

Wirtschafts Woche

AUSGABE 27 • 29.6.2018 • DEUTSCHLAND 5,90 EUR

ATOMMACHT DEUTSCHLAND Trotz des Ausstiegs blüht der Handel mit Brennstäben

BROSE UND DER BREXIT Wie ein großer Mittelständler seine Lieferkette absichert

30 JAHRE DAX Warum er schlechter ist als sein Ruf, welche Werte jetzt noch lohnen



IM NAMEN DER PORSCHES

Die fragwürdige Rolle des Familienclans in der VW-Dieselauffäre – eine Innenansicht

Schweiz CHF 9,00 | Österreich € 6,90 | Benelux € 6,30 | Großbritannien GBP 6,30
Italien € 7,00 | Polen PLN 33,00 | Portugal € 7,90 | Slowakei € 6,70 | Spanien € 7,00
Tschechien Kč 220,- | Ungarn Ft 260,-

27
4 198065 805909



AN DIESEM TEAM KOMMT KEINER VORBEI.

Die neuen Modelle der C-Klasse. Ab dem 7. Juli
bei Ihrem Mercedes-Benz Partner.

Mehr unter mercedes-benz.de/BestNeverRest

Ein Leasingbeispiel für Privatkunden²

C180 Limousine^{1,3} mit Business-Paket PLUS⁴

Kaufpreis ab Werk ⁵	40.239,85 €
Leasing-Sonderzahlung	0,00 €
Gesamtkreditbetrag	40.239,85 €
Gesamtbetrag	17.244,00 €
Laufzeit	36 Monate
Gesamtleistung	30.000 km
Sollzins, gebunden, p. a.	-2,75 %
Effektiver Jahreszins	-2,71 %

36 mtl. Leasingraten à 479 €



BEST NEVER REST

¹Kraftstoffverbrauch innerorts/außerorts/kombiniert (l/100 km): 8,2-8,1/5,6-5,0/6,5-6,2;
CO₂-Emissionen kombiniert (g/km): 149-141.

²Ein Leasingbeispiel der Mercedes-Benz Leasing GmbH, Siemensstraße 7, 70469 Stuttgart. Stand 04/18. Ist der Darlehens-/Leasingnehmer Verbraucher, besteht nach Vertragsabschluss ein gesetzliches Widerrufsrecht nach § 495 BGB. Angebot gilt für Bestellungen bis 30.09.2018. ³Die angegebenen Werte wurden nach dem vorgeschriebenen Messverfahren ermittelt. Es handelt sich um die „NEFZ-CO₂-Werte“ i.S.v. Art. 2 Nr. 1 Durchführungsverordnung (EU) 2017/1153. Die Kraftstoffverbrauchswerte wurden auf Basis dieser Werte errechnet. Die Angaben beziehen sich nicht auf ein einzelnes Fahrzeug und sind nicht Bestandteil des Angebots, sondern dienen allein Vergleichszwecken zwischen verschiedenen Fahrzeugtypen. Die Werte variieren abhängig von den gewählten Sonderausstattungen. ⁴Advanced Park-Paket, Advanced Infotainment-Paket, Licht-Paket, Komfort-Paket, Kraftstoffbehälter mit größerem Inhalt. ⁵Unverbindliche Preisempfehlung des Herstellers, zzgl. lokaler Überführungskosten. Anbieter: Daimler AG, Mercedesstraße 137, 70372 Stuttgart.

è

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



Eine Harley macht noch keinen Frieden

BEAT BALZLI CHEFREDAKTEUR



Im Handelsstreit mit den USA punktet die EU. Mit ihren Strafzöllen sorgt sie an Trumps Heimatfront für Unruhe. Aber die Strategie hat einen Haken.

Eines muss man ihm lassen. Er ist konsequent. Wer Donald Trump nicht passt, kriegt einen Tweet verpasst. Ausnahmen macht er keine, nicht mal für nationale Heiligtümer. Und so mussten sich vor wenigen Tagen die Chefs von Harley-Davidson vom Dealmaker als Feiglinge abwaschen lassen. Mitten im Handelskrieg mit der Europäischen Union waren sie desertiert. Wegen der EU-Strafzölle auf Motorräder kündigten sie an, künftig einen Teil der US-Produktion ins Ausland zu verlagern. Er sei „überrascht, dass Harley-Davidson von allen Unternehmen das erste ist, das die weiße Fahne schwenkt“, dröhnte es aus dem Oval Office. Eine Harley solle nie in einem anderen Land gebaut werden. „Niemals!“ Die EU-Zölle seien eh nur eine „Ausrede“ – womit er nicht ganz unrecht hat.

Den Strategen in Brüssel kann das egal sein. Ihr Kalkül scheint zu funktionieren. Zumindest auf den ersten Blick. Sie haben begriffen, dass Trump nur an der Heimatfront zu schlagen ist. Volkswirtschaftliche Analysen oder Verbaltattacken interessieren ihn nicht, ebenso wenig die Trauer um das drohende Ende des Freihandels oder gar des Westens alten Zuschnitts. Er glaubt,

das alles nicht mehr zu brauchen. Er glaubt, diese Ordnung durch eine konservative Revolution ersetzen zu müssen. Er glaubt, das Modell der liberalen Demokratie im Konzert mit den rechts-populistischen Autokraten dieser Welt beerdigen zu können.

Verletzbar ist er nur zu Hause. Werden seine Wähler zu Opfern seiner Politik, wird es für ihn gefährlich. Strafzölle auf Harleys und Jack Daniel's gehen darum genau in die richtige Richtung. Aber man sollte nicht naiv sein. Trumps Anhänger sind viel zäher, als man in Europa gemeinhin denkt. Noch hat die Jobangst unter den betroffenen Harley-Arbeitern nur wenige erreicht. Die Mehrzahl steht hinter Trump, sieht das alles als lohnendes Opfer in einem gerechten Krieg gegen die ausländischen Verschwörer.

Es braucht also noch viel mehr Harley-Momente, bis sich etwas bewegt, bis es richtig schmerzt. Da kommen auch die deutschen Konzerne und das Auswärtige Amt ins Spiel. Gemeinsam müssen sie an ihren großen US-Standorten die trump-nahen Gouverneure bearbeiten – und auch mal an der Jobfront eine Drohkulisse aufbauen. Denn den direkten Draht ins Weiße Haus gibt es schon lange nicht mehr. Die Hoffnung auf Ivanka Trump als Verbündete war eh naiv. Nur der Umweg über die Provinz verspricht Erfolg.

Ein easy ride wird das nicht. ■

Was Sie in dieser Ausgabe überraschen wird: Das Börsenbarometer Dax wird 30 Jahre alt. Euphorisch feiert die Finanzszene den Leitindex. Doch eigentlich gibt es dazu wenig Grund, hat Christof Schürmann herausgefunden. Die vermeintlich tolle Performance schrumpft auf Mittelmaß, wenn man richtig rechnet. Die ganze Wahrheit über den Dax lesen Sie im Ressort Geld auf Seite 74.



DER PARTNER FÜR DIE DIGITALISIERUNG DES HANDELS

- **Digitalisierungsstrategien** einfach umsetzen dank modernster Technologie
- **360° Omnichannel:** Handeln in Echtzeit mit allen Kunden über alle Kanäle in einem System
- **Personalisierter Service** durch besseres Verständnis der Bedürfnisse Ihrer Kunden



COMARCH
www.comarch.de



36 Microsoft-Chefin Sabine Bendiak und Arbeitsminister Hubertus Heil streiten über sozial-digitale Marktwirtschaft.



51 Brose baut Autositze in England. Wie der Mittelständler sich auf den Brexit vorbereitet.



16 Für Wolfgang Porsche und den Clan der Porsches/Piëchs scheint der Abgasskandal um VW noch immer eine Marginalie zu sein.

78 „Im Prinzip geht es mir ausgezeichnet. Nur reisen kann ich eben nicht“



MEHMET GÖKER, Exvertriebsmillionär, der vor der deutschen Justiz in die Türkei geflohen ist



86

Wie eine Stilberaterin Sparkassen-Bankern ein lockeres Outfit beibringt.

5 Vorwort

8 Kompakt Mobiles Bezahlen | Bayer/BASF | Jeroen Dijsselbloem | Verdi | Krankenhäuser | Esprit

10 Grafik Die beliebtesten Chefs der Deutschen

12 Standpunkte Mario Ohoven, Präsident des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft, über mutige EU-Politik | Kaufhof/Karstadt | Steuersenkungen

14 Chefbüro Jürgen Schachler, Chef von Aurubis

24 Menschen der Woche Verkehrsminister Andreas Scheuer | Coty-Chef Camillo Pane | Schriftstellerin Samar Al-Mogren | Audi-Chef Bram Schot | Ryanair-Chef Michael O'Leary | WiWo-Club beim BVB

TITEL

16 Porsche Loyalität vor Integrität? Die Personalpolitik der VW-Eigentümerfamilie deutet auch im dritten Jahr des Dieselskandals auf ein eklatantes Desinteresse an Aufklärung hin

POLITIK ÖKONOMIE

30 Standort Deutschland Das exportgetriebene Geschäftsmodell der Bundesrepublik gerät unter Druck

33 Handelskrieg ifo-Chef Clemens Fuest über die wirtschaftlichen Folgen einer Eskalation

34 Globalisierung Warum China seine US-Staatsanleihen nicht auf den Markt wirft

36 Digitalisierung Können Wirtschaft und Politik Zukunft? Microsoft-Chefin Sabine Bendiek und Bundesarbeitsminister Hubertus Heil streiten

40 Mexiko Trotz Kriminalität und Korruption lieben deutsche Unternehmen den Standort

42 Der Volkswirt **Netzwirtschaft** Lernende Algorithmen können im Netz verbraucherfeindliche Kartellpreise festlegen. Wie Wettbewerbshüter reagieren

45 Konjunktur Das Exportklima in Deutschland stabilisiert sich | New Economics: Die wachsende soziale Ungleichheit in China wird zum Risiko für die Führung

UNTERNEHMEN INNOVATION DIGITALES

48 Kaspersky Firmen misstrauen dem russischen IT-Sicherheitsanbieter. Doch auch dessen Konkurrenten saugen Daten ab, zeigt ein Test

51 Brose Wie sich der deutsche Autositzhersteller in Großbritannien auf den Brexit vorbereitet

54 Luftsicherheit Passagiere an Flughäfen müssen bald länger am Sicherheitscheck warten

56 Framatome Trotz Atomausstieg ist Deutschland eine Drehscheibe im weltweiten Geschäft mit Brennstäben

60 Helden des Mittelstands Wie ein Pharmaunternehmen widerspenstige Ärzte von seinen Produkten überzeugt

62 Recycling Eine Modedesigner aus Orangeschalen: wie Start-ups Lebensmittelabfällen ein zweites Leben schenken

66 Künstliche Intelligenz Warum Maschinen bald schon bessere Politik als der Mensch machen könnten

68 Start-up der Woche Divera 24/7 bringt Lebensretter schneller zum Einsatz

70 Essay Der Ökonom Thomas Mayer über linke, rechte und leichtliberale Feinde der Freiheit

GELD ERFOLG

74 Dax Das Börsenbarometer wird 30 Jahre alt und ist schlechter als sein Ruf

78 Mehmet Göker Was der Exstar des Versicherungsvertriebs jetzt in der Türkei treibt

80 Steuern und Recht Pfändung | Teilzeit | Diesel | Beteiligungsverkauf | Kondome

82 Geldwoche

Dax-Aktien Drei Gefahren – und eine Chance **Aktie** O'Reilly Automotive mit Spitzenmarge

83 Aktie Schnäppchen machen mit Ross Stores

Aktie Total mit Treibstoff für höhere Kurse

84 Rückblick Bei Amadeus IT den Stopp anpassen

Anleihe Dollar-Zins vom Doppelweltmeister

85 Fonds LTIF Natural Resources

Geldgespräch Sahra Wagenknecht

86 Dresscode Auch Banken verabschieden sich von Anzug und Krawatte – doch die neue Lockerheit verunsichert

90 Einblick in die Vorstandsbüros Eine Studie zeigt, wie Top-Manager ihren Tag verbringen

91 Kolumne: Auf der Couch Warum das Wort Komfortzone so oft missverstanden wird

92 Arbeitsrecht Was Vorgesetzte von ihren Mitarbeitern verlangen dürfen – und was nicht

94 Kaufrausch Fünf Produkte für den stilvollen Powernap

96 Leserbrief/Impressum

97 Register

98 Schlusswort



Schöne Geschäfte

Früher galt Design als Zeit- und Geldverschwendung, inzwischen ist es ein Wettbewerbsfaktor. Das beweisen die Gewinner des renommierten Designpreises Red Dot Award.

Mobiles Bezahlen

Chinesen rollen den deutschen Markt auf

TEXT THOMAS KUHN

Die Deutschen zahlen lieber bar oder mit Karte, trotzdem wächst der Markt für mobiles Bezahlen per Smartphone hierzulande. US-Internetgigant Google treibt das mobile Bezahlen voran: Kunden von Commerzbank und Comdirect können ab sofort den Handybezahlndienst Google Pay nutzen und Einkäufe dann über ihre Visa-Kreditkarten abrechnen. Weitere Banken sollen in Kürze folgen, auch der Markteintritt von Apple mit Apple Pay wird erwartet. Deutlich weiter als die US-Giganten sind in Deutschland die chinesischen Finanzdienstleister Alipay und WeChat Pay. Sie ermöglichen es den jährlich rund 650 000 Touristen und Geschäftsleuten aus China – wie von zu Hause gewohnt –, in immer mehr deutschen Geschäften per Handy abzurechnen. 2018 werden chinesische Kunden daher erstmals Einkäufe in Deutschland für deutlich über 100 Millionen Euro per Smartphone-App begleichen. Alipay gehört zum Techkonzern Alibaba, We-



Klunker
per Handy
bezahlen
Touristen in
München

Chat zum Internetunternehmen Tencent. Nach Edelkaufhäusern wie der Galerie Lafayette in Berlin oder Ludwig Beck in München bietet neuerdings auch die Stuttgarter Breuninger-Kette chinesischen Kunden an, per Handy zu zahlen.

Bundesweit akzeptieren inzwischen mehr als 1000 Läden – vor allem in Touristenzielen – Alipay und WeChat Pay; darunter auch Niederlassungen von Nobelmarken wie Gucci, Dolce & Gabbana und Swarovski, aber auch Ketten wie die Rossmann-Drogerien oder der Juwelier Wempe. Die Alipay-Umsätze steigen hierzulande seit Ende 2017 monatlich um mehr als 25 Prozent, berichtet

der Finanzdienstleister Concardis. Laut Konkurrent Wirecard, der Transaktionen für beide chinesischen Zahlungsdienste abrechnet, stieg der Alipay-Umsatz einzelner Händler im Jahresvergleich um bis zu 350 Prozent.

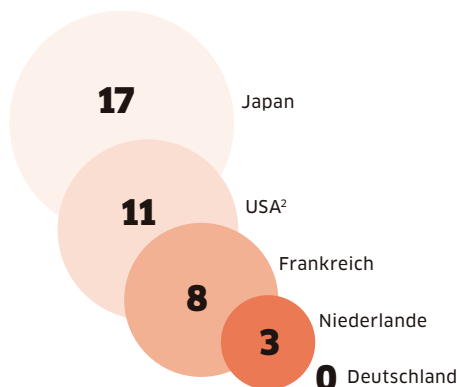
Volumen per Handy-App bezahlter Einkäufe (Auswahl)

China	1793,3
USA	1104,6
Brasilien	21,7
Deutschland	1,8

in Milliarden Euro, 2018; **Quelle:** Stat. Dig. Market Outlook

GÜNSTIGES DEUTSCHLAND

Wie hoch die Steuern bei der Übergabe einer Firma¹ sind (in Prozent)



Zahlen zum Teil gerundet; ¹ Annahme: Übertragung eines Unternehmens im Wert von 10 Millionen Euro per Erbe an die nächste Generation; ² Minnesota; **Quelle:** KPMG Global Family Business Tax Monitor 2018

BASF und Bayer

Pestizide am Pranger

Das Freiburger Öko-Institut wirft BASF und Bayer vor, gefährliche Pflanzenschutzmittel, die in der EU nicht zugelassen sind, in anderen Ländern anzubieten. Die Mittel, die etwa in Südafrika oder Indien im Umlauf sind, seien „wahrscheinlich krebserregend“ oder „hochtoxisch für Bienen“. BASF und Bayer weisen die Vorwürfe zurück und betonen, im Einklang mit den Zulassungsbehörden in den jeweiligen Ländern zu arbeiten. Die Fallstudie des Öko-Instituts stütze sich auf die selbst definierte Einstufung von Wirkstoffen durch das Pestizid Aktions-Netzwerk, schreibt Bayer. Dieses sei jedoch keine Zulassungsbehörde.

Galeria Kaufhof

Verdi will Klarheit

Die Verhandlungen zwischen dem Management der angeschlagenen Warenhauskette Kaufhof und der Gewerkschaft Verdi über ein Sanierungspaket stehen auf der Kippe. Hintergrund sind die Pläne für einen Zusammenschluss zwischen Kaufhof und dem Wettbewerber Karstadt. Bei einem Verhandlungstermin am Freitag in Köln könnte Verdi die Gespräche daher bis auf Weiteres auf Eis legen, erwarten Insider. „Zunächst müssen wir Klarheit darüber herstellen, mit wem wir es bei den Verhandlungen in Zukunft überhaupt zu tun haben“, sagte Verdi-Verhandlungsführer Bernhard Franke der WirtschaftsWoche.



Esprit

Aus der Mode

Die Männerkollektion der Marke Esprit fliegt bei Galeria Kaufhof bundesweit aus dem Sortiment. Das bestätigte ein Sprecher des Warenhauskonzerns. Bis Mitte August wird Esprit Men aus den rund 90 Filialen verschwunden sein. Ersetzt werden soll die Marke durch Selected vom dänischen Bestseller-Konzern, durch das italienische Label Antony Morato sowie die dänische Männermodemarke Bruun & Stengade. Kürzungen soll es zudem bei Esprit Sport geben. Der Rauswurf kommt für Esprit zur Unzeit, der in Hongkong notierte Konzern aus Ratingen hat gerade die zweite Gewinnwarnung des Geschäftsjahrs veröffentlicht. Esprit hat nur noch 530 Millionen Euro Börsenwert, weist aber netto 490 Millionen Euro Cash aus.

32

Prozent der deutschen Kliniken werden 2018 rote Zahlen schreiben, meldet die noch unveröffentlichte Krankenhaus-Studie von Roland Berger. Klinikmanager kritisieren zu niedrige Fördergelder der Länder.

Jeroen Dijsselbloem

Ex-Euro-Gruppenchef auf Jobsuche

TEXT SILKE WETTACH

Jeroen Dijsselbloem, bis Mitte Januar Vorsitzender der Euro-Gruppe, sucht nach einer neuen Verwendung. Der bereits sicher geglaubte Posten an der Spitze des niederländischen Beratungsgremiums Raad van State geht doch nicht an den Sozialdemokraten, dessen Partei der Regierung nicht mehr angehört. Ein Mitglied der Regierungspartei D66 bekommt den Vorzug. Dijsselbloem wird sich die Zeit weiter mit Vorträgen vertreiben müssen. Der frühere niederländische Finanzminister steht bei zwei Agenturen unter Vertrag und bekommt für Auftritte laut EU-Kreisen fünfstelligen Beträge. Anfang Juni etwa sprach er in Frankfurt bei der Fondsgesellschaft Union Investment über nachhaltige Entwicklung. Mit von der Partie: Exminister Sigmar Ga-



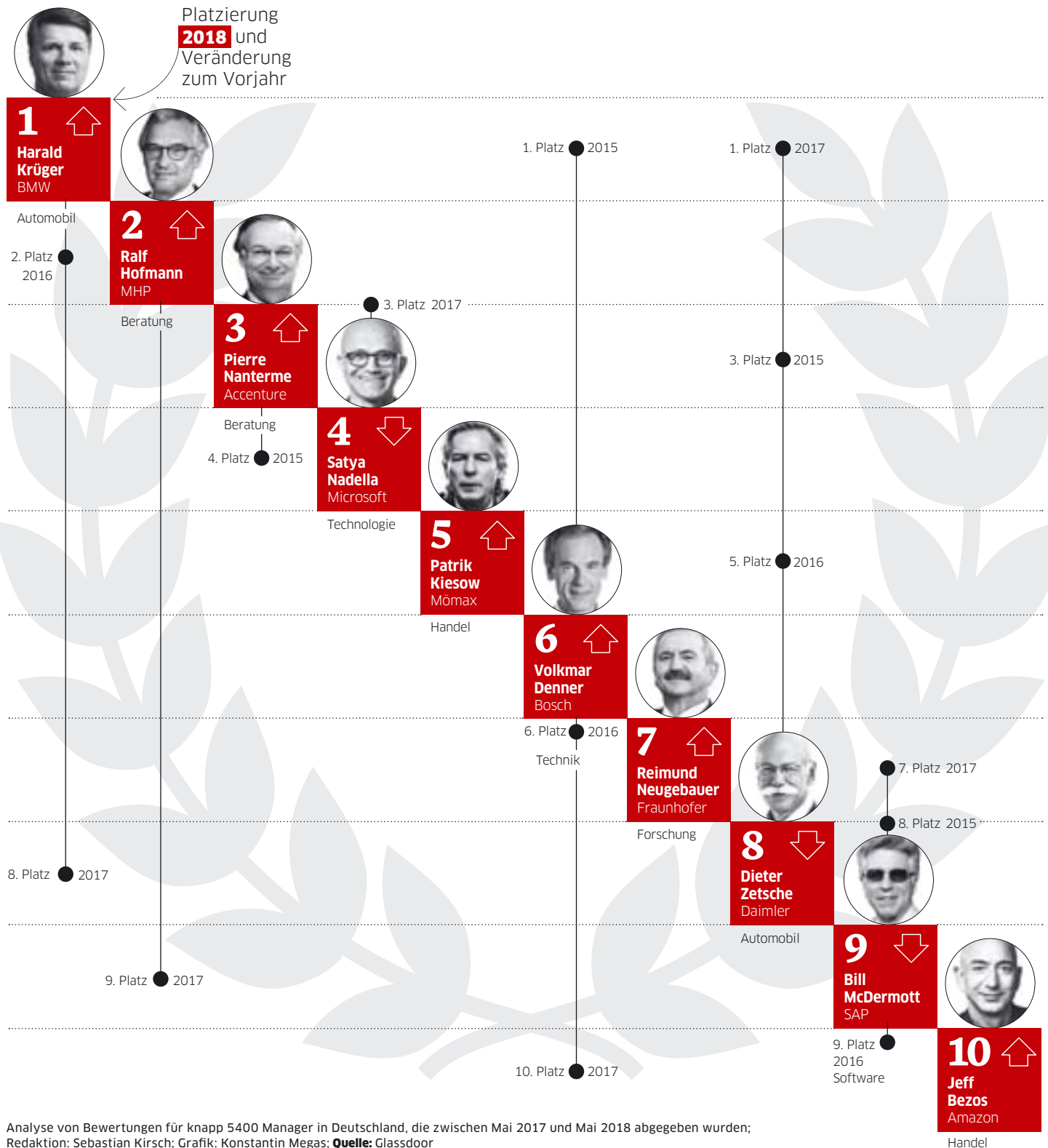
Schnaps und Frauen
Dijsselbloem
ohne Job

riel (SPD). Dijsselbloem hatte 2017 die südeuropäischen Euro-Staaten provoziert: „Ich kann nicht mein ganzes Geld für Schnaps und Frauen ausgeben und anschließend Sie um Ihre Unterstützung bitten.“ Die Euro-Gruppe ist ein informelles Gremium hoher Vertreter der Euro-Staaten und der EZB.

Manager

Die beliebtesten Chefs der Deutschen

Die Bewertungsplattform Glassdoor wertet jedes Jahr aus, wie zufrieden Angestellte weltweit mit ihren Firmenchefs sind. Einige Konzernlenker schaffen es jedes Jahr in die Top Ten Deutschlands, andere tauchen in diesem Jahr zum ersten Mal unter den Gewinnern auf. Einen Verlierer gibt es auch: Daimler-Chef Dieter Zetsche rutschte um sieben Plätze ab.



Analyse von Bewertungen für knapp 5400 Manager in Deutschland, die zwischen Mai 2017 und Mai 2018 abgegeben wurden;
Redaktion: Sebastian Kirsch; Grafik: Konstantin Megas; **Quelle:** Glassdoor

FOTOS: PR (9); FRANK DIEPER/STADT HERNE

METRO



Märkte vernetzt.
Services digitalisiert

METRO im GigaNetz

Unser Glasfasernetz ermöglicht METRO Deutschland eine bessere Vernetzung mit seinen Kunden, um der Marktplatz für die Gastronomie zu werden.

Mehr unter vodafone.de/digitalisierung

The future is exciting.

Ready?



vodafone

Europa braucht einen Schub!

GASTKOMMENTAR MARIO OHOVEN



Der österreichische Kanzler und der französische Präsident haben weitreichende Vorschläge zur Reform der EU gemacht. Trotz Kritik im Detail: Nur durch mutige Vorstöße kann die EU aus ihrer Erstarrung befreit werden.

Der Vertrag über die Gründung der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl trat am 23. Juli 1952 in Kraft. Die Montanunion verschaffte ihren Mitgliedern Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, Luxemburg und Italien zollfreien Zugang zu Kohle und Stahl. Das war die Geburtsstunde der heutigen EU, die damit im nächsten Monat 66 Jahre alt wird. Ist sie damit auch reif für die Rente?

Unbestreitbar ist, dass über Europa dunklere Wolken denn je aufgezogen sind und dass wir gut daran tun, das gemeinsame Haus sturmfest zu machen. Dafür braucht es Mut, einen Kompass – und eine Analyse der Irrtümer, die die EU in die Krise geführt haben.

Besonders dramatisch war das Versagen in der Euro- und der Flüchtlingskrise. Die Bürger erlebten in beiden Fällen vor allem die Mitgliedstaaten als handlungsfähig, nicht aber Europa und seine Brüsseler Institutionen. Deshalb überrascht die Renaissance des Nationalen, die wir derzeit erleben, nicht. Die EU ist eben ein Zusammenschluss souveräner Staaten – und kein Bundesstaat.

Deutlicher sind die Probleme in der Euro-Zone. Eigentlich sollte die Gemeinschaftswährung die Integration unumkehrbar machen. Doch angesichts unterschiedlicher Wettbewerbsfähigkeit stärkt sie die Zentrifugalkräfte und damit auch das Nationale.

Noch drastischer fiel diese Erfahrung in der Flüchtlingskrise aus, in der nach wie vor fast nur die Nationalstaaten agieren. Auf den Schutz der EU-Außengrenzen war und ist so wenig Verlass, dass der Traum vom Europa ohne Schlagbäume daran zu zerbrechen droht. Auch wenn die Sicherheit natürlich das höchste Gut ist: Unser Wohlstand ist ohne ungehinderten Handel nicht zu haben.

Das Brüsseler Europa wirkt nicht nur auf viele Bürger wie ein unnahbarer Koloss. Der mittelständischen Wirtschaft, die mit 23 Millionen Klein- und Mittelbetrieben das Rückgrat der Wirtschaft in der EU bildet, ergeht es nicht anders: Von 2014 bis 2017 gab es

rund 190 Treffen der EU-Kommission mit Interessenvertretern der großen Konzerne, aber kein einziges mit dem Mittelstand. Daraus spricht eine schwer verständliche, nicht hinnehmbare Arroganz gegenüber dem Gros der europäischen Unternehmer. Der Mittelstand, der ganz wesentlich Innovation, Wachstum und Beschäftigung generiert, muss künftig in alle Gesetzgebungsvorhaben gleichberechtigt eingebunden werden.

In der Welt der Wirtschaft gibt es ein einfaches Rezept gegen Überdehnung: Konzentration auf das Kerngeschäft. Gesund-schrumpfen ist ein anderer Begriff dafür. Der österreichische Kanzler Sebastian Kurz hat dazu jüngst Vorschläge gemacht. Wenn die EU durch den Brexit kleiner wird, kann der Haushalt nicht um 20 Prozent steigen. Im Gegenteil: Ein wichtiger Schritt wäre die drastische Verkleinerung der EU-Kommission mit ihren derzeit noch 28 Kommissaren. Auch die Beschränkung des Europaparlaments auf einen festen Sitz in Brüssel oder Straßburg ist aus Kostengründen nötig. Und natürlich wäre es sinnvoll, wenn der nationale Anteil an gemeinsam mit der EU finanzierten Projekten steigen würde, um Spielräume für Projekte wie die Grenzsicherung zu gewinnen.

Der österreichische Kanzler Sebastian Kurz fragte zu Recht: „Wo sind wir gelandet, dass ein Europa ohne innere Grenzen nicht mehr möglich ist?“ Denn das freie Reisen ist eine der größten Erfolgsgeschichten der europäischen Einigung. Deshalb ist ein effektiver Schutz der EU-Außengrenzen ebenso unverzichtbar wie ein gemeinsames europäisches Asylrecht. Dafür müsste auch Deutschland zu Kompromissen bereit sein.

Umfassender sind die Reformvorschläge des französischen Präsidenten Emmanuel Macron. Bei ihm findet sich manches Richtige, etwa die Idee, im Verteidigungsbereich enger zusammenzuarbeiten. Für eine Bewertung des von Macron und Kanzlerin Angela Merkel angestrebten Haushalts für die Euro-Zone ist es noch zu früh. Entscheidend ist, wer in das Budget einzahlt und wer über die Vergabe der Mittel entscheidet. Klar ist aber: Weder ein Euro-Zonen-Haushalt noch ein Europäischer Währungsfonds können mangelnde Wettbewerbsfähigkeit ersetzen. Dafür braucht es Strukturreformen im Arbeits- und Sozialbereich, verkraftbare Lohnstückkosten, weniger Bürokratie und solide Staatsfinanzen. Daher gilt: Hilfe zur Selbsthilfe ja, aber ein klares Nein zur weiteren Europäisierung nationaler Risiken. Sonst droht der Einstieg in eine Transferunion mit unwägbaren Risiken insbesondere für Deutschland.

Entscheidend ist, dass Vorstöße wie die von Macron und Kurz die EU aus ihrer Erstarrung befreien. Die weltweiten Krisenherde zeigen, dass Europa einen Ertüchtigungsschub benötigt. Die Phase der Beschäftigung mit sich selbst muss beendet werden. Ich habe mich mit Begeisterung der Initiative des früheren französischen Präsidenten Valéry Giscard d'Estaing „Re-Imagine Europe“ angeschlossen, die die EU als globale Wirtschaftsmacht stärken will.

Wir brauchen eine Zukunftsvorstellung von einem Europa, das auf die Herausforderungen zeitgemäße Antworten hat. Dabei hilft die Rückbesinnung auf die Wurzeln der EU. Wohlstand und Sicherheit waren die Versprechen des zusammenwachsenden Europas. Sie müssen der Maßstab auch für die Zukunft sein. Voraussetzung dafür sind sichere Außengrenzen, ein funktionierender Binnenmarkt, kontinuierliche Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Stabilisierung des Euro und konsequenter Bürokratieabbau. Dann gewinnt der alte Kontinent auch wieder die Herzen seiner Jugend. ■

MARIO OHOVEN, 72,

ist Präsident des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft (BVMW) und des europäischen Dachverbands European Entrepreneurs.

Denkt endlich an Kunden, Kinder – und Cafés!

REDAKTEUR HENRYK HIELSCHER



Ein Bündnis von Kaufhof und Karstadt würde zwar die Kosten der Warenhausbetreiber senken, aber nicht deren operative Probleme lösen.

Die Spekulationen um eine Allianz zwischen Kaufhof und Karstadt hatten lange etwas von der Sichtung des Yetis. Alle paar Monate wurde das Fabelwesen dabei beobachtet, wie es vom Berg herabstieg und – begleitet von reichlich PR-Getöse – durch die hiesige Medienlandschaft stapfte. Nur um sich kurze Zeit später in Luft aufzulösen. Jetzt ist es wieder so weit: Yeti-Alarm im deutschen Handel. Und doch könnte diesmal alles anders kommen. Denn die Liaison zwischen den Erzrivalen dürfte tatsächlich Realität werden. Der Karstadt-Eigner René Benko und die kanadische

Kaufhof-Muttergesellschaft Hudson's Bay Company wollen ihre Warenhäuser in ein Gemeinschaftsunternehmen einbringen. Es gehe darum, dass Karstadt 51 Prozent des operativen Geschäfts bei Kaufhof übernimmt, heißt es hinter den Kulissen. Auch über die Immobilien werde verhandelt. Nur eine Frage ist weiterhin offen: Lässt sich über ein Bündnis zwischen Kaufhof und Karstadt wirklich der Niedergang der beiden Traditionshändler stoppen?

