheit gefährdet sei. Weil die Vermieterin nicht reagierte, kündigte die Mieterin fristlos. Diese Kündigung kassierte das Oberlandesgericht Braunschweig jedoch: Die Mieterin hätte der Vermieterin vorher eine Frist setzen müssen, um den Mangel zu beseitigen (U 196/14).

Dax-Aktien: Deutsche Post

Am Fünfjahrestief einsammeln

Die Angst vor einem Konjunkturabschwung und die Gewinnwarnung des Konkurrenten Fedex setzen der Deutschen Post schwer zu. 21 Milliarden Euro hat die Aktie binnen eines Jahres an Börsenwert verloren. Womöglich zu viel. Im zentralen Paketgeschäft herrscht zwar Preisdruck durch große Kunden wie Amazon und Konkurrenten wie Hermes, doch der Trend zu Onlinebestellungen ist ungebrochen. Die jüngsten Preiserhöhungen im Paketgeschäft sollten sich für die Post lohnen. Ebenfalls auszahlen werden sich 2019 die im vergangenen Jahr eingeleiteten Sparmaßnahmen. Selbst wenn der Welthandel in diesem Jahr nur um drei Prozent zulegt, dürfte die Post nach dem schwächeren Vorjahr 2019 wieder mehr verdienen und netto an die 2,5 Milliarden Euro erwirtschaften. Eine positive Überraschung ist beim Ableger Streetscooter möglich. Der hat für seine Elektrotransporter mittlerweile eine jährliche Produktionskapazität von bis zu 20 000 Stück, die er dank Großseriengenehmigung auch ausnutzen könnte. Für den angepeilten Verkauf der Sparte ist das ein geldwerter Vorteil. Spätestens am Fünfjahrestief bei rund 20 Euro sind Post-Aktien kaufenswert.

DAX IM ÜBERBLICK

	Kurs (Euro)	Kursent- wicklung (%)		Gewinn pro Aktie (Euro)		KGV 2019	Börsen- wert (Mrd. Euro)	Div.- rendite (%) ²
		1 Woche	1 Jahr	2018	2019			
Dax¹	10511,53	-2,4	-18,6				1012,6	3,9
Adidas (NA)	185,90	-0,6	+11,2	8,37	9,63	19,3	37,3	1,7
Allianz (NA)	172,98	-1,7	-10,2	17,80	19,20	9,0	73,4	5,1
BASF (NA)	60,31	0,0	-34,0	5,40	5,28	11,4	55,4	5,3
Bayer (NA)	60,74	-1,4	-40,0	4,80	4,47	13,6	56,6	4,6
Beiersdorf	91,88	-1,3	-4,5	3,39	3,67	25,0	23,2	0,8
BMW	69,30	-5,7	-19,8	10,50	10,99	6,3	45,1	5,6
Continental	118,85	-3,6	-47,2	13,77	14,39	8,3	23,8	3,8
Covestro	42,23	-0,7	-50,8	9,54	6,06	7,0	7,7	5,7
Daimler (NA)	44,73	-5,3	-36,7	7,77	8,46	5,3	47,9	7,8
Deutsche Bank (NA)	6,89	-8,5	-56,8	0,26	0,66	10,4	14,2	1,9
Deutsche Börse (NA)	105,20	+0,3	+9,7	4,70	5,92	17,8	20,0	2,5
Deutsche Post (NA)	23,75	-1,9	-39,8	1,66	2,24	10,6	29,4	4,9
Deutsche Telekom (NA)	14,75	-4,1	-0,5	0,78	0,96	15,4	70,2	4,8
E.ON (NA)	8,79	-1,9	-3,1	0,66	0,66	13,3	19,4	4,9
Fresenius	42,84	+0,3	-33,4	3,70	3,56	12,1	23,8	1,8
Fresenius Medical Care	56,78	-3,8	-34,7	5,63	4,66	12,2	17,5	2,2
HeidelbergCement	52,94	-2,3	-41,2	5,79	6,27	8,4	10,5	4,0
Henkel (Vz)	96,02	-0,4	-11,9	5,44	5,95	16,1	39,4	1,9
Infineon (NA)	17,22	-1,5	-25,4	1,00	1,09	15,8	19,6	1,7
Linde	136,05	-1,0	+7,7	2,66	3,27	41,6	75,0	1,9
Lufthansa (NA)	19,74	+1,9	-34,8	4,17	4,04	4,9	9,4	4,2
Merck KGaA	90,38	-3,3	+0,4	4,87	3,96	22,8	39,3	1,4
Münchener Rück (NA)	187,50	-1,3	+4,1	16,89	18,45	10,2	28,0	4,8
RWE	19,32	0,0	+17,3	1,33	1,52	12,8	11,9	3,6
SAP	87,29	-2,2	-5,9	3,75	4,27	20,4	107,2	1,7
Siemens (NA)	96,80	-2,7	-16,0	6,59	7,81	12,4	82,3	4,0
ThyssenKrupp	14,74	-8,4	-38,8	1,28	1,46	10,1	9,2	1,5
Volkswagen (Vz)	135,86	-7,5	-18,0	23,45	28,48	4,8	68,1	3,7
Vonovia (NA)	40,05	-4,3	-2,0	6,16	4,44	9,0	20,7	3,6
Wirecard	134,45	-1,1	+44,1	2,91	4,07	33,1	16,6	0,2

Stand: 2. Januar 2019, 11.08 Uhr; ¹ Dividenden eingerechnet; ² auf Basis der Dividenden-Schätzungen für 2018; NA = Namensaktie, Vz = Vorzugsaktie; **Quelle:** Bloomberg



Zugreifen Risikospezialist aus Dänemark

Aktie: Tryg

Nordische Stärke

Tryg ist einer der führenden Nicht-Lebensversicherer in Skandinavien. In der dänischen Heimat kommt der Konzern auf einen Marktanteil von 22 Prozent, in Norwegen auf mehr als 13 Prozent und in Schweden auf gut drei Prozent. Gefestigt wurde die gute Marktstellung durch die im vergangenen Dezember abgeschlossene Übernahme des heimischen Konkurrenten Alka für umgerechnet 1,1 Milliarden Euro. Finanziert wurde der Deal etwa zur Hälfte über eine Ende 2017 erfolgte Kapitalerhöhung.

Nach der Konsolidierung von Alka hat sich die Solvenzquote zwar auf 170 Prozent verringert. Das aber ist immer noch komfortabel genug, um die Zusagen an die Kunden auch unter extremen Umständen zu erfüllen. Positiv auswirken sollte sich auch die Kooperation mit der Danske Bank. Sie bietet Tryg Zugang zu über drei Millionen Kunden der führenden dänischen Bank.

Exzellent ist die Expertise der Tryg-Spezialisten in Sachen Risikoprüfung. Abzulesen ist das an einer im Branchenvergleich sehr niedrigen

ISIN
DK0060636678

Kurs
164,10 DKR

Stoppkurs
137,00 DKR

Börsenwert
6,64 Milliarden Euro

KGV 2018/19
24,4/19,9

Dividendenrendite
4,0 Prozent

Risikoklasse (von ●○○○○○
= geringes Risiko
bis ●●●●●●
= sehr hohes Risiko)

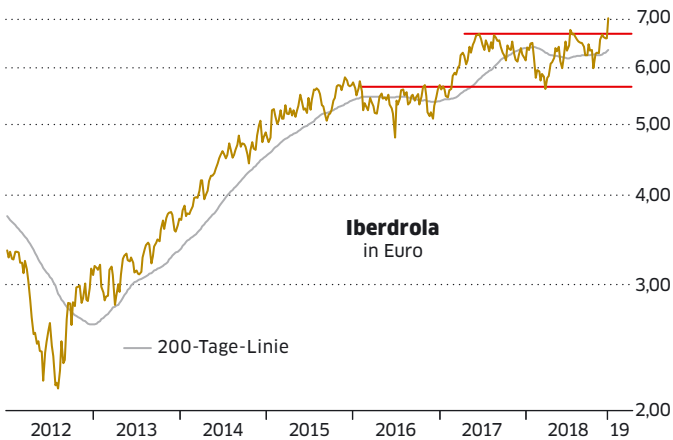
Quelle: Bloomberg

Schaden-Kosten-Quote von nur 84 Prozent. Die Kennzahl setzt die Aufwendungen für Schäden, Verwaltung und Abschlusskosten ins Verhältnis zu den Prämieinnahmen. Letztere erreichten nach neun Monaten 2018 umgerechnet 1,83 Milliarden Euro.