Sicher, gemeinsam könnten beide Unternehmen die oft beschworenen Einspar-effekte heben. Doppelstandorte würden wegfallen. Bei den ohnehin zurechtgestutzten Verwaltungsapparaten ließen sich per Zusammenlegung noch ein paar zusätzliche Millionen herauspressen. Im Einkauf könnten Kaufhof und Karstadt zusammenarbei-

ten und womöglich bessere Preise bei den Lieferanten durchsetzen. Doch am Ende würde auch das nur Symptome lindern und das Siechtum in die Länge ziehen. Denn die beiden großen deutschen Warenhausketten stecken nicht in der Krise, weil sie in den vergangenen Jahren zu wenig gespart haben. Im Gegenteil: Auf den Chefetagen in Köln und Essen wurde das Geld mit nahezu krämerhafter Energie zusammengehalten. Es fehlt nicht an Sparprogrammen, sondern an Investitionen in moderne Häuser. Neue Ideen sind erst recht Mangelware. Warum bieten Kaufhäuser keine Kinderbetreuung wie Ikea an, um gestressten Eltern den Einkauf zu erleichtern? Wo sind Restaurants und Cafés, die den Namen verdienen? Warum verbreiten viele Warenhäuser noch immer den biedereren Alles-unter-einem-Dach-Charme der Neunzigerjahre? Längst lassen sich die Folgen der Sparwut in den Unternehmensbilanzen ablesen. Seit 2010 haben Karstadt und Kaufhof insgesamt rund 1,7 Milliarden Euro Umsatz verloren. Mit neuen Kostensenkungsprogrammen allein wird sich die Flucht der Kaufhauskunden nicht stoppen lassen. Auch dieses Märchen sollte man endlich zu den Akten legen. Wie den Yeti. ■

Olaf Scholz verliert (sich) im Klein-Klein

KORRESPONDENT BERLIN CHRISTIAN RAMTHUN



Mit einem Etikettenschwindel versucht der Bundesfinanzminister, seine Ideen- und Tatenlosigkeit zu kaschieren. Wie lange hält Deutschland das noch aus?

Wenn die Stiftung Warentest auch unsere Politik unter die Lupe nähme, ginge die Mogelpackung des Monats an Bundesfinanzminister Olaf Scholz (SPD). Der hat tatsächlich nur ein Päckchen geschnürt, aber als großes Familienentlastungsgesetz etikettiert. Außerdem geht es nur beiläufig um Familien. Der größte Posten, der steigende Grundfreibetrag, gilt für jeden Bürger, vom Single bis zu Eltern. Dass zudem das steuerfreie Existenzminimum steigt, ist – wie

auch die Anpassung von Kindergeld und Kinderfreibetrag – ohnehin verfassungsrechtlich vorgeschrieben. Von einem großen Wurf, von einer fürsorglichen Familienpolitik, kann gar keine Rede sein. Scholz tut nur das absolute Minimum – gezwungen vom Grundgesetz.

Der Bundesfinanzminister und Vizekanzler arbeitet roboterhaft die Beschlüsse des Koalitionsvertrages ab. Und zwar wie ein analoger Roboter. Ein Beispiel? Scholz reagiert überhaupt nicht auf den verschärften Steuerwettbewerb in der Welt. Während andere Regierungen ihre Wirtschaft entlasten, haben unsere Unternehmen sogar mit schleichenden Steuererhöhungen zu kämpfen. Scholz nutzt auch nicht die im-

mer üppigeren Staatseinnahmen, um die horrende Abgabenbelastung der Bürger zu stoppen. Der Bundesfinanzminister schadet damit dem Standort Deutschland und entzieht uns Kaufkraft – bei Stiftung Warentest wäre das die Note „mangelhaft“.

Mehr hat diese Regierung nicht zu bieten. Die SPD ist personell ausgelaut, die Posten sind für vier Jahre verteilt. Und die Union (welch irreführender Name!) ist mit einer unsäglichen Nabelschau beschäftigt. Gäbe es einen deutschen Emmanuel Macron, seine Zeit wäre auch hier gekommen. So aber muss Deutschland diese Koalition weiter ertragen. Und die Lebenserfahrung zeigt, dass es immer noch schlimmer kommen könnte – dass sich etwa die Rest-SPD gegenüber der ramponierten CDU/CSU-Truppe durchsetzte, die Einkommensteuer für Leistungsträger hochschraubte und den Sozialstaat wieder bis zum Bersten aufpumpen würde. Deutschland drohte dann wieder in einen unseligen Abwärtsstrudel zu geraten. Es ist nicht lange her, dass Deutschland noch der kranke Mann Europas war. Vielleicht denkt Olaf Scholz daran, wenn er das nächste Reformpaket schnürt. Das sollte den Namen bitte verdienen. ■

Chefbüro

**Jürgen
Schachler**

**Vorstandsvorsitzender
von Aurubis**



Schon auf dem Weg zu seinem Büro gibt es den ersten Anschauungsunterricht. Kupfer zeigt sich hier von seiner schönsten Seite – in Form von Kunstobjekten. Jürgen Schachler, 63, Vorstandsvorsitzender der Aurubis AG, mag diese künstlerische Einstimmung, bevor er sein Arbeitszimmer in der Hamburger Zentrale betritt. Seit Juli 2017 leitet der ehemalige CEO eines Geschäftsbereiches von Arcelor-Mittal Europe einen der weltweit größten Kupferproduzenten, die Nummer eins beim Recycling des begehrten Halbedelmetalls. Kupfer ist sein Element, und dazu gehören stets griffbereite Outfits wie Sicherheitshelm und -weste. Auf dem kreisrunden Besprechungstisch steht das Modell eines Windrades. Das Geschenk seiner

„Azubis“ ist natürlich aus Kupfer. „Bis zu 30 Tonnen stecken in dem Off-Shore-Original“, sagt Schachler. Über seinem Schreibtisch hängen gerahmte Poster mit den drei Leitmotiven Leidenschaft, Fortschritt und Gemeinsamkeit. Darunter, auf einem Sideboard, präsentiert sich seine Schatzkammer: in Plexiglas eingeschlossener Elektroschrott. Aus derartigen Trümmern will Aurubis künftig verstärkt gefragte Nicht-eisenmetalle wie Blei, Nickel, Zinn, Selen und Tellur gewinnen. „Wir werden Aurubis von einem Kupferkonzern zu einem globalen Multi-Metall-Konzern machen“, lautet Schachlers Botschaft. Der Aurubis-Chef ist auf einem guten Weg. Der Anfang ist gemacht, schon jetzt gewinnt Aurubis jährlich rund 50 Tonnen Gold und 1000 Tonnen Silber. ■

interstuhl

GERMAN INNOVATION

JOYCE^{IS3} COMBINE TILL IT'S MINE.

INTERSTUHL.COM/JOYCE-WIRTSCHAFTSWOCHSE



PRODUKTDISEIGN: DANIEL RIGUEROA

ENJOY SEATING PERFORMANCE.





Reich in Gefahr
Sippenchef Wolfgang Porsche
bekommt den Dieselskandal
nicht in den Griff



Gestern ein König

Mit der Verhaftung von Audi-Chef Rupert Stadler hat die Konzerngeschichte von **Volkswagen** einen neuen Tiefpunkt erreicht. Das Krisenmanagement der Eigentümerfamilien Porsche und Piëch ist ein Desaster. Der von Wolfgang Porsche angeführte Clan erweckt den Eindruck, möglichst wenig für die Aufklärung zu tun.

TEXT MELANIE BERGERMANN, MARTIN SEIWERT



K

önig Wolfgang Porsche war nicht da, aber was soll's, das schlug den Kurfürsten nicht auf die Stimmung bei einer ihrer regelmäßigen Kollegiums-

runden vor ein paar Wochen in Prag. Erst hielten die Familien Porsche und Piëch im Škoda-Werk Hof, dann pilgerten sie ins Geburtshaus von Ferdinand Porsche, dem Stammvater ihrer Macht, dem Urahn ihres Reichtums. Über ihn, den Ingenieur und Erfinder des VW Käfer, wurde viel gesprochen an diesem sonnigen Tag. Die Sippe feierte ihren Patriarchen. Und ihre ruhmreiche Vergangenheit.

Zumal es gegenwärtig nicht viel zu feiern gibt. Den Porsches und Piëchs gehört mehrheitlich Europas größter Autobauer Volkswagen. Und der steckt seit bald drei Jahren in der schwersten Krise der Unternehmensgeschichte. Teams bei VW und der Konzerntochter Audi haben jahrelang Versionen von Betrugssoftware entwickelt – und Kunden wie Behörden vorgegaukelt, emissionsarme Autos zu produzieren. Staaten, Autobesitzer und Aktionäre verklagen den Konzern. In Deutschland ermitteln drei Staatsanwaltschaften gegen amtierende und frühere Top-Manager. Audi-Chef Rupert Stadler sitzt seit zwei Wochen in Untersu-

chungshaft. Die Firmengruppe, zu der Marken wie Škoda, Seat, MAN und Scania gehören, ist längst eine Art Sammelbegriff für Schwindel und Manipulation in der deutschen Autoindustrie. Immer neue Modelle geraten unter Gaunereverdacht. Und immer noch erwecken die Haupteigner den Eindruck, möglichst wenig für die Aufklärung des Skandals zu tun.

Schließlich laufen bei den Porsches und Piëchs alle Fäden zusammen. Die Familien besetzen viele Posten im Aufsichtsrat. Sie bestimmen, wo es strategisch langgeht. Sie entscheiden vielfach maßgeblich, wer in den Vorstand aufsteigt, wer angeheuert, wer gefeuert wird. Das Feudalprinzip – in Wolfsburg scheint es nicht ganz aus der Welt. Das Geschlecht der Porsches und Piëchs gebietet über ein Reich mit 650 000 Arbeitsplätzen und, gewissermaßen per Lehnsherrschaft, auch über Hunderttausende weitere Jobs bei den VW-Zulieferern. „Wir sind die Könige der heutigen Zeit“, sagte kürzlich ein Porsche im Familienkreis.

Doch wenn es um die „Dieselthematik“ geht, sieht sich die Familie offenbar als passiver Investor. „Dieselthematik“, so wird der Skandal intern tatsächlich genannt – als habe man es mit einem abstrakten Problemchen zu tun. Die Rolle der Familie bestehe darin, gute Manager im Konzern zu platzieren, heißt es offiziell; ins Tagesgeschäft wolle man sich nicht einmischen. Dabei sind es

zwei Porsches, die die Aufklärung vor allem verantworten: Ein „Sonderausschuss Dieselmotoren“ des VW-Aufsichtsrats bearbeitet das Thema seit Ende 2015, unter Vorsitz von Sippenchef Wolfgang Porsche. Ebenfalls im Gremium sitzt Ferdinand Oliver Porsche, Wolfgangs Neffe und Wunschkandidat für seine Nachfolge.

Anders gesagt: Die Porsches und Piëchs bestimmen die Richtlinien der Personalpolitik im VW-Konzern und die Aufklärung des Dieselskandals. Der Eindruck lässt sich schwer zerstreuen, dass die Blutsbrüder das Thema aussitzen wollen und an einem Neuanfang nicht wirklich interessiert sind – auch wenn ein Sprecher der Familie das verneint. Denn die Familien besetzen wichtige Positionen im Konzern mit Managern, die selbst potenziell knietief im Dieselsumpf stecken und womöglich nicht unbefangen aufklären können.

So oder so: „Der Fall ist noch nicht beendet – nicht für VW und nicht für die EPA“, sagt der Direktor der US-Umweltbehörde EPA, Christopher Grundler. Er ist durch seine Abgasmessungen den Manipulationen bei VW vor drei Jahren auf die Schliche gekommen und noch immer empört: „Mit welcher Firmenkultur haben wir es zu tun, wenn für zwei Marken – Volkswagen und Audi – Betrugssoftware entwickelt wurde, an zwei unterschiedlichen Orten, von zwei unterschiedlichen Entwicklungsteams?“ Of-



fenbar ist Grundler überzeugt, dass der Konzern systematisch betrogen hat, dass der Fisch vom Kopf her stinkt: „Die nötigen Veränderungen müssten ganz oben beginnen. Die große Frage ist, ob VW seine Firmenkultur ändert. Da will ich keine schönen Worte hören. Da will ich Taten sehen.“

Ein Skandal epischen Ausmaßes

Wolfgang Porsche darf die Aufforderung durchaus persönlich nehmen. Er ist der Sprecher der Porsches, das Oberhaupt des mächtigsten Teils des Clans. Was König Wolfgang zu Salzburg und Wien sagt, ist offiziell Meinung der Familie. Offiziell. Lange hat es so ausgesehen, als stünde der Clan geschlossen hinter ihm. Kein schlechtes Wort über Wolfgang drang jemals nach draußen. Doch die familiäre Eintracht soll nach Informationen der WirtschaftsWoche gefährdet sein. Einige Kritiker seien unzufrieden damit, wie Wolfgang die Geschäfte führt, heißt es im Familienkreis; sie fühlten sich von ihm nicht ausreichend informiert und bevormundet. Einen Aufstand scheuen die Opponenten fürs Erste. Doch Dammbürche fangen bekanntlich mit Haarrissen an. Die Abgasaffäre entwickelt sich zum Belastungstest für das poröse Familienband.

Tatsächlich ist das Ausmaß des Skandals beispiellos. Zwei ehemalige Top-Manager sitzen im Gefängnis. Weitere Führungskräfte saßen vorübergehend ein, wurden in

Die Kurfürsten

Hans Michel Piëch (links) ist der Sprecher des Piëch-Stamms. Sein Sohn, Medienunternehmer Stefan Piëch (Mitte), und Großaktionär Peter Daniell Porsche (rechts) streben nach mehr Einfluss im Volkswagenkonzern

den USA zu Haftstrafen verurteilt. Insgesamt ermitteln die drei Staatsanwaltschaften Braunschweig, München und Stuttgart gegen mehr als 70 Beschuldigte.

Auch der finanzielle Schaden ist riesig. VW hat bereits mehr als 25 Milliarden Euro an Entschädigungen und Strafen gezahlt, den Großteil davon in den USA. Zuletzt kam eine Straf-Milliarde der Staatsanwaltschaft Braunschweig hinzu. Und weitere Belastungen werden wohl folgen: Immer mehr Kläger setzen sich vor Gericht gegen VW durch, bekommen Schaden ersetzt oder neue Fahrzeuge zugesprochen. Im Raum stehen außerdem Forderungen von Anlegern wegen möglicher Marktmanipulationen – rund zehn Milliarden Euro.

Als Ende 2015 die Dimension des Skandals deutlich wurde, hätten die Porsches und Piëchs das als Stunde Null begreifen können, als Markstein in der Firmengeschichte – als Übergangspunkt eines Volkswagen-Konzerns, der reinen Tisch macht, womöglich noch einmal hohe Verluste schreibt, sich

dann aber von oben her erneuert. Die Mitarbeiter hätten gelernt, dass kein Geschäft und kein Gewinn so wichtig sind, dass dafür Gesetze gebrochen werden dürften. Und sich wohl bald wieder identifiziert mit einer starken Marke, einem großzügigen Arbeitgeber. Hätte, hätte. Chance vertan.

Karriere macht, wer loyal ist

Aber wer sind die Porsches und Piëchs eigentlich? Wer genau hat die Chance nicht genutzt? Um das zu verstehen, muss man zunächst wissen, dass die Familie aus acht Stämmen besteht, von denen sechs an VW beteiligt sind (siehe Stammbaum). Dass die Familie wächst und damit auch die Zahl derjenigen, die mitbestimmen. Und dass die Familien, um das Imperium zusammenzuhalten, ihre Stimmrechte in einer Gesellschaft gebündelt haben, die heute Porsche SE heißt. Sie sprechen dort mit einer Stimme und bilden so bei VW die wichtigste Hausmacht. Ein Sprecher der Porsche SE weist den Eindruck zurück, die Familie sei nicht um eine Kehrtwende bemüht und fördere ein „Weiter so“. Die Familie habe von Anfang an klargemacht, dass sie eine schnelle und transparente Aufarbeitung fordert. Als größte Aktionäre trügen die Familien auch das größte finanzielle Risiko und seien auch deswegen – wie alle anderen Aktionäre auch – an einer zügigen Aufklärung interessiert. ▶

Doch Fakten und Top-Personalien sprechen eine andere Sprache. Hans Dieter Pötsch zum Beispiel. Die Familie inthronisierte 2015 den ehemaligen Finanzvorstand Hans Dieter Pötsch zum Chef des Aufsichtsrats – und krönte damit einen potenziellen Mitwisser zum Chefaufklärer. Pötsch arbeitete zuvor seit 2003 als Vorstand für VW. Die Staatsanwaltschaft verdächtigt ihn nun, Aktionäre nicht frühzeitig genug über den Abgasskandal informiert zu haben.

Mehrere Insider berichten, dass bei der Personalie Pötsch vor allem ein Kriterium galt: Loyalität. Der Sportwagenbauer Porsche war einst ein eigenständiges Unternehmen und gehörte allein den Familien. Als er 2009 in Schieflage geriet, war es vor allem der damalige VW-Finanzvorstand Pötsch, der dem Clan aus der Patsche half. Der VW-Konzern gewährte Porsche einen Kredit und sanierte die Familie, indem er ihr den Autobauer Porsche für einen hohen Preis abkaufte. So konnte die Familie immerhin ihre 52 Prozent an VW behalten. „Die Porsches und Piëchs werden Pötsch immer dankbar sein“, plaudert ein Insider. Die Familie wisse, woran sie bei Pötsch sei. Sie vertraue ihm. Nichts sei den verunsicherten Erben derzeit wichtiger.

Unter der Ägide von Pötsch und mit dem Segen der Familie durfte auch Audi-Chef Rupert Stadler nach der Entdeckung von Abgasmanipulationen im Konzern noch knapp drei Jahre weitermachen – bis die Staatsanwaltschaft ihn zuletzt verhaftete. Schon im Sommer 2017 soll es Bestrebungen im Top-Management von VW gegeben haben, Stadler abzusetzen. Doch diese seien, berichten Insider, am Widerstand der Familie gescheitert. Ein Sprecher wollte dies nicht kommentieren.

Auch im Falle Stadler gilt wohl: Loyalität sticht Integrität. Stadler unterhielt stets einen engen, direkten Draht zur Familie. Er soll ihr zuletzt als eine Art Brandmauer gedient haben, sagen Insider: Wenn Stadler nachgewiesen werden könne, dass er an Vertuschungen beteiligt war, würde auch die Familie ins Blickfeld geraten. Ein Sprecher sagt, die Familie benötige keine Brandmauer. Sie habe vor dem Bekanntwerden des Skandals 2015 keine Kenntnis von den Vorgängen gehabt.

Drittes Beispiel: Herbert Diess. Er wurde nach dem Abgang von Michael Müller im April vom Markenchef VW zum Konzernchef befördert. Dass die Staatsanwaltschaft Braunschweig gegen Diess wegen des Verdachts der Marktmanipulation ermittelt, ficht die Aufsichtsräte offenbar nicht an. Warum auch – schließlich wird gegen Pötsch in der gleichen Sache ermittelt. Lange hielten viele Porsches und Piëchs die Ermittlungen für wenig dramatisch. Rechtsberater sollen gesagt haben, dass den beiden Vertrauten nicht viel Ungemach drohe. Inzwischen jedoch rechnen Insider der Porsche SE damit, dass die beiden Manager angeklagt werden. Dass VW damit erneut ein Chefwechsel bevorsteht. Dass die Eigentümerfamilien sich wieder mal bis auf die Knochen blamieren.

Hat VW nicht noch dazu einen Lobbyisten, der vor dem Skandal für oberflächliche Abgaskontrollen kämpfte, zum neuen Entwicklungschef befördert? Und hat bei nicht außerdem Compliance-Vorständin Christine Hohmann-Dennhardt irgendwann entnervt hingeworfen? Diese Kapitel gehören zur jüngsten VW-Geschichte – mit dem Segen der Porsches und Piëchs.

Doch auch das ist längst noch nicht alles. Pötsch hat den früheren VW-Chef Mül-

ler kontrolliert, der als Aufsichtsratschef von Audi dessen Vorstandsvorsitzenden Stadler kontrolliert hat – und kontrolliert nun Diess, der als Aufsichtsratschef Audi kontrolliert –, ein Geflecht, das wohl nicht die ernste, wechselseitige Prüfung begünstigt, sondern auf die gewollte Institutionalisierung und Verfestigung bündischer Treueverhältnisse hindeutet. Das Ganze gipfelt in der Rolle von Audi-Einkaufschef Bernd Martens, der als Chef der „Taskforce Diesel“ die Aufklärung bei Audi verantwortet: Seit Juni wird der Chefaufklärer von der Staatsanwaltschaft München als Beschuldigter geführt.

Alles halb so wild

All das war wohl auch möglich, weil offenbar weite Teile der Familie die Dimension des Skandals bis heute nicht verstanden haben. Nach Informationen der WirtschaftsWoche aus dem Kreis der Familie werden die Vorgänge dort regelmäßig heruntergespielt. Die Manipulationen seien doch nur „von einzelnen Mitarbeitern“ begangen worden, meinte einer von ihnen beim Kurfürstentreffen in Prag. Weit verbreitet sei die Haltung, die Manipulationen würden „aufgebauscht“, sagt ein Mitglied der Familie; sie seien eigentlich keine große Sache, und die Familie könne ohnehin nichts dafür. Die Verhaftung von Audi-Chef Stadler? „Ungerecht.“

Nicht alle finden die Sorglosigkeit mehr akzeptabel, das Einnehmen der Opferrolle opportun. Bei VW hört man Klagen, es sei schwer, mit Clanchef Wolfgang Porsche Termine zu vereinbaren: Gesellschaftliche Events, die Salzburger Festspiele, die Jagd – da bleibt wohl nur wenig Zeit. In der Familie sind längst nicht mehr alle mit dem bisherigen Krisenmanagement zufrieden. Allerdings hat bislang wohl noch niemand mächtig opponiert, heißt es. Man fürchtet sich wohl vor dem Vorwurf, nicht solidarisch zu sein und das Unternehmen in Gefahr zu bringen. Kritik an Wolfgang Porsche werde gerne mal als Majestätsbeleidigung betrachtet, sagt ein Mitglied.

Vor allem aber ist Wolfgang Porsche vielen in der Familie nicht nur Onkel, sondern auch Pate. Wer etwas werden wolle, heißt es von verschiedenen Seiten, könne das nur mit dem Segen von „Wolfi“. Der 75-Jährige beanspruche die Macht weitgehend für sich allein – „nur die Macht“ wohl gemerkt, ist aus mehreren Richtungen der Unternehmensgruppe zu hören, „aber nicht die daraus folgende Verantwortung“. Im Gegenteil. Wenn es unangenehm werde, ducke Wolfgang Porsche sich weg. Als sein Cousin Ferdinand Piëch 2015 als Aufsichtsratschef bei Volkswagen aufhörte, führte ▶

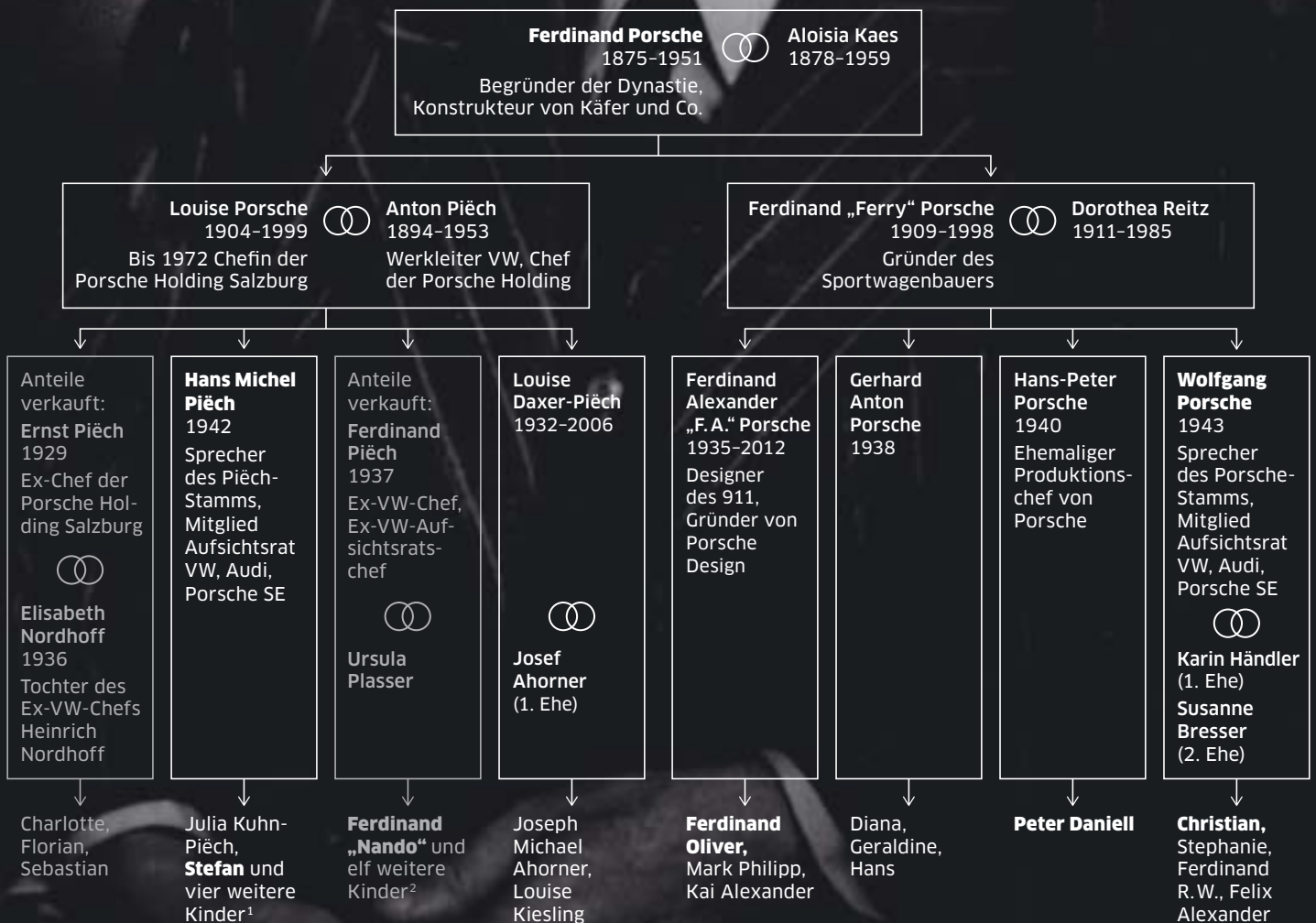
„Ich will gerne die neue Generation stärker beteiligen“

WOLFGANG PORSCHE

Sprecher der Familie Porsche

Die Porsche-Dynastie

Welche Familienangehörigen
bei Volkswagen das Sagen haben



¹ Claudia, Leni-Sophie, Melanie, Sophie; ² Anton, Arianne, Caroline, Corinna, Desirée, Ferdinand, Florina, Gregor, Jasmin, Markus, Valentin; **Quelle:** eigene Recherche

zeitweise der Gewerkschafter Berthold Huber den Aufsichtsrat und nicht Wolfgang Porsche – obwohl gerade der Dieselskandal brodelte.

Die nächste Generation im Nacken

Wolfgang Porsche zur Seite steht seit langen Jahren ein assoziiertes Mitglied der Familie, Günther Horvath. Der Anwalt hat lange für die Sozietät Freshfields gearbeitet und wird als „die graue Eminenz“ gesehen. Manch ein Familienmitglied empfindet es so, dass Wolfgang Porsche ihm mehr vertraue als den eigenen Verwandten. Er bekomme mehr Informationen. Und nehme Termine bei VW wahr. Was er in Wolfsburg genau mache oder in Erfahrung bringe, wisse er nicht, klagt einer. Der Anwalt hat zwar bei Freshfields aufgehört, soll aber immer noch in einem Büro direkt bei seinen alten Kollegen sitzen und im regelmäßigen Austausch mit ihnen stehen. Teile der Familie sehen darin ein Compliance-Problem. Denn Freshfields berät auch Volkswagen. Ein

Sprecher der Porsche SE sagt, man habe diesen Sachverhalt von Experten juristisch prüfen lassen. Es gebe der Prüfung zufolge kein Compliance-Problem.

Wolfgang Porsche ist zwar bereits 75 Jahre alt, will aber weitere fünf Jahre Sprecher der Familien und Aufsichtsratschef der Porsche SE bleiben, ist aus seinem Umfeld zu hören. Die Jungen müssten Schritt für Schritt an die Nachfolge herangeführt werden, so heißt es: „Die müssen das erst lernen.“ Porsches Wunschkandidat für die Nachfolge, sein Neffe Ferdinand Oliver, ist allerdings schon 57 Jahre alt, und die anderen „Jungen“ gehen teils auch schon auf die 50 Jahre zu.

Das Fußvolk

Volkswagen ist der größte Autohersteller der Welt. Die Firmengruppe umfasst zwölf Marken, darunter Audi und Škoda, und beschäftigt rund 650 000 Mitarbeiter. Sie bauen Autos, Lkws und Motorräder

Zeit fürs Einarbeiten hatten sie genug. Ferdinand Oliver Porsche zum Beispiel. Sein Vater ist bereits verstorben, weshalb ihm die Rolle des Stammesfürsten seines Familienzweigs zufällt. Wolfgang schätzt den Neffen, heißt es: Den jedenfalls „nimmt er vielleicht noch ernst“, sagt ein Familienmitglied. „Aber ich glaube nicht, dass er den anderen viel zutraut.“

Wolfgang Porsches Sohn Christian jedenfalls hat sich bereits aus dem Rennen um die Nachfolge verabschiedet. Christian hat seine Ämter als Aufsichtsrat bei den VW-Töchtern Scania und MAN aufgegeben. Und Anteile an einer Gesellschaft, die mit der Familienstiftung verquickt ist, zurückgegeben.

Ansprüche angemeldet haben dagegen wohl Stefan Piëch und Peter Daniell Porsche, wie aus der Familie zu hören ist. Die beiden haben das Familientreffen in Prag organisiert, bei dem Wolfgang fehlte. Insider haben den Eindruck, dass die beiden von ihrem Onkel nicht ausreichend einge-





Die Bourgeois

VW-Chef Diess (links) droht eine Anklage. Ex-Audi-Chef Stadler (Mitte) sitzt in Untersuchungshaft. VW-Aufsichtsratschef Pötsch (rechts) ist im Visier der Staatsanwälte. Sie alle bestreiten die Vorwürfe

bunden werden. Ein Sprecher sagt, Wolfgang Porsche würde jüngere Familienmitglieder sehr wohl unterstützen. Deshalb habe er auch zugestimmt, dass zusätzliche Mitglieder der vierten Generation in den Aufsichtsrat kommen.

Für Peter Daniell Porsche dürfte die Nebenrolle im Konzern besonders bitter sein. Er ist ein Einzelkind und muss, anders als seine Cousins und Cousinen, die Anteile seines Vaters nicht mit Geschwistern teilen. Er hat die meisten Stimmrechte. Dennoch würde Wolfgang Porsche ihn am liebsten so wenig wie möglich einbinden, glauben Mitglieder der Familie. Peter Daniell ist Waldorfpädagoge. Er betreibt eine Schule für Schwererziehbare. Früher hat er die Familie in öffentlichen Äußerungen oft schlecht dastehen lassen – so empfanden das jedenfalls andere Familienmitglieder. Das gab mächtig Ärger. Peter Daniell wurde mitgeteilt, er müsse sein Verhalten ändern, wollte er was werden, hieß es damals von mehreren Personen aus dem Clan.

Misstrauen in der Familie

Jedenfalls hat sich das Auftreten von Peter Daniell mit der Zeit verändert. Seit circa fünf Jahren hält er sich zurück und scheint bemüht, weniger mit seinem sozialen Engagement zu punkten, sondern eher mit unternehmerischer Aktivität. Er zeigt sich im Anzug, nicht im Wollpullover. Allein die positiven Reaktionen seiner Familie blieben bis dato wohl aus. Zwar wurde Peter Daniell kürzlich in den Aufsichtsrat der Porsche SE gewählt. Mehrere Mitglieder der Familie haben jedoch den Eindruck, dass Wolfgang Porsche versucht, den Einfluss des Neffen auf das Nötigste zu beschränken.