Mehrheitlich kontrolliert wird Tryg von über einer Million eigener Versicherungskunden in Dänemark. Sie halten über die Aktionärsvereinigung Tryghedsgruppen 60 Prozent des Aktienkapitals und können voraussichtlich mit einer Dividendenrendite von vier Prozent rechnen. Der dänische Versicherer zahlt die Dividenden quartalsweise.

Aktie: Iberdrola

Neuer Schub durch das Elektroauto



Vor der Insel Rügen hat der größte Windpark in der Ostsee seine Produktion aufgenommen. Die 70 Windkraftanlagen können Energie für 350 000 Haushalte liefern. Der spanische Energiekonzern Iberdrola, der den Windpark errichtet hat und betreibt, wird damit den Anteil seiner Energieproduktion aus erneuerbaren Quellen in diesem Jahr auf fast zwei Drittel erhöhen. Mit Wasserkraftwerken in Spanien und landgestützten Windparks in Großbritannien und den USA ist Iberdrola einer der größten Produzenten von Strom aus erneuerbaren Quellen weltweit. Anteile an klassischen Kohle- und Gaskraftwerken werden zunehmend verkauft, wie zuletzt durch den britischen Iberdrola-Ableger Scottish Power. Diese Strategie lohnt sich jetzt schon, wie die im Branchenvergleich hohe Nettomarge (Reingewinn vom Umsatz) von fast neun Prozent zeigt. Langfristig liegt darin noch ein erhebliches Potenzial.

Der nächste Boom für Iberdrola kommt vom Elektroauto. Er wird den Bedarf an Ladeinfrastruktur und die

ISIN
ES0144580Y14

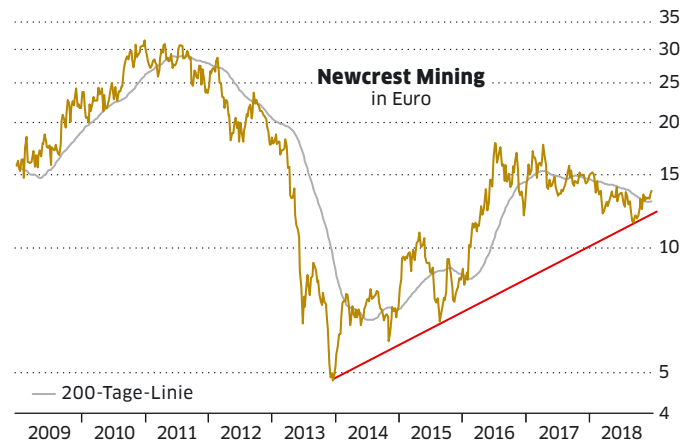
Kurs
7,01 Euro
Stoppkurs
4,90 Euro
Börsenwert
40,5 Milliarden Euro
KGV 2018/19
14,9/14,0
Dividendenrendite
4,8 Prozent
Risikoklasse
● ● ● ● ○

Quelle: Bloomberg, Thomson Reuters

Nachfrage nach Ökostrom langfristig auf ein ganz neues Niveau heben. Allein in Spanien wird Iberdrola in den nächsten vier Jahren 25 000 Ladestationen für E-Autos bauen. Das Netz soll alle wichtigen Fernverkehrsstraßen so abdecken, dass die Iberische Halbinsel ohne Probleme ganz von E-Autos durchfahren werden kann. Gespräche mit großen Autoherstellern, Energie- und Netzgesellschaften dafür sind vielversprechend. Für die Möbelkette Ikea wird Iberdrola in Spanien 50 Ladestationen errichten und Ökostrom für die Versorgung von Märkten und Geschäftsgebäuden liefern.

Aktie: Newcrest Mining

Champion aus Down Under



Goldminenaktien gehören zu den wenigen Sektoren, die auch entgegengesetzt zum breiten Aktienmarkt laufen können – nach unten, wie in den vergangenen Jahren, aber auch nach oben, wie im Schlussquartal 2018. Eine Garantie für weitere Kursgewinne ist das nicht, aber ein Herantasten an Minenaktien erscheint gerechtfertigt.

Gold ist Gold. Sein Preis kann je nach Papierwährung allerdings unterschiedlich stark schwanken. So notiert Gold in Dollar noch ein Drittel unter dem im Spätsommer 2011 erreichten Rekordhoch, in australischen Dollar aber hat der Unzenpreis sein Rekordhoch annähernd wieder erreicht. Das liegt an der Schwäche des Aussie gegenüber dem Greenback. Diese hilft Newcrest Mining. Die Nummer sechs im weltweiten Goldbergbau peilt für 2019 (30. Juni) eine Fördermenge zwischen 2,35 und 2,6 Millionen Unzen an. Gut 58 Prozent des Goldes kommt aus den australischen Bergwerken Cadia und Telfer. Dort fallen die Kosten vor allem in australischen Dollar an, verkauft wird das Gold am Weltmarkt aber in US-Dollar. Der

ISIN
AU000000NCM7

Kurs
13,50 Euro
Stoppkurs
10,60 Euro
Börsenwert
10,1 Milliarden Euro
KGV 2019/20*
22,1/17,8
Dividendenrendite
1,2 Prozent
Risikoklasse
● ● ● ● ○

* Geschäftsjahr per Ende Juni;
Quelle: Bloomberg, Thomson Reuters

Rest der Förderung kommt aus den Minen Lihir in Papua-Neuguinea (33 Prozent) sowie einem Bergwerk in Indonesien (Gosowong, 9 Prozent). Zuletzt förderte Newcrest eine Unze Gold zu Gesamtkosten von umgerechnet 875 Dollar, erzielte aber einen Verkaufserlös von 1219 Dollar. Mit dieser Marge liegen die Australier branchenweit ziemlich weit vorne. Gleiches gilt für die Lebensdauer der wirtschaftlich abbaubaren Goldreserven. Newcrest hat insgesamt Zugriff auf 62 Millionen Unzen. Die reichen, gemessen an der jüngsten Jahresproduktion, noch für über 25 Jahre.

Rückblick: Rheinmetall

Starke Rüstung, Risiken bei Autoteilen



Bis zu 162 Prozent standen Anleger im Plus, die frühzeitig (nach Empfehlung in WirtschaftsWoche 19/2015) auf Rheinmetall-Aktien gesetzt haben. Die Freude darüber währte aber nur kurz, da die Aktien des Spezialisten für Rüstungstechnik und Autzulieferung in der Börsenkorrektur der vergangenen Monate schwer unter Druck kamen. Nun ist eine Zwischenerholung möglich.

Aufträge für 9,3 Milliarden Euro hat Rheinmetall in den Büchern, so viel wie noch nie. Grund dafür sind weltweit steigende Ausgaben für Rüstung und Verteidigung. Sie schlagen sich direkt im Orderbuch von Rheinmetall nieder – von neuen Bestellungen für Lastwagen durch die Bundeswehr bis zu einem Milliarden-auftrag für Radpanzer aus Australien.

Eine besondere Chance entsteht für Rheinmetall durch den geplanten Bau eines neuen europäischen Standardpanzers. Aus diesem Grund gibt es Überlegungen, sich mit dem Münchener Konkurrenten KMW enger zu verbinden – eventuell auch über dessen deutsch-französi-

ISIN
DE0007030009

Kurs
78,14 Euro
Stoppkurs
65,00 Euro
Börsenwert
3,4 Milliarden Euro
KGV 2018/19
12,1/11,4
Dividendenrendite
2,6 Prozent
Risikoklasse
● ● ● ● ○

Quelle: Bloomberg, Thomson Reuters

sches Gemeinschaftsunternehmen KNDS. Allerdings machen die vielschichtige Eigentümerstruktur von KMW und politische Rivalitäten mit Frankreich diese Wachstumschance zur Spekulation.