Anfang des Jahres wurde die Finanzchefin der Werbegruppe BBDO Deutschland,

Marianne Heiß, zunächst per Gerichtsbeschluss in den Aufsichtsrat von VW berufen. Aber Wolfgang Porsche hat seinen Neffen Peter Daniell vorher wohl nicht gefragt – und soll damit großen Unmut ausgelöst haben. Ein Sprecher der Porsche SE sagt, Heiß sei von Volkswagen vorgeschlagen worden. Es habe keine Verpflichtung bestanden, die Gremien der Porsche SE zu befragen.

Das Problem bei Peter Daniell ist: Es gibt einerseits Stimmen im Kreis der Familie, die sich wünschen, dass er gegen Wolfgang Porsche aufbegehrt und zumindest ein Gegengewicht zu dem dominanten Clanführer bildet.

Es geht darum, die Macht zu verteilen, nicht Wolfgang Porsche zu stürzen. Das könnte Peter Daniell ohnehin nicht. Einige in der Familie nehmen ihm immer noch übel, dass er sich so oft als Gutmensch inszeniert hat. Zumal die Inszenierung teilweise wohl nicht der Wirklichkeit entsprach. So bedeutete Peter Daniell mal, dass er recht bescheiden lebe, jedenfalls nicht mehr als 100 000 bis 200 000 Euro im Jahr für sich und seine Familie benötige. Tatsächlich aber fährt er einen teuren Sportwagen von Porsche, den man mit diesem Budget wohl kaum mal eben so finanzieren kann. Auch flog er schon mit einem Privatjet in den Urlaub. Ein Sprecher dementiert das nicht. Er verweist darauf, es sei eine Privatangelegenheit, auf welche Weise Mitglieder der Familie Porsche in den Urlaub reisten. Gleiches gelte für ihr Haushaltsbudget.

Kann die Übergabe der Macht von Wolfgang zu Peter Daniell dennoch gelingen? Dazu bräuchte er einen Verbündeten, etwa Stefan Piëch. Familienmitglieder haben den Eindruck, dass auch Stefan nach der Macht greift. Dies habe er auch kommuniziert. Allein Wolfgang Porsche wolle davon nichts wissen. Stefan Piëch besitzt ein Medienunternehmen in München und vermarktet Kinderfilme. Er sei ein geschickter Unternehmer, heißt es. Einerseits. Andererseits sei er ein Feingeist, der Konflikten gern aus dem Weg gehe. Mit Peter Daniell verstehe er sich gut. Allerdings wurde beiden über Jahrzehnte eingetrichtert, dass ein Porsche einem Piëch nicht trauen kann und umgekehrt. Streit und Missgunst zwischen den Familien blühen wie einst zwischen Welfen und Stauffern – seit die beiden Stämme existieren. Wie aus der Familie zu hören ist, wollen weder Stefan noch Peter Daniell, dass der jeweils andere die Nummer eins wird.

Zeitweise gab es wohl noch einen weiteren Mitspieler um die Macht im Clan: Als Ferdinand Piëch im vergangenen Jahr entschied, bei der Porsche SE auszusteigen, wollte eines seiner Kinder einen Teil der Aktien übernehmen. Ferdinand Piëch aber gab keine Anteile an seine Nachkommen ab. Er entschied, sie vielmehr an seinen Bruder Hans Michel und die Porsches zu verkaufen.

Die Porsches haben mit dem Stamm um Ferdinand Piëch kaum noch zu tun. Dem 75. Geburtstag von Wolfgang Porsche im Mai etwa blieb Ferdinand Piëch fern. Als Ferdinands Enkel am vergangenen Wochenende die Tochter des Münchner Anwalts und CSU-Politikers Peter Gauweiler heiratete, war Wolfgang Porsche zu Gast, nicht aber Ferdinand Piëch. Es ist eben nichts normal in diesem Königreich. ■

Menschen der Woche

„Die Vernichtung einer europäischen Leitindustrie mache ich nicht mit!“

ANDREAS SCHEUER, Bundesverkehrsminister (CSU),

fährt hochtourig durch sein neues Amt. Erst bestellt er Mercedes-Chef Dieter Zetsche im Dieselskandal ein, jetzt poltert er gegen den Koalitionspartner SPD, der noch schärfere CO₂-Grenzwerte als die EU fordert. Eine Reduzierung um 50 Prozent – statt der 30 Prozent, welche die EU bis 2030 durchsetzen will – hält Scheuer für einen politisch-ideologischen Grenzwert, der Hunderttausende Arbeitsplätze und damit den Wohlstand in Europa gefährdet. Für die Automobilindustrie ist der Parteiendisput ein willkommener Anlass, sich mit Scheuer solidarisch zu erklären und ebenfalls kritisch auf den Überbietungswettbewerb bei Grenzwerten hinzuweisen.



„Wir sehen es als unsere geschäftliche Mission an, zum Weltmarktführer bei Schönheitsprodukten aufzusteigen“

CAMILLO PANE,
Chef des US-Parfüm- und Kosmetikkonzerns Coty,

hat sich viel vorgenommen und will die derzeitigen Marktführer L'Oréal und Estée Lauder von ihren Spitzenplätzen verdrängen. Noch liegt Coty mit neun Milliarden Dollar (rund 7,8 Milliarden Euro) Jahresumsatz auf Rang drei der Branche. Den richtigen Riecher hat Pane bereits bewiesen, als er 2015 von Procter & Gamble Wella übernahm.



„Ich fühle mich so frei wie ein Vogel“

SAMAR AL-MOGREN,
saudische Schriftstellerin,

jubelt über den Erfolg eines seit mehr als einem Vierteljahrhundert dauernden gewaltfreien Protestes: Sie darf wie andere saudische Frauen künftig Autos und auch Motorräder und Lastwagen fahren. Kronprinz Mohammed bin Salman will mit der Liberalisierung die Frauen stärker in den Arbeitsmarkt einbinden. Die von oben verordnete Reform ist aber nur ein winziger Schritt zur Gleichberechtigung – die Fundamentalisten im Land sperren sich gegen weitere Zugeständnisse.



BVB im Club

Ihr nächster Termin in Düsseldorf

03. 07. 2018, 16.45 Uhr.
Ausstellung „Anni Albers“
mit Führung. club.wiwo.de

19.06.2018 Einen Einblick in die Aktienwelt bekamen Mitglieder des WirtschaftsWoche Clubs in Dortmund. Redakteur Christof Schürmann, BVB-Finanzvorstand Thomas Treß, Jürgen Pampel vom Börsenneuling Voltabox und WiWo-Redakteur Georg Buschmann (von links) diskutierten und beantworteten Leserfragen. Die Konzernlenker erklärten etwa, was eine Börsennotiz kleineren Unternehmen bringt, wie sie das Geld der Anleger investieren und ob ihre Aktionäre in Zukunft eine Dividen-

de erwarten können. BVB-Finanzchef Treß berichtete zudem von der Zeit nach dem Bombenanschlag auf den Mannschaftsbus im April 2017. Damals hatte ein Täter in der Nähe des Busses Sprengsätze gezündet. Der Attentäter wollte so den Aktienkurs von Borussia Dortmund abstoßen lassen, weil er auf fallende Preise gewettet hatte. „Ein Rückzug von der Börse stand nach dem Anschlag nicht zur Debatte“, sagte Treß, „vor Wahnsinnigen kann man sich dadurch nicht schützen.“

Gesagt

„Ich verspreche euch: Ich bin für euch da“

BRAM SCHOT,
Übergangschef bei Audi



Gemeint

Ich bin für alle da, die nicht im Dieselsumpf stecken, bei den anderen muss und werde ich aufräumen. Die verbale Umarmung ist eine Solidaritätserklärung mit den Audi-Mitarbeitern, aber gleichzeitig eine Kampfansage an das Establishment in Ingolstadt. Der 56-jährige Niederländer aus Rotterdam will den Dieselskandal beenden. Und dazu müssen Manager weichen. Sein Vorgänger Rupert Stadler, den die Staatsanwaltschaft in Untersuchungshaft nahm, ist ein prominenter Abschlussskandidat, auf Schots Liste dürften aber auch verantwortliche

Köpfe aus dem Technikbereich stehen. Aus diesem Umfeld stammt eine E-Mail aus dem Jahre 2007, in der schon damals befürchtet wurde, dass man „ganz ohne Bescheißen“ die strengen Grenzwerte in den USA nicht einhalten könne. Schot wird einen harten Kurs fahren müssen, will er das Vertrauen in die Marke zurückgewinnen. Der alte Werbeslogan „Vorsprung durch Technik“ richtet sich jetzt gegen das Unternehmen: Audi übernahm in Sachen Dieselmanipulation eine Vorreiterrolle für den ganzen VW-Konzern, nur leider eine negative.

Wenn Michael O'Leary eine Aktie wäre

TEXT ULRICH GROOTHUIS



Höhenflug

Aus dem einstigen Regionalflieger ist mit 129 Millionen Passagieren innerhalb eines Vierteljahrhunderts die zweitgrößte Fluggesellschaft Europas geworden. Zur Nummer eins steigt durch die Air-Berlin-Pleite wieder die Deutsche Lufthansa auf. Bei Ryanair werden Piloten knapp.

Bordunterhaltung

O'Leary spielt den Paradiesvogel und bekommt so Gratiswerbung. Er fährt mit einem Panzer beim Wettbewerber Easyjet vor, verkleidet sich als Putzfrau und kündigt Wodka in Plastiktüten, Gratisflüge und WC-Gebühren an.

Aufstieg

1993 wird der Ire Chef von Ryanair und kopiert Billigfliegerkonzepte der US-Fluggesellschaft Southwest Airlines. Dazu zählen An- und Abflug von subventionierten, abgelegenen Flughäfen, verbunden mit extrem kurzen Bodenzeiten von nur 25 Minuten.

Bodenständig

Als Sohn irischer Farmer wächst Michael Kevin O'Leary in der irischen Kleinstadt Mullingar auf. Die Landwirtschaft liegt ihm nicht, er fühlt sich schon früh zu Höherem berufen.

Bruchlandung

Mit 27 landet O'Leary als Berater von Gründer Tony Ryan bei Ryanair. Sein Versuch, den Billigflieger durch Streichen der 1. Klasse wieder flottzumachen, scheitert. Am Konzept, rigoros die Kosten zu kappen, hält er fest.



Cockpit-Streik?

Die Gewerkschaften wünscht sich O'Leary „zur Hölle“. Jetzt droht zur Ferienzeit ein Pilotenstreik. Die Gewerkschaft Vereinigung Cockpit und die irische Pilotenvertretung IALPA haben die Gespräche über einen Tarifvertrag vorerst abgebrochen.



DER ERSTE BMW 6er GRAN TURISMO.

DER BEGINN EINER NEUEN REISE.

Abbildung zeigt Sonderausstattungen.



Freude am Fahren



POLITIK ÖKONOMIE

36 **Meistert die Politik die digitale Revolution?**

Interview mit Sabine Bendiek und Hubertus Heil



Die zerlegte, schwebende Postkutsche hatte es den Korrespondenten Sophie Crocoll und Max Haer-

der besonders angetan, als sie im Berliner Museum für Kommunikation Microsoft-Chefin Sabine Bendiek und Arbeitsminister Hubertus Heil zur Debatte über Digitalisierung trafen. Das Museum hatte eigens montags die Türen geöffnet – und das Setting hätte besser nicht sein können: Historische Telefone, Telegrafen und vorsintflutliche Computer erzählten von der unentrinnbaren Kraft des Wandels.

42 **Preisabsprachen im Netz** Die Digitalisierung stellt die Wettbewerbskontrolle vor neue Probleme

„Wenn selbstlernende Algorithmen bemerken, dass Kartellpreise besonders profitabel sind, könnten Kartelle fast ohne menschliches Zutun entstehen – zum Schaden der Verbraucher“

WETTBEWERBSÖKONOM JUSTUS HAUCAP
Universität Düsseldorf



23. / 24. Oktober 2018, Kameha Grand, Bonn

Frühbuchervorteil
bis zum 31. Juli 2018

TOP SPEAKER & SPECIAL GUESTS



Moderation:
Evren Gezer
Hit Radio FFH



Marc Opelt
OTTO-Bereichsvorstand
Marketing (CMO)
OTTO GmbH & Co. KG



Michael Stolte-Dehn
Chief Digital Officer
Hawesko Gruppe



Dr. Kai Heck
Geschäftsführer Finanzen,
IT und Services
bonprix Handels-
gesellschaft mbH



Martin Wild
Chief Innovation Officer
(CINO)
MediaMarktSaturn
Retail Group



Patrick Boos
Geschäftsführer
Marke und Vertrieb
BAUR GmbH & Co KG



Kathrin Nusser
CFO
Flaconi GmbH



Dr. Andreas Hammer
Director eCommerce
C&A Europe



**Prof. Dr. Daniela
Wiehenbrauk**
Studiengangsleiterin
BWL-Handel
DHBW Heilbronn



Dr. Björn Schäfers
Geschäftsführer
Shopping24 Internet
Group



Kai Herzberger
Director eCommerce and
Transformational Retail
Facebook DACH & EMEA



**Prof. Dr. rer. pol.
Christian Stummeyer**
Professor für Digital
Commerce Entrepreneur,
Senior Advisor
Technische Hochschule
Ingolstadt

Eine Veranstaltung von:

managementforum
HANDELSBLATT MEDIA GROUP

Träger:

 **HDE**
Handelsverband
Deutschland

www.neocom.de

War's das?

US-Präsident Donald Trump forciert den **Handelskrieg**, die Chinesen begünstigen nur sich selbst, und Europa will von Solidarität nichts wissen. Nie zuvor stand das exportgetriebene deutsche Geschäftsmodell so unter Druck.

TEXT LEA DEUBER, JULIAN HEISSLER, SILKE WETTACH

Es ist an diesem Abend wie bei vielen Sommerfesten der Gestaltungseliten in Berlin, München und Frankfurt: Die schlechtere Stimmung eilt der schlechten Lage voraus.

Was auch an Menschen wie dem Dax-Lobbyisten liegt, der exklusive Einblicke in die Gedankenwelt des US-Präsidenten gewonnen hat. Der Mann kennt das Papier, auf dessen Grundlage Donald Trump für seine Gespräche mit Kanzlerin Angela Merkel (CDU) auf dem jüngsten G7-Gipfel in Kanada gebrieft wurde. Das Papier sei gerade mal zwei Seiten lang gewesen, erzählt er – und aus Sicht seiner Berater habe Trump vier Dinge über Deutschland wissen müssen. Erstens: Es gibt viele Museen. Zweitens: Autofahrern droht ein Bußgeld, wenn ihnen auf der Autobahn das Benzin ausgeht. Drittens: Die Militärausgaben sind zu niedrig. Und viertens: Der Handelsbilanzüberschuss ist zu hoch. Das Entsetzen des Lobbyisten über die kontextlose Mischung aus Banalitäten und Kennziffern ist so groß, dass er noch an diesem Sommerfestabend immer tiefer in das weiße Lounge-Sofa sinkt: Weltpolitik im Mini-Memo-Format. Nicht zu fassen.

Es wäre ein Leichtes, die Trump'schen Einfaltspinselien ins Lächerliche zu ziehen, würde das, was der US-Präsident für Wahrheit hält, nur nicht die Wirklichkeit verändern. So verzerrt, verkürzt und unterkomplex sein Bild von Deutschland auch sein mag: Es bestimmt die Realpolitik. Was auch damit zu tun hat, dass sich Deutschland

Neue deutsche Delle
Flaute im Export-
Logistikzentrum im
nordrhein-westfälischen
Werne

nicht nur aus Trumps Perspektive, sondern auch aus der Sicht vieler anderer in eine Komfortzone zurückgezogen hat. Vor allem macht- und sicherheitspolitisch. Die militärische Schirmherrschaft der Amerikaner – Deutschland hat sich stets auf sie verlassen, sie ideell, aber nicht finanziell unterstützt. Die Zusage, die deutschen Militärausgaben zu erhöhen, gehört zum Standardrepertoire deutscher Regierungen. Gefolgt ist daraus wenig. Die Übernahme von mehr Verantwortung für weltweite Konflikte? Bloße Rhetorik. Wenn es hart auf hart kommt, schickt Deutschland noch immer lieber Wollecken als Soldaten.

Ähnlich konsequenzlos bleibt seit Langem die Kritik am deutschen Handelsbilanzüberschuss. „Könnten die Länder mit Überschüssen nicht etwas tun?“, fragte Christine Lagarde bereits 2010, als die Chefin des Internationalen Währungsfonds (IWF) noch französische Finanzministerin war. Seither kletterte der deutsche Außenhandelsüberschuss um mehr als 50 Prozent auf 244 Milliarden Euro (siehe Grafik Seite 34).

Die Inkarnation des Bösen

Und die Zeiten haben sich geändert, die Fronten verhärtet: Der US-Präsident, dem deutsche Autos auf New Yorker Straßen ein Graus sind, zettelt einen globalen Handelskrieg an – unter dem Deutschland als Exportnation besonders leiden wird. Die Bundesrepublik, so der herrschende Eindruck in Berlin, sei für Trump die „Inkarnation des Bösen“. Entsprechend verzweifelt sind die Berater der Kanzlerin. Die US-Regierung sei Fakten und Argumenten nicht mehr zugänglich, heißt es resigniert.

Umso schwerer wiegt, dass auch auf China, der Berliner Regierung scheinbar wirtschaftsfreundlich verbunden, kaum noch Verlass ist – und dass die Verbündeten in Europa rar sind. Die Regierung in Peking versucht, US-Strafzölle durch Zugeständnisse zu verhindern; den Preis dafür werden deutsche Firmen zahlen, die in China besonders präsent sind. Und auch in Europa stößt die Beglückung durch deutsche Produkte an ihre Grenzen: Seit die Kanzlerin bei der Flüchtlingsfrage auf die Solidarität der anderen Länder angewiesen ist, fordern sie lauter denn je ein Entgegenkommen. Selten zuvor stand Deutschland so isoliert da, wirkte das Geschäftsmodell mit der exportfixierten Weltmarktorientierung so verletzlich.

Die großen Blöcke USA und China bilden dabei die größten Gefahren für die deutsche Wirtschaft – wenn auch aus unterschiedlichen Gründen. Mit Blick nach

Westen sind Zölle das große Thema. Mit Blick nach Osten Raubkopien. Seit Langem verfolgt Peking den Plan, Deutschland zu imitieren. Auch deshalb ist die Bundesrepublik das wichtigste Ziel für Übernahmen: „China entwickelt sich von einer komplexementierenden zu einer konkurrierenden Wirtschaft“, warnt der Vize-Chef der Europäischen Handelskammer in Shanghai, Carlo Diego D'Andrea.

Doch wie weit Chinas Wirtschaft derzeit noch von einer echten Wettbewerbsfähigkeit entfernt ist, zeigt sich bei so wichtigen Produkten wie Halbleitern. China importiert jedes Jahr Halbleiter im Wert von 200 Milliarden Dollar. Versuche, eine eigene Halbleiterindustrie aufzubauen, reichen bis in die Fünfzigerjahre zurück, sind aber immer wieder gescheitert. Vorerst. Denn Wachstum ist nach wie vor die beste Lebensversicherung für das autokratische Regime. Deshalb gängelt China ausländische Firmen in Bereichen, in denen chinesische Hersteller konkurrenzfähig sind – und zwingt Firmen in Branchen zum Wissenstransfer, in denen China hinterherhängt. Systematisch verleiht Peking Marktzugang im Tausch gegen Technologie. „Siemens hat in China alles verschenkt“, sagt ein Branchenkenner. Auch die Autobauer hätten ihr Vorsprungwissen gegen den Zugang zum Milliardenmarkt eingetauscht.

Das ist Chinas langfristige Strategie. Kurzfristig treibt die Führung in Peking aber vor allem der aufziehende Handelskrieg mit den USA um. Und dort sind alle Augen auf einen 66-Jährigen gerichtet, der in Harvard studiert hat, fließend Englisch spricht und der als Denker und vorsichtiger Stratege geschätzt wird: Vizepremier Liu He. Jemand wie Trump könnte ihm nicht fremder sein. Seit dem Machtantritt von Präsident Xi Jinping gilt Liu als sein wichtigster wirtschaftlicher Berater. Bis zuletzt hat er auf ein Einlenken der Amerikaner gehofft, soll so-

gar angeboten haben, mehr Maschinen von Boeing und Turbinen von General Electric zu kaufen. Leidtragende wären Firmen wie Airbus und Siemens. China würde nicht davor zurückschrecken, zum Nachteil deutscher Firmen zu agieren – wenn es nur der eigenen Wirtschaft zum Vorteil gereicht

Salopp gesprochen: Auch China würde, wenn nötig, den Trump machen. Und allein die Handelspolitik des US-Präsidenten dürfte die deutschen Unternehmen in den nächsten Monaten brutal treffen. Strafzölle sollen Länder wie Deutschland erst an den Verhandlungstisch und dann zu Zugeständnissen zwingen, um das US-Handelsdefizit von rund 810 Milliarden Dollar zu verringern. Dass der Protektionismus tatsächlich Jobs in den USA schafft, ist zweifelhaft. Das hat zuletzt die Ankündigung des Motorradherstellers Harley-Davidson gezeigt, angesichts der europäischen Vergeltungszölle einen Teil der Produktion aus den USA zu verlagern. Trump sieht in dem Schritt einen Beweis für die Verweichlichung von Managern. Nicht für den Beweis seines Denkfehlers.

Trump's Generäle für den Handelskrieg sind Handelsminister Wilbur Ross und Wirtschaftsprofessor Peter Navarro, die ihre Pläne bereits seit Wahlkampfzeiten ausarbeiten. Navarro berät den Präsidenten nun auch im Weißen Haus. Gemeinsam mit dem US-Handelsbeauftragten Robert Lighthizer prägen Ross und Navarro die aggressive Handelspolitik. Alle drei verbindet eine tiefe Skepsis gegenüber offenen Märkten. Als Hauptgegner in der Handelspolitik haben die Trumpisten China ausgemacht, weil mit dem Land das größte Handelsdefizit besteht. Dass auch Deutschland unter den Maßnahmen leidet, sehen sie nicht als bedauernswerten Kollateralschaden, sondern als begrüßenswerten Nebeneffekt.

Deutschland dürfte die nächste Eskalationsstufe gewidmet werden: Zölle auf ausländische Autos. Für die deutschen Hersteller käme es einem Desaster gleich. Schließlich ist der US-Markt für sie extrem wichtig. Aus Verzweiflung forderte der deutsche Automobilverband VDA bereits, die Zölle für Fahrzeuge doch auf beiden Seiten des Atlantiks komplett abzubauen. Für Ross ist dieser Aktionismus weniger ein Grund zum Einlenken als ein Beweis dafür, dass der amerikanische Druck Wirkung zeigt. Vor allem im Hinblick auf die wichtigste Autobauernation Europas. Die USA hoffen, „dass Deutschland dabei helfen wird, die EU-Kommission davon zu überzeugen, aktiver mit uns über die Lösung mehrerer Handelsfragen zu verhandeln“, so Ross. ▶

4,5

Prozent der deutschen
Wertschöpfung erwirtschaftet alleine
die **Autoindustrie** – ein eskalierender
Handelsstreit hätte gravierende
Folgen für BMW, Daimler und Co.



US-Strafzölle auf Autos würden Europa viel härter treffen als die längst beschlossenen US-Aufschläge auf Stahl und Aluminium. Insbesondere Deutschland würde massiv leiden, weil die Autoindustrie allein für 4,5 Prozent der Bruttowertschöpfung steht. Angesichts der Verflechtung der Automobilindustrie „wären die Folgen für ganz Europa dramatisch“, warnt ein hoher EU-Beamter.

Die Angst geht um

Lobbyisten anderer Branchen fürchten, dass es mit der Stahl-, Aluminium- und selbst der Autoindustrie nicht getan sein wird. Als Nächstes könnte die Chemieindustrie dran sein. Deshalb sagt ein Wirtschaftsvertreter in Brüssel: „Die Angst vor einem echten Handelskrieg geht um.“

EU-Kommissionspräsident Jean-Claude Juncker wird in den kommenden Wochen Trump treffen, um US-Strafzölle auf Autos und einen Konjunkturreinbruch noch zu vermeiden. Juncker will in Washington unter anderem vorrechnen, dass alleine BMW 70 000 Jobs in den USA geschaffen hat. Die Erwartungen der Hersteller sind allerdings begrenzt. „Trump wird Juncker nicht ernst nehmen“, heißt es in Brüssel.

Wahrscheinlich also, dass der Streit weiter eskaliert – und die USA tatsächlich Strafzölle auf Autos verhängen. Clemens Fuest, Chef des Münchner ifo Instituts, ist überzeugt, dass die EU dann vor allem Geschlossenheit braucht: „Es wäre strategisch richtig, Gegenmaßnahmen zu ergreifen und in gleicher Höhe Strafzölle auf US-Ex-

Doppeltes Duell

In Washington D. C. prägt Donald Trump mit seinem Handelsminister Wilbur Ross (o. r.) eine neue protektionistische Ära. In Peking stellen sich Präsident Xi Jinping und sein wichtigster Berater, Vizepremier Liu He (u. l.) dagegen



porte nach Europa zu erheben“, sagt er (siehe Seite 33).

Die Frage ist allerdings, ob es Deutschland gelingt, diese Geschlossenheit herzustellen. Schließlich sind trotz der europäischen Vernetzung des Automobilsektors andere Staaten längst nicht so von Exporten abhängig wie die Bundesrepublik. Und so könnte sich schon bald zeigen, dass die Berliner Regierung nicht mehr besonders viele Freunde in Europa hat.

Was auch damit zu tun hat, dass der Rest der EU liebend gern offene Rechnungen mit Berlin begleichen würde: Seit Jahren haben gerade die Länder im Süden Europas den Eindruck, von deutschen Mittelständlern und Konzernen wirtschaftlich erdrückt zu werden. In diesen Wochen rächt sich, dass sich die Bundesrepublik in den vergangenen Krisenjahren stolz als Vorzeige-Wirtschaftsnation gesehen, den Lehr- und Zuchtmeister gemimt hat.

So fällt es umso schwerer, die einst gemäßregelten Griechen und Italiener zu überzeugen, dass man sich nun gemeinsam gegenüber Trump positionieren müsse. Deutschland stehe schon in der Pflicht, „Länder, die nicht so gut dastehen, zu unterstützen“, sagt Volker Treier vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag. Auch die Wirtschaft sei dazu bereit und könne ihre Initiative „in der beruflichen Bildung und Qualifikation im europäischen Kontext noch verstärken“.

Die EU-Kommission weiß zwar um die deutschen Exportempfindlichkeiten und weist stets darauf hin, dass es nicht darum gehe, die deutschen Ausfuhren zu begrenzen, sondern die Binnennachfrage zu stärken. Doch im jüngsten EU-Zeugnis heißt es: „Die Politik (in Berlin) hat bislang nur begrenzte Maßnahmen zur Behebung der Ungleichgewichte getroffen.“ Das klingt nach: Versetzung akut gefährdet. Dass Deutschland die Mahnungen bislang ignorierte, liegt auch daran, dass die deutschen Ausfuhren in die Euro-Zone insgesamt an Bedeutung verloren haben. Unter den drei wichtigsten Ausfuhrzielen ist mit Frankreich nur noch ein Mitglied der Währungsunion. Die Orientierung auf die amerikanischen und chinesischen Großmärkte erweist sich nun als Klumpenrisiko. Und macht die Bundesrepublik angreifbar.

Erschwerend kommt hinzu, dass selbst in Deutschland nicht mehr jeder Politiker von Rang für offene Grenzen eintritt. Der bayrische Ministerpräsident Markus Söder (CSU) erklärte nicht nur den Multilateralismus für gescheitert, sondern möchte am liebsten auch die Grenzen kontrollieren. ►

Die Angst vor der nächsten Eskalationsstufe

US-Präsident Trump will Strafzölle auf europäische Autos einführen.
Was das ökonomisch für Europa bedeuten würde – und wie die EU reagieren sollte.

DENKFABRIK CLEMENS FUEST

Die Eskalation des Konflikts zwischen den USA und seinen Handelspartnern scheint unaufhaltsam. Im Mai hat US-Präsident Donald Trump das US-Handelsministerium mit einer Untersuchung beauftragt, ob Autoimporte die nationale Sicherheit der USA bedrohen. Das Ministerium hat schon betont, dass in den vergangenen 20 Jahren der Anteil der importierten Pkws am US-Markt von 32 auf 48 Prozent gestiegen sei. Zwischen 1990 und 2017 sei die Zahl der Arbeitsplätze in der US-Autoindustrie um 22 Prozent gesunken. Nur 20 Prozent der globalen Forschungs- und Entwicklungsausgaben im Automobilsektor würden von US-Firmen getätigt, der Anteil der Produktion an Autoteilen liege sogar nur bei sieben Prozent. Keine Frage: Angesichts dieser Zahlen müssen wir damit rechnen, dass die US-Regierung Autoimporte als Risiko für die nationale Sicherheit einstufen wird.

Auch wenn das nur eine Ausrede ist, um Zölle durchsetzen zu können, müssen wir uns mit den ökonomischen Folgen auseinandersetzen. Wen würden die Importzölle treffen? Trump hat schon in den Neunzigerjahren gefordert, all die Mercedes-Benz-Limousinen und BMWs, die in den USA gekauft werden, höher zu besteuern. Deshalb scheinen die Autozölle in erster Linie gegen Deutschland gerichtet. Tatsächlich aber dürften andere Länder noch härter getroffen werden. Das hat zwei Gründe. Erstens kommen die meisten Autoimporte der USA nicht aus Deutschland, sondern aus Mexiko, Kanada und Japan. 2017 exportierte Mexiko Autos im Wert von 46 Milliarden US-Dollar in die USA, es folgen Kanada (42 Milliarden Dollar) und Japan (40 Milliarden Dollar). Diese drei Länder stellen zwei Drittel der Autoexporte in die USA. Deutschland folgt mit 20 Milliarden Dollar, also erheblichem Abstand, auf Platz vier. Der überraschend niedrige Importanteil aus Deutschland hat damit zu tun, dass Volkswagen, BMW und Daimler einen Teil der Autos, die sie in den USA verkaufen, auch dort produzieren.

Zweitens kann man davon ausgehen, dass die Käufer von Audi, BMW und Mercedes-Benz weniger empfindlich auf Preiserhöhungen reagieren als die Nachfrager im Massenmarkt. Das spricht dafür, dass die deutschen Hersteller einen größeren Teil der Strafzölle auf die

Käufer überwälzen könnten als Hersteller aus anderen Ländern. Was nicht heißt, dass Strafzölle für Autos nicht auch für die deutsche Wirtschaft eine Belastung wären. Berechnungen des ifo-Forschers Gabriel Felbermayr zeigen, dass US-Zölle auf Autos in Höhe von 25 Prozent das Bruttoinlandsprodukt in Deutschland um fünf Milliarden Euro senken würden.

Gegenwehr ist notwendig

In der Debatte über die US-Strafzölle wird oft behauptet, Donald Trump verfolge das Ziel, die EU zu spalten. Unter den EU-Staaten ist Deutschland der mit Abstand größte Exporteur von Autos in die USA, gefolgt von Großbritannien, das die EU verlassen wird. Mit einigem Abstand folgt Italien mit einem Exportvolu-

„Dass die EU-Staaten im Zollstreit mit den USA an einem Strang ziehen, ist nicht selbstverständlich“

men von knapp fünf Milliarden Dollar. Viele erwarten vor diesem Hintergrund, dass die EU-Partner sich weigern könnten, Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Denn unter den Autozöllen würde vor allem Deutschland leiden, die Kosten einer weiteren Eskalation hätten aber alle zu tragen. Dabei wird übersehen, dass die deutschen Autoexporte in hohem Umfang Vorleistungen der Autozulieferindustrie enthalten, die vor allem aus Italien, Frankreich, Österreich und den Visegrad-Staaten kommen. In Ungarn etwa wären die Verluste durch Autozölle, gemessen in Prozent des Bruttoinlandsprodukts, sogar höher als in Deutschland.

Was also ist die richtige Antwort auf Trumps Drohungen? Die deutsche Autoindustrie schlägt vor, im transatlantischen Handel ganz auf Autozölle zu verzichten, statt neue

Zölle einzuführen. Das wäre im Prinzip wünschenswert, allerdings ist es angesichts des Ungleichgewichts im Handel fraglich, ob die USA einem auf Autos beschränkten Zollabbau zustimmen würden. Hinzu kommt, dass ein solches Abkommen gegen das GATT-Regelwerk verstoßen würde. Die sogenannte Meistbegünstigungsklausel verlangt, einen isolierten Zollabbau auch allen Ländern zugutekommen zu lassen. Laut Artikel 24 des GATT-Abkommens sind Abweichungen nur im Rahmen von Freihandelsabkommen erlaubt, die sich „auf den Großteil des Handels“ zwischen den beteiligten Staaten beziehen – also nicht allein auf Autos.

Wenn es zu US-Strafzöllen auf Autos kommt, muss die EU Geschlossenheit zeigen. Es wäre strategisch richtig, Gegenmaßnahmen zu ergreifen und in gleicher Höhe Strafzölle auf US-Exporte nach Europa zu erheben. Vor allem in der innenpolitischen Debatte in den USA sollte nicht der Eindruck aufkommen, dass Trumps Protektionismus für die USA keine Kosten mit sich bringt. Dass die EU-Staaten im Zollstreit an einem Strang ziehen, ist trotz der grenzüberschreitenden Verflechtungen der Autoindustrie aber nicht selbstverständlich. Beim vergangenen G7-Gipfel ist die italienische Regierung zum Beispiel in den Diskussionen über die Beziehungen zu Russland von der Linie der anderen EU-Staaten abgewichen.

Und noch ein weiterer Punkt ist wichtig: Die EU muss damit rechnen, dass infolge der US-Zölle mehr Autos aus Japan und anderen Ländern auf den europäischen Markt drängen. Darauf sollte die EU keinesfalls mit protektionistischen Maßnahmen reagieren. Das würde nur zu einer Ausweitung des Handelskonflikts führen. Wenn sich die USA vom Welthandel abschotten, kann man sie nicht daran hindern. Wir sollten aber nicht zulassen, dass der Protektionismus sich auch im Rest der Welt weiter ausbreitet. ■



CLEMENS FUEST, 49, ist seit 2016 Präsident des ifo Instituts in München. Zuvor leitete der Volkswirt das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung in Mannheim.

Vordergründig zwar nur, damit der Zustrom an Flüchtlingen begrenzt wird. In letzter Konsequenz würde dieser Schritt allerdings auch den Warenverkehr behindern.

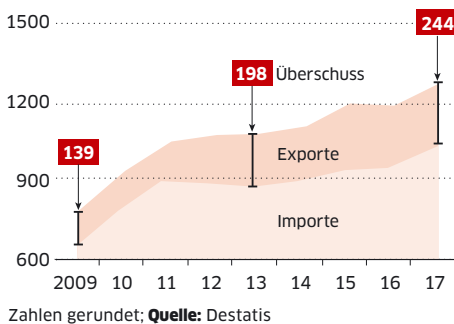
Dass es tatsächlich so schlimm kommen könnte – das mag Sabine Herold nicht glauben. Die Geschäftsführerin des Klebstoffkonzerns Delo im bayrischen Windach hofft auf Besinnung, denn ihre Firma lebt vom ungehinderten Zugang zur Welt. Delos Hightechkleber halten fast jedes Smartphone zusammen und stecken in ungezählten Autos, mehr als 80 Prozent des 160-Millionen-Umsatzes macht das Unternehmen jenseits der deutschen Grenze. „Globalisierung und Freihandel treiben unsere Wirtschaft“, sagt Herold, „in einer solchen Welt wieder Barrieren hochzuziehen, passt nicht in die Zeit.“

Die Nervosität steigt

Wenn sie mit ihren Kunden spricht, die bereits unmittelbar von der protektionistischen Welle erfasst werden, kehrt ein Gefühl zurück, das sie lange nicht spürte: Nervosität. Herold, die viele Jahre im Mittelstandsbeirat des Bundeswirtschaftsministers saß, wünscht sich deshalb von der Regierung nur eines: Beruhigung. „Wir müssen – so merkwürdig das zunächst klingen mag – Trump verstehen lernen.“ Deutschland und die EU dürften „nicht mit Eskalation auf Eskalation antworten“. Stattdessen wünscht sie sich einen neuen Anlauf für ein transatlantisches Handelsabkommen.

WACHSENDE ÜBERSCHUSS

Entwicklung des deutschen Außenhandels (in Milliarden Euro)



In der Tat: Das deutsche Wirtschaftsmodell stützt sich wie kaum ein anderes auf berechenbare Handelsbeziehungen und eine funktionierende Welthandelsorganisation (WTO). Aber was, wenn sich große Spieler daran nicht mehr halten wollen? Gerade dann dürften sich nicht noch Deutschland und die EU abschotten, sagt Stormy-Annika Mildner, Außenwirtschaftsexpertin beim Industrieverband BDI. „Handelspolitik ist gefragt denn je.“ Daher müsse Deutschland sich einbringen, um das Regelwerk der WTO weiterzuentwickeln.

Ob solche Argumente den US-Präsidenten allerdings von seinem protektionistischen Kurs abbringen werden? Unwahrscheinlich. Ein Weg mit besseren Erfolgsaussichten wäre, Trumps Fixierung auf die

Handelsbilanz zu lösen. Schließlich will er ein Problem beheben, das gar keins ist.

Zwar hatten die USA 2017 ein Handelsdefizit mit der EU in Höhe von rund 153 Milliarden Dollar. Allerdings bildet die Handelsbilanz den ganzen Umfang des transatlantischen Austauschs nur unzureichend ab, weil sie sich nur auf Waren konzentriert. Aufschlussreicher ist ein Blick auf die Leistungsbilanz: Sie umfasst auch die Dienstleistungs- sowie alle Finanz- und Vermögensströme.

Während die USA im Warenhandel mit der EU ein Defizit verzeichnen, erzielen sie im Dienstleistungsverkehr Überschüsse – und das schon seit Jahren. Allein 2017 beliefen sie sich auf rund 51 Milliarden Dollar. Das lag vor allem an den hohen Nettoerträgen, die Amerikaner durch Finanzdienstleistungen sowie Patent- und Lizenzeeinnahmen erzielten. Was den Deutschen ihre Autos, sind den Amerikanern Apple-Software oder Wall-Street-Produkte. Darüber hinaus verdienen amerikanische Unternehmen viel Geld mit Direktinvestitionen.

Insgesamt errechnet sich dadurch für 2017 ein Überschuss in der US-Leistungsbilanz gegenüber der EU von 14 Milliarden Dollar. Bei genauerer Betrachtung ergibt sich also ein Plus der USA gegenüber Europa – und nicht ein sattes Minus von 153 Milliarden Dollar wie in der Handelsbilanz.

Solche Zahlen müssten künftig den Weg in Donald Trumps Memos finden. Sie wären auch leicht zu übersetzen: Der Traum von America first ist längst Wirklichkeit. ■

Too big to fail

China ist der größte Gläubiger Amerikas. Kann das Land Donald Trump dadurch zügeln?

TEXT BERT LOSSE

Nein, es läuft nicht gut zwischen China und den USA. Die Ankündigung von US-Präsident Donald Trump, chinesische Importe in Höhe von rund 50 Milliarden Dollar mit Strafzöllen zu belegen, hat die Regierung in Peking empört. Schon schlägt der Zollstreit auch auf die Realwirtschaft durch: Studien zufolge sind die Direktinvestitionen chinesischer Unternehmen in den USA im ersten Halbjahr auf den niedrigsten Stand seit sieben Jahren gefallen. Was wiederum die grundsätzliche Debatte anheizt, wie verwundbar die USA durch die Chinesen sind.

Vor allem im Finanzbereich ist die Abhängigkeit enorm. China hält US-Staatsanleihen in Höhe von 1,18 Billionen Dollar und ist damit der mit Abstand größte Gläubiger Amerikas.

Seit Dezember ist der Bestand sogar noch einmal um fünf Milliarden Dollar gestiegen. Trotzdem kann Trump relativ entspannt sein. „China wird sich in der Handelspolitik vieles gefallen lassen, bevor das Land aus rein politischen Gründen beginnt, in großem Stil US-Staatsanleihen zu verkaufen“, sagt der Münchner Handelsökonom Gabriel Felbermayr. Die USA seien als „Schuldner too big to fail“. Für die Chinesen wäre es ein ökonomischer Albtraum, wenn die Kurse ihrer US-Anleihen durch die Verkäufe kollabierten.“ Felbermayr hält allenfalls eine Drosselung bei neuen Anleihekäufen für denkbar.

Die USA haben einen strategischen Vorteil: Es gibt am globalen Kapitalmarkt für Anleger derzeit keine Alternative zu US-Staatsanleihen.

Und Trump hat ein weiteres Ass im Ärmel: „Wenn es hart auf hart kommt, und die Abnehmer von US-Staatsanleihen ausbleiben, wird die US-Notenbank in die Bresche springen und eine Staatspleite verhindern“, sagt Bernd Weidensteiner, USA-Analyst bei der Commerzbank.

Ganz risikolos ist Trumps Strategie allerdings nicht. China könnte versuchen, die durch höhere Zölle verursachten Absatzverluste durch eine Abwertung des Renminbi zu kompensieren. Nach einer Faustregel erhöht eine Abwertung von zehn Prozent die Nettoexporte um rund 1,5 Prozentpunkte des Bruttoinlandsproduktes. Entscheidet sich China für diese Strategie, hätte das nicht nur Folgen für die USA, sondern für die ganze Welt.

Wir helfen Ihnen nicht nur beim Liquiditätsmanagement.

Wir helfen Ihnen, Ihr Unternehmen
sorgenfreier zu steuern.

#PositiverBeitrag

Ob leistungsstarkes Geschäftskonto, flexible BusinessKreditlinie oder professionelles Cash Management – wir finden für das Liquiditätsmanagement Ihres Unternehmens eine Lösung. Lassen Sie sich beraten.

www.deutsche-bank.de/liquiditaet



„Mir fehlt die Lust auf Zukunft“

Versteht die Politik **Digitalisierung**? Und ist sie schnell genug? Ein Gespräch über Wandel mit Microsoft-Chefin Sabine Bendiek und Arbeitsminister Hubertus Heil.

INTERVIEW SOPHIE CROCOLL, MAX HAERDER

Frau Bendiek, Herr Heil, wagen wir einen Blick ins Jahr 2030: Werden uns dann noch Piloten fliegen und Chirurgen operieren – oder Roboter?

Bendiek: Warum oder? Ärzte werden uns mit der Hilfe von Maschinen besser behandeln als je zuvor.

Heil: Ich bin weder Flugzeugingenieur noch Mediziner. Aber ich bin mir sicher, dass es in zehn Jahren noch Piloten und Chirurgen geben wird, die mit moderner Technik arbeiten. Ich glaube nicht an das Horrorszenario der ausgehenden Arbeit.

Aber müssen Kinder, die heute eingeschult werden, noch den Führerschein machen?

Heil: (lacht) Falls es in Deutschland weiterhin so langsam mit den Breitbandnetzen vorangeht, müssen sie ihn machen, denn ohne schnelles Internet kein autonomes Auto. Aber Scherz beiseite: Vielleicht benötigt man irgendwann einen digitalen Führerschein.

Bendiek: Wissen Sie, was mir missfällt: dass wir diese Fragen diskutieren, als bedrohten sie uns. Als steckten in der Digitalisierung nicht vor allem große Chancen und Potenziale. Deutschland befindet sich in einer Position der Stärke. Nutzen wir sie.

Aber was, wenn die digitale Revolution, anders als die industrielle, mehr Jobs vernichtet als schafft?

Bendiek: Wird es Verwerfungen geben? Ja. Aber wird der Wandel neue Jobs bringen? Ein kräftiges Ja. Mehr Optimismus stünde uns gut zu Gesicht.

Heil: Da sprechen Sie mir aus dem sozialdemokratischen Herzen. Ich bin zuversichtlich. Und spreche mich eben deshalb auch gegen ein bedingungsloses Grundeinkommen aus. Wir sollten Menschen angesichts des schnellen, digitalen Strukturwandels zu Selbstbestimmung und Arbeit befähigen. Und keine Stillhalteprämien in Aussicht stellen.

Bendiek: Klingt gut. Aber bisher versäumt es die Politik, schleunigst mehr in Aus- und Weiterbildung zu investieren. Da passiert noch viel zu wenig.

Heil: Ich freue mich, dass Sie der Politik eine gestaltende Aufgabe zusprechen. Sie haben recht: Die meisten, die 2030 noch im Job sein werden, haben ihre Ausbildung schon hinter sich, müssen vor al-

lem fortgebildet werden. Und da haben wir gemeinsam mit Ihnen viel vor.

Wie sieht das Pflichtenheft einer Managerin für die Bundesregierung aus?

Bendiek: Die Agenda der Koalition weist durchaus den richtigen Weg. Jetzt muss sie ihn aber auch endlich entschlossen beschreiten. Erstens: Den flächendeckenden Breitbandausbau verspricht sie schon viel zu lange. Zweitens: Deutschland und Europa sollten den Ehrgeiz entwickeln, der global führende Standort für künstliche Intelligenz zu werden. Und drittens: Die Geschichte von Patenten, die hierzulande erdacht und erforscht, aber andernorts zu Weiterfolgen vermarktet wurden, ist viel zu lang.

Heil: Ich gebe zu, das Thema Geschwindigkeit ist in einer Demokratie ein Problem. Wir stehen im Wettbewerb mit autoritären Staaten, in denen durchregiert, durchentschieden, durchgegriffen wird. Aber dafür können wir etwas anderes besser: die Folgen einer neuen Technologie von Anfang mitbedenken, Teilhabe und Akzeptanz organisieren.

Taugt die soziale Marktwirtschaft noch im Wettbewerb mit dem Venture-Kapitalismus in den USA und mit dem Staatskapitalismus in China?

Heil: Ich wüsste nicht, was geeigneter wäre, um die gegenwärtigen Umbrüche besser zu gestalten: Wohlstand für alle – das heißt Chancen und Schutz im Wandel. Unser Sozialstaat, unsere Sozialpartnerschaft sind absolut zukunftstauglich. Und unverhandelbar. Das muss – und wird – etwa auch Amazon-Chef Jeff Bezos noch verstehen, der glaubt, dass es keine Gewerkschaften mehr geben müsse.

Bendiek: Auch ich bin ein Fan der sozialen Marktwirtschaft. Nur fehlt es mir an einem klaren Fokus. Unser Wohlstand hängt von unserer Innovationsfähigkeit ab, von unserer Kreativität – von unserer Lust auf Zukunft. Und die ist derzeit nicht besonders ausgeprägt. Wir bewahren lieber das Bewährte. Klammern uns an reformbedürftige Regeln.

An welche denken Sie da genau?

Bendiek: Nur ein Beispiel: Das Arbeitszeitgesetz entspricht nicht mehr der Realität. Es sollte Freiräu- ▶



„Die Politik könnte sich in Sachen Konsequenz und Ehrgeiz noch eine Menge bei der Wirtschaft abgucken“

Sabine Bendiek, 52, absolvierte ein MIT-Studium und führt Microsoft Deutschland seit 2016



„Wer Digitalisierung mit Ausbeutung verwechselt, bekommt mich als entschiedenen Gegner“

Hubertus Heil, 45, ist studierter Politologe und seit März Minister für Arbeit und Soziales

me schaffen, der Selbstbestimmung gut ausgebildeter Arbeitnehmer förderlich sein.

Heil: Darüber müssen wir diskutieren. Aber erstens glaube ich nicht, dass Gründer, Kreative und Führungskräfte auf ein angepasstes Arbeitszeitgesetz warten. Und zweitens muss eine mögliche Neuregelung die Rechte von Arbeitnehmern wahren und für Arbeitgeber verbindlich sein. Darüber werde ich mit den Sozialpartnern sprechen.

Müssen Sie in den USA eigentlich manchmal erklären, wie die Deutschen ticken, Frau Bendiek?

Bendiek: Ja, aber im positiven Sinne. Deutschland wird hoch geachtet in Amerika. Trotzdem sind wir gut beraten, uns an deren Stärken zu orientieren: Die Experimentierfreude etwa ist viel höher.

Heil: Bei allem berechtigten Lob: Die politische Elite in den USA hat nicht erkannt, dass viele Bürger wirtschaftlichen Wandel mehr als Bedrohung denn als Chance empfinden. Warum haben die Arbeiter im Rust Belt denn Donald Trump gewählt? Weil das Establishment ihre Ängste in der Vergangenheit zu oft überhört hat. Dazu darf es bei uns nicht kommen. Deshalb müssen die Freunde des Fortschritts, und das sind wir ja wohl beide ...

Bendiek: (lacht) ... hoffen wir mal, ja ...

Heil: ... darauf pochen, dass der Wandel stets allen zugutekommt: der Wirtschaft und den Menschen. Wer Digitalisierung mit Ausbeutung verwechselt, lernt mich als seinen entschiedenen Gegner kennen.

Ausbeutung?

Heil: Ich denke zum Beispiel an manche Erscheinungen der Plattformökonomie, etwa Lieferdienste für Essen. Die tun cool, behandeln ihre Mitarbeiter aber schlecht. Sozialpolitischer Wilder Westen.

Bendiek: Halt. Jetzt machen Sie genau das, wovor ich unbedingt warnen möchte: Sie können doch nicht das, was unter „Umbruch“ und „neue Geschäftsmodelle“ fällt, wegen weniger schwarzer Schafe gleich wieder verunglimpfen! Bitte bedenken Sie, dass wir in unserem Unternehmen täglich mit Wünschen unserer Mitarbeiter konfrontiert werden. Sie sagen: Gebt mir die Möglichkeit, flexibel zu arbeiten, wann und wo ich möchte.

Heil: Sicher, der Unterschied ist nur: Sie haben bei Microsoft einen Betriebsrat, mit dem Sie so etwas aushandeln können. Das Unternehmen, das ich bei Lieferdiensten im Auge habe, versucht gerade die Gründung eines Betriebsrats zu sabotieren. Wenn Menschen neue Plattformen aber als Raubbau an ihren Rechten erleben, dann wird der Ruf nach staatlichen Mindestspielregeln per Gesetz eben immer größer. Geben sich Unternehmen und Arbeitnehmer in Tarifverträgen selbst Regeln, umso besser. Tun sie es nicht, ist der Staat gefordert.

Ist die Wirtschaft ihrer Verantwortung gewachsen?

Bendiek: Ich denke schon. Für ein Unternehmen wie unseres zum Beispiel ist die Qualität der Arbeit entscheidend. Ausbeutung schlägt auf das Ergebnis durch. Es wäre deshalb nicht nur unmoralisch, würden wir unsere Mitarbeiter knechten. Sondern auch unökonomisch.

„Je acht Stunden Arbeit, Freizeit und Schlaf – so ganz bekloppt finde ich die Idee nicht“

HUBERTUS HEIL

Bundesarbeitsminister (SPD)

Heil: Wir dürfen nicht zulassen, dass Menschen ausgebeutet werden. Das Arbeitszeitgesetz etwa ist in Deutschland 1919 eingeführt worden, es wird also bald 100 Jahre alt. Acht Stunden Arbeit, acht Stunden Freizeit, acht Stunden Schlaf – so ganz bekloppt finde ich die Idee immer noch nicht.

Aber wer kümmert sich denn nun künftig um bessere Weiterbildung – also darum, dass gute Arbeit noch da ist?

Heil: Den Begriff vom „lebenslangen Lernen“, den Unternehmer und Politiker so gern verwenden, empfinden viele Menschen nicht als Versprechen. Er klingt für sie eher bedrohlich. Dennoch brauchen wir jetzt mehr Qualifizierung, um im rasanten Wandel die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Dafür müssen wir etwa Berufsschulen und Hochschulen stärker auf Weiterbildung ausrichten. In erster Linie ist es aber eine Aufgabe der Unternehmen selbst, in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter zu investieren ...

Bendiek: ... wozu wir gerne bereit sind. Wir verstehen uns schon lange als Partner der Politik und der Wirtschaft in Deutschland, wenn es darum geht, die digitale Transformation zu gestalten – und planen selbst eine neue Initiative für digitale Weiterbildung. Aber da können wir nur im engen Schulterschluss vorankommen. Die Ausstattung so mancher Schule und Berufsschule ist völlig veraltet.

Heil: Ihr Engagement in größten Ehren, aber ich mache mir Sorgen jenseits der Konzerne. Deshalb haben wir vorgeschlagen, einen Teil der Milliardenüberschüsse der Bundesagentur für Arbeit vorrangig bei kleinen und mittleren Unternehmen als Anreiz einzusetzen, mehr in Qualifizierung zu investieren. Der Koalitionspartner ist noch nicht überzeugt. Aber vielleicht hört der ja auf die Microsoft-Chefin.

Wer spürt eigentlich den größeren Veränderungsdruck: die Unternehmen oder die Politik?

Bendiek: Unter Druck stehen wir alle. Und die Erkenntnis, dass sich etwas tun muss, teilt jeder. Aber mit Verlaub: Ich glaube schon, dass sich die Politik in Sachen Konsequenz und Ehrgeiz einiges bei der Wirtschaft abgucken könnte.

Heil: Wenn Sie damit sagen wollen, dass Regierungspolitik auf Bundesebene weniger um einen bayrischen Landtagswahlkampf kreisen und sich stattdessen eine ehrgeizige digitale Agenda geben sollte – dann bin ich damit sehr einverstanden. ■

zoom-zoom

FÜR ALLE, DIE AUCH IN DER INNENSTADT
ZU KUNDEN FAHREN WOLLEN.

Der Mazda CX-5 2018 hält Ihr Geschäft am Laufen.
Denn wie alle unsere Mazda Modelle 2018 erfüllt auch er bereits
heute die zukünftige Abgasnorm Euro 6d-TEMP¹. Natürlich mit
Konnektivitätssystem MZD Connect, KODO Design und inklusive
Wartung & Verschleiß-Paket². Gleich online anmelden und Probe fahren.

DRIVE TOGETHER



MAZDA CX-5 2018

Mazda Business Leasing ab 199€³⁾

In den Mazda Business Wochen inklusive Wartung & Verschleiß für 19,95€



mazda.de/businesswochen



mazda

1) Kraftstoffverbrauch innerorts, außerorts und im kombinierten Testzyklus und CO₂-Emissionswerte im kombinierten Testzyklus für den Mazda CX-5 Prime-Line SKYACTIV-G 165 FWD: 7,7/5,6/6,4 l/100 km, 146 g/km.

2) Monatliche Service-Rate für Wartungs- und Verschleißpräparaturen in Verbindung mit einem Leasingvertrag über 36 Monate/30.000 km p.a. der Mazda Finance - einem Service-Center der Santander Consumer Leasing GmbH, Santander-Platz 1, 41061 Mönchengladbach -, gültig für Neuwagenbestellungen für Mazda-Gewerbekunden, Freiberufler oder Selbstständige ohne Rahmenabkommen. Umfang des Service „Wartung und Verschleißpräparaturen“ gemäß den Regelungen zu Leistungen im Rahmen des Full-Service-Leasing. 3) Monatliche Rate für ein gewerbliches Leasingangebot der Mazda Finance - einem Service-Center der Santander Consumer Leasing GmbH, Santander-Platz 1, 41061 Mönchengladbach - bei 0,00€ Sonderzahlung, 36 Monaten Laufzeit und 60.000 km Gesamtfahrleistung für einen Mazda CX-5 Prime-Line SKYACTIV-G 165 FWD, inklusive einer GAP-Versicherung zum Preis von 5,95 € inkl. Versicherungssteuer gemäß den Allgemeinen Versicherungsbedingungen. Alle Preise zzgl. Überführungs- und Zulassungskosten. Abbildung zeigt Sonderausstattung.

Fiesta mexicana

Drogenkrieg, Korruption – und bald noch ein Präsident, dem die Wirtschaft misstraut: Mexiko klingt nach einem unattraktiven Standort. Doch deutsche Unternehmen investieren dort massiv.

TEXT ALEXANDER BUSCH

Im Industrieclub von Mexiko-Stadt ist die Zeit stehen geblieben: Jackett und Krawatte sind Pflicht, livrierte Kellner umschwirren die Manager und Minister, die sich im eleganten Polanco-Viertel treffen. In den vergangenen Wochen kreisten ihre Gespräche fast nur um einen Mann: Andrés Manuel López Obrador, besser bekannt unter seinen Initialen AMLO. Der frühere Bürgermeister von Mexico City hat bereits zweimal versucht, Präsident zu werden. Nun könnte er es schaffen: Der 64-Jährige ist der Favorit der bevorstehenden Wahlen.

In der wirtschaftlichen und politischen Elite hat AMLO nur wenige Sympathisanten. Was daran liegt, dass er auch die Mitglieder des Industrieclubs meint, wenn er auf die „Mafia der Macht“ schimpft, auf die Oligarchie, die Mexiko kontrolliere.

Dazu gehören auch Menschen wie Juan Pablo Castañón, Präsident des Spitzenverbands der Wirtschaft. Er ist einer der schärfsten Kritiker des Kandidaten: „Uns be-

sorgt, dass er die Uhr zurückdrehen will.“ Die Befürchtung der Firmen: AMLO sorgt für mehr Dirigismus, stärkt die Gewerkschaften, initiiert mehr Umverteilung.

AMLO ist vor allem populär, weil viele Wähler genug von anderen Politikern haben. Trotz aller Versprechen verharret die Hälfte der 124 Millionen Mexikaner noch immer in Armut. AMLO verkörpert einen Neuanfang. „Dabei ist er trotz seiner sozialen Parolen ein nationalistischer, autokratischer Berufspolitiker alten Schlages“, sagt der Politexperte Luis de la Calle – vergleichbar mit US-Präsident Donald Trump. Nur dass AMLO Mexiko wieder groß machen wolle.

Unter den Mitgliedern der Deutsch-Mexikanischen Handelskammer sieht man dem Populisten gelassener entgegen. Es sind Mittelständler, die Baugeräte, Verpackungsanlagen, Druckmaschinen und Möbelbeschläge in Mexiko verkaufen. Sie sind zufrieden mit ihrem Standort: „Mexiko ist kein einfacher, aber ein attraktiver Markt.“ Die Margen seien hoch, die Mitarbeiter motiviert. Für den Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau ist Mexiko nach den USA und China der drittgrößte Markt außerhalb Europas.

Auch AMLO werde nichts an Mexikos Exportorientierung ändern, so die Firmenvertreter. Auch die in Mexiko anwesenden Dax-Konzerne wie Bayer, Siemens oder BASF sind zuversichtlich. „Wir sind mehr als ein Jahrhundert hier und haben schon alle möglichen Präsidenten gesehen“, sagt ein Firmenvertreter. „Vor jeder Wahl gibt es Unsicherheit, das legt sich schnell wieder.“

Ein viel grundsätzlicheres Problem ist die grassierende Korruption. Bei Transparency International belegt Mexiko Rang 135 von 180 Staaten. Vielleicht die Hälfte des Landes, schätzen Experten, wird von Clans kontrolliert.

Inzwischen gilt das auch für Zentralmexiko, wo sich viele deutsche Mittelständler niedergelassen haben. Doch bei denen heißt es: „Alles kein wirkliches Problem.“ Auch wenn Mitarbeiter hinter vorgehaltener Hand berichten, dass Container spurlos verschwinden, Autos von Zügen geklaut werden, sich Schutzgelderpressungen häufen. Dennoch ist Mexiko für die deutsche Wirtschaft ein Hort der Stabilität im unruhigen Lateinamerika.

Die USA sind von Mexiko abhängig

Das gilt vor allem für die Automobilindustrie: Sie hat Mexiko in einen modernen Industriestandort verwandelt. Das Land ist der viertgrößte Kfz-Exporteur und die fünftgrößte Exportplattform für Autoteile weltweit. VW fertigt seit 50 Jahren in Puebla. Dort laufen Modelle wie der Beetle vom Band. Audi produziert in San José Chiapa den Q5. Mercedes-Benz (A-Klasse) und BMW (3er) werden dort bald ihre neuesten Werke weltweit in Betrieb nehmen. „Mexiko ist der perfekte Standort für uns in Lateinamerika“, sagt Alexander Wehr, Lateinamerikachef von BMW: die geostrategische Lage, der Binnenmarkt, die niedrigen Arbeitskosten, die hohe Qualität der Zulieferer.

Natürlich weiß niemand, ob Trump seine Drohung wahr macht, das Freihandelsabkommen Nafta zu kündigen. Doch in der Branche gibt man sich zuversichtlich: Ohne Mexiko hätten die US-Hersteller auf dem Weltmarkt kaum noch Chancen gegenüber Autos aus China.

Sollte der Handelskonflikt dennoch eskalieren, verfügt Mexiko über Alternativen: Das Land besitzt Freihandelsabkommen mit 46 Staaten weltweit und damit unbeschränkten Zugang zu zwei Dritteln der globalen Wirtschaft. „Wir werden uns mit unseren Exporten den neuen Realitäten anpassen“, sagt BMW-Mann Wehr, ein Mann, der Gelassenheit gelernt hat: „In Lateinamerika ist das Morgen schwer zu planen.“

Mexikanischer Trump Kandidat López Obrador ist ein nationalistischer Politiker





Gesucht: die Energie- konzepte von morgen.

**Der Handelsblatt Energy Award 2018 für innovative
Konzepte mit Zukunft.**

Erneuerbare Energien, Digitalisierung, regenerative Energiewirtschaft und Sektorkopplung sind die wichtigsten Zukunftsthemen der Energiebranche. Die herausragendsten Projekte der deutschen Energielandschaft prämiieren wir mit den Energy Awards – in fünf unterschiedlichen Kategorien. Überzeugen Sie uns mit Ihrer Idee in den folgenden Kategorien: Industrie, Mobilität, Smart Infrastructure, Start-up, System Stadt.

www.energy-awards.de

JETZT BEWERBEN

Unsere Partner:

BearingPoint. dena ener|gate

Handelsblatt

Der Volkswirt

gegründet 1926



Digitale Kartellbrüder
Künstliche Intelligenz
kann Preisabsprachen
erleichtern

Das Komplott der Maschinen

Digitalisierung und Plattformökonomie stellen Europas Wettbewerbshüter vor eine neue Herausforderung: Selbstlernende Algorithmen könnten künftig **automatische Preiskartelle** im Netz bilden – zulasten der Verbraucher.

TEXT SILKE WETTACH

D

ie alte Kartellwelt ist im achten Stock eines Büroturms am Rande des Brüsseler Multikultiviertels Saint Josse zu Hause.

Hier sitzen sie, die Sünder, mehr und weniger reuig, mehr oder weniger zerknirscht. Im Besprechungsraum der Generaldirektion Wettbewerb konfrontieren EU-Beamte ertrappte Manager mit Beweisen für unerlaubte Absprachen mit Konkurrenten. Und mit der Geldstrafe, die auf ihr Unternehmen wegen der Bildung eines Kartells zukommt. Die Reaktion ist fast immer dieselbe. Die Betroffenen sind fassungslos, wenn sie von der Höhe des Bußgelds hören. Denn Europas Wettbewerbschüter greifen hart durch, sobald ihnen Beweise vorliegen, dass Unternehmen ihre Preise frisiert haben. Bis zu zehn Prozent des Jahresumsatzes können die Kartelljäger fordern, wenn Betriebe den Wettbewerb zulasten der Verbraucher ausschalten.

Wenn sich ganze Branchen zusammentun und das unerlaubte Spiel über lange Zeit treiben, wird es besonders teuer. So musste der Autobauer Daimler vor zwei Jahren über eine Milliarde Euro nach Brüssel überweisen, weil die Schwaben fast anderthalb Jahrzehnte lang mit fünf Konkurrenten unerlaubte Absprachen für mehr als 90 Prozent des europäischen Lkw-Markts getroffen hatten. Gemeinsam zögerten die Kartellanten die Einführung emissionsenkender Technologien hinaus. Seit vergangenem Sommer untersuchen im Büroturm Madou die Beamten von EU-Wettbewerbskommissarin Margrethe Vestager ein potenzielles Kartell zwischen Daimler, VW und BMW, bei dem es ebenfalls um die verspätete Einführung von umweltfreundlichen Technologien geht.

Doch diese alte Kartellwelt bröckelt. Die Ära der Digitalisierung und die Plattformökonomie revolutionieren nicht nur die Wirtschaft. Sie verändern auch die Möglichkeiten für Preisabsprachen – und setzen die Wettbewerbsbehörden unter Druck. In Brüssel und in Bonn beim Bundeskartellamt, das für die kleineren nationalen Fälle zuständig ist, rüsten die Kartelljäger daher technisch auf, etwa bei der IT. „Klassische Kartelle mit schriftlichen Vereinbarungen zu einem bestimmten Preis finden wir immer weniger“, berichtet ein Kartelljäger aus Brüssel, der anonym bleiben will. „Die Methoden sind feinsinniger geworden, die Kartellanten versuchen, weniger Spuren zu hinterlassen.“ Kürzlich werteten die Brüsseler Beamten Kontakte auf WhatsApp aus, um unerlaubte Abspra-

chen nachzuweisen. Und dann gab es den Fall, in dem Unternehmen in einem Hotmail-Account über Entwürfe kommunizierten, ohne je eine einzige E-Mail abzuschicken. Auch sie wurden überführt.