Mit seiner Sparte Autzulieferung ist Rheinmetall erfolgreich, sie steuert mehr als die Hälfte zum operativen Gewinn bei. Um das zu halten, muss Rheinmetall sein Sortiment (Kolben, Gleitlager, Abgassysteme) aber viel stärker auf neue Mobilität ausrichten. Das wird Zeit und Geld kosten und erhöht das Risiko der Aktie. Wer bereits investiert ist, sollte einen Stoppkurs knapp setzen.

Anleihe: Dell Technologies

Comeback durch die Hintertür



Smartes Paket Hohe Zinsen für Risikofreudige

Mit einer cleveren Strategie kehrte der amerikanische Technologiekonzern Dell nach fünf Jahren Börsenabstinenz an den Kapitalmarkt zurück. Dabei kam es nicht zu einem herkömmlichen IPO, sondern die schon notierten Aktien der Konzern-tochter VMware wurden in neue Dell-Anteile getauscht. So einigt sich Dell schon vor dem Börsengang mit wichtigen Finanzinvestoren und verringert das Risiko eines Kursabschlags der neuen Aktien – und Gründer Michael Dell kann seine Mehrheit sichern. Auch Anleihekäufern kommt der Schritt zugute.

Fünf Prozent Jahresrendite in Dollar versprechen Dell-Anleihen bis 2021. Grund für die hohe Rendite ist der Schuldenberg von gut 50 Milliarden Dollar, den Dell durch die Übernahmen des Speicherherstellers EMC und dessen Cloud-Ableger VMware angehäuft hat. Nur noch zwölf Prozent Eigenkapital stecken in der Bilanz. Standard & Poor's stuft Dell-Anleihen mit BB- als spekulativ ein. Allerdings wird mit dem Börsengang die bisher unübersichtliche Kapitalstruktur (mehrere

ISIN
US24702RAQ48

Kurs
98,97 Prozent
Kupon
4,625 Prozent
Rendite
5,10 Prozent
Laufzeit bis
1. April 2021
Währung
Dollar
Risikoklasse
● ● ● ● ○
Quelle: Bloomberg

Einzelunternehmen, mehrere Aktiengattungen) vereinfacht. Ratingagentur Moody's lobt darüber hinaus Dells Fähigkeit, durch Einnahmen aus dem laufenden Geschäft Schulden abzubauen. Im Kerngeschäft verringerte Dell seine Schulden binnen zwei Jahren um 14 Milliarden Dollar. Dank seiner führenden Stellung bei Bildschirmen, Firmencomputern und Servern dürfte der Umsatz im aktuellen Geschäftsjahr (bis Anfang Februar 2019) erstmals über 90 Milliarden Dollar erreichen. Vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisation könnten zehn Milliarden bleiben, plus zwei Drittel.

Fonds: Tops und Flops 2018

Geduldig, global gemischt und am Ende gut

Als „Rätselraten auf hohem Niveau“ bezeichnete ein Fondsmanager seine Arbeit zum Ausgang des vergangenen Jahres. Sinnfrei sei das, was da an der Börse passiere, meinte er. 2018 tickte die Börse im Takt vom Getwitter und Geplapper des US-Präsidenten. Da Donald Trump sich kaum ändern dürfte, wird 2019 nicht viel ruhiger werden. Seit die Zentralbanken im Oktober dem Geldkreislauf Liquidität entziehen, fallen die Kurse. Geld verdienen konnten Anleger, wenn sie über Aktien oder Anleihen in den Dollar investiert haben, der 2018 immerhin zehn Prozent gegenüber dem Euro gewann. Auch mit Aktien der Golfstaaten, Brasiliens oder Brancheninvestments in Gesundheitsaktien oder Aktien von Fischzüchtern ließ sich Geld verdienen. Aber außerhalb solcher Nischen gab es nicht viel zu holen. Chinafonds, im vergangenen Jahr noch die großen Sieger, stürzten ab, auch bei deutschen Nebenwerten gab es ein böses Erwachen nach dem kräftigen Plus 2017.

Umso erfreulicher ist es, dass der mit knapp 18 Milliarden Euro größte Fonds am

ISIN
DE0009848119

Anteilspreis
125,25 Euro

Fondsvolumen
18 Milliarden Euro

Jährliche Kosten
1,45 Prozent

Ausgabeaufschlag
5,0 Prozent

Gewinnverwendung
Ausschüttend

Risikoklasse
● ● ● ● ●

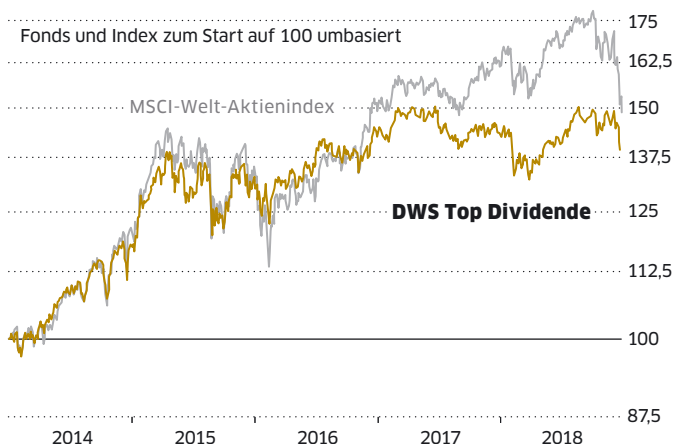
Quelle: Thomson Reuters, Bloomberg

Markt, der DWS Top Dividende, mit minus 2,9 Prozent glimpflich davonkam. Das Jahr begann für Fondsmanager Thomas Schüssler holprig. Doch er blieb bei seiner Strategie des geduldigen Abwartens und bei seinen Investments in konservative Dividententitel. Das zahlte sich aus, als Technologieaktien den Welt-Aktienindex von MSCI abstürzen ließen. Ein solcher Fonds schafft es nie in die Top 10, aber er landet auch nie in den Flop-Rängen. Stolz 500 Millionen Euro hat der Fonds im vergangenen Jahr ausgeschüttet – und so sicher manches Weihnachtsgeschenk finanziert.