Das sind allerdings fast Peanuts im Vergleich zum neuen Megathema der Wettbewerbskontrolle – der Macht der Algorithmen. In der neuen Kartellwelt kann eine falsch gepolte künstliche Intelligenz (KI) zum gefährlichen Gegner der Wettbewerbschüter werden. Denn Algorithmen machen künftig Kartelle im Netz möglich, ohne dass Manager auf Golfplätzen oder in Hinterzimmern kungeln müssten. Eine spezielle Software, die auf die Preisveränderung von Konkurrenten nach einem festgelegten Muster reagiert, gibt „Unternehmen zumindest theoretisch neue Möglichkeiten an die Hand, ihr Verhalten im Wettbewerb aufeinander abzustimmen“, warnt der Präsident des Bundeskartellamts, Andreas Mundt. Seine Behörde hat daher vor zwei Wochen gemeinsam mit den französischen Wettbewerbschütern ein Projekt angestoßen, um zu untersuchen, ob und wie Algorithmen dem Wettbewerb schaden – und was man dagegen tun kann. Die deutsch-französische Taskforce will eine „Typologie von Algorithmen“ erstellen und sich „algorithmbezogenen Ermittlungsmethoden“ widmen. „Wir wollen vorbereitet sein“, sagt Mundt.

Kein Anreiz mehr zum Unterbieten

Warum sind die Algorithmen problematisch? Die Antwort ist einfach: Sie ermöglichen automatische Reaktionen auf Preisveränderungen bei der Konkurrenz in aberwitziger Geschwindigkeit. Entwickeln sich Preise absolut parallel, schaltet das den Wettbewerb aus. Algorithmen könnten Kartelle auf diese Weise sehr viel stabiler machen. Wenn ein Unternehmen ausschert und die anderen unterbietet, sehen das die anderen sofort. Der Anreiz zum Unterbieten sinkt dramatisch. Algorithmen könnten sogar Kartelle entstehen lassen, ohne dass Unternehmen sich explizit absprechen. Wenn Unternehmen einen eingekauften Preiscalgorithmus einheitlich anwenden, dann entwickeln sich die Preise im Gleichschritt – und möglicherweise ohne konkrete Absicht. „Für die Verbraucher wäre der Schaden aber derselbe wie bei einem traditionellen Kartell“, sagt der Wettbewerbsökonom Justus Haucap von der Universität Düsseldorf.

Europas oberste Wettbewerbschüterin Margrethe Vestager erkennt aktuell zwar noch keinen starken Trend zu Kartellen

durch Algorithmen. Aber im Gespräch mit der WirtschaftsWoche sagt sie ganz klar: „Es besteht das Risiko, dass es dazu kommt.“ Auch die OECD hat sich des Themas angenommen und sieht die Behörden vor einer extrem schwierigen Aufgabe: „Absprachen zwischen selbstlernenden Algorithmen zu verhindern könnte eine der größten Herausforderungen sein, die je auf Wettbewerbschüter zugekommen ist“, heißt es in einer Studie der Organisation.

Vestager warnt die Unternehmen daher schon mal vorsorglich, dass sie für ihre Preispolitik verantwortlich seien und sich nicht damit herausreden könnten, keine expliziten Absprachen mit der Konkurrenz getroffen zu haben. Die Kommissarin: „Unternehmen sollten ihren Algorithmus zum Jura-Studium schicken. Er muss wissen, was im Kartellrecht erlaubt ist und was nicht.“

„Absprachen zwischen selbstlernenden Algorithmen zu verhindern könnte eine der größten Herausforderungen sein, die je auf Wettbewerbschüter zugekommen ist“

OECD-STUDIE „Big Data: Bringing Competition Policy To The Digital Era“

Erste Unternehmen sind in der neuen Kartellwelt schon aufgefliegen. In den USA wurden zwei Unternehmen verurteilt, die Poster von Musikern wie Justin Bieber auf Amazon verkauften und übereinkamen, sich dabei nicht zu unterbieten. Ein Mitarbeiter gab öffentlich zu, dass das Kartell ohne technische Hilfe nicht funktioniert hätte. Die Preise des Konkurrenten tagtäglich zu überwachen wäre unmöglich gewesen. Das übernahm dann der Algorithmus.

In Europa entschied der Europäische Gerichtshof bereits 2016 in einem viel beachteten Urteil, dass ein litauisches Onlinebuchungssystem, das die bei ihm buchenden Reisebüros per Mail aufforderte, Rabatte auf drei Prozent zu beschränken, mit seiner Vorgehensweise ein Kartell darstellte. Reisebüros, die sich nicht von der Nachricht distanzierten, waren Teil des Kartells, entschieden die Luxemburger Richter. Auch aktuell sind die Behörden in Sachen Netz-

kartelle aktiv: Die EU-Kommission untersucht einen Fall, bei dem vier Elektronikhersteller die Preisbildung bei den Einzelhändlern beschränken, die ihre Ware vertreiben. Die Kommission hat den Verdacht, dass die Einschränkung erst durch spezielle Software möglich geworden ist.

Wie aussagekräftig sind diese Fälle? Muss der Gesetzgeber handeln? Und was kann er überhaupt tun? Für Wettbewerbsökonom Haucap stellen sich angesichts des Vormarschs der Algorithmen „neue Fragen nach der Verantwortung für das Kartell und dem verursachten Schaden, aber auch nach der Beweisführung der Wettbewerbsbehörden“. Er sieht „regulativen Handlungsbedarf“ und schlägt vor, dass der Gesetzgeber die Verwendung derselben Pricing-Software von mehr als einer bestimmten Zahl von Unternehmen einer Branche untersagt. Auch könne man Unternehmen verpflichten, selbst eine Software zur Kartellentdeckung einzusetzen.

Auch die Monopolkommission, die die Bundesregierung in Wettbewerbsfragen berät, schaltet sich in die Debatte ein. In ihrem neuen Jahresgutachten, das am 3. Juli in Berlin präsentiert wird, ist die Wettbewerbspolitik in Zeiten von Digitalisierung und KI ein zentrales Thema. Das Expertengremium regt darin unter anderem eine höhere Aktivität des Kartellamtes an. „Wir empfehlen, den Verbraucherschutzverbänden das Recht einzuräumen, Sektoruntersuchungen der Kartellbehörden zu initiieren“, sagt der Kommissionsvorsitzende Achim Wambach, Präsident des Zentrums für Europäische Wirtschaftsfor-schung in Mannheim. Dahinter steckt die Hoffnung, dass Verbraucherschützer einen besonders guten Überblick haben, wo Preise im Netz künstlich in die Höhe getrieben werden können.

Falls sich herausstellen sollte, dass Algorithmen vermehrt zu kundenfeindli-

chen Preisabsprachen führen, empfiehlt die Monopolkommission eine generelle Umkehr der Beweislast. Nicht mehr das Kartellamt müsste dann nachweisen, dass Verbrauchern ein Schaden entstanden ist, sondern das Unternehmen müsste darlegen, dass dies nicht der Fall ist. Außerdem regt die Monopolkommission an, eine Haftung von IT-Dienstleistern zu prüfen, die den Algorithmus zur Preisfindung geschaffen haben.

Wer plaudert, bleibt straffrei

Für die Kartelljäger ist der wachsende Einfluss von KI auf den Wettbewerb frustrierend. Denn bisher war der Faktor Mensch der beste Garant dafür, dass unerlaubte Zusammenschlüsse nicht dauerhaft hielten. Oft waren es in der Vergangenheit persönliche Eitelkeiten, Rachsucht oder eine wachsende Furcht vor Strafen, die Kartelle zum Einsturz brachten.

Die Ermittlungsbehörden machten sich solche menschlichen Emotionen systematisch zunutze. So führten viele Kartellbehörden zum Beispiel Kronzeugenregelungen ein: Wenn ein in ein Kartell verstrickter Manager als Erster auspackt und ausreichend Beweismaterial gegen seine Kumpane liefert, geht er heute oft straffrei aus. Sein Unternehmen darf die Kartellgewinne der Vergangenheit sogar behalten. Weitere Unternehmen, die gestehen, bekommen degressiv gestaffelte Strafnachlässe. In der Europäischen Union wurden bisher schätzungsweise 80 bis 90 Prozent der aufgedeckten Kartelle auf diesem Wege enttarnt. „Das Kronzeugenprogramm sendet eine klare Botschaft aus: Man kann sich nicht auf die anderen verlassen – eines Tages werden sie dich ausliefern“, sagt Wettbewerbskommissarin Vestager. Weil die Beweise der Mitwisser meist wasserfest sind, haben Kartellanten auch keine Aussicht auf Erfolg bei einer Berufung.

„Früher waren Verfahren beim Europäischen Gerichtshof noch zu gewinnen“, erinnert sich Frank Montag, Wettbewerbs-experte und Rechtsanwalt bei der Kanzlei Freshfields. „Wenn ein Kronzeuge auspackt und alles offenlegt, haben Unternehmen heute keine Chance mehr.“

Auch Rachsucht hat die Kartelljäger schon auf wichtige Spuren geführt. Ehemalige Mitarbeiter sind eine ergiebige Quelle – vor allem, wenn sie gefeuert wurden oder im Unfrieden gingen, heißt es in Brüssel. Im vergangenen Jahr hat die EU-Kommission den Druck sogar noch erhöht und eine Hotline eingerichtet, über die Whistleblower nun anonyme Hinweise geben können. Auch das Bundeskartellamt in Bonn hat eine solche Hotline für ängstliche oder wütende Kartellmitwisser aufgebaut.

Faktor Mensch fällt weg

Doch der Faktor Emotion fällt beim Kampf gegen Kartelle künftig womöglich weg: Ein Algorithmus kennt keine Angst. Umso besorgter sind Beobachter, dass die neuen Technologien zu einer neuen Welle von wettbewerbsfeindlichen Absprachen zu-lasten der Verbraucher führen. Zumal Unternehmen in Deutschland die Vorbeugung gegen Kartelle prinzipiell nicht übermäßig ernst nehmen. „Das läuft oft nicht sehr professionell“, weiß Anwalt Alexander Birnstiel von der Kanzlei Noerr, „auch manche große Unternehmen haben hier Nachholbedarf.“ Oft beschäftigten sich die Unternehmen erst intensiv mit Compliance, wenn sie gerade ein Problem damit hätten. Auf mittlere Sicht lasse die Energie dann wieder nach. Christopher Rother, heute Anwalt, zuvor zwei Jahrzehnte Leiter von Kartellrechtsabteilungen, etwa bei der Deutschen Bahn, weiß aus eigener Erfahrung: „Man macht sich auf Vorstandsebene mit Compliance-Themen nicht sehr beliebt.“ Die neue Kartellwelt und die Macht der Algorithmen dürften daher bisher nur auf wenigen Chefetagen ein Thema sein.

Geht es nach Wettbewerbskommissarin Vestager, muss sich das schleunigst ändern. Persönlich will die Dänin mit Kartellbrüdern allerdings nichts zu tun haben, überführte Bosse werden bei ihr prinzipiell nicht zu persönlichen Verhandlungen vorgelassen. „Kartelle sind etwas Schlimmes“, sagt sie, „und wir wollen nicht den Eindruck vermitteln, dass man über Kartellbußen verhandeln kann.“

Mit dem Aufstieg der Algorithmen wird sich diese Frage künftig nicht mehr stellen. ■

DAIMLER GANZ OBEN

Die zehn höchsten Kartellstrafen für Unternehmen in der EU (in Millionen Euro)¹

Unternehmen	Strafe	Kartellobjekt
Daimler (2016)	1008,8	Lkws
Scania (2017)	880,5	Lkws
DAF (2016)	752,7	Lkws
Saint-Gobain (2008)	715,0	Autoglas
Philips (2012)	705,3	Bildröhren (TV u. Monitor)
LG Electronics (2012)	687,5	Bildröhren (TV u. Monitor)
Volvo/Renault (2016)	670,4	Lkws
Iveco (2016)	494,6	Lkws
Deutsche Bank (2013)	465,9	Zinsderivate
F. Hoffmann-La Roche (2001)	462,0	Vitamine

¹seit 1969; Quelle: EU-Kommission

Klassenkampf bei den Kommunisten

In China wächst die soziale Ungleichheit – eine Gefahr für die Stabilität.

TEXT ELKE PICKARTZ



Wer könnte einen Handelskrieg politisch besser verkraften – die USA oder China? Diese Frage stellen sich viele Ökonomen angesichts des eskalierenden Konflikts zwischen beiden Ländern. Zu den Faktoren, die dabei eine Rolle spielen, zählt auch die soziale Stabilität. Und was die anbelangt, steuert China auf Probleme zu, zeigt eine neue Studie des Internationalen Währungsfonds (IWF).*

Wichtiger Gradmesser der sozialen Stabilität eines Landes

ist seine Einkommensverteilung. Für Chinas politische Führung, die ihren Machtanspruch nicht auf Wahlen, sondern auf Wohlstandszugewinn für die breite Bevölkerung stützt, gilt dies umso mehr. China hat aber schon seit Längerem mit starker Ungleichheit zu kämpfen, obwohl das Land es in einer beispiellosen Aufholaktion seit den Achtzigerjahren geschafft hat, Hunderte Millionen Menschen aus der Armut zu befreien. Und das Problem wird sich in den nächsten Jahren noch verschär-

fen, warnen die IWF-Ökonomen Sonali Jain-Chandra, Niny Khor, Rui Mano, Johanna Schauer, Philippe Wingender und Juzhong Zhuang. „Alterung und Verstädterung dürften die Ungleichheit weiter in die Höhe treiben“, so das Fazit auf Basis einer Simulation bis zum Jahr 2050. Demnach könnte der sogenannte Gini-Koeffizient – das in der Wissenschaft gängige Maß für Ungleichheit – in China in den kommenden zehn Jahren um 4,8 Punkte auf mehr als 50 Punkte steigen, wenn die Regierung nicht gegensteuert.

Der Gini-Koeffizient reicht von 0 bis 100. Bei null Punkten würde theoretisch jeder Haushalt über das gleiche Einkommen verfügen, bei 100 Punkten besäße der reichste Haushalt das komplette Einkommen des Landes. Im Schnitt der OECD-Länder liegt der Gini-Wert bei 30. China lag in den Achtzigerjahren noch nahe am OECD-Schnitt, bewegt sich aber seit dem Millennium nahe der 50-Punkte-Marke.

Ursachen der wachsenden Ungleichheit sind vor allem die Altersarmut bei einem wachsenden Anteil der Senioren und die Verarmung von Landarbeitern, die in die Städte drängen. Die IWF-Ökonomen fordern daher, China solle seine Steuer- und Transferpolitik anpassen, um ein weiteres Auseinanderdriften zu verhindern. Ein Vorschlag der Ökonomen: mehr Einnahmen über einkommensabhängige, direkte Steuern generieren statt alle Bürger gleich über die Mehrwertsteuer belasten. Zwar habe die Regierung zuletzt einiges unternommen, um die Ungleichheit zu dämpfen: Die Mindestlöhne stiegen deutlich, die Gesundheits- und Altersvorsorge erreicht mehr Menschen. Doch relativ betrachtet, spreizen sich die Einkommen weiter – und gefährden die soziale Stabilität.

Sonali Jain-Chandra, Niny Khor, Rui Mano, Johanna Schauer, Philippe Wingender, Juzhong Zhuang: „Inequality in China – Trends, Drivers and Policy Remedies“, IMF Working Paper 18/127, Juni 2018

Exportklima leicht erholt

Die Perspektiven für die deutsche Exportwirtschaft haben sich im Mai etwas verbessert. Der vom ifo Institut exklusiv für die WirtschaftsWoche ermittelte Exportklimaindex legte von 1,19 auf 1,32 Punkte zu, das ist in etwa der Stand von Januar. Grund war vor allem der schwächere Euro, der deutsche Güter auf dem Weltmarkt verbilligt. Besonders stark wertete der Euro im Vergleich zum Vormonat gegenüber dem Dollar ab (minus 3,8 Prozent). Auch gegenüber Renminbi und Schweizer Franken tendierte die Einheitswährung schwächer. Zugleich verbesserte sich die Stimmung bei Unternehmern und Konsumenten in wichtigen Handelspartnerländern wie den USA, den Niederlanden und Polen.

DIE DEUTSCHE KONJUNKTUR IN ZAHLEN

Jeweils aktuellste Werte

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

	2017	März	April	Mai	Juni	Letzter Monat zum Vorjahr in Prozent
Arbeitsmarkt, Produktion und Preise	Durchschnitt	2018	2018	2018	2018	
Industrieproduktion ¹	2,7	1,7	-1,0	-	-	9,6
Auftragseingänge ¹	5,6	-1,1	-2,5	-	-	5,9
Einzelhandelsumsatz ¹	2,3	0,2	1,6	-	-	1,0
Exporte ²	6,2	1,8	-0,3	-	-	9,4
ifo-Geschäftsklimaindex	105,9	105,8	104,6	105,0	104,4	-1,8
Einkaufsmanagerindex	59,4	58,4	58,1	56,8	55,9	-6,2
GfK-Konsumklimaindex	10,4	10,8	10,9	10,8	10,7	2,9
Verbraucherpreise ³	1,7	1,6	1,6	2,2	-	-
Erzeugerpreise ³	2,7	1,9	2,0	2,7	-	-
Arbeitslosenzahl ⁴	2531	2377	2370	2358	-	-7,1
Offene Stellen ⁴	730	786	788	793	-	11,3

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

UNTERNEHMEN INNOVATION DIGITALES

51

Zerrissene Lieferketten

Wie Autozulieferer Brose den Brexit durchspielt



Autositze surren, wenn man sie elektronisch verstellt. Den Sound bestimmen die Autokonzerne selbst. Yvonne

Esterházy erfuhr beim Besuch des Zulieferers Brose in Coventry, dass der Sound je nach Kontinent variiert. Laut Brose-Manager Jürgen Zahl mögen Europäer ein tiefes, leises Geräusch – es wirkt hochwertig. Andere mögen es lauter.

66

Algorithmen in der Politik

Soll künstliche Intelligenz ins Parlament einziehen?

„Systeme künstlicher Intelligenz sind uns gerade dort überlegen, wo es komplex wird. Die Politik wird dadurch eine andere werden, mit ganz neuen Formen der permanenten Rückkopplung und Repräsentanz.“

MICHAEL CARL

Zukunftsforscher beim Thinktank 2b Ahead



**JETZT
BEWERBEN**

www.dekra-award.de

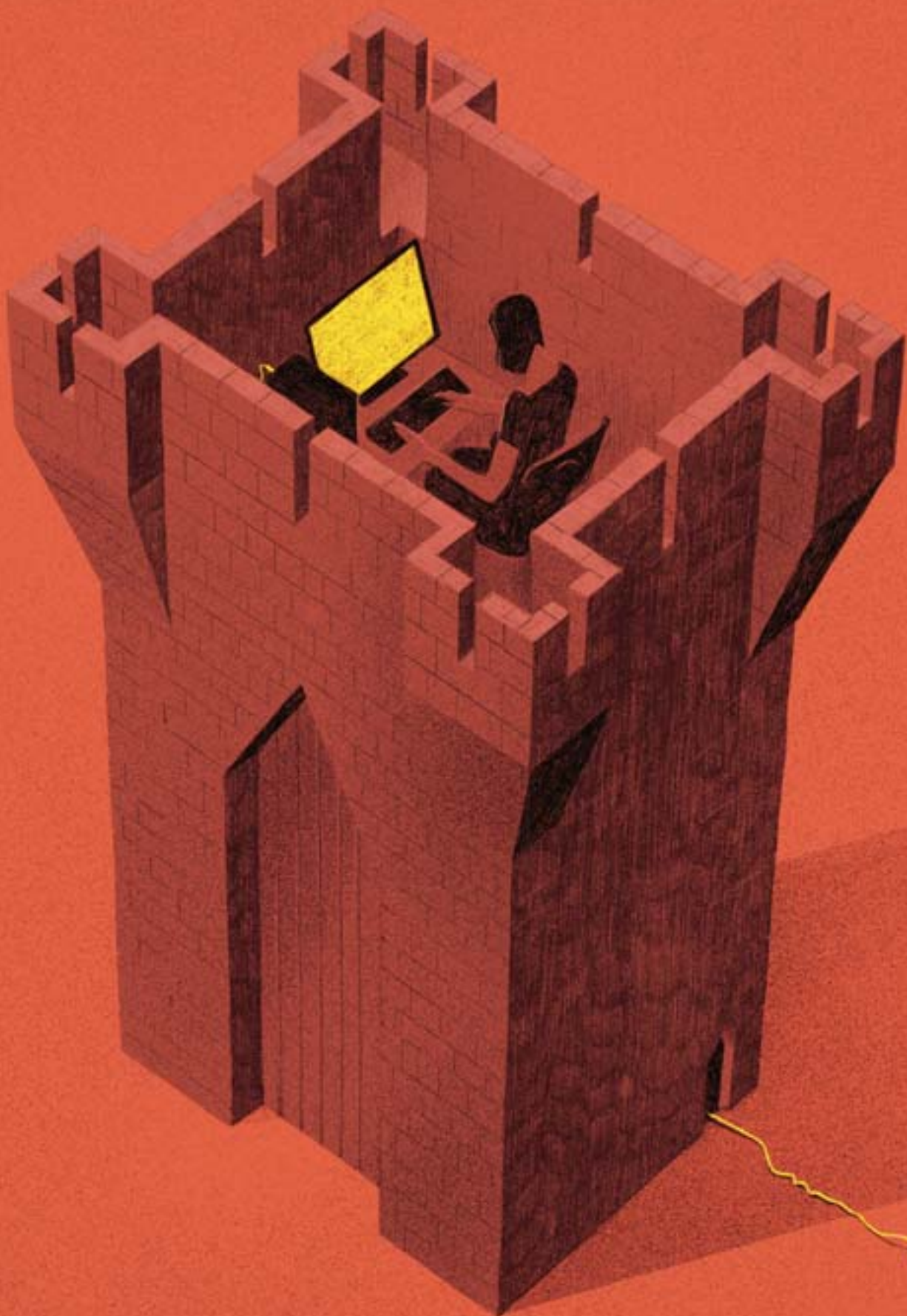
Werden Sie Safety Champion DEKRA Award 2018

Sicher in die Zukunft starten. Mit Ihren exzellenten Ideen, Initiativen und Prozessen werden Unfälle verhindert und die Welt wird dadurch ein Stück sicherer. Der DEKRA Award 2018 prämiiert Spitzenleistungen in drei Kategorien: Sicherheit im Verkehr, Sicherheit bei der Arbeit und Sicherheit zu Hause. Bewerben Sie sich bis zum 14. September 2018. Informationen und Teilnahmeunterlagen finden Sie unter www.dekra-award.de

Medienkooperation:

 **Wirtschafts
Woche**

 **DEKRA**



Trügerische Sicherheit Antivirensoftware bietet Schutz, aber keiner weiß, wie gut genau

Lücke im Bollwerk

Spionagevorwürfe bringen den russischen IT-Sicherheitsanbieter **Kaspersky** in Erklärungsnot. Doch dessen große Konkurrenten saugen ebenfalls Daten aller Kunden ab – zeigt jetzt ein exklusiver Test.

TEXT JÜRGEN BERKE

Das Glashaus der deutschen Automobilindustrie steht im niederrheinischen Wegberg, direkt neben einem alten Militärflughafen der britischen Royal Air Force.

An dem Standort mit bester Autobahnanbindung in alle Himmelsrichtungen hat der japanische Glasproduzent AGC sein einziges Werk in Deutschland aufgebaut. Zwischen 6000 und 7000 vorgefertigte Front- und Heckscheiben bestückt er hier täglich mit Temperaturfühlern und Regensensoren. Die fertigen Produkte schickt das Unternehmen dann möglichst schnell in Werke von Volkswagen, Daimler, BMW, Opel und Volvo.

Werksleiter Jan Houben muss alles tun, damit die Produktion nach Plan läuft. Verzögerungen würden in der eng getakteten Endmontage von Autos hohe Ausfallkosten verursachen und Konventionalstrafen nach sich ziehen. Um fast alle Details kümmert sich Houben deshalb persönlich. Die Abwehr von Cyberangriffen aber hat er einem externen Spezialisten anvertraut. „Ich will kein Projekt aufsetzen und eigene Informatiker einstellen“, sagt Houben. „Das überlasse ich lieber jemandem, der seine Kernkompetenzen in diesem Bereich hat.“

Den heiklen Job hat AGC der russischen Sicherheitsfirma Kaspersky Lab und dem Hamburger Fabrik-4.0-Spezialisten Tomorrow Labs anvertraut. Damit diese die Steuerung der vernetzten Produktionsanlagen abschirmen dürfen, hat sich sogar Firmengründer Eugene Kasperski persönlich engagiert. Der Mathematiker hat binnen 20 Jahren das Softwarehaus zum einzigen russischen IT-Unternehmen von Weltrang gemacht. Kaspersky zählt zu den größten An-

bietern von Viren- und anderen Schutzprogrammen. Und ist deshalb hoch umstritten.

Das liegt vor allem an der Herkunft aus Russland, wegen der das Unternehmen latent immer unter Spionageverdacht steht. Dabei ist die Frage, welche Daten Sicherheitsfirmen aus den IT-Systemen ihrer Kunden fischen und was sie mit denen anstellen, bei allen Anbietern selbst für Spezialisten kaum zu beantworten, zeigt ein exklusiver Test für die WirtschaftsWoche. Transparenz zu dieser existenziell wichtigen Frage fehlt in der Branche fast völlig.

Vorbote für Vertrauenskrise

Kaspersky könnte damit nur der Vorbote einer Vertrauenskrise in der gesamten Branche sein. Unternehmen wie Symantec, Trend Micro und Sophos locken ihre Kunden mit dem Versprechen, ein Bollwerk gegen die immer dreisteren Angriffe professioneller Cyberbanden aufbauen zu können. Eine sehr ambitionierte Aufgabe, angesichts mehrerer Millionen Schadprogramme, die jeden Tag über die IT-Systeme herfallen.

Die höchsten Zuwachsraten melden derzeit Anbieter, die ihre Sicherheitsprodukte mit künstlicher Intelligenz zu einem Frühwarnsystem ausbauen. Dafür installieren sie eine Profiversion ihrer Software im Firmennetz. Mit deren Hilfe gehen sie dann als virtuelle Werkschützer auf Streife, durchsuchen angeklickte Webseiten und eingehende Mails nach Spionage-, Sabotage- und Erpresserprogrammen und schlagen sofort Alarm, wenn sie etwas Verdächtiges finden. Zur Schnellanalyse transferiert die Software auffällige Daten in das im Hintergrund als zentrale Auswertungsinstante eingesetzte Rechenzentrum, programmiert ein Update

und spielt das dann schnell an alle Kunden zurück.

Ob sich die Sicherheitsanbieter dabei aber an die vertraglich vereinbarten Zugriffsmöglichkeiten halten und wirklich nur Kopien infizierter Dateien bei ihren Kunden abziehen, lässt sich kaum kontrollieren. Wenn die Analyse wie bei Kaspersky dann auch noch in einem Rechenzentrum in Moskau stattfindet, fühlen sich einige Kunden nicht mehr sicher.

Im vergangenen Jahr hat die US-Regierung das Unternehmen offiziell der Spionage verdächtigt. Seitdem dürfen US-Behörden viele Kaspersky-Produkte nicht mehr einsetzen. Der harten Linie haben sich inzwischen auch Länder in Europa angeschlossen. In Großbritannien etwa hat die für Internetsicherheit zuständige Behörde NCSC die Ministerien davor gewarnt, Virenschutzsoftware des russischen Anbieters zu verwenden. Auch die niederländische Regierung lässt alle Verträge „vorsorglich auslaufen“. Die Software könne „missbraucht“ werden, da sie auch „Spionage und Sabotage“ ermögliche, heißt in einem Schreiben von Justizminister Ferd Grapperhaus.

Das EU-Parlament geht ebenfalls auf Distanz. Seine Abgeordneten fordern in einer mehrheitlich verabschiedeten Resolution die EU-Kommission auf, alle in ihren Organen eingesetzte Software „umfassend“ zu überprüfen. „Potenziell gefährliche und als böswillig eingestufte Programme“ sollen nicht mehr eingesetzt und verboten werden. Namentlich nennen die Parlamentarier Kaspersky Lab.

Dabei halten alle Sicherheitsanbieter Details über die Arbeitsweise ihrer Produkte zurück. „Ich bin mir sicher, dass es bei je-

dem nur einen ganz kleinen Kreis von Entwicklern gibt, die genau wissen, wie die eigene Lösung wirklich funktioniert“, sagt der IT-Chef eines großen deutschen Unternehmens. Vertrauensfördernd ist das nicht. Von den modernen Produkten, die ständig Daten zwischen den Kunden und den Rechenzentren austauschen, hält er deshalb auch gar nichts.

Die fehlende Transparenz hält auch Friedrich Wimmer, Leiter der Bereiche IT-Forensik und Cyber Security Research bei der Münchner Unternehmensberatung Corporate Trust, für eine „fundamentale Schwäche“. Für die WirtschaftsWoche hat die auf Risiko- und Krisenmanagement spezialisierte Beratung Produkte von Kaspersky Lab, Symantec (USA), Sophos (Großbritannien), Trend Micro (Japan) und Cylance (USA) ausgiebig untersucht. Zusätzlich wurde Microsoft in den Test aufgenommen. Dessen neues Betriebssystem Windows 10 hat das Sicherheitsprogramm Defender standardmäßig installiert und ist deshalb für viele Unternehmenskunden der erste Schutz vor Cyberangriffen.

Datentransfer ohne Kontrolle

Der Test sollte Fragen beantworten, die sich viele Unternehmen vor der Installation eines Schutzprogramms stellen: Besitzen sie die Möglichkeit, klar und einfach nachzuvollziehen, welche und wie viele Daten zur umfassenden Analyse zum IT-Sicherheitsanbieter transferiert werden? Können Unternehmen Einfluss auf den Datentransfer nehmen und die Übertragung sensibler Dateien einfach und im Detail steuern? Können sie kontrollieren, ob sensible Daten anonymisiert oder verschlüsselt aus dem Unternehmen transportiert werden? Und können sie darauf Einfluss nehmen, in welchem Hoheitsgebiet die Daten verarbeitet und ausgewertet werden?

Die Antworten auf diese Fragen sind ernüchternd. So klärt kein einziger Anbieter seine Kunden umfassend darüber auf, welche und wie viele Daten seine Programme

„Es gibt nirgends ein Schaufenster, in dem sichtbar wird, welche Informationen eine Firma verlassen“

FRIEDRICH WIMMER
Corporate Trust

aus den Netzen und IT-Systemen abziehen. „Allen Produkten fehlt ein Schaufenster, mit dem Kunden einfach überprüfen können, welche Informationen das Unternehmen verlassen“, kritisiert Berater Wimmer. „Außerdem sollten die Unternehmen selbst darauf Einfluss nehmen können, welche Daten übermittelt und analysiert werden.“

Nachfragen beantworteten vier der sechs Anbieter gar nicht. US-Newcomer Cylance, der Cyberangriffe nach eigenen Aussagen mit besonders viel künstlicher Intelligenz abwehren will, reagierte nicht einmal auf die Anfrage. Microsoft sah sich nicht in der Lage, fundierte Antworten zu geben, weil „unterschiedliche Teams mit diesem Thema beschäftigt sind“. Der Virenschutzspezialist Symantec erklärte, dass die zuständigen Experten zu wenig Zeit hätten.

Mehr Transparenz könnte ein staatlich anerkanntes Gütesiegel schaffen. Doch das dafür zuständige Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) kommt mit den Vorbereitungen dazu nur sehr schleppend voran. Jeder Labortest mit Sicherheitsprogrammen und ihren unterschiedlichen Konfigurationen sei unheimlich kompliziert, heißt es bei dem Amt. Und das so gewonnene Testergebnis sei dann bloß eine Momentaufnahme. „Schon beim nächsten Update kann jeder Anbieter sein Produkt so stark verändern, dass gegebenenfalls eine Neubewertung gegen die Anforderungen des Gütesiegels durchgeführt werden muss“, sagt Michael Mehrhoff, der

für Informationssicherheitsprodukte zuständige Abteilungsleiter beim BSI.

Besonders misstrauische Unternehmen könnten die unerwünschten Datentransfers zu den Rechenzentren ganz oder zeitweise abschalten. Doch davon rät das BSI ab. So hätten Untersuchungen gezeigt, dass die Erfolgsquote, Schadprogramme zu erkennen, um mehr als 50 Prozent sinkt, wenn der Datentransfer zum Sicherheitsanbieter unterbrochen wird. Wichtiger wäre nach Ansicht von BSI-Experte Mehrhoff eine nachvollziehbare Antwort auf die Frage: „Welcher Anbieter hat den größten Erfolg bei minimalem Datenverkehr?“

Solche Fragen sind den Entwicklern in den IT-Sicherheitsfirmen jedoch völlig fremd. „Da sitzen Programmierer, die neue Angriffstrends genau beobachten, die sie vorher noch nicht gesehen haben“, sagt Mehrhoff. Und deshalb arbeiten sie eigentlich nur an einem Ziel: die Software so zu modifizieren, dass jede neue Variante möglichst schnell entdeckt werden kann. „Der Datenschutz spielt, wenn überhaupt, in diesen Überlegungen nur eine untergeordnete Rolle“, sagt Mehrhoff. „Denn je mehr Daten sie von den Kunden bekommen, desto besser und aktueller arbeitet die Software, die dann auch andere Unternehmen vor Angriffen schützen kann.“

Schaufenster für die Blackbox

Den Wunsch vieler Kunden nach mehr Transparenz will das BSI trotzdem aufgreifen und eine eigene Initiative starten. Noch in diesem Jahr will die Behörde einen Katalog mit Mindestanforderungen an IT-Sicherheitsprodukte aufstellen und veröffentlichen. Ganz oben auf der Liste für die Sicherheitsanbieter soll dann der Einbau eines Schaufensters für die bisher so undurchsichtige Blackbox stehen. „Die Nutzer müssen alle Daten anschauen können, die durch die Leitung fließen, und das Gesehene auch dokumentieren und aufzeichnen können“, fordert BSI-Abteilungsleiter Mehrhoff. „Denn nur dann können sie auch kontrollieren, welche Anbieter sich an ihre Versprechen halten.“

Einen Kritikpunkt will Russlands Vorzeigeunternehmer Kaspersky schneller aus der Welt schaffen. Noch in diesem Jahr verlegt der Firmengründer einen Teil seiner Moskauer Zentrale in die neutrale Schweiz. Dort soll eine unabhängige Instanz alle Aktivitäten überwachen, damit „vollständige Transparenz und Integrität gewährleistet ist“. Dann, hofft Kaspersky, heben auch die Behörden in den USA und Europa ihr Embargo wieder auf.

TIPP DER REDAKTION

Treffen der Digitalen Bewegung 05.07.2018, München

Die „Digitale Bewegung“ erobert das innosabi Office mitten im Englischen Garten. Bei Drinks und Snacks wird interaktiv an der Fragestellung gearbeitet, welche Anforderungen an Führungskräfte und Arbeitswelten sich aus dem technologischen Fortschritt ergeben. Wir haben eine Handvoll Tickets für Club-Mitglieder reserviert. Mehr unter: club.wiwo.de/event/digitale-bewegung





Europäische Komposition
In Coventry fertigt Zulieferer
Brose Autositze – mit
Einzelteilen von 42
Lieferanten aus halb Europa

Panik auf der Insel

Der Brexit bedroht die Lieferketten. Auch für den Sitzhersteller **Brose** wird die britische Produktion zum Großrisiko. Jetzt entwirft er detaillierte Notfallpläne.

TEXT YVONNE ESTERHÁZY

Dass ein Autositz Hightech ist, daran hat Jürgen Zahl keinen Zweifel. Im Besprechungsraum der Niederlassung des deutschen Zulieferers Brose dauert es im Gespräch nur wenige Minuten, da richtet sich der hochgewachsene Manager auf und spurtet ans Ende des Raums. Der Geschäftsführer von Brose Limited in Coventry, einer Industriestadt im Herzen Großbritanniens, zeigt auf den Sockel mit dem schwarzen, etwa einen Meter hohen Metallgerippe, das als Basis für einen Autositz dient. „So ein Rücksitz besteht aus ungefähr 150 Einzelteilen, die wir hier schweißen, lackieren und anschließend montieren“, sagt Zahl mit Stolz in der Stimme. Doch „90 Prozent der Teile“, sagt er mit

Nachdruck, „stammen nicht aus Großbritannien“. Und das bereitet ihm Sorge.

Der Autozulieferer Brose aus dem oberfränkischen Coburg, ein Gigant in Familienbesitz, mit mehr als sechs Milliarden Euro Umsatz und 26 000 Mitarbeitern, betreibt in Coventry 2 von 60 Fabriken für die Produktion von Fensterhebern, Autotürkomponten und -sitzen. Coventry war das erste Auslandswerk der Firmengeschichte. Die Zukunft des britischen Standorts ist ungewiss denn je. In einem Jahr will Großbritannien aus der EU ausgetreten sein. Wie das Verhältnis zum Kontinent sein wird, ist unklar. Zahl bezeichnet die Ungewissheit mit britischem Understatement als „ein Problem“. In Wahrheit

kann Brose weder planen noch agieren – das ist wie Autofahren durch dichten Londoner Smog.

Unternehmen wie Brose werden zum Spielball der politischen Kräfte. Die Frage, ob an der nordirischen Grenze Zölle fällig werden, ist ungelöst; Details zur Warenabwicklung bleiben unklar, weil das künftige Verhältnis Großbritanniens zum EU-Binnenmarkt ungewiss ist. Die Wirtschaft wird zunehmend nervös. Im Vorfeld des EU-Gipfels Ende Juni haben erste Unternehmen wie Airbus und BMW, die traditionell zur Diplomatie neigen, unumwunden klargestellt: Die Verlagerung der Produktion ist eine Option. Premierministerin Theresa May beteuert, sie höre zu. „Fuck Business“, sagte Außenminister Boris Johnson.

Was Leute wie Johnson vergessen: Lieferketten sind historisch gewachsen. Unternehmen haben sie auf die Produktion abgestimmt, Kosten und Wege optimiert. Wer sie zerreißt, setzt Industrien aufs Spiel. „Made in Britain“ steht vor der Existenzfrage.

Das Politgezanke trifft Akteure wie Brose doppelt hart. Einmal im Monat sitzt bei Brose in Coventry eine Brexit-Taskforce zusammen. Finanz- und Logistikexperten, ►

IT-Spezialisten, Einkaufs- und Vertriebsleute und Personaler spielen dann Optionen durch. Sie wissen, dass die Zukunft der Sitzproduktion in Coventry nicht nur davon abhängt, was Brüssel und London irgendwann vereinbaren. Sondern auch, wie die Autohersteller darauf reagieren. Brose produziert nah am Kunden. Verlagert etwa Jaguar seine Produktion, hat auch Brose ein Problem.

Flexibilität ist die Kunst der Stunde. Der Ersatz europäischer Lieferanten durch britische – ein mögliches Szenario, mit dem sich die Taskforce befasst – ist für Brose mit Risiken verbunden, denn Autohersteller könnten sich in ein paar Jahren entscheiden, neue Modelle nicht mehr in Großbritannien zu bauen. Britische Zulieferer aufzutun ist ohnehin schwer, weil die kaum Kapazitäten haben. Außerdem sind sie teuer, und Preise könnten steigen, wenn die Nachfrage nach britischen Zulieferern stark zunehmen sollte. Das hat die Taskforce berechnet.

Doch was, wenn ein harter Brexit mit Grenzkontrollen und Zöllen kommt? Jeden Tag fahren in Coventry zwei bis drei Lkws voller Sitzkomponenten vor, die Lagerbestände im Brose-Werk reichen für maximal zwei Tage. Grenzkontrollen auf dem Weg über den Ärmelkanal in Calais und Dover, dem Nadelöhr zwischen Insel und Festland,

brächten chaotische Zustände. Bei einer Zollabwicklung, die zehn Minuten dauerte, gäbe es vor der Grenze einen Lkw-Rückstau von 150 Kilometern, bei zwei Minuten wären es 27 Kilometer, warnen Experten.

Broses Problem: „Wir haben hier in Coventry keine Metallpressen“, sagt Zahl. Die gestanzten und teils vorgeschweißten Metallteile für die Sitze stammen von 42 Lieferanten aus Europa. Aus der Tschechischen Republik kommen die Sitzseiten, aus Nordrhein-Westfalen die Sitzwannen. Die Einzelteile werden per Lkw bei verschiedenen Lieferanten in Europa eingesammelt, dann über den Ärmelkanal zur Vor- und Endmontage nach Coventry transportiert. Auch lackiert werden die Sitze dort, bevor sie zu einer britischen Firma gebracht werden, die sie mit Schaumstoff aufpolstert und die Leder- oder Textilbezüge anbringt. Von dort geht es dann zum Autohersteller ans Band.

In der Montagehalle ist jeder Schritt, jede Bewegung auf Effizienz getrimmt. Im Schichtdienst schweißen und schrauben rund 1000 Leute Metallteile zusammen – ein Drittel von ihnen stammt aus der EU. Zwischen den Arbeitsstationen stehen Gitterboxen mit halbfertigen Teilen. Ein Band transportiert die schweren Rückbänke für die Endmontage. Die Kompressoren der Belüf-

tungssysteme dröhnen, kleine Elektrozüge bringen die fertigen Sitze in den Versandbereich. Sie folgen einer am Monitor vorgezeichneten Route. Lieferscheine für das 2500 Quadratmeter große Lager sind passé, der Stapler-Fahrer scannt ein und prüft, der Lagerplatz wird vom Computer vergeben.

Neue Lagerhäuser für den Brexit

Zahl ist in seinem Element, wenn er von den optimierten Produktions- und Lagermethoden erzählt. Und er denkt bereits über neue Lagerhäuser nach, um potenzielle Engpässe aufzufangen. Vor Kurzem hat er sich schon mal in der grünen und leicht hügeligen Umgebung des Industrieparks umgesehen, in der die 58 000 Quadratmeter große britische Brose-Dependance residiert. Zusätzliche Flächen gäbe es, sagt er, 4000 bis 5000 Quadratmeter werde man wohl benötigen. Neue Lager könnte Brose bis April 2019 aufbauen. Zwei bis drei Monate Vorlauf benötige man, fünf Monate wären besser. Aber alles hängt von den künftigen Brexit-Modalitäten ab, zu früh will sich der Geschäftsführer nicht festlegen. Denn neue Lager kosten Geld, das verschwendet wäre, wenn Großbritannien sich mit der EU doch noch auf eine Zollunion einigen würde.

Zu den Notfallplänen, an denen die Taskforce tüftelt, gehört auch, Mitarbeiter zu finden und zu schulen, die später für eine eventuelle Zollabfertigung eingesetzt werden können. Auch hier tickt die Uhr, denn das Training würde rund vier Monate dauern. Nach über 40-jähriger EU-Mitgliedschaft hat in Großbritannien kaum jemand auf diesem Gebiet Erfahrung, auf dem Arbeitsmarkt dürfte die Nachfrage nach Zollexperten bald stark zunehmen, allein die Regierung will 6000 von ihnen einstellen. Deshalb will Brose in Coventry eigene Mitarbeiter fortbilden. In der weltweiten Brose-Gruppe, die in 23 Ländern, darunter China, Brasilien und den USA, aktiv ist, gibt es Personal, das sich mit Zollfragen auskennt.

Zu tun gäbe es reichlich. Denn Einfuhrzölle auf Komponenten von bis zu 4,5 Prozent, wie sie fällig würden, falls künftig im Handel zwischen Großbritannien und der EU die Regeln der Welthandelsorganisation WTO gelten sollten, machen jede Lieferkette komplex. Jede Komponente wird unterschiedlich klassifiziert, für einen Fensterheber wird ein anderer Satz fällig als für einen Fensterhebermotor. Die Softwareprogramme müssen angepasst werden: „Wir haben zwar IT-Systeme für die Zollabfertigung, die sich an offizielle Systeme anschließen lassen“, aber bei den Behörden gebe da ja „noch



Neue Perspektive
Brose überlegt, Mitarbeiter aus dem Werk Coventry zu Zollexperten fortzubilden und weitere Lager zu bauen

„Verschlechtert sich die Wettbewerbsfähigkeit der Autohersteller, hätte das Folgen für uns“

JÜRGEN ZAHL

Geschäftsführer Brose Großbritannien

nichts“, sagt Zahl fast resignierend. Überall hört man diese Klagen, vor allem in der Logistikbranche und bei Frachthäfen.

Europaweit raufen sich Unternehmen gerade zusammen, um mögliche Brexit-Folgen abzumildern. Broses Taskforce hält Kontakt zu eigenen Zulieferern: Schon jetzt werden Gespräche mit 42 Lieferanten in der EU geführt, damit die notfalls rasch alle Informationen für Zollformalitäten bereitstellen könnten. Kleinere Firmen ohne eigenes Know-how unterstützt Brose über eine Plattform. Im schlimmsten Fall kann es passieren, dass man Lieferanten wechseln muss. Ein Thema, das alle beschäftigt, die sich auf komplexe Wertschöpfungsketten stützen. Auf einer Tagung in London berichtete BMW-Manager Stephan Freismuth Ende Juni von eigenen Lieferantenseminaren. Dort werden 1600 Zulieferer, die an britische BMW-Werke liefern, in das Einmaleins der Zollabfertigung eingeweiht.

Was für ein Irrsinn, würde sich wohl der verstorbene Firmengründer Max Brose denken. Im modernen Foyer des Werks in Coventry blickt er von einem Wandbild mit Schnäuzer, Brille und schief sitzender Fliege streng in die Ferne. „Jeder zweite Neuwagen weltweit ist mit mindestens einem Brose-Produkt ausgestattet“, steht dort. Das Werk trug 2017 mit einem Umsatz von 330 Millionen Euro zum Sechs-Milliarden-Umsatz der Brose Gruppe bei, dort werden im Jahr mehr als zwei Millionen Sitze produziert.

Der viertgrößte Automobilzulieferer im Familienbesitz will eigentlich auch in Zukunft an dem Standort festhalten. „Seit 2013 wurden über 100 Millionen Euro in Coventry investiert“, sagt Zahl. Allein die Erweiterung des Werks und eine neue Lackieranlage, die im Oktober 2017, also mehr als ein Jahr nach dem EU-Referendum, in Betrieb genommen wurde, kosteten mehr als zehn

Millionen Euro. Früher wurden Sitzkomponenten von einer externen Firma lackiert. Heute macht das eine Anlage, die an einen Skilift erinnert. Die Sitzteile hängen in einem Gestell und werden über eine gelbe Schiene in ein schäumendes Reinigungsbad transportiert und später in eine grau-schwarz blubbernde Flüssigkeit getaucht, die mit 200-Volt-Strom aufgeladen wird. Zu guter Letzt fahren sie zur Trocknung in einen auf 170 Grad erhitzten Ofen, danach kühlen sie – glänzend schwarz – sechs bis sieben Stunden ab. Von dort geht es in die Endmontage und zur Qualitätskontrolle.

Brose muss Geduld haben. „Über 80 Prozent der Kunden unseres Werks in Coventry sitzen in Großbritannien“, sagt Zahl. Top-Kunde Jaguar Land Rover (JLR) ist sein wichtigster Kunde, von Coventry aus beliefert Brose auch Nissan und Toyota und schickt Türsysteme zu Renault nach Frankreich. Demnächst verlangt JLR die Fertigung seines Geländewagens Discovery komplett ins neue Werk nach Nitra, in die Slowakei. Angeblich hat das mit dem Brexit nichts zu tun, in Großbritannien sollen künftig vermehrt Range Rover gebaut werden, etwa die neuen Modelle mit Elektroantrieb.

Broses ungewisse Zukunft

Trotzdem wirft die Entscheidung die Frage nach den Brexit-Langfristfolgen auf. Von Coventry aus liefert Brose für JLR Vordersitze nach Nitra. Doch das könnte unrentabel werden. Es gibt ja auch das Brose-Schwesterwerk im tschechischen Ostrava. Zahls Fazit: „Wenn sich die Wettbewerbsfähigkeit der Automobilhersteller hier in Großbritannien verschlechtern sollte, sie weniger produzieren oder ihre Produktion verlagern, dann hätte das natürlich massive Auswirkungen auf unser Geschäft am Standort.“

Ende dieser Woche hat Zahl noch einmal Grund, zu feiern. Er ist zu Gast im Buckingham Palace. In einem der Prachtsäle des Palasts wird er Prince Charles die Hand drücken und die Glückwünsche des Thronfolgers entgegennehmen. Der wird ihm eine Urkunde für den „Queen's Award for International Trade 2018“ überreichen, einen Preis „für Design und Herstellung von Autositzen und Fensterhebern“. Nominiert wurde Brose für die höchste Auszeichnung, die einem Unternehmen im Vereinigten Königreich verliehen werden kann, von Premierministerin Theresa May. Am Ende also doch noch etwas Positives aus London. ■



Personalarbeit 4.0

Name: Talentsoft GmbH
Branche: Software
Kontakt: contact.de@talentsoft.com
Website: www.talentsoft.de

Die Digitalisierung schreitet voran. Diesem globalen Trend müssen sich auch die HR-Bereiche stellen und ihre Aufgaben möglichst effizient, papierlos und natürlich auch mobil erledigen. Mit der Software-Lösung von Talentsoft gelingt Personalabteilungen der Sprung ins digitale Zeitalter.

„Die digitale Transformation bedeutet beispielsweise für das Recruiting eine massive Veränderung, denn der gesamte Bewerbungsprozess muss vom Computer auf das Smartphone verlagert werden: Stellenangebote müssen für mobile Endgeräte optimiert werden, Karriere-Webseiten online verfügbar sein, und Bewerbungen von unterwegs erstellt werden können. Wer das Bewerbungsverhalten der jüngeren Generation ignoriert, verliert den Kampf um Talente“, schildert Deutschland-Chef Uwe Link die aktuelle Situation.

Mit Talentsoft finden Unternehmen geeignete Kandidaten aber nicht nur schneller, sondern präsentieren sich ihnen als professioneller Arbeitgeber. In der Full Suite steuern HR-Manager über nur eine Anwendung den gesamten Zyklus des Mitarbeiters im Unternehmen, vom Recruiting über die Weiterbildung bis zur Vergütung. 2007 von drei französischen Unternehmen ins Leben gerufen, hat sich Talentsoft somit in den vergangenen zehn Jahren zum führenden europäischen Anbieter cloudbasierter HR-Software entwickelt. Uwe Link sieht in der europäischen DNA des Unternehmens seine größte Stärke: „Deutsche Unternehmen profitieren von der zehnjährigen Expertise eines global agierenden Unternehmens kombiniert mit dem Know-how eines deutschen Teams vor Ort.“

Talentsoft richtet sich mit seiner Software-Lösung sowohl an mittelständische als auch an Großunternehmen und konnte seine Produkte erfolgreich in Unternehmen mit mehr als 200.000 Mitarbeitern positionieren. Mehr als 1.800 Kunden in 130 Ländern, darunter Branchengrößen wie AirFrance, Lacoste, Imperial Logistics oder FlixBus, vertrauen bei der Steuerung ihrer Personalprozesse bereits auf Talentsoft.

Sie haben Interesse an diesem Format?

@unternehmer@wfw.de



Drei Stunden eher kommen Kontrolle in Düsseldorf

Wie ein totes Pferd

An Deutschlands **Flughäfen** warten Passagiere länger als an ausländischen Airports. Grund ist eine desolade Organisation – und eine Forschungsstelle in Lübeck. In der Sommerreisezeit droht die Situation zu eskalieren.

TEXT RÜDIGER KIANI-KRESS

Wenn Flughäfen ihren Passagieren vor dem Sicherheitscheck erklären, wie sie ihr Handgepäck packen, um Wartezeiten zu reduzieren, dann kann man drüber lachen – oder nachdenken, wie ernst die Lage ist. In Frankfurt ist die Lage sehr ernst. Der Flughafenkonzern Fraport riet Fluggästen vor wenigen Tagen nicht nur, Tablet, Smartphone und Flüssigkeiten oben ins Bordgepäck zu packen, um die Sachen schnell aufs Band legen zu können. Reisende sollten auch, „drei Stunden vor Abflug“ im Terminal sein – ein einmaliger Vorgang.

Auch die Flughäfen in Berlin und Düsseldorf mahnten Reisende jüngst, drei Stunden vor Abflug zu kommen. Sie alle fürchten Szenen, wie sie sich in den Osterferien abspielten, als mehrere Tausend Passagiere wegen der Warterei an den Personenkontrollen ihre Flüge verpassten. In Düsseldorf musste gar die Polizei erboste Passagiere ruhigstellen.

So profitabel und effizient Deutschlands Airports in Bereichen wie der Flugzeugabfertigung oder in den Läden im Terminal arbeiten, bei den Sicherheitskontrollen laufen sie europäischen Konkurrenten meilenweit hinterher. Die Probleme sind hausgemacht, Lösungen werden seit Jahren ignoriert.

Reisenden in der anstehenden Hauptreisezeit von Juli bis September steht ein nervenaufreibender Sommer bevor. Insider

halten die Situation gar für ein bundesweites Phänomen. „In Frankfurt wie an allen größeren Flughäfen in Deutschland drohen jederzeit wieder Wartezeiten von mehr als einer Stunde an den Checkpoints“, fürchtet Michael Garvens. Der Mann kennt sich aus. Bis Ende vergangenen Jahres war er Chef des Flughafens Köln, jetzt ist er Berater.

Die Defizite sind eklatant und inzwischen ein echter Standortnachteil. Laut Luftfahrtverband schafft eine Sicherheitskontrolle an den größten deutschen Airports mit rund 100 Passagieren pro Stunde nur halb so viel wie eine Spur an den Drehkreuzen Amsterdam, Brüssel und sogar an dem als Labyrinth verschrieenen London-Heathrow (siehe Grafik). Und selbst wenn wenig Betrieb ist, hakt es. Laut Angaben des Welt-Flughafenverbands ACI stehen Passagiere an Deutschlands größten Landeplätzen im Schnitt gut fünf Minuten länger Schlange als an den besten Flughäfen in Europa.

Lufthansa-Chef Carsten Spohr schlägt nun Alarm. Die Aussicht auf lange Wartezeiten lasse Kunden zunehmend anderswo starten oder den Zug und das Auto nehmen, sagt der Manager. „Wer die Wahl hat, entscheidet sich für einen Flughafen, der die Kontrollen gut und effizient im Griff hat.“ Den Airports drohen auch Umsatzverluste: An Stautagen geben Passagiere weniger in

Shops und Restaurants aus, der wichtigsten Einnahmequelle der Airports.

Und der Druck auf die Flughäfen nimmt zu. Zum einen gibt es neue Sicherheitsauflagen. Mehr als 340 Gramm Puder oder Gewürze im Handgepäck sind auf Flügen in die USA ab sofort verboten. Gleichzeitig wächst der Flugverkehr in Deutschland jedes Jahr. Doch Kontrollpersonal wird knapp, weil der Job schlecht bezahlt ist und nur einer von fünf Bewerbern die Aufnahmetests schafft. „Das ganze System muss sich ändern“, sagt Ernst Walter, Vorsitzender der Gewerkschaft der Bundespolizei – und zitiert eine Weisheit der Dakota-Indianer: „Wer ein totes Pferd reitet, sollte absteigen.“

Probleme mit Personal und Technik

Das deutsche System krankt an vielen Stellen. Zum einen hat die zuständige Bundespolizei wegen Personalmangel nicht genug Leute und lässt Privatfirmen die Passagiere und ihr Gepäck prüfen. Bei den öffentlichen Ausschreibungen zählt vor allem, dass die Anbieter zuverlässig und billig sind. „Kundenfreundlichkeit, Effizienz oder gar Flexibilität spielen fast keine Rolle“, klagt ein Kenner des Verfahrens. Außerdem bieten die Verträge mit den Kontrollfirmen wie Kötter, Securitas oder A.S.S. kaum Anreize für Qualität. „Wer einen guten Job macht, kriegt meist nicht mehr Geld als einer, der einen schlechten macht“, so der Insider.

Gleichzeitig planen oft Beamte ohne Fachausbildung die Kontrollen. Die Airlines melden zwar Monate im Voraus, wie viele Passagiere sie wann erwarten. Doch die Beamten tun sich oft schwer, diese Passagierschätzungen in eine konkrete Personalanforderung zu übersetzen, die auch Spitzenzeiten berücksichtigt. „Also fehlt manchmal Personal, während sich in ruhigen Zeiten Kollegen langweilen“, sagt der Insider.

Geradezu dramatisch ist die Auswahl der Geräte. Obwohl die EU hier Standards vorgibt, leistet sich Deutschland die Forschungs- und Erprobungsstelle der Bundespolizei in Lübeck. Deren langwierige Tests verzögern die Zulassung. Hat sich die Stelle dann entschieden, bindet sie sich mehrere Jahre an einen Hersteller. Das spart zwar Geld, doch es verzögert Neuerungen wie etwa die vom Kölner Flughafen gestalteten neuen „Easy Security“-Kontrollstellen. Da konnten bis zu fünf Passagiere gleichzeitig Jacke, Flüssigkeiten und Handgepäck auf das Band legen und andere Passagiere überholen, wenn die etwas länger brauchen. Doch eine Einführung ist nicht geplant.

Aber so verfahren die Lage scheint: „Die Probleme lassen sich mit wenigen erprobten

VERLORENE ZEIT

Zahl der kontrollierten Passagiere pro Stunde und Spur

Brüssel-Zaventem	200	
Madrid	200	
London-Heathrow	160-200	
Amsterdam	185	
Hamburg	90-110	140 (Pilotprojekt)
Köln	85-110	220 (Projekt Easy Security)
München	100	
Frankfurt	80	

Quelle: BDL

Schritten entscheidend mildern“, sagt Thomas Schnalke, Flughafenchef in Düsseldorf. Zur Abhilfe empfiehlt er drei Veränderungen: zuerst die Kontrollen neu organisieren, dann die Prüfgeräte erneuern und schließlich vereinfachte Checks für vertrauenswürdige Reisende. Als Vorbild der Reformen gilt der Flughafen Amsterdam. Da sind die beiden ersten Teile der Reform bereits Alltag, und der dritte Schritt ist in Arbeit.

Anders als in Deutschland plant dort nicht der Staat allein die Kontrolle, sondern

alle Beteiligten tun dies gemeinsam, „in konstruktiven Konsultationen mit Justizministerium, der Gendarmerie und den beteiligten Unternehmen“, sagt Bart Mos, Sicherheitschef des Amsterdamer Flughafens Schiphol. Den Konsens setzt anschließend aber nicht die Behörde um, sondern der Flughafen in Eigenverantwortung. „Wir beauftragen die Sicherheitsfirmen und geben ihnen anhand unserer Passagierprognosen vor, wie viel Sicherheitskräfte nötig sind“, sagt Mos.

Das beschleunigt auch den Einsatz neuer Technik. Im Gegensatz zur öffentlichen Hand können die Flughäfen Geräte sofort bestellen und müssen sie nicht erst in einen öffentlichen Haushalt einstellen und genehmigen lassen. So setzen die Flughäfen in London oder Amsterdam längst auf Kontrollgeräte, wie Köln sie haben will.

Die Privatisierung der Passagierkontrolle wäre auch in Deutschland schnell möglich. Erfahrung in Sachen Sicherheit haben die Flughäfen. Schon heute sind sie zuständig für die Sicherheitskontrolle von Mitarbeitern, Waren für die Airportshops und Fracht. „Und da läuft es deutlich besser, auch weil hier Verträge mit empfindlichen Strafen für schlechte Arbeit üblich sind“, sagt Berater Garvens. Mit den richtigen Verträgen

müsste auch die Bindung der Bundespolizei an die Deutschlandtochter des britischen Smiths-Konzerns kein Hindernis sein, der laut Vertrag nicht automatisch auf die neueste Technik umstellen muss. Der Hoflieferant der Sicherheitsschleusen an deutschen Airports hat längst Systeme mit mehr als einer Auflage für Handgepäck an Flughäfen wie im britischen Bristol geliefert. Das beschleunigt die Sicherheitsprozesse enorm.

Diese Änderungen sind aus Sicht der Branche jedoch erst der Anfang. „Der beste Weg ist ein völlig neues risikobasiertes Sicherheitskonzept“, wirbt Alexandre de Juniac. Der Exchef von Air France-KLM und heutige Generaldirektor des Weltluftfahrtverbands IATA will eine Dreiteilung: Wer erfolgreich eine „Trusted Traveller“ genannte staatliche Sicherheitsüberprüfung besteht, darf durch eine abgespeckte Kontrolle mit reduziertem Handgepäck-Check. Normale Passagiere durchlaufen heutige Checks, und potenzielle Gefährder werden gründlich durchleuchtet.

Das System scheint revolutionärer, als es ist. Denn nach demselben Prinzip prüfen die Airports bereits Fracht, bevor sie in die Flugzeuge verladen wird.

Und das fast ohne Warteschlangen. ■

ANZEIGE

Einkaufsfinanzierung: Neues Working Capital

Herr Dr. Kiepe, wie sehen Sie die aktuelle Finanzierungssituation mittelständischer Unternehmen?

Wie die meisten Unternehmen nutzen auch wir verschiedene Bank-Finanzierungsprodukte, durch die wir den größten Teil unseres Geschäfts abdecken. In Wachstumsphasen, für saisonale Produktionsspitzen und mehrmonatige Produktionszyklen nutzen wir ergänzend alternative Finanzierungsinstrumente. Bei Banken ist es genau in diesen Situationen nicht immer einfach, den Bedarf schnell und flexibel zu decken.

Und Sie, Herr Dr. Fenner, setzen mit Ihrem Unternehmen genau an diesem Punkt an?

Richtig, viele unserer Kunden kennen diese Situation: Sie haben einen attraktiven Zusatzauftrag, den Sie aber im Moment mit den vorhandenen Mitteln nicht vollständig realisieren können. Genau hierfür haben wir ein

Konzept entwickelt, mit dem KMUs sehr einfach, schnell und günstig ihren Liquiditätsspielraum erweitern können.

Wie hat sich dieses Konzept auf Ihr Geschäft ausgewirkt, Herr Dr. Kiepe? Zunächst bekommen wir durch entrafin ein Zahlungsziel von 120 Tagen auf unsere Warenlieferung. Das gibt uns die Möglichkeit, Waren und Vorleistungen erst zu bezahlen, wenn wir unsere Produkte gefertigt und weiterverkauft haben. Durch die zusätzliche Liquidität können wir entsprechend mehr Aufträge realisieren und unser Working Capital effizienter nutzen.



Herr Dr. Fenner, Finanzierungen gibt es viele – Was macht Ihre Lösung so besonders?

Wir sind keine Bank, sondern ein Handelspartner und begegnen Mittelständlern auf Augenhöhe. Wir kennen die Finanzierungsbedürfnisse von KMUs aus eigener Erfahrung sehr genau und können daher sehr schnell entscheiden. Unser komplett digitales Handelsportal hilft uns dabei. Sicherheiten sind bei uns nicht notwendig und für die meisten Kunden ist die Optimierung Ihres Working Capital über entrafin sogar günstiger als die Finanzierung Ihrer Hausbank.

Vielen Dank an Sie beide für das nette Gespräch und die Informationen.



Ihr Weg zu
mehr Liquidität

www.entrafin.de

Dr. Kiepe (links) und Dr. Fenner (rechts)
im Interview

KHK
LIP CARE BY KHK

Die KHK GmbH hat sich innerhalb von 25 Jahren zum international agierenden Spezialisten für Lippenpflege »Made in Germany« entwickelt. Kernkompetenz des familiengeführten Betriebs ist die Produktion nach Kundenwunsch. Dr. Kiepe ist geschäftsführender Gesellschafter der KHK.

entrafin

entrafin bietet ein komplett digitales Konzept zur effizienteren Nutzung des Working Capital von KMUs. Die Gründer (Christoph Bauer und Dr. Fenner) sind überzeugt, dass Handelsgeschäfte zwischen Unternehmen besser, einfacher und günstiger finanziert werden können.



Strahlende Stäbe Fertiges Brennelement für einen Siedewasserreaktor

Strahlendes Geschäft

Trotz Ausstieg aus der Kernenergie bleibt Deutschland eine Drehscheibe für Nukleartechnik. Eine Fabrik in Lingen produziert im großen Stil Brennelemente und liefert weltweit – auch an die Pannenreaktoren in Belgien.

TEXT ANGELA HENNERSDORF

Wenn Stephan Grussel einen Stopfen auf das lange, silberne Hüllrohr schweißt, kommt es auf Genauigkeit an. Die Naht muss absolut dicht sein. Deshalb scannt eine Maschine die Arbeit des Industriemechanikers, ein weiterer Mitarbeiter kontrolliert sie noch einmal abschließend. Der Aufwand hat seinen Grund: Die zentimetergroßen Tabletten im Inneren des knapp fünf Meter langen Stabes sind gefährlich. Sie bestehen aus Uranoxid – und sind hoch radioaktiv.