Die besten und schlechtesten Fonds im Jahr 2018

Fondsname ¹	ISIN	Wertentwicklung in Prozent		Volatilität in Prozent ³
		lfd. Jahr	seit 3 Jahren ²	
Aktienfonds				
Top				
X MSCI GCC Select Swap ETF	IE00BQXKVQ19	19,2	7,3	14,6
JPM Emerging Middle East Eq.	LU0401356422	12,8	5,4	11,6
DWS Invest Brazilian Equities LC	LU0616856935	12,4	30,2	32,8
SPDR S&P US Utilities Select Sect ETF	IE00BWBXMB69	12,3	9,5	12,5
Bellevue(Lux) BB Adamant Medtech	LU0415391431	12,0	13,1	12,1
Bonafide Global Fish	LI0181468138	11,2	11,4	7,4
apo Digital Health Aktien Fonds	DE000A2AQYW4	11,2	neu	neu
Flop				
Struct. Solution Next Generation Resourc.	LU0470205575	-52,4	27,8	32,5
DWS Türkei	LU0209404259	-43,6	-12,5	31,0
FPM Stockp. Germany Small/Mid Cap	LU0207947044	-42,5	-1,3	18,5
Lyxor MSCI Turkey ETF	FR0010326256	-40,2	-12,1	31,1
Parvest Equity Turkey	LU0265293521	-38,4	-12,7	29,4
Scherrer Small Caps Europe	LI0018448063	-34,5	-0,3	15,4
HSBC GIF Turkey Equity	LU0213961682	-32,1	-6,0	28,4
Rentenfonds				
Top				
H2O Multibonds	FR0010923375	31,5	18,6	k. A.
Pictet-Chinese Local Currency Debt	LU1676181461	10,6	neu	neu
BlueOrchard Microfinance P USD	LU0091117944	9,8	1,1	7,0
LGT Select Cat Bond USD B	LU0386686104	9,6	neu	neu
BlueBay Invest. Grade Euro Gov. Bonds USD	LU0549537982	8,7	3,6	7,6
Flop				
ZZ1	AT0000989090	-23,0	2,1	20,6
BlackRock Emerg. Markets Local Currency	LU0359002093	-16,4	0,9	12,9
BlackRock EM Flex. Dynamic Bonds	LU1072451542	-15,2	-1,4	7,0
BlueBay EM Local Currency Bonds EUR	LU0240772680	-15,0	-0,7	12,7
BNY Mellon EM Debt Local Currency EUR	IE00B2Q4XP59	-14,7	0,5	12,3
Mischfonds				
Top				
IP Blue A	LU1626619578	23,3	neu	neu
Franklin Brazil Opportunities USD	LU0800341058	9,5	5,8	9,3
PEH Empire P	LU0086120648	4,6	2,9	12,6
Triodos Microfinance Fund R Acc	LU0402511389	3,2	1,9	2,0
Fidelity SMART Global Defensiv	LU0251130554	2,8	0,0	5,6
Flop				
DB PWM Vermögensfondsm. High Convict.	LU0240541796	-26,6	-5,7	14,6
Degussa Bank Portfolio Privat Aktiv	DE000A0MS7D8	-21,9	-3,2	23,1
Vermögensverwaltung Global Dynamic	DE000A0RKY78	-20,5	-1,2	15,4
ACATIS Datini Valueflex Fonds B	DE000A1H72F1	-19,8	10,9	12,9
Value Focus P	LU0399928414	-18,6	13,1	20,9
Immobilienfonds				
Top				
AXA Immoselect	DE0009846451	17,3	-6,4	14,7
UBS (D) 3 Sector Real Estate Europe	DE0009772681	12,1	-1,4	8,3
Catella European Residential	DE000A0M98N2	10,7	9,0	1,4
Catella Max	DE000A0YFRV7	10,0	16,3	2,9
WERTGRUND WohnSelect D	DE000A1CUAY0	9,9	11,5	6,7
Flop				
Catella Focus Nordic Cities	DE000A0MY559	-11,9	-15,1	11,9
CS Euroreal	DE0009805002	-4,1	-2,6	4,7
Amepga Real Estate Plus	DE0009847483	-3,6	-0,7	3,3
SEB ImmoInvest P	DE0009802306	-3,0	-7,3	3,4
DEGI EUROPA	DE0009807800	-1,5	-5,8	5,8

¹ Fonds ab 15 Millionen Euro Volumen, die in Deutschland angeboten werden; ² jährlicher Durchschnitt, den Euro-Land-Anleger erzielen; ³ je höher die Jahresvolatilität (Schwankungsintensität) seit dem Jahr 2015, desto riskanter der Fonds; Quelle: Morningstar; Stand: 27. Dezember 2018





Kreativer Nerd gesucht!

Künstliche Intelligenz verändert die **Arbeitswelt**. Was können Menschen tun, um ihre Unersetzbarkeit zu erreichen? Eine Studie enthüllt, welche Fähigkeiten auch in Zukunft gefragt sein werden – und welche nicht.

TEXT KRISTIN SCHMIDT

Vom Schreckgespenst zum Heilsbringer – was für eine bewundernswerte Karriere. Die Semantik des Begriffs „künstliche Intelligenz“ hat sich innerhalb weniger Jahre gewandelt. Noch vor Kurzem weckte das Kürzel „KI“ Befürchtungen. Heute verbinden sich mit ihm vor allem Hoffnungen.

Eine Studie des Ökonomen Carl Benedikt Frey und des Informatikers Michael Osborne von der Universität Oxford verschreckte 2013 Arbeitnehmer weltweit. 47 Prozent aller Jobs in den USA seien durch Algorithmen und Automatisierung gefährdet, resümierten die beiden Wissenschaftler. Entsprechend groß war die Hysterie. Angestellte und Gewerkschaften warnten: Der arbeitende Mensch werde von Robotern verdrängt.

Fünf Jahre später haben sich die Gemüter beruhigt. Künstliche Intelligenz wird differenzierter betrachtet, Vor- und Nachteile werden sorgsam abgewogen, von Forschern wie von Arbeitnehmern. In einer Umfrage der Marktforschung YouGov und des Softwareunternehmens VMware geben nur 23 Prozent der 2000 Befragten an, sie fürchten, ihren Job an Roboter oder Algorithmen zu verlieren. Endzeitstimmung? Keine Spur.

Mehr noch: Die Analysten des amerikanischen Forschungs- und Beratungsunternehmens Gartner glauben sogar, dass KI mehr Arbeitsplätze schaffen als vernichten wird. In einer Studie, die der WirtschaftsWoche exklusiv vorliegt, rechnen die Experten schon für 2020 mit einem positiven Saldo. Während weltweit nächstes Jahr etwa 1,8 Millionen Jobs vernichtet würden, soll KI

gleichzeitig 2,3 Millionen neue Arbeitsplätze schaffen. Ein Plus von einer halben Million.

Zu diesem Ergebnis kommt Gartner in einer umfassenden Recherche. Um herauszufinden, welche Fähigkeiten überleben und welche aussterben werden, hat das Unternehmen mithilfe von Algorithmen seit 2013 jährlich rund 40 Millionen Stellenanzeigen ausgewertet und deren Veränderungen dokumentiert.

Das Ergebnis: Zwar würden einige Jobs, die vor allem berechenbare, erfahrungsgesättigte Fähigkeiten verlangten – etwa der Übersetzer oder Aktienanalysten – in einigen Jahren verschwinden, weil Sprachsoftware und Vorhersagewerkzeuge immer besser würden. Doch „bleiben werden vor allem Berufe, die viel Kreativität verlangen“, sagt Daniel Dirks, der bei Gartner die Themen Arbeitsmarkt- und Personalanalyse verantwortet. Und Kommunikationsfähig-

keit. Wer enge Kontakte mit Kunden, Patienten oder Klienten pflege, sei maschinell kaum ersetzbar.

Kein Grund zur Aufregung also – aber auch kein Grund zur Entspannung. „Das Anforderungsprofil ändert sich in nahezu jedem Job“, hält Dirks fest. Bei rund einem Viertel der Annoncen änderten sich innerhalb von vier Jahren zwischen 76 und 100 Prozent der nachgefragten Fähigkeiten.

Mensch schlägt Roboter

Was bedeutet diese Erkenntnis für den Einzelnen? Welche Weiterbildung ist sinnvoll, welche in ein paar Jahren überholt? Und was kann man heute tun, um morgen am Arbeitsmarkt begehrt zu sein?

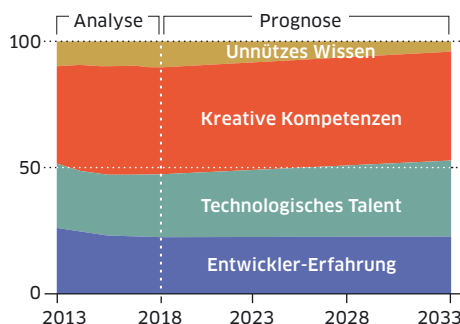
Die Untersuchung von Gartner unterteilt die gefragtesten Fähigkeiten aus den untersuchten Stellenanzeigen in drei Teilbereiche. Da sind erstens, wie gesagt, die sozialen und kreativen Kompetenzen, die immer wichtiger würden: Eigeninitiative, Integrität, Fantasie – wer Impulse setzt und Menschen vernetzt, ist aus heutiger Sicht nicht gefährdet durch künstliche Intelligenz, sagt Dirks.

Zweitens müssten Mitarbeiter mehr denn je in der Lage sein, mit Technik umzugehen. Auch hier steigen die Anforderungen der Arbeitgeber. Und drittens wird es auch in den kommenden Jahren um die Weiterentwicklung und Benutzung neuer Technologien gehen, wozu es Experten braucht (siehe Grafik links).