Brennstäbe sind das Herz eines jeden Kernreaktors. Grussel fertigt sie seit 30 Jahren in der Atomfabrik Advanced Nuclear Fuels (ANF) in Lingen nahe der niederländischen Grenze. Er werde den Job sicher noch einige Jahre machen, meint Grussel.

Trotz des deutschen Atomausstiegs ist heimische Nukleartechnik ein Exportschlag. Ende 2022 soll der letzte Meiler abgeschaltet werden. Die Atomindustrie aber wird weiterleben. Produkte und Wissen will sie dann nur noch für den Weltmarkt nutzen. Dort ist Made in Germany weiter gefragt – auch wenn westliche Atomtechnik einen zunehmend schweren Stand hat.

Die Atomfabrik in Lingen konzentriert sich seit dem Ausstiegsbeschluss der Bundesregierung im Jahr 2011 auf die Produktion für den Export. Sie liefert Brennelemente nach Finnland, Schweden, Großbritannien, in die Schweiz – und auch an störanfällige belgische Kraftwerke. Die belgischen Anlagen in Tihange und Doel sind veraltet, Mitte Juni erst musste wieder ein Reaktor aus Sicherheitsgründen heruntergefahren wer-

den. Immer wieder gibt es in Lingen Proteste. Vor ein paar Wochen forderten rund 500 Demonstranten, Atomkraftwerke umgehend abzuschalten und auch die Brennelementefabrik im Emsland dichtzumachen.

Seit Jahresanfang ist das Werk in Lingen eine Tochter des französischen Konzerns Framatome. Bei dem leitet der Deutsche Peter Reimann die weltweite Fertigung von Brennelementen. Der 58-Jährige arbeitet seit mehr als 30 Jahren in der Atombranche – und sieht kein Problem darin, den belgischen Pannenreaktor mit deutschen Brennstäben zu versorgen. „Tihange hat eine Betriebsgenehmigung“, sagt er. „Deshalb liefern wir. Wenn wir es nicht tun, machen es andere.“

Die anderen sind vor allem die beiden US-Konkurrenten Westinghouse und General Electric (GE), die den europäischen Markt gemeinsam mit Framatome dominieren. Westinghouse produziert Brennstäbe in Schweden, GE in Spanien. Bei allen läuft das Geschäft schlecht. Weltweit sind seit dem deutschen Ausstiegsbeschluss zwar 40 neue

Reaktoren ans Netz gegangen. Die meisten stehen allerdings in Ländern außerhalb Europas, wo Konkurrenten aus China, Russland und Korea stark sind. Dort und auch in den USA sind neue Nuklearprojekte rar.

Framatome ist immerhin am Bau von zwei neuen Kernkraftwerken in China und jeweils einem in Frankreich, Finnland und Großbritannien beteiligt. Die Atomfabrik in Lingen wird Brennelemente für den Erstkerne des neuen finnischen Meilers Olkiluoto liefern. Zudem hat Framatome Westinghouse kürzlich den Auftrag für ein Kernkraftwerk von Vattenfall in Schweden weggeschnappt. „Wir sind hier gut ausgelastet und werden sogar wieder neue Mitarbeiter einstellen“, sagt Werksleiter Andreas Hoff.

Alles auf Anfang

Lange hat die Krise der Branche bei den Eigentümern der Fabrik für ordentlich Wirbel gesorgt. Das Werk gehörte zum französischen Atomkonzern Areva, den die Regierung in Paris Anfang des Jahres mit 4,5 Milliarden Euro stützte. Vor allem der Bau des neuen Reaktors in Finnland hatte dem Unternehmen hohe Verluste beschert, das Projekt verzögert sich seit Jahren und ist mittlerweile fünf Milliarden Euro teurer als ursprünglich geplant. Parallel zu ihrer Kapitalpritze verfügte die französische Regierung, dass der Energieriese EDF 75 Prozent von Areva übernehmen muss. EDF hat nun alle Aktivitäten rund um den Bau und die Wartung von Atomkraftwerken unter dem Namen Framatome gebündelt.

Dabei ist EDF ein schwacher Retter. Das liegt an sinkenden Großhandelspreisen und Verzögerungen bei atomaren Großprojekten. So trägt EDF zwei Drittel der Kosten von 22 Milliarden Euro für den Bau des neuen Kernkraftwerkes Hinkley Point in Großbritannien. Das Projekt hat sich um mehr als ein Jahr verzögert. Zudem kämpft der Konzern mit technischen Problemen bei den Werken in Frankreich. Um diese zu modernisieren, wären laut EDF in den kommenden Jahren 45 Milliarden Euro erforderlich. Schon jetzt drücken den Konzern 33 Milliarden Euro Nettoschulden.

In Deutschland machte Framatome im vergangenen Jahr rund 700 Millionen Euro Umsatz, die meisten der 3500 Mitarbeiter kümmern sich um die Wartung und Modernisierung von Atomkraftwerken im In- und Ausland. Eine Fabrik im bayrischen Karstein produziert Komponenten für Brennelemente. Außer in Singen produziert EDF die Brennstab-Komponenten auch im französischen Lyon und im US-Bundesstaat Washington. Die Fabrik in Lingen sei dabei ▶

Auf Exportkurs Brennstäbe der Brennelementefabrik ANF aus Lingen im Emsland





Tiefergelegt Brennelemente werden in Lingen unterirdisch bis zum Abtransport zum Kunden gelagert

„der nukleare Technologieexperte“, sagt Werksleiter Hoff.

Als er vor fast drei Jahrzehnten anfang, war Atomkraft in Deutschland noch eine – wenn auch umstrittene – Zukunftstechnologie. Doch dann kam 2011 der Unfall von Fukushima. Einige deutsche Kraftwerke mussten sofort den Betrieb einstellen. Das traf die Fabrik in Lingen hart. Denn sie lebte bis dahin davon, die alten Brennelemente in deutschen Reaktoren jährlich durch neue zu ersetzen. 2014 war die Atomfabrik nur noch zu rund 40 Prozent ausgelastet, rund ein Fünftel der Beschäftigten musste gehen.

Damit war es aber nicht getan. „Wir haben nach dem Beschluss zum schrittweisen Abschalten aller deutschen Kernkraftwerke die Mannschaft in der Kantine zusammengetrommelt und haben gesagt, dass wir uns neu aufstellen müssen“, erzählt Hoff. Neben der Fertigung von Brennelementen fürs Ausland will die Atomfabrik nun Anlagen in aller Welt warten, der Anteil des Auslandsgeschäfts liegt hier schon bei 60 Prozent. In einer großen Halle bauen die Deutschen zu-

dem gerade eine Schweißanlage für Brennelemente zusammen. Die geht nach Kasachstan. Dort hergestellte Brennelemente seien keine Konkurrenz für das Geschäft in Europa, sagt Hoff. Sie dürfen nicht eingeführt werden.

Lokaler Widerstand

Die Gegner der Fabrik beruhigt das nicht. Mehr als 300 verschiedene Initiativen fordern in einer „Lingen Resolution“ das Ende der Produktion: Wer aus der Atomenergie in Deutschland aussteigen wolle, dürfe keine Brennelemente mehr herstellen und diese dann exportieren. Die Politik unternimmt wenig. Der Koalitionsvertrag von CDU und SPD formuliert als Ziel, zu „verhindern, dass Kernbrennstoffe aus deutscher Produktion in Anlagen im Ausland, deren Sicherheit aus deutscher Sicht zweifelhaft ist, zum Einsatz kommen“. Das könnte etwa auf die Meiler in Belgien zutreffen. Im Februar versprach der nordrhein-westfälische Ministerpräsident Armin Laschet (CDU), sich in Brüssel für deren Abschaltung einzusetzen.



Vertrauen den belgischen Meilern ANF-Geschäftsführer Reimann (links) und Werksleiter Hoff liefern, egal, an wen

Dass die Regierung das Brennelementewerk in Lingen bald dichtmacht, ist unwahrscheinlich. Die staatliche Betriebsgenehmigung läuft auf unbestimmte Zeit. Und selbst der Koalitionsvertrag gibt das Ziel vor, Fachwissen und Fachpersonal für Betrieb, Rückbau und Sicherheitsfragen bei Nuklearanlagen zu erhalten.

Einfacher macht die Politik das Geschäft der Atomfabrik trotzdem nicht. So hat Bremen 2012 den Umschlag von Kernbrennstoffen über seine Häfen verboten. Den Linger Antrag auf eine Ausnahme genehmigung lehnte der Senat ab. Der anschließende Prozess beschäftigt mittlerweile das Bundesverfassungsgericht. Auch in Hamburg regt sich Widerstand gegen den Transport von Kernbrennstoffen. Hier hat die Politik die Hafenunternehmen dazu aufgefordert, sich freiwillig zum Verzicht zu verpflichten.

Im Kern treffen würden die Verbote die Atomfabrik nicht, meint Werksleiter Hoff. Über die Bremer Häfen sei ohnehin wenig transportiert worden, im Zweifel könne man nach Kiel oder Rostock ausweichen. „Lingen wird weiterhin ein wichtiger deutscher Kernenergiestandort bleiben“, meint er. Schließlich wolle Deutschland in internationalen Atomfragen weiter mitreden und müsse dafür selbst nukleares Wissen im Land haben. Erst kürzlich seien wieder einige Beamte vom Auswärtigen Amt zu Besuch da gewesen. Sie wollten sich bei den Atomfreunden in Lingen über ein brisantes Thema informieren: technische Details des Atomabkommens mit dem Iran. ■



DEUTSCHER MARKETING VERBAND

WILLKOMMEN IM CLUB



Über 60 Marketing Clubs.

14.000 Mitglieder.

Finden Sie Ihren Club.

www.marketingverband.de/die-clubs | mitgliedwerden@marketingverband.de

Helden des Mittelstands – Teil 5

Konstantin von Alvensleben, 60 Vorsitzender der Geschäftsführung bei Riemser Pharma



1 Das Problem

Viele Ärzte weigern sich inzwischen, Pharmareferenten zu empfangen. Ihnen sind die Gespräche mit den Außendienstlern zu nervig und zeitaufwendig.

36

Prozent mehr verkaufte Packungen für das Anti-brechreizmittel Akzyneo, weil sich Riemser **promovierte Vertriebsmitarbeiter** von außen holte.

2 Die Lösung

Riemser hat den Kontakt zu den widerpenstigen Ärzten ausgegliedert – und zwar an eine Agentur mit promovierten Fachkräften. Die begegnen den Medizinern auf Augenhöhe und bearbeiten alle Praxen, die persönliche Besuche ablehnen. Sie fragen nach Präferenzen der Ärzte, etwa danach, auf welchen Kanälen sie alternativ erreicht werden wollen – per Telefon, E-Mail oder Fax. Zum Service gehört auch ein personalisierter Newsletter.

3 Die Umsetzung

Die Idee brauchte Zeit. Zunächst mussten die neuen Kollegen die Riemer-Produkte kennenlernen. Dann folgte der Beziehungsaufbau zu den schwierigen Ärzten – mitunter hartnäckig in etlichen Telefonaten und E-Mails über einen Zeitraum von gut sechs Monaten. Der Aufwand hat sich gelohnt: Der Absatz des Präparats Akzyneo, das Brechreiz und Übelkeit bei Tumorbehandlungen unterdrückt, wuchs zweistellig.



WirtschaftsWoche Club Event



Willkommen zu Inspiration, Begegnung und Innovation.

Im WirtschaftsWoche Club erleben Sie Journalismus live, sind noch näher an der Redaktion und schauen hinter die Kulissen der spannendsten Unternehmen. Und das ist erst der Anfang.

- Im **Netzwerk** sind Sie hautnah am Mittelstand, treffen die Redaktion und können sich mit anderen Leserinnen und Lesern vernetzen.
- Als **Neudenker** lassen Sie sich faszinieren von Themen und Ideen, die unsere Gegenwart bereichern und unsere Zukunft prägen werden.
- **Investment** und wie man mehr aus dem eigenen Vermögen macht: Profitieren Sie persönlich vom Finanzwissen unserer Experten.
- In unserer **Lounge** erleben Sie aktuelle Kunstaussstellungen, unentdeckte Weinregionen und mit unserem Reiseservice gleich die ganze Welt. Mit Best-Price-Garantie.

Alles Weitere erfahren Sie unter club.wiwo.de

Einfach Mitglied werden:
club.wiwo.de/anmeldung



Miriam Meckel
Herausgeberin WirtschaftsWoche



Christian Lindner
im Gespräch mit
einem Club-Mitglied



Lufthansa Cargo in Frankfurt
Werkstattgespräch

**Vom Abfall zum Rohstoff**

Eine Initiative der Vereinten
Nationen ist der
Motor für eine neue Art von
Recyclingbranche

Kaugummi ZU Turnschuhen

90 Millionen Tonnen **Lebensmittelabfälle** produzieren die EU-Bürger pro Jahr. Unternehmen machen aus dem Müll nun wertvolle Produkte – sei es Geschirr, Handtaschen oder Luxuskleidung.

TEXT THOMAS STÖLZEL



Turnschuhe aus Kaugummi

Das Londoner Start-up Gumdrop ist das weltweit erste Unternehmen, das durchgekaute Kaugummi in ihre chemischen Bestandteile aufbricht und daraus synthetischen Gummi gewinnt. In einem Pilotprojekt mit der Stadt Amsterdam hat es jetzt einen Turnschuh entwickelt, der zu 20 Prozent aus alten Kaugummi besteht. Gesammelt wird der Abfall in speziellen Behältern auf der Straße. In den Niederlanden landen jedes Jahr mehr als 1,5 Millionen Kilogramm Kaugummi auf den Straßen. Das Entfernen der klebrigen Masse kostet die Kommunen Millionen.

Wer eine Ahnung von den Lebensmittelmengen bekommen will, die Jahr für Jahr im Müll landen, sollte sich vorstellen, jeden Tag eine bepäckte Einkaufsstüte mit Speisen aus dem Supermarkt zu tragen und in den nächsten Container zu stopfen – einen Monat lang.

Fast unvorstellbar, aber wahr: 173 Kilogramm Lebensmittelabfälle produziert jeder Europäer jährlich, weil er abgelaufene Milch oder vergammelten Käse wegschmeißt, Bananenschalen oder gebrauchte Teebeutel.

Knapp die Hälfte der Abfälle allerdings entsteht nicht in Privathaushalten, weil er zu viel Brot kaufte oder sie zu wenig Obst aß – sondern fällt bei der Verarbeitung der Waren und im Handel an. So kippt die Lebensmittelindustrie jedes Jahr mehrere Millionen Tonnen nicht essbare Pflanzen- oder Tier Teile auf Deponien oder ins Meer. Und so entsorgen Supermarktketten palettenweise Nahrungsmittel, deren Mindesthaltbarkeitsdatum abgelaufen ist.

Die Folgen der Überproduktion von Lebensmitteln sind nicht marginal. Die Vereinten Nationen schätzen, dass durch sie mehr

Treibhausgase emittiert werden, als der gesamte indische Subkontinent produziert. Bereits 2015 hat die UN daher das Ziel ausgegeben, den Abfallberg bis zum Jahr 2030 zu halbieren. 193 Staaten, darunter alle Länder der Europäischen Union, haben sich auf das Ziel verpflichtet. 48 der 50 weltweit größten Lebensmittelkonzerne etwa sollen ihre Lebensmittelabfälle massiv reduzieren.

Mehr noch: „Dank des UN-Programms“ wird in diesem Bereich heute auch „deutlich mehr geforscht“, sagt Harald Rohm, Professor für Lebensmitteltechnik an der TU Dresden. Mit dem Ergebnis, dass aus Müll neue Produkte entstehen. Wissenschaftler in Asien arbeiten gerade daran, aus Reishülsen Batterien herzustellen. Die Hülsen bestehen zu rund 20 Prozent aus Silizium – das chemische Element ist eine wichtige Grundlage, um Strom zu speichern.

Die ersten Ideen haben es bereits raus aus dem Labor und rein in die Produktwelt geschafft. Aus Fischhäuten werden Handtaschen, aus durchgekauften Kaugummi Turnschuhe. Benutzte Grünteelblätter verwandeln sich in Parkbänke. Und der Kaffeesatz wird nicht mehr gelesen. Sondern zu Outdoorjacken verarbeitet. Ein Überblick. ►



Kleidung aus Orangen

Das 2014 in der ostsizilianischen Stadt Catania gegründete Unternehmen Orange Fiber verwandelt die Schalen ausgepresster Orangen in Textilien. Dazu gewinnt es aus der Pelle die Zitrus-Zellulose, aus der sich seidenähnliche Garne spinnen lassen, die man wiederum zu einem weißen und matt glänzenden Stoff weben kann. Im April vergangenen Jahres brachte der florentinische Luxusmodehersteller Salvatore Ferragamo erstmals eine Kollektion aus Orange-Fiber-Blusen, -Schals und -Kleidern auf den Markt. Allein italienische Orangensafthersteller produzieren jedes Jahr etwa 700 000 Tonnen Schalen, die bisher fast ausschließlich auf Deponien landen. Sie lassen sich nur schwer kompostieren. Die Verrottung von Orangenschalen dauert bis zu zwei Jahre – anders als eine Bananenschale, die bereits nach sechs Wochen augenscheinlich verschwunden ist.





Tüten aus abgestandener Milch

1904 ließ der deutsche Chemiker Friedrich Todtenhaupt ein Verfahren patentieren, um aus Casein, einem Nebenprodukt bei der Milchherstellung, Textilfasern zu fertigen. Die 2011 gegründete Firma Q-Milk nutzt das Casein, um Folien herzustellen. Sie zersetzen sich binnen weniger Tage, anders als herkömmliche kompostierbare Plastiktüten, deren Zerfall mitunter Jahre dauert. Rund zwei Millionen Tonnen Milch werden jedes Jahr in Deutschland entsorgt, etwa weil das Haltbarkeitsdatum überschritten wurde oder weil die Milch zu viele Keime aufwies.

Tassen aus Kaffeesatz

Das Start-up Kaffeeform des Berliner Designers Julian Lechner stellt aus gebrauchtem Kaffeesatz Kaffeetassen her. Dazu mischt Lechner das dunkle Pulver unter anderem mit Buchenholzfasern, Stärke und Zellulose. Und erhält so eine flexible Masse, die sich in Tassenform pressen lässt. Das fertige Material erinnert eher an Holz als an Porzellan, ist allerdings spülmaschinenfest. Kaffeesatzreste gibt es weltweit in rauen Mengen. Allein in Europa fallen jeden Tag acht Millionen Kilogramm an.



Leder aus Fischhaut

Indigene Völker fertigen seit Jahrhunderten Leder aus den Häuten von Fischen. Die isländische Gerberei Atlantic Leather versucht nun, die Idee zu monetarisieren. Sie gerbt die Haut von Lachsen zu Leder, das Designer dann zu Schuhen, Portemonnaies und Handtaschen verarbeiten. Das von der EU unterstützte Unternehmen beliefert inzwischen Modehäuser wie Gucci und Prada. Hintergrund: In riesigen Fischfarmen vor den Küsten Islands und Norwegens werden Millionen Lachse getötet und verarbeitet. Bisher werden die Häute als Abfall ins Meer gekippt.

Papier aus ausgepressten Trauben

Das fast 300 Jahre alte venezianische Unternehmen Favini hat ein Verfahren entwickelt, um Reste von verarbeiteten Orangen, Kiwis, Mais, Weintrauben und Haselnüssen in Papier zu verwandeln. Dabei werden rund 15 Prozent der Zellulose von Bäumen, die normalerweise zur Herstellung von Papier verwendet werden, durch die getrockneten und zermahlenden Fruchtreste ersetzt, die etwa bei der Produktion von Wein, Saft und Sirup entstehen. Das Geschäft wächst rasant, da viele Unternehmen Plastikverpackungen gegen Papierverpackungen tauschen.



Virtuelle Volksvertreter

Selbstlos, unbestechlich, rational: Was viele Menschen derzeit an Politikern vermissen, leistet **künstliche Intelligenz** längst. Sollte sie dann nicht auch an die Regierung?

TEXT ANDREAS MENN



Android fürs Amt
Wahlplakat für eine künstliche Intelligenz bei der Bürgermeisterwahl in Tama bei Tokio

Michihito Matsuda ist kein Typ für langweilige Ansprachen. In einem weißen Karateanzug mit schwarzem Gürtel tritt der Japaner auf die Bühne, stößt einen Schrei aus und zerschlägt mit einem Hieb der rechten Hand einen Stapel aus acht Dachziegeln.

Matsuda will nicht nur Keramik zerbrechen, sondern auch die bestehenden Verhältnisse, unsere Einstellung zu Hoheit und Herrschaft: Vielen Politikern gehe es um Macht und Geld und weniger um die Menschen, schimpft der 45-Jährige beim Zukunftskongress im Park von Schloss Wolfsburg. Politik sei korrupt und ungerecht

und: „Wir Menschen sind dumm. Wir lernen nicht aus der Geschichte.“

Die Zuhörer seiner Zeitdiagnose widersprechen nicht. Und Matsuda hat einen radikalen Vorschlag, um die Misere zu beheben: Der Mensch solle aus der Politik verschwinden. Künstliche Intelligenz (KI) möge über das Gemeinwohl entscheiden – selbstlos, unbestechbar, rational. Im April druckte der Internetunternehmer Wahlplakate, darauf das metallene Gesicht einer Androidin. Er mietete Minibus und Megafon für die Kampagne und schickte die KI in den Wahlkampf fürs Bürgermeisteramt in seiner Heimatstadt Tama bei Tokio.

Politiker reden in diesen Tagen unaufhörlich über die Macht der Algorithmen. Darüber, wie sie unsere Welt verändern und welche Jobs sie bedrohen. Selten aber reden sie davon, dass sie vielleicht selbst eines Tages von ihnen ersetzt werden. Für den römischen Konsul Cicero war es vor allem die Redegewandtheit, die einen guten Politiker auszeichnet. Für den florentinischen Diplomaten Machiavelli das Talent für den Machtpoker. Und für den Soziologen Max Weber heißes Kalkül und interessiertes Augenmaß. Fähigkeiten, die Maschinen jetzt lernen: Amazon und Microsoft bringen ihren digitalen Assistenten, Alexa und Cortana, Redegewandtheit bei – in Dutzenden Sprachen. Eine KI aus den USA beherrscht das Pokern immerhin schon beim gleichnamigen Kartenspiel. Und IBM hat gerade einer KI Augenmaß antrainiert: Die Software diskutiert mit Menschen, ob Telemedizin sinnvoll ist oder die Raumfahrt subventioniert werden soll – und findet dazu Fakten und Argumente aus Hunderten Millionen Aufsätzen.

Roboter holt 4000 Stimmen

Seine eigene Software, räumt Matsuda ein, sei bislang nur ein Chatbot, ein Dialogprogramm, das er mit Daten aus der Stadtverwaltung gefüttert hat, mit Ratsprotokollen und Budgettabellen: Es kann Faktenfragen zur Kommune beantworten. Und weil sich Maschinen in Japan nicht zur Wahl stellen dürfen, musste Matsuda sich selbst als lebendigen Repräsentanten bereitstellen – als Avatar seiner KI, wie er das nennt. Trotzdem sammelte seine KI bei der Wahl mehr als 4000 Stimmen und landete auf dem dritten Platz. Vor allem jüngere Japaner, die in der alternden Gesellschaft unterrepräsentiert sind, wählten den kuriosen Kandidaten: Sie seien es leid, dass die Alten die Politik bestimmten. Und überzeugt davon, eine KI werde fair und ausgewogen entscheiden.

Kommt da also eine Revolution auf uns zu? „Wir erwarten, dass künstliche Intelligenz in den kommenden Jahren Schritt für Schritt in die Politik einziehen wird“, sagt Michael Carl, Forschungschef beim Leipziger Thinktank 2b Ahead, der Matsuda nach Deutschland eingeladen hat. Erst werde KI helfen, Entscheidungen vorzubereiten, dann sie zu überprüfen. Etwa, wenn neue Straßen gebaut oder Fördermaßnahmen evaluiert werden. Wenn es große Mengen unsortierter Daten zu analysieren gelte, seien Computer den Menschen überlegen, sagt Carl.

Darum will Matsuda Regierungen und ihre Verwaltungen dazu bringen, sämtliche Daten über Budgets und Beschlüsse, Sitzungsprotokolle und Bürgerbefragungen

der Öffentlichkeit kostenlos zur Verfügung zu stellen, am besten über die fälschungssichere Vertragssoftware Blockchain. Künstliche Intelligenz solle politische Vorschläge prüfen und sie mit der öffentlichen Meinung abgleichen, die sie aus Twitter-Beiträgen, Anrufen und Bürgeranhörungen destilliere. Vom legendären japanischen Prinz Shotoku wird erzählt, er habe dank seiner überragenden Intelligenz einmal acht Bürgern gleichzeitig zugehört. „Künstliche Intelligenz“, sagt Matsuda, „hört einer Million Menschen zeitgleich zu.“

Und darum, orakelt der Japaner bei seinem Vortrag in Wolfsburg, würden Bürger eines Tages nicht mehr nur alle paar Jahre ihre Stimme abgeben. Stattdessen werde es eine direkte Demokratie geben, mit KIs als Regierungschefs – mit virtuellen Volksvertretern, die laufend zu jedem Thema den Willen der Wähler ermitteln. Im Jahr 2028 würden KIs mit Persönlichkeit entstehen, 2045 erhielten sie so etwas wie Menschenrechte, von 2050 an gewannen sie jeden Wahlkampf. Der Präsident der USA werde dann eine KI sein. „Wäre auf jeden Fall besser als jetzt“, murmelt ein Zuschauer.

Teile der Revolution bahnen sich schon an. Zum G7-Gipfel Anfang Juni scannte die kanadische Regierung mit einer Software klassische und soziale Medien, um zu ermitteln, was Menschen am meisten bewegt. In Chicago ermittelte die Verwaltung per Big-Data-Analyse, welche Häuser noch giftige bleihaltige Wandanstriche enthielten. Und in Las Vegas sucht eine KI des Gesundheitsamts auf Twitter nach Hinweisen, welche Restaurants verdorbenes Essen servieren.

Regierungen weltweit werden bald gezwungen sein, Algorithmen einzusetzen, heißt es in einer Studie des Centre for Public Impact: Nutze die Politik KI seltener als die Wirtschaft, werde sie als ineffizient wahrgenommen, warnen die Experten. Das könne ihre Legitimität bedrohen. Die Stadt Tampa in Florida hat schon mehrere Buslinien aufgegeben und durch Uber-Taxis ersetzt, die dank KI und Datenanalyse billiger sind. Eins zu null für den Techkonzern.

Dataismus nennt der israelische Historiker Yuval Noah Harari die Vorstellung, dass Computer bald besser über uns Menschen Bescheid wissen als wir selbst – und wir sie deshalb entscheiden lassen. Er werde vielleicht den Humanismus von Cicero, Machiavelli und Weber ablösen, der den Menschen in den Mittelpunkt stelle. KI muss dann keine guten Reden mehr halten, sondern nur noch die Gesellschaft effizient verwalten. Ansätze davon lassen sich schon beobachten: In China überwacht der Staat sei-

„2050 werden künstliche Intelligenzen jede Wahl gewinnen“

MICHIHITO MATSUDA
Internetunternehmer und Aktivist

ne Bürger nicht nur mit höchster technischen Finesse. Sondern er bewertet sie auch in einem Sozial-Punkte-System.

Auf diese Weise aber werde künstliche Intelligenz der Demokratie ein Grab schaufeln, warnt die Juristin und Autorin Yvonne Hofstetter. Der einzelne Bürger könne nicht mehr nachvollziehen, auf welcher Grundlage Algorithmen zu ihren Ergebnissen und Entscheidungen kämen. Es drohe eine undurchschaubare, totalitäre Herrschaft der Techkonzerne.

Tatsächlich verfügt Aktivist Matsuda über namhafte Unterstützer aus der IT-Industrie: Tetsuzo Matsumoto, Vizepräsident des Mobilfunkanbieters Softbank, und Norio Murakami, früher Chef von Google Japan. Der Politikrebell ist gut in der japanischen Techszene vernetzt, seit er 2002 mit seinem Filesharing-Dienst für Furore sorgte, und legt sich „gern mit den Mächtigen an“, sagt er vergnügt.

Ohne Handschlag geht's nicht

Also auch mit Politikern. 80 Prozent der Arbeit, die ein Bürgermeister zu erledigen habe, ließe sich schon heute automatisieren, meint Matsuda, vom Ablesen einer Rede bis zum Unterschreiben von Dokumenten. Und so hat er inzwischen erste Nachahmer gefunden, die sogar sein Wahlplakat nutzen und eine Partei der künstlichen Intelligenz gegründet haben. 2019 will er seine KI bei den japanischen Regionalwahlen antreten lassen. Dann soll ein Roboter auf der Bühne stehen, mit den Wählern über Politik reden und Hände schütteln. Ohne eine Art von Körper gehe es in der Politik eben doch nicht: „Im Wahlkampf“, sagt Matsuda, „bringen drei Handshakes einen Wähler.“

Seine eigene Hand hat er nach seinem Vortrag in Wolfsburg mit Verbandzeug eingewickelt, beim Zerschlagen der Dachziegel hat er sich verletzt. Zumindest für Matsuda ist es wohl gesünder, wenn seine KI eines Tages den Wahlkampf komplett übernimmt. ■



wieland-ventures.com

WIELAND | VENTURES

Kooperationen zwischen Startups und Industrie im Bereich eMobilität

Warum beide Seiten von der Zusammenarbeit profitieren

Im Bereich eMobilität gibt es für junge Startups viele Herausforderungen auf dem Weg zu einem marktreifen Produkt und einem erfolgreichen Unternehmen. Dazu gehören finanzielle Mittel, Möglichkeiten, Funktions- und Qualitätstests während der gesamten Produktentwicklung durchzuführen sowie die notwendige Größe und Sichtbarkeit, um OEM's eine schnelle und langfristige Lieferung zu gewährleisten. Parallel sind Zulieferunternehmen auf der Suche nach neuen Technologien und Lösungen, um sich weiter im internationalen Wettbewerb zu positionieren.

Die Zusammenarbeit zwischen einem Startup und einem Industrieunternehmen hilft beiden Seiten diesen Herausforderungen zu begegnen und kann ganz unterschiedlich gestaltet sein: Von einer reinen finanziellen Beteiligung, bis hin zur Nutzung von F&E-Anlagen, Produktionsanlagen und Vertriebsnetzwerken des Industrieunternehmens. Wichtig ist es, immer beide Seiten gleichwertig zu behandeln und dem Startup bei seiner Entwicklung zielgerichtet zu helfen.

Wieland unterstützt mit seiner Corporate Venture Einheit Wieland Ventures junge Startups und stellt individuelle Möglichkeiten und finanzielle Beteiligung zur Verfügung (wieland-ventures.com). Beim diesjährigen Neumacher-Wettbewerb ist Wieland Ventures als Jurypartner in der Kategorie Mobilität vertreten. Bewerben Sie sich und gewinnen Sie einen Einblick in den Vertrieb, die strategische Geschäftsplanung und die R&D bei Wieland. Sie treffen zudem Experten und wichtige Schlüsselpersonen aus dem Bereich Mobilität.



Was ist Ihre Idee für die Mobilität der Zukunft?

Bewerben Sie sich bis zum 30. Juni 2018 unter

award.wiwo.de/gwb/bewerben



Gründer von Divera 24/7

Eric Tribble,
Ben Kreiskott,
Patrick Remy

Nutzer

60 000 Einsatzkräfte in Deutschland

Gründung

2016

Finanzierung

Eigene Mittel, Werbe- und Lizenzerlöse

Mitarbeiter

15, einschließlich der Gründer

Start-up der Woche

„Wir schlagen Alarm für die Retter“

Eine halbe Minute mit Investorin Kristin Müller im Fahrstuhl: Wie lautet euer Elevator Pitch?

Nur gut 100 deutsche Städte können auf Berufsfeuerwehren vertrauen. Überall sonst rücken in Notfällen Freiwillige Feuerwehren aus. Bis Ehrenamtler im Falle eines Alarms im Gerätehaus sind, vergehen Minuten. So lange weiß der Einsatzleiter nicht, ob genug Helfer mit geeigneter Qualifikation kommen – weil etwa kein Maschinist fürs Löschfahrzeug angerückt ist. Solche Verzögerungen können Menschenleben kosten. Wir schließen die Lücke mit einer App, über die Helfer gleich nach dem Alarm melden können, wie rasch sie verfügbar sind. So bringen wir Retter schneller in den Einsatz. Das funktioniert übrigens in allen Wirtschaftsbereichen, die Personal flexibel steuern müssen – bei der Bahn, bei Eventagenturen, in der Gastronomie.

Wie seid ihr auf die Idee gekommen?

Wir arbeiten seit Jahren bei Feuerwehr und Hilfsorganisationen und kennen Personalprobleme sehr genau.