Auf den kommenden Seiten können Sie im Einzelnen entdecken, welche Fähigkeiten in Zukunft unabdingbar sind – und auf welche Kenntnisse Sie verzichten können. ▶

NATÜRLICHE INTELLIGENZ

Diese Kenntnisse suchen Arbeitgeber in Stellenanzeigen (in Prozent)



Quelle: Gartner

Kreative Kompetenzen

Unternehmerisch denkende Mitarbeiter sind gefragt: Sie arbeiten nicht stoisch Aufgaben ab, sondern entwickeln Ideen und stoßen selbstständig Projekte an.

Liebe zum Detail

Nur wer tief ins Thema einsteigt, kann komplexe Zusammenhänge und Entscheidungen auch begreifen.

Teamfähigkeit Marketing
Selbstständiges Arbeiten Kreativität

Wer Kunden überzeugen möchte, muss eine Beziehung zu ihnen aufbauen. Dazu sind Datenanalysen zum Kaufverhalten nützlich; die kreative Umsetzung obliegt weiterhin Menschen.

Eigeninitiative Integrität
Kundenorientierung
Projektmanagement

Moralische Fragen zu Korruption, Umwelt- oder Datenschutz gewinnen an Bedeutung und lassen sich auch künftig nicht von Robotern beantworten.

Entwickler-Erfahrung

Auch Entwickler müssen strategisch denken. Gefragt ist, wer neue Märkte und Geschäftsmodelle erkennt.

Wenn die Technik streikt, müssen IT-Experten in einer digitalisierten Arbeitswelt schnell Probleme lösen.

Nur wer die Fähigkeit besitzt, das Wichtige vom Unwichtigen zu trennen, kann fundierte Entscheidungen treffen

Ad-hoc-Fehlerbehandlung
Betriebssystem Linux Analytische Denke
Geschäftsentwicklung Dateneingabe
Programmiersprache SQL
PC-Grundkenntnisse
Programmiersprache Java
Programmiersprache Java Script
Technische Unterstützung

Algorithmen müssen mit Daten gefüttert werden, damit sie rechnen können. Diese Daten werden oft noch von Hand eingegeben.

Technologisches Talent

Erstaunlich, aber wahr:
Microsoft-Programme
gehören in jedem Büro
immer noch zum Standard.

Microsoft Office Microsoft Word

Microsoft Excel Word

Datenbanksystem Oracle

Unternehmenssoftware SAP

Risikomanagement

Microsoft .NET Framework Textverarbeitung
Veränderungsmanagement

Risiken identifizieren,
priorisieren und an-
schließend eliminieren.
Für Algorithmen sind
solche Entscheidungen
oft zu komplex.

Dieser Werkzeugkasten für
Programmierer ermöglicht es,
Software so zu schreiben,
dass sie auf unterschiedlichen
Betriebssystemen genutzt
werden kann.

Steter Wandel und
neue Technologien
zwingen Chefs
dazu, ihre Teams
für Veränderungen
zu wappnen - und
zu begeistern.

Unnützes Wissen

Komplexe Aufgaben
erfordern Teamarbeit.
Eigenbrötler werden
deshalb seltener
gesucht.

Daten sammeln,
strukturieren und
daraus Trends ab-
leiten - Aufgaben,
die künftig Algo-
rithmen für uns
übernehmen.

Informations- verarbeitung

Autonomie Mehrsprachigkeit

Telefonmarketing

Datenbasierte

Vorbildliche Vorhersagen
Fahrweise

Kassieren Kaltakquise

Lkw-Führerschein

Gabelstaplerfahren

Durch die Globalisierung
avanciert Englisch auch
bei größeren Mittelständ-
lern zur Geschäftssprache.
Spanisch oder Französisch
sind seltener gefragt.
Außerdem bietet KI immer
bessere Übersetzungen.

Je weiter die
Entwicklung selbst-
fahrender Autos
voranschreitet,
umso seltener
sucht auch die
Logistikbranche
Fahrer.



Karriererisiko Pendeln

Eine lange Anreise zur Arbeit kostet Zeit, Nerven und schadet der Gesundheit. Jetzt kommt eine Studie zu dem Schluss: Das **Pendeln** kann sich auch negativ auf den Job auswirken.

TEXT LIN FREITAG

Jeden Morgen klingelt Marc Frewerts Wecker um halb sechs. Nicht, weil der 32-Jährige zu den Menschen gehört, die das frühe Aufstehen lieben, sondern weil er es sonst nicht pünktlich zur Arbeit schaffen würde.

Frewerts Wohn- und Arbeitsort trennen knapp 100 Kilometer. 15 Minuten S-Bahn, mehr als eine Stunde Zug, weitere zehn Minuten S-Bahn. Mindestens. Hat Frewert Glück, sitzt er um 8.30 Uhr in seinem Büro in Ulm. Hat Frewert Pech, dauert die Anreise aus Stuttgart drei Stunden.

Kein Wunder, dass er häufig gestresst im Büro ankommt – bevor er mit seiner Arbeit angefangen hat. Frewert ist oft müde und kann sich schlecht konzentrieren. „Die Pendlerei ist eine zusätzliche Belastung“, sagt der Ingenieur. Er habe nicht nur „einen anspruchsvollen Job“, sondern auch einen fordernden Verkehrsalltag.

Geschichten wie diese hört Hannes Zacher oft. Der Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Leipzig erforscht die Auswirkungen weiter Arbeitswege auf Menschen. Ein Thema, das

viele betrifft. Rund 18 Millionen Deutsche pendelten 2017 zur Arbeit, Tendenz steigend. Zacher ist sich sicher: Pendeln kann sich „nicht nur negativ auf die Gesundheit und Psyche auswirken, sondern auch auf die Karriere“.

Nachteile schon bei der Bewerbung

Entzaubert Zacher damit eine der großen Pendlerlügen? Gilt die Fahrerei gerade den Flexiblen nicht als einkalkuliertes Übel, das sie zum Wohle ihrer Karriere auf sich nehmen? Reden sich vor allem die Ambitionierten ihre Zeit im Stau oder in überfüllten Zügen nicht mit der Aussicht auf bessere Zukunftsperspektiven schön?

Tatsächlich legt eine neue Studie zunächst einmal das Gegenteil nahe: Wer weit weg wohnt, hat größere Schwierigkeiten, einen Job zu ergattern. Der Verkehrs- und Arbeitsökonom David Phillips von der Universität von Notre Dame im US-Bundesstaat Indiana und sein Team haben rund 2300 fiktive Bewerbungen auf reale Stellenausschreibungen versendet. Dabei zeigte sich: Bewerber mit einer weiter entfernten Adresse bekamen um bis zu 14 Prozent weniger Rückmeldungen.

Natürlich lassen sich Phillips Ergebnisse nicht einfach auf Deutschland übertragen. Seine Studie untersuchte den Effekt auf Jobs, für die lediglich ein High-School-Abschluss nötig war; hierzulande gehören die meisten Pendler der Gruppe der Fach- und Führungskräfte an.

TIPP DER REDAKTION

Service ist die Zukunft 22.01.2019, Frankfurt

Freuen Sie sich auf ein Club-Coaching der besonderen Art. Unternehmer und Keynote-Speaker Carsten K. Rath zeigt auf, wie Sie sich durch eine serviceorientierte Digitalisierungsstrategie auch in Zukunft effektiv vom Wettbewerb absetzen können. Exklusive Veranstaltung für Club-Mitglieder. Mehr unter: club.wiwo.de/event/service-excellence



Verpendelt Gerade Autofahrer kommen häufig schon gestresst ins Büro

Und doch: Die Vielfahrerei birgt ein Risiko. Je nachdem, wie weit und wie lange jemand unterwegs sei, könne sich das Pendeln „negativ auf Produktivität, Motivation und Leistungsfähigkeit auswirken“, sagt Psychologe Zacher.

So erreichen Pendler oft zu spät das Büro, sind daher oft angespannt. Zudem leiden sie häufiger an chronischen Krankheiten. Und wer dauernd fehle, dürfte es „bei der nächsten Beförderung vermutlich schwerer haben“ als zuverlässig Anwesende, sagt Zacher.

Marc Frewert konnte dieser Falle entgehen. Obwohl er pendelt, betreut er eigene Projekte. Das liegt auch daran, dass er in seinen mittlerweile fünf Jahren als Zugreisender einige Tricks entwickelt hat.

Zunächst besprach er mit Kollegen und Vorgesetzten, dass Meetings nicht mehr frühmorgens oder spätabends abgehalten werden. Lässt es sich nicht vermeiden, nimmt Frewert einen Zug früher als üblich. „Ein ordentlicher Puffer entspannt enorm“, sagt er.

Besonders hart hat er an seiner Einstellung gearbeitet: „Man darf das Pendeln nicht als verlorene Zeit sehen.“ Mittlerweile nutzt er die Stunden, um über komplexe Probleme nachzudenken oder zu lesen. Außerdem hat er einen Blog initiiert. Darin schildert er seinen Alltag als Pendler, gibt Tipps. Das Ergebnis seiner Beschäftigungs- und Disziplinierungsmaßnahmen: „Wenn ich zu Hause bin, ist mein Kopf frei.“

Nicht nur die Pendler selbst sind für ihr Wohl verantwortlich. „Arbeitgeber spielen bei der Anreise ihrer Mitarbeiter eine wichtige Rolle“, sagt Hannes Zacher. Schon mit Kleinigkeiten könnten sie ihnen ein besseres Gefühl vermitteln. Radständer anbringen, Duschen installieren, Fahrgemeinschaften gründen oder für einen bessere Anbindung an den Nahverkehr kämpfen – das alles hilft.

Denn auch das ergab die Forschung: Zugfahrer sind entspannter als Autofahrer. Und je aktiver die Strecke zurückgelegt werden kann, desto besser. „Wer wenigstens einen Teil mit dem Rad erledigt, kommt deutlich zufriedener und auch leistungsbereiter im Büro an“, sagt Zacher. Das Pendeln also als Karriere Falle oder Kraftlieferant? Kommt auf die Art des Pendelns an. ■

Die Bonus-Lüge

KOLUMNE REINHARD SPRENGER,
MANAGEMENTAUTOR



Wer Menschen nur mit Geld motiviert, degradiert sie zu Reiz-Reaktions-Automaten. „Incentives“ untergraben unseren Sinn für die Freiheit.

Kürzlich traf ich den Geschäftsführer eines deutschen Mittelständlers.

Als wir über den Erfolg seines Unternehmens sprachen, sagte er: „Ich führe ihn nahezu ausschließlich auf einige wenige Spitzenverkäufer zurück, die ich mit hohen Individualboni incentiviere.“

Lassen wir einmal die Kausalunterstellung beiseite und akzeptieren wir sie als hinreichend plausibel. Die Aussage brachte mich in ein Dilemma. Denn ich bin im Grunde meines Herzens Konsequenzialist. Ich schaue nur ungern auf die Absichten, auf Werte „hinter“ dem Handeln, auf freudianische Spekulationen über Psychodynamiken. Ich schaue auf das, was „praktisch“ ist. Kurzum, ich interessiere mich für Ergebnisse.

Deshalb halte ich Handlungen für erstrebenswert, wenn sie menschliches Wohlergehen in der Summe mehren. Wenn weniger Krankheit, weniger Leid und Hunger dabei herauskommt, mehr Demokratie, Lebenserwartung, Lebensfreude und Ferienzeit. Aber können wir deshalb auf normative Begründungen unseres Handelns verzichten? Kommen wir ohne etwas aus, das „an sich“ wertvoll ist? Intrinsisch erstrebenswert? Wohl kaum. Die Wirtschaftsethik hinge begründungslos im Raum, auch der Begriff der Menschenwürde ließe sich kaum halten.

Nun ist Menschenwürde ein dehnbarer Begriff. Wer ihn allerdings mit einer Konzeption des Menschen als Freiheitswesen konkretisiert, für den schließt sich das Vorgehen des obigen Mittelständlers aus. Wer mit Incentives (aber auch „Nudges“, wie die von Jens Spahn vorgesehene Organspende-Normalität) Menschen zum Handeln drängt, und sei es noch so sehr im Interesse aller, degradiert sie zu Reiz-Reaktions-Automaten. Er versucht erst gar nicht, sachlich zu informieren und von einem bestimmten Handeln zu überzeugen. Anstatt auf Argumentation und klare Absprache setzt er auf Verführung. Für die Freiheit autonom handelnder Erwachsener ist in diesem Denken kein Platz. Der idealtypische Konsequenzialist behandelt Menschen daher nicht als mündig, sondern als Objekte administrativer Manipulation, im Grunde als Material. Ein solches Menschenbild verstößt so massiv gegen den Menschen als Freiheitswesen, dass sich diese Praxis verbietet.

Also: Selbst wenn man mir zwingend nachwiese, dass die extreme Incentivierung effektiver ist als alternative Praktiken es sind – für mich wäre das kein gangbarer Weg. Denn meine „Nutzenmaximierung“ umschließt auch das gute Gefühl, mich nicht an alle und für alles verkauft zu haben. Es hat auch eine „innere“ Bilanz. Eine Orientierung an intrinsischen Werten wie Würde und individueller Freiheit schließt nicht zwingend wirtschaftlichen Erfolg aus. Es gibt genug Unternehmen, die erfolgreich sind, ohne ihre Mitarbeiter auf Reiz-Reaktions-Automaten zu reduzieren. Wir müssen, wie der britische Philosoph John Stuart Mill 1859 in seinem Werk „On Liberty“ schrieb, die Dinge stets in der Balance halten. Allgemeine Nutzenmaximierung ja – aber nur, solange der Zwang auf das Individuum gering bleibt. Letzteres muss gewahrt sein, selbst wenn der allgemeine Nutzen leidet. Sonst wird es totalitär. ■

Lesermeinungen

Schlusswort

WiWo-Herausgeberin Miriam Meckel über Regeln für die Menschheit. Heft 53/2018

Hoffnung

Recht hat Herausgeberin Miriam Meckel, wir leben in einer Zeit, für die es dringend Regeln braucht, „wie die Menschheit mit sich selbst umgehen möchte“. Doch nicht nur mit sich selbst, sondern auch im Umgang des Menschen mit der Natur sind Regeln erforderlich. Als besinnliches Fazit dieses gut recherchierten Schlussworts bleibt die Hoffnung, dass die Menschheit doch noch rechtzeitig die Einzigartigkeit ihres Heimatplaneten erkennt. Eine zweite Erde gibt es nun mal nicht.

Erik Schneider
Frankfurt

Reimer direkt

Über die Schelte auf die Deutsche Bahn. Heft 52/2018

Respekt

Hauke Reimers Analyse zur Deutschen Bahn ist erfrischend vielseitig, in allen Punkten durchdacht und fair. Respekt für diese Sicht!

Konrad Daffner

Essenbach (Bayern)

Fair

Vielen Dank für den tollen Artikel, sehr fair geschrieben. Stimme Ihnen voll und ganz zu. Fahre circa acht Mal im Jahr Langstrecke und bin immer sehr zufrieden. Die vielen Sonderangebote für die 1. Klasse machen das Reisen super angenehm. Und das Essen schmeckt mir meistens auch sehr gut.

Steffen Papke

Unternehmen Innovation Digitales

Solarenergie: Warum sich eine Fotovoltaikanlage durchaus lohnen kann. Heft 52/2018

Kompliment

Es ist wirklich immer eine Freude, mit der WiWo nicht nur durch die Woche, sondern auch durch die Jahre zu gehen. Welche Bedeutung es hat, Bewegung in unseren energieverwenderischen Alltag zu bringen, braucht auch nach der letzten Klimakonferenz nicht betont zu werden.

Dr. Rita Uhlig

Lohfelden (Kassel)

Geld Erfolg

Kolumne: Lebensart Schicke Geldbörsen. Heft 52/2018

Polemik

Wer immer nur Scheine hinhält, darf sich über geschwollene Geldbörsen nicht aufregen.

Autor J. van Rooijen sollte seine Polemik gegen Bargeld unterlassen. Schließlich ist das die einzige kontrollgeschützte Zahlweise.

Heinrich F. Brune

Köln

Titel

Nestlé: Der größte Konsumgüterproduzent der Erde hat den Anschluss verloren. Heft 51/2018

Bevormundung

Das schlechte Gewissen soll uns wohl 24 Stunden pro Tag verfolgen. Kindergeburtstage ohne Smarties und ohne Coca-Cola? Bis wohin soll die Bevormundung der Bürger noch führen?

Eleonore Schlaich

Genf (Schweiz)

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 (0211) 8 87-0
E-Mail wiwo@wiwo.de

Chefredakteur

Beat Balzi

Stellvertretender Chefredakteur

Hauke Reimer

Geschäftsführende Redakteurin/

Chefin vom Dienst
Angela Kürzdörfer

Textchef und Autor Dieter Schnaas

Chefredakteurin Elisabeth Niejahr

Art Director Sara-Lena Bolay*

Volkswirt Bert Losse, Malte Fischer

Unternehmen Christian Schlesiger,
Cornelius Welp; Jürgen Berke,
Mario Brück, Angela Hennesdorf,
Rüdiger Kiani-Kreß, Peter
Steinkirchner, Reporter:
Jürgen Salz, Harald Schumacher

Innovation Digitales Varinia Bernau;

Dieter Dürand, Stefan Hajek,
Michael Kroker, Thomas Kuhn,
Andreas Menn, Milena Merten,
Thomas Stölzel

Blickpunkte Melanie Bergemann;

Simon Book, Jacqueline Goebel,
Jens Konrad Fischer, Henryk
Hiescher, Matthias Kamp, Martin
Seiwert, Sonderkorrespondent:
Volker ter Haseborg

Geld/Geldwoche Hauke Reimer;
Niklas Hoyer, Christof Schürmann;
Georg Buschmann, Frank Doll,
Martin Gerth, Sebastian Kirsch,
Dr. Anton Riedl

Erfolg Daniel Rettig; Lin Freitag,
Jan Guldner, Kristin Schmidt,
Dr. Christopher Schwarz (Reporter),
Claudia Tödtmann

Sonderprojekt

Redaktionsleiter Sven Prange

Chefredakteurin Astrid Maier

Layout Beate Clever, Claudia Immig,
Juliane Reyes Nova

Bildredaktion Silke Eisen;

Lena Flamme, Patrick Schuch;

Bildbearbeitung Uwe Schmidt

Informationsgrafik Konstantin
Megas, Carsten Stollmann, Gerd Weber

Schlussproduktion Martina Bünsow,

Nadia Abdallah

Produktion Markus Berg, Ute Jansen,

Petra Jeanette Schmitz

Büros

Berlin

Politik Ökonomie Sven Böll;
Max Haerder, Dr. Christian Ramthun,
Benedikt Becker, Sophie Crocoll,
Elisabeth Niejahr, Dieter Schnaas,
Cordula Tutt (Autorin)

Askaniischer Platz 3, 10963 Berlin,
Fon (030) 6 16 86-121,
Fax (030) 6 16 86-170

Brüssel Silke Wettach*, 13b, Av. de

Tervuren, B-1040 Bruxelles,
Fon (0032) 2 34 64 52,
Fax (0032) 2 34 64 59

E-Mail silke.wettach@extern.wiwo.de

Frankfurt

Geld Mark Fehr, Saskia Littmann,
Heike Schwerdtfeger

Unternehmen Annina Reimann

Escherheimer Landstraße 50,
60322 Frankfurt
Fon (069) 24 24-49 03,
Fax (069) 24 24 59 49 03

Istanbul Philipp Mattheis*,
Bureau Sokak Horoz 8/D:10,
34420 Istanbul
Fon (00 90) 531 4 52 53 38,
E-Mail
philipp.mattheis@extern.wiwo.de

London Yvonne Esterházy*,
Fon (00 44) 20 89 44 69 85,
E-Mail
yvonne.esterhazy@extern.wiwo.de

München Matthias Kamp,
Nymphenburger Straße 14,
80335 München,
Fon (089) 54 59 07-28,
Fax (0211) 8 87-97 87 18

Paris Karin Finkenzeller*,
24/28 Rue Arthur Rozier,
F-75019 Paris,
Fon (00 33) 6 95 92 92 40

E-Mail
karin.finkenzeller@extern.wiwo.de

Peking Jörn Petring*,
Liutun Beili Building 6, Unit 7/602
100600 Beijing, VR China
Fon (0086 186) 12 20 40 93

E-Mail
joern.petrng@extern.wiwo.de

São Paulo Alexander Busch*,
R. Otavio de Moraes Dantas, N.º 15,
apto. 04 - Vila Marina,
CEP 04012-110, São Paulo, Brasilien,
Fon/Fax (00 55 71) 33 74 08 47,

E-Mail
alexander.busch@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. Sven Böll (Politik Ökonomie), Bert Losse (Volkswirt), Christian Schlesiger (Unternehmen), Varinia Bernau (Innovation Digitales), Hauke Reimer (Geld, Geldwoche), Daniel Rettig (Erfolg)

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

Leitung Lutz Knappmann

Stellvertretende Leitung

Stephan Happel

Chefin vom Dienst Jana Reiblein

Redaktion Thorsten Firlus-Emmrich,
Anna Tabea Hönseid, Ferdinand
Knauf, Andreas Macho (Reporter),
Kristina Antonia Schäfer,
Nora Schareika, Andreas Toller
E-Mail online@wiwo.de

Verlag

Handelsblatt GmbH

(Verleger im Sinne des Presserechts)

Geschäftsführung Frank Doppeide,

Gerrit Schumann

Abonnement/Vertriebservice

Kundenservice WirtschaftsWoche
Handelsblatt GmbH, Postfach 10 33 45,
40024 Düsseldorf, Fon 0800 0002 054,
E-Mail kundenservice@wiwo.de

Jahresabonnement
Inland 359,88 Euro, Vorzugspreis für
Schüler und Studenten (gegen
Nachweis) 182,28 Euro.

Jahresabpreis 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
eMagazin) im Rahmen ihres
Mitgliedsbeitrages geliefert:

Bundesverband Deutscher Studentischer
Unternehmensberatungen e.V.;
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); VDE - Ver-
band der Elektrotechnik, Elektronik,
Informationstechnik e.V.

Die Mitglieder der folgenden
Verbände/Vereine erhalten die
WirtschaftsWoche zum Mitglieds-Sonderpreis:

Deutscher Marketing Verband e.V.
(DMV); Union mittelständischer
Unternehmen e. V.

Heft-Nachbestellung

Fon (0211) 8 87-36 40,
Fax (0211) 8 87-36 42

E-Mail shop@vnb.de

Anzeigenleitung

Andreas Wallenborn

Verantwortlich für Anzeigen

Peter Diesner

Anzeigenverkauf

iq media marketing gmbh
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf,
Fon (0211) 8 87-24 84,
E-Mail info@iqm.de

Anzeigenservice

Fon (0211) 8 87-23 39

Medieninformationen www.iqm.de

Zurzeit gilt Anzeigenpreisliste Nr. 61

Zahlungen für Anzeigen
bitte ausschließlich auf folgendes
Konto: HypoVereinsbank Düsseldorf,
IBAN DE21 3022 0190 0025 3419 88,
Swift Code HYVEDEMM414

Werbung in wiwo.de

Fon (0211) 8 87-26 53,
Fax (0211) 8 87-26 56
E-Mail iqdigital@iqm.de

Artikelanfragen

Bundesverband Deutscher Studentischer
Unternehmensberatungen e.V.;
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); VDE - Ver-
band der Elektrotechnik, Elektronik,
Informationstechnik e.V.

Sonderdrucke

Fon (0211) 8 87-11 86
(Mo.-Fr. 9-12 Uhr)

Fax (0211) 8 87-97 11 86
E-Mail sonderdrucke@vnb.de

Nutzungsrechte

Fon (069) 75 91-29 30
(Mo.-Fr. 9-16 Uhr)

E-Mail nutzungsrechte@vnb.de

Druck Prinovis Nürnberg GmbH,

Breslauer Straße 300,
90471 Nürnberg

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 (030) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.

Printed in Germany.

ISSN 0042-8582.

Für unverlangt eingesandte
Manuskripte, Fotos und Illustrationen
keine Gewähr.

Firmenindex

Die Angaben bezeichnen den Anfang des jeweiligen Artikels

A	Continental.....48	H	Axel Springer.....10
A.C.Perchs.....62	CTS Eventim.....26	Harley Davidson.....58	Swedbank.....48
A/Ventum Family Office.....82	D	HHLA.....48	T
Acatis Gané.....82	Daimler.....66	Hilton.....14	Telefónica.....12
Aegon.....76	Dell.....88	Holoplot.....72	Telenor.....64
Airbnb.....10	Deposit Solutions.....76	Hypoport.....80	Temasek.....76
Airbus.....30	Deutsche Bahn.....6	I	Tencent.....76
Alibaba.....10, 39	Deutsche Börse.....48	Iberdrola.....87	Tesla.....17
Alphabet.....30	Deutsche Lufthansa.....48	IBM.....48, 52, 71	Tinder.....66
Amazon.....10, 12, 30, 66, 76	Deutsche Post.....48, 86	IdentiGen.....71	Tryg.....86
Amega.....82	Deutsche Telekom.....12, 48, 54	INC.....17, 76	T-Systems.....54
Apple.....12, 52, 76	Didi Chuxing.....39	Instagram.....10	TV2.....62
ARD.....62	DJE Kapital.....82	ip.labs.....66	Twitter.....66
Atomico.....66	dm.....76	J	
Auxmoney.....76	Dr. Klein.....17	JP Morgan.....48	
Axa.....82	E	JP Politikens HW.....62	P
B	Engie.....52	K	Paypal.....76
Baidu.....30	Epay.....76	Kabel Deutschland.....48	Porsche.....66
Barzahlen.....76	Ernst & Young.....36	Kapsch TrafficCom.....26	Postbank.....48
BASF.....6, 48	Europa-Park.....98	Kienbaum.....48	ProSiebenSat.1 Media.....10
Bayer.....54	Exel.....48	Kreditech.....76	Q
Beiersdorf.....48	F	L	Quirion.....76
Bitcoin Group.....80	Facebook.....10, 27, 30, 66, 82	Latham & Watkins.....48	R
Blackrock.....48, 76	Fidor.....76	Lendstar.....76	Raisin.....76
BMW.....10	Finlab.....80	Lilium.....66	Rheinmetall.....88
Boehringer Ingelheim.....48	Fintech Group.....80	Liquid.....76	Robeco.....82
Boeing.....30	FrauenFinanzBeratung.....82	Lockheed.....30	Rossmann.....76
Bosch.....6, 66	Freigeist.....66	Lyxor.....82	S
Boston Consulting Group.....36	Fresenius.....48	M	SafeTraces.....71
BP.....48	Fujifilm.....66	Marks & Spencer.....71	Samsung.....76
BYD.....39	Funding Circle.....76	McKinsey.....48	SAP.....52
C	G	Microsoft.....48, 52, 66	Savedo.....76
C3.....52	Gartner.....91	Mobilcom-Debitel.....76	Scalable Capital.....76, 82
Carrefour.....71	Gematik.....54	Murmann-Verlag.....66	Shell.....52
CATL.....30	General Electric.....52	MyTaxi.....66	Siemens.....6, 39, 52, 66
CNBC.....52	GlaxoSmithKline.....48		Smava.....76
CNN.....52	Google.....10, 12, 66, 76		Solarisbank.....76
Coca-Cola.....48			
Comdirect.....82			



**Wir hatten viel Glück
im Leben. Jetzt geben
wir etwas davon zurück.**

„Die beste Möglichkeit für unendlich viele Generationen Zukunft zu gestalten, ist eine Zuwendung an die SOS-Kinderdorf-Stiftung. Die Erträge der Stiftung kommen Jahr für Jahr den jungen Menschen zugute, die es dringend benötigen.“



SOS-Kinderdorf-Stiftung
www.sos-kinderdorf-stiftung.de

Petra Träg, 089 12606-109
petra.traeg@sos-kinderdorf.de

Der Ursprung meiner Karriere

Roland Mack

**Gründer und Inhaber
des Europa-Parks**



1 Zirkuswelt

Groß geworden bin ich zwischen Karussell, Schaustellerwagen und Zirkusleuten im baden-württembergischen Waldkirch. Meine Eltern führten damals das Familienunternehmen, das mein Ur-Ur-Ur-Großvater Paul Mack 1780 gegründet hatte. Ab **1950** entwickelte die Firma sich vom klassischen Wagenbauer zum Produzenten von Familien-Fahrgeschäften und Achterbahnen – die ich selbst gerne testete.

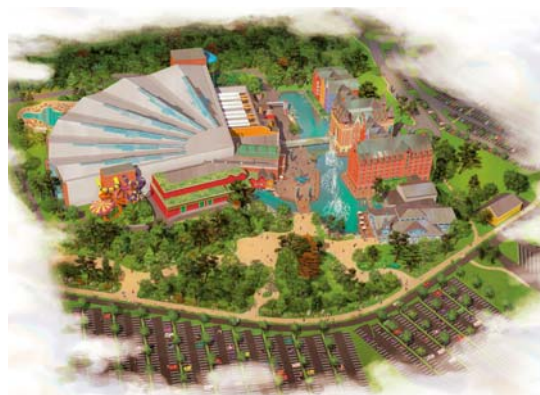


„Wir denken nicht in Quartalszahlen, sondern in Generationen – und dabei bleiben wir bodenständig“

ROLAND MACK
Gründer des Europa-Parks

2 Gründung

Obwohl mein Vater nicht viel von „Studiererei“ hielt, schrieb ich mich 1969 an der Universität Karlsruhe in Maschinenbau ein. Als ein Mit-Ideengeber und -Planer starb, trat ich an dessen Stelle und gründete **1975** mit meinem Vater den Europa-Park in Rust nahe der deutsch-französischen Grenze.



3 Erweiterung

2019 eröffnet unsere neue Wasserwelt auf einer Fläche von 45 Hektar. Worauf ich besonders stolz bin: Die größte Investition unserer Geschichte ist komplett eigenfinanziert – und ist ein Projekt der nächsten Generation. Die künftigen Rollen meiner drei Kinder und die Rollen der Kinder meines Bruders haben wir in einer Familiencharta klar definiert.

DAS ERSTE MAGAZIN, DAS FÜR MEINEN DURCHBLICK ARBEITET.

Wirtschaftspolitik, Marktentwicklungen, Technik und Forschung, hinter den Kulissen der Unternehmen: jeden Freitag im führenden wöchentlichen Wirtschaftsmagazin Deutschlands – und direkt unter wiwo.de/durchblick

Verstehen zählt sich aus.

GLEICH WIE SONNEN, DIE AUS MEERESGRUND EMPOR
ZUM FIRMAMENT IN JUNGER SCHÖNHEIT STRAHLEN.

CHARLES BAUDELAIRE



„Flor de Sal da Silva Gaspar ist die Renaissance einer Tradition.
Denn die ruhmreiche Zeit des portugiesischen Salz- und Gewürz-
handels bleibt nicht länger Vergangenheit. Wir tragen diese Tradition
als Handelshaus für feinste Salze und Gewürze in die Welt, damit
sie der Genießer für sich entdecken kann. Unsere Salzblume aus der
Algarve ist das „weisse Gold“, das den Anfang macht.“

José da Silva Gaspar

JOSÉ DA SILVA GASPAR

Zu erhalten im internationalen Feinkosthandel und unter: www.oschaetzchen.com

DASILVAGASPAR.COM