Und wie verdient ihr Geld?

Die Basisversion unserer App finanzieren wir über Werbung. Für die Premi-

umversionen mit Zusatzfunktionen wie etwa die Verwaltung mehrerer Standorte nehmen wir Gebühren pro Helfer. In Deutschland gibt es rund 10 Millionen mögliche Nutzer, europaweit weit mehr als 20 Millionen.

Unsere Kultur ist:

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

... auf die Praxis fokussiert. Was wir morgens programmieren, muss abends im Einsatz funktionieren.

Wie sieht es mit Vielfalt in eurem Unternehmen aus?

Zwei unserer 15 Leute sind Frauen. Das entspricht grob dem Frauenanteil bei der Feuerwehr. Wir hätten gerne mehr.

Was war euer größter Rückschlag?

Ein Feuerwehrchef lehnte unser System ab, weil es seine Personaldefizite sichtbar machte.

Wo steht ihr in fünf Jahren?

Dann sind wir bei der digitalen Koordination von Rettern führend und verkaufen Divera 24/7 auch international.

Ihr seid ein erfolgreiches Start-up?

Bewerbt euch über innovation@wiwo.de

Würde der Profi investieren?

„Der Erfolg von Divera 24/7 beruht auf der Erfahrung des Teams bei Feuerwehr und Co. Weitere Branchen erschließen – das ist nicht einfach. Dort gibt es schon ähnliche Lösungen“



KRISTIN MÜLLER,

Investmentmanagerin beim Bonner Wagniskapitalinvestor High-Tech Gründerfonds.

IDEE



GESCHÄFTSMODELL



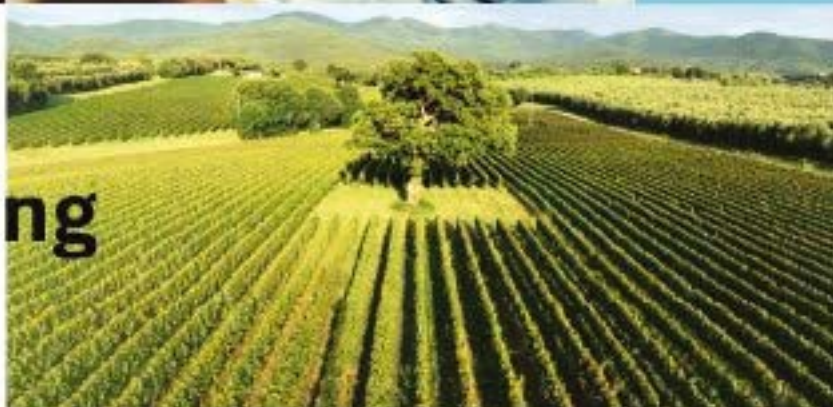
TIMING





PARTNER-EVENT

Wein-Tasting



18.07.2018 | Düsseldorf

Genießen Sie mit unserem Partner Schlumberger eine erlesene Auswahl toskanischer Spitzenweine u. a. von den weltbekannten Weingütern Luce, Avignonesi und Ornellaia. Erfahren Sie bei einer exklusiven Club-Degustation mehr über die Besonderheiten der vielfältigen Weinregion sowie Ihrer Spitzenerzeugnisse.

IHR CLUB-VORTEIL:

Exklusive Veranstaltung für Club-Mitglieder.

Mehr Infos und Anmeldung:
club.wlwo.de/schlumberger



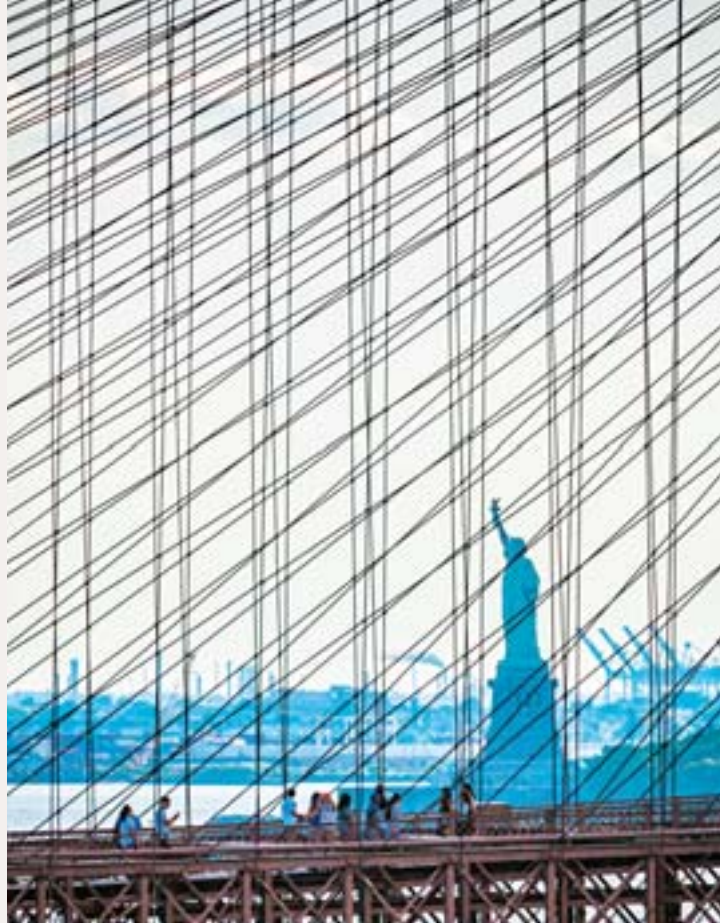
In Kooperation mit:

Schlumberger

**Wirtschafts
Woche Club**

Eine Lanze für den Liberalismus!

TEXT THOMAS MAYER



Die Krise der Globalisierung geht auf das Konto einer Elite, die die Kosten der geplatzten Finanzblase den Steuerzahlern aufgebürdet und den Beladenen dieser Welt das Tor zur Einwanderung in den Wohlfahrtsstaat geöffnet hat. Was jetzt nottut, ist eine Rückkehr zur Ordnung der Freiheit.

Die Ordnung der Freiheit hat der Menschheit einen nicht gekannten Wohlstand gebracht; in ihrem Rahmen kann jeder Einzelne durch sein freies Handeln zur Mehrung der Prosperität beitragen. In der Sprache der Ökonomie könnte man sagen: Jeder Mensch hat ein positives wirtschaftliches Grenzprodukt, wenn man ihn nur in Freiheit so handeln lässt, wie er es am besten kann. Da jeder Mensch unterschiedliche Fähigkeiten besitzt, führt freies Handeln zur Arbeitsteilung und in der hoch entwickelten Gesellschaft zur Wissensteilung. Die Genialität der liberalen Wirtschaftsordnung besteht nun darin, einen Mechanismus zur Koordination der Handlungen freier Menschen geschaffen zu haben: den Markt. Die sich beim Tausch im Markt bildenden Preise sind die Instrumente der Abstimmung. Dort kann das Handeln von Menschen koordiniert werden, die sich nicht kennen, die nicht einmal von ihrer Existenz wissen. Wenn jeder frei handelnde Mensch ein positives wirtschaftliches Grenzprodukt hat, dann wächst der wirtschaftliche Wohlstand mit jedem Menschen, der am Tausch im Markt teilnimmt.

Der Ökonom Friedrich von Hayek hat zu der These von der Verelendung durch Überbevölkerung von Thomas Malthus (1766–1834) eine Gegenthese aufgestellt. Mit der Intensivierung

des Handels und der Verbesserung der Techniken für Kommunikation und Transport steige der Vorteil der Arbeitsteilung durch die Zunahme der Bevölkerung und die Dichte der Besiedlung. Denn dadurch werde eine immer tiefere Spezialisierung und Differenzierung der individuellen Wirtschaftsaktivitäten möglich. Malthus ging davon aus, dass das wirtschaftliche Grenzprodukt der Menschen mit zunehmender Zahl gegen null geht. Hayek setzt dem entgegen, dass mit der Zahl auch die Diversität der Menschen steigt. Dadurch bleibe das wirtschaftliche Grenzprodukt jedes neuen an den Markt kommenden Menschen so hoch, dass die Produktivität trotz wachsender Bevölkerungszahl steigt.

Die wirtschaftlichen Erfolge der Globalisierung im Verlauf der letzten Jahrzehnte bestätigen Hayeks These eindrucksvoll. In der Zeit von 1960 bis 2016 stieg die Weltbevölkerung um 147 Prozent von 3 Milliarden auf knapp 7,5 Milliarden Menschen. Nach der Theorie von Malthus hätte damit ein Rückgang des Einkommens pro Kopf einhergehen müssen, da die neu hinzugekommenen Menschen immer weniger zusätzliches Einkommen erwirtschaften würden. Tatsächlich stieg aber das in Preisen von 2010 ausgedrückte globale Bruttoinlandsprodukt pro Kopf von rund 3700 US-Dollar im Jahr 1960 um 181 Prozent auf rund 10 400 US-Dollar. Die Produktivität der Menschen wuchs

schneller als ihre Zahl. Besonders stark wuchs sie in Ländern, die auf den Markt als Koordinierungsinstrument für wirtschaftliche Handlungen setzten und ihren Bürgern den Zugang zum Weltmarkt öffneten.

Angesichts der enormen Leistungen der liberalen Wirtschaftsordnung wirken die gegen sie gerichteten Anfeindungen befremdlich. Warum halten viele Menschen an Prinzipien der sozialistischen Gesellschaftsordnung fest, die in der Sowjetunion und ihren Satelliten auf beispiellose Weise getestet und widerlegt wurden? Warum bekämpfen sie dagegen eine Ordnung, die ihnen ein Leben in Freiheit und Wohlstand ermöglicht? Dafür gibt es einen Grund: das emotionale Verlangen nach Geborgenheit und menschlicher Nähe, das die liberale Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung nicht befriedigen kann. Dieses Verlangen schuf nach der Stammesgesellschaft die sozialistische Gesellschaft östlicher und den Wohlfahrtsstaat westlicher Prägung. Viele Intellektuelle, die sich die Welt gerne nach ihren Vorstellungen konstruieren, waren fasziniert davon und sind es zum Teil noch heute. Doch die zentral organisierte und gesteuerte Gesellschaft brachte Unfreiheit und Mangel.

Der Irrtum einer Politik des „Dritten Weges“

Findige Politiker kamen in den Neunzigerjahren auf die Idee eines „Dritten Weges“ zwischen Sozialismus und dem durch den Liberalismus ermöglichten Kapitalismus. Die Wirtschaft sollte sich frei entfalten können, solange alles gut ging, aber der Staat sollte schützend eingreifen, wenn Rückschläge drohten. Der Dritte Weg, für den in den USA Bill Clinton und in Großbritannien Tony Blair standen (und mit dem auch SPD-Bundeskanzler Gerhard Schröder kurz flirtete), sollte die beste aller Welten schaffen: Wachstum wie im Kapitalismus und Absicherung wie im Sozialismus, sozusagen die organisierte liberale Gesellschaft. Christian Krell, ein Mitglied der Grundwertekommission der SPD, erklärt: „Es ging darum, die produktiven Kräfte des Kapitalismus zu nutzen und seine zerstörerischen, Ungleichheiten befördernden Tendenzen einzuhegen.“

Auf den ersten Blick erscheint es bestechend, mikroökonomische Flexibilität mit makroökonomischer Stabilität zu verbinden und den Strukturwandel abzufedern. Und eigentlich sollte niemand etwas dagegen haben können, wenn die Steuerungsfunktion des Marktes nicht behindert, sondern ergänzt und verbessert wird. Doch die Steuerungsfunktion des Marktes lässt sich durch politische Planung weder ergänzen noch verbessern, sondern nur aushebeln. Eingriffe führen eben immer zu Fehlallokation und Effizienzverlusten, weil der Planer nicht das Wissen haben kann, das sich auf freien Märkten in den

Preisen widerspiegelt. Zudem verändert makroökonomische Stabilisierung die Risikoeinschätzung auf mikroökonomischer Ebene. Der mit dieser Stabilisierung verbundene kostenlose Versicherungsschutz fördert riskantes Verhalten, dessen Kosten dann der Allgemeinheit aufgebürdet werden. Und der Einsatz der Geldpolitik zur makroökonomischen Stabilisierung führt zur Aufblähung des Finanzsektors, zur „Finanzialisierung“ der Wirtschaft. Statt Geborgenheit zu schaffen, erlaubte der Dritte Weg den Eliten in Politik und Finanzsektor, ihre Macht auszubauen und sich zu bereichern.

Als die Eliten die Kosten der geplatzten Finanzblase den Steuerzahlern aufbürdeten und im Namen einer falschen Liberalität den Mühseligen und Beladenen dieser Welt das Tor zur Einwanderung in den Wohlfahrtsstaat öffneten, lief das Fass der Unzufriedenheit unter den Benachteiligten über. Sie wendeten sich gegen die Eliten, die sie auf diesen Weg geführt hatten. Aber die Benachteiligten suchen den Fehler nicht in der Aushöhlung liberaler Prinzipien durch den mit der Politik des Dritten Wegs verbundenen Konstruktivismus und die durch sie geschaffene Verantwortungslosigkeit der Eliten. Im Gegenteil, sie nehmen es den Vertretern des Dritten Wegs übel, dass sie liberale Elemente in den behütenden und lenkenden Wohlfahrtsstaat eingeführt haben, obwohl dies in der Absicht geschah, diesen zu retten. Nun verdammen sie die Vertreter des Dritten Wegs zusammen mit dem Liberalismus.

Sie attackieren ihn von zwei Seiten her. Auf der politischen Linken wird die liberale Wirtschaftsordnung für die Finanzkrise, eine angeblich „ungerechte“ Verteilung von Einkommen und Vermögen und den Raubbau an der „Umwelt“ verantwortlich gemacht. Auf der politischen Rechten wird die liberale Wirtschaftsordnung als Bedrohung für nationale Identität und Wohlstand durch fremde Mächte gesehen. Gemäß der alten Regel, dass der Feind meines Feindes mein Freund ist, schaffen die Angriffe gegen den Liberalismus gelegentlich bizarre Koalitionen zwischen der politischen Linken und Rechten. Diese Koalitionen sind möglich, weil sie eines eint: der Wunsch nach Rückkehr in die von einer Elite („sozial-national“ oder „sozial-international“) organisierte Gesellschaft.

Wollen wir Freiheit und Wohlstand erhalten, ist aber die Rückkehr zur liberalen Ordnung nötig, der wir dies verdanken. Dazu müssen vor allem die Eigentumsrechte der Bürger vor dem Zugriff des Staates besser geschützt werden, denn zur Freiheit gehört, dass der Einzelne über das von ihm durch seine Leistungen erworbene Eigentum verfügen kann. Wer aber über seine Angelegenheiten selbst bestimmt, muss dafür auch die Verantwortung übernehmen. Nur durch den Zweiklang von Freiheit und Verantwortung ergibt sich die Würde der Bürger als mündige Gesellschaftsmitglieder. Wir müssen das Vertrauen der Bürger untereinander und in den Rechtsstaat stärken, indem wir für äußere und innere Sicherheit sorgen. Und wir müssen uns auf eine Staatsordnung rückbesinnen, in der mündige Bürger ihre Vertreter im Parlament beauftragen, in der Gesellschaft gewachsenenes Recht in Gesetze zu fassen und die Regierung bei der Ausführung dieser Gesetze zu kontrollieren. Nur wenn wir die liberale Gesellschaftsordnung wieder stärken, werden wir die Avantgarde einer Weltgeschichte bleiben, deren Zukunft offen ist. ■

„Die Steuerungsfunktion des Marktes lässt sich durch politische Planung weder ergänzen noch verbessern, sondern nur aushebeln“

THOMAS MAYER, 64, ist Direktor der Denkfabrik Flossbach von Storch Research Institute. Er war Chefvolkswirt der Deutschen Bank. Soeben erschienen: „Die Ordnung der Freiheit und Ihre Feinde“, FBV 2018, 17,99 Euro

GELD ERFOLG

78 Vertreter im Exil

Der schräge Humor des Mehmet Göker, der vor der deutschen Staatsanwaltschaft in die Türkei flüchtete.

Eine Stunde wartete Reporter Philipp Mattheis vor Gökers Haus. Immer wieder rief er den Exmillionär und TV-bekannten Versicherungsvertreter an. Dann klingelte sein Handy. Eine Männerstimme stöhnte, er sei total besoffen, habe den Termin vergessen. Mattheis fragte, ob man sich morgen treffen solle. „Alles nur Spaß!“, brüllte Göker ins Handy. Gesoffen wurde auch später nicht, den ganzen Abend gab es nur Gummibärchen.



86 Lässige Landessparkasse

In Oldenburg ändert eine Bank ihren Dresscode. Über die schwere Geburt einer neuen Kleiderordnung.



Als Redakteurin Lin Freitag sich beim Dresscode-Seminar auf ihren Platz setzte, fing die Bankerin neben ihr sofort an zu kichern. Sie trug die gleichen Schuhe mit Leopardenmuster. Erst gratulierten sich die beiden zu ihrem Geschmack. Bis Seminarleiterin Christiane Dierks dazu kam. Ihr Fazit: viel zu sexy fürs Büro.

Erziehung: Bauchgefühl oder Expertenwissen?


Wie sich die Erziehungsstile über die Jahrhunderte verändert haben. Jetzt in der neuen SZ Familie.



**Jetzt
Kennenlern-
angebot
sichern!**



Neue Ausgabe jetzt im Handel
oder bestellen unter:

 sz.de/kennenlernen
 089 / 21 83 - 10 00

Seien Sie anspruchsvoll.

Süddeutsche Zeitung

Ein Aktionsangebot der Süddeutsche Zeitung GmbH
Hilfschneider Str. 8 81677 München.



Die Wahrheit über den Dax

Zum 30-jährigen Jubiläum wird der **Deutsche Aktienindex** euphorisch gefeiert. Doch die Börse hat bei seiner Berechnung getrickst. Anleger haben weniger verdient als vielfach behauptet. Welche Aktien sich dennoch lohnen.

TEXT CHRISTOF SCHÜRMANN

Einen besseren Einstand hätte der neu kreierte Deutsche Aktienindex „wohl kaum feiern“ können, kommentierte das „Handelsblatt“ am 4. Juli 1988. Gleich am ersten Tag seiner offiziellen Notiz habe sich dieser Dax „munter“ gezeigt, sprang er doch um genau 21,69 auf 1163,52 Punkte. Er legte damit knapp zwei Prozent zu. Wie die Chronik auch verrät, hätten Händler darauf eher lakonisch als euphorisch reagiert: „So könnte es ruhig weitergehen“, hieß es. Ging es aber nicht. Zwar notiert der Dax zu seinem 30. Geburtstag dieser Tage deutlich höher. Doch Anleger haben weit weniger verdient als vielfach behauptet.

Aktuell steht der Dax bei 12 200 Punkten. Das entspricht, so wird es dieser Tage den Aktien gegenüber misstrauischen deutschen Anlegern vorgerechnet, über 30 Jahre einem Wertzuwachs von 8,2 Prozent. Diese 8,2 Prozent Rendite stehen aber nur auf dem Papier. Sie sind ein Trugbild, realistischerweise nicht zu verdienen. „Die Deutsche Börse hat 1988 einen Coup gelandet, weil sie den Dax unter Einrechnung von Dividenden eingeführt hat“, sagt Christian Kahler, Chefanlagestrategie der DZ Bank. Im Dax wird unterstellt, dass Dividenden steuerfrei blei-

ben und gleich in die jeweilige Aktie investiert werden. Das aber ist unrealistisch.

Zwar sind Kursgewinne auf Aktien bis heute steuerfrei, wenn die Aktien schon vor 2009 im Depot lagen. Dividenden jedoch werden schon immer besteuert, zuletzt mit knapp 28 Prozent für Kirchensteuerpflichtige. Die 8,2 Prozent Rendite pro Jahr aber speisen sich zu einem Großteil aus Dividenden. Die Kurse der 30 Konzerne haben auch über lange Zeiträume nur wenig zugelegt.

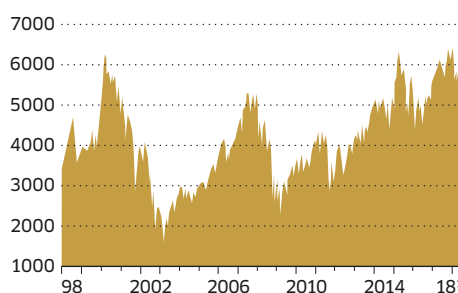
So liegt der ohne Dividenden berechnete Dax-Kursindex aktuell rund acht Prozent niedriger als zur Boomzeit im Frühjahr 2000 (siehe Grafik). Nur dieser Kursindex ist vergleichbar mit dem amerikanischen S&P 500, dem US-Technologieindex Nasdaq 100 oder dem europäischen Euro Stoxx 50.

Hinzu kommt: Einen börsennotierten Indexfonds, mit dem Anleger bequem die Entwicklung des Dax hätten abbilden können, gibt es erst seit Anfang 2001. Anleger, die tatsächlich die Dax-Performance von 8,2 Prozent schaffen wollten, hätten 1988 alle 30 Aktien des Ur-Dax kaufen und dann immer wieder umschichten müssen. Denn die Hälfte der 30 Dax-Gründungsmitglieder ist längst verschwunden. Die Unternehmen gingen pleite, sie wurden wegfusioniert oder aufgekauft. Insgesamt zählte der Dax bisher um die 60 Unternehmen. Umschichten aber kostet Gebühren. Bevor es günstige Onlinebroker gab, zahlten Anleger mindestens ein Prozent der Anlagesumme – jeweils bei Kauf und Verkauf.

Doch wie hätten Anleger mit dem Dax realistisch abgeschnitten? Ein valider Anlagehorizont sind 20 Jahre. So lange können mittelalte Anleger durchhalten, ohne Aktien aus Sicherheits- oder Altersgründen in Anleihen umschichten zu müssen. Ein Einstiegszeitpunkt Ende 1997 etwa wäre fair gewählt. Der Dax notierte, gedrückt von der damaligen Asienkrise, nicht auf einem Hoch, er hatte die fulminante Rally bis nach der Jahrtausendwende noch vor sich. Doch selbst wer damals sein ganzes Geld auf den Dax gesetzt hat, ist für das Risiko nicht belohnt worden. Nach Steuern auf Dividenden blieben knapp fünf Prozent pro Jahr übrig. Nicht schlecht, aber diese Rendite hätten ►

KAUM ETWAS ZU HOLEN

Dax-Kursindex (in Punkten seit Ende 1997)



1 bis 19. Juni; Quelle: Bloomberg

Obenauf

Dax-Tafel in der Frankfurter Börse, 1988

Anleger mit Sparplänen ihrer Bank, langlaufenden Unternehmensanleihen und Bundespapieren auch geschafft, und zwar nervenschonender (siehe Tabellen unten). Deutlich besser wären Investoren mit dem MDax gefahren. Bei den Werten aus der zweiten Reihe spielt die Dividende eine untergeordnete Rolle, die Kurse der Unternehmen sind deutlich stärker gestiegen als die der Dax-Konzerne. Im MDax kommt die Stärke der deutschen Wirtschaft voll zum Tragen. „Der Dax dagegen ist vor allem ein Hebel auf die Weltkonjunktur, drei Viertel der Erlöse stammen aus dem Ausland“, erklärt DZ-Bank-Strategie Kahler.

Nach einer aktuellen Studie des Investor-Relations-Verbands DIRK sind nur neun Prozent der Aktien von Dax-Unternehmen in Familienhand. DIRK-Chef Kay Bommer sieht es positiv, dass „sich die alte Deutschland AG, die den Dax beherrschte, aufgelöst hat“. Tatsächlich halten die Unternehmen

untereinander kaum noch wechselseitig Anteile. Das Old-Boys-Network, das sich gegenseitig Aufsichtsrats- und Vorstandsposten zuschanzt, existiert aber immer noch. So ist der Dax dominiert von nach Gutsherrenart geführten Unternehmen; von Managern, die nicht Treuhänder ihrer Anteilseigner sind, sondern in unzähligen Übernahmeabenteuern Aktionärskapital vernichtet haben.

Viel zu teure Übernahmen

Angefangen bei Daimler über Deutsche Bank und Deutsche Telekom, Allianz, E.On, RWE bis hin zu Bayer. Deren Kurs notiert ein Drittel unter seinem Hoch, weil die 63 Milliarden Dollar schwere Übernahme des Saatgutkonzerns Monsanto das Anlegervertrauen gedrückt hat. Zu Recht: 94 Milliarden Euro mussten die Dax-Konzerne allein seit der Jahrtausendwende auf den Wert der von ihnen übernommenen Unternehmen ab-

schreiben. Und trotzdem stehen noch immer 260 Milliarden Euro Übernahmeprämien, die sie über den Wert der von ihnen gekauften Unternehmen hinaus bezahlt haben, in den Büchern.

Dass die Unternehmen schlecht geführt wurden, zeigen auch die Kartellverfahren, in die unter anderem BASF, Thyssenkrupp und HeidelbergCement verwickelt waren; ganz zu schweigen von den Schmiergeld- und Dieselskandalen bei Siemens und den Automobilherstellern. Übertroffen wurde das Ganze nur noch vom Kollektivbetrug der Banken, bei denen sich vor allem Boni-Banker die Taschen vollmachten, angefangen bei der Deutschen Bank bis hin zur Hypo Real Estate, ehemals im Dax und in der Finanzkrise pleite. Zudem müssen viele Dax-Konzerne, anders als kleinere Unternehmen, staatlichen Einfluss erdulden. Direkt ist der Staat etwa an Commerzbank, an Telekom und Post, an VW und RWE beteiligt. Strom-

VERDAMMT LANG HER

Wann die Dax-Aktien ihr Hoch erreichten, wie hoch ihre Verluste seither sind

Aktie	Höchstkurs (in Euro)	am	aktueller Kurs (in Euro)	Verlust zum Hoch (in Prozent)
Adidas	215,50	18. April 2018	187,25	13
Allianz	402,66	4. April 2000	171,10	58
BASF	98,80	19. Januar 2018	80,06	19
Bayer	144,12	13. April 2015	94,71	34
Beiersdorf	102,00	8. Dezember 2017	94,98	7
BMW	123,75	17. März 2015	77,22	38
Commerzbank	284,64	9. März 2000	8,01	97
Continental	257,40	9. Januar 2018	201,10	22
Covestro	95,78	19. Januar 2018	72,76	24
Daimler	96,07	16. März 2015	55,20	42
Deutsche Bank	92,05	14. Mai 2007	8,86	90
Deutsche Börse	136,32	6. Dezember 2007	113,65	17
Deutsche Post	41,36	20. Dezember 2017	27,82	33
Deutsche Telekom	104,90	6. März 2000	13,12	88
E.On	45,24	11. Januar 2008	9,07	80
Fresenius Medical Care	93,82	1. Februar 2018	86,20	8
Fresenius	80,07	20. Juni 2017	68,32	15
HeidelbergCement	112,03	16. April 2007	71,64	36
Henkel	129,90	20. Juni 2017	106,35	18
Infineon Technologies	83,74	27. Juni 2000	22,08	74
Linde	217,90	11. Januar 2018	195,35	10
Lufthansa	31,26	4. Januar 2018	20,87	33
Merck	115,20	15. Mai 2017	81,74	29
Münchener Rück	378,29	10. November 2000	175,50	54
RWE	102,20	7. Januar 2008	19,05	81
SAP	105,28	15. Juni 2018	98,34	7
Siemens	133,50	4. Mai 2017	111,32	17
Thyssenkrupp	46,92	30. Oktober 2007	20,04	57
Volkswagen	262,45	17. März 2015	143,26	45
Vonovia	42,68	9. Januar 2018	40,25	6

Quelle: Bloomberg, eigene Berechnungen; Stand: 27. Juni 2018

MINI-DAX

Diese sechs Werte bilden die Dax-Branchen gut ab und sollten langfristig besser laufen als der Dax 30

Aktie	aktueller Kurs (Euro)	Stopp- kurs (Euro)	Kurs/ Gewinn 2019 ¹	Rendite der Dividende ²
Allianz	171,10	117,0	9,3	5,1
BASF	80,06	52,50	12,0	4,0
Beiersdorf	94,98	68,00	25,7	0,7
Continental	201,10	155,00	11,1	2,5
SAP	98,34	65,00	23,5	1,5
Siemens	111,32	71,00	14,4	3,4

¹ Kurs-Gewinn-Verhältnis, geschätzt; ² in Prozent, geschätzt für 2018; Quelle: Bloomberg; Stand: 27. Juni 2018

DURCHSCHNITTliche BILANZ

Gemessen an anderen Anlagen, war mit dem Dax in den letzten 20 Jahren relativ wenig zu verdienen

jährlicher Kurszuwachs Ende 1997 bis Ende 2017 ¹	
Dax	3,00
MDax	8,06
jährlicher Zuwachs Ende 1997 bis Ende 2017 inklusive reinvestierter Dividenden ¹	
Dax	5,96
MDax	10,31
jährlicher Zuwachs Ende 1997 bis Ende 2017, inklusive reinvestierter und versteuerter Dividenden ^{1, 2}	
Dax	4,98
MDax	8,56
Rendite alternativer Anlagen (Prozent) ^{1, 3}	
30-jährige Bundesanleihe	5,95
Sparzins Bank/Sparkasse für Langfristplan	7,00
Rendite langlaufender Unternehmensanleihen	7,00-8,00

¹ in Prozent; ² Besteuerung mit einem Satz von durchschnittlich einem Drittel unterstellt; ³ Investitionszeitpunkt Ende 1997, vor Steuern; Quelle: Bloomberg, eigene Recherche

und Briefpreise und Gebühren für Telekommunikation unterliegen keinem freien Markt, sondern auch dem staatlichen Diktat. Das ist aus Verbrauchersicht nicht immer schlecht, engt aber die Spielräume der Unternehmen stark ein. Beschränkt ist der Einfluss der Aktionäre auch bei Unternehmen, die mit stimmrechtslosen Vorzugsaktien im Dax notiert sind oder über das Konstrukt der Kommanditgesellschaft auf Aktien Anteile eignern kaum Mitspracherechte lassen, so etwa Henkel, Merck oder Fresenius.

Mini-Dax für die Zukunft

Unternehmenskultur ist eine sehr langfristige Sache. Konzerne, die in der Vergangenheit weitgehend frei von üblen Affären und Staatseinfluss geblieben sind und besser abgeschnitten haben als der Durchschnitt, bieten auch zukünftig Chancen. Aus den folgenden sechs Papieren lässt sich ein aussichtsreiches und branchenmäßig ausgewogenes Dax-Portfolio darstellen.

Allianz Zwar räubern eine ganze Menge Fintechs auch im Reich der Assekuranzen, doch das dürfte vor allem Jobs in Vertrieb und Verwaltung bei den Etablierten kosten, weniger echtes Geschäft. Denn Finanzanlagen von 550 Milliarden Euro und zwei Billionen Euro an verwaltetem Vermögen baut niemand über Nacht auf. Die Allianz weist größtenteils hervorragende Kapital- und sehr gute Renditequoten auf. Die Solvenz liegt mit 229 Prozent weit über der Minimalanforderung von 100 Prozent, die Schaden-/Kostenquote lag in den vergangenen fünf Jahren zwischen 4,8 Punkten und 5,7 Punkten unter 100 – das heißt, die Münchner verdienen Geld. Dazu ist die Aktie nicht teuer bei einem Kurs-Gewinn-Verhältnis von zehn und einer Dividendenrendite von über fünf Prozent.

BASF Zweieinhalbmal so gut wie der Dax schnitt der weltgrößte Chemiekonzern über 20 Jahre ab. Die Ludwigshafener haben es geschafft, mit eher kleineren Übernahmen ihre Bilanz nicht zu überfrachten. Dass der aktuelle Kauf des Bayer-Saatgutgeschäftes für 7,6 Milliarden Euro schon der größte Wurf in der Geschichte des Unternehmens sein wird, sagt eigentlich alles. Mit dem neuen Chef Martin Brudermüller wird die Tradition fortgeführt, Manager mit Stallgeruch an die Spitze zu bringen. Die Bilanz von BASF ist belastbar, das Geschäftsmodell gegen Angreifer gefeit.

Beiersdorf Die schwankungsärmste Dax-Aktie aller Zeiten ist die des Hamburger Kosmetikkonzerns (Nivea, Labello, Tesa). Der Konzern, der zu mehr als der Hälfte im Besitz der Familie Herz ist, hat eine der sau-

bersten Bilanzen aller Dax-Unternehmen. Spuren aus Übernahmeabenteuern finden Anleger nicht, sie stoßen aber auf 4,2 Milliarden Euro Nettoliquidität. Die skandalfreien Hamburger haben im eigenen Regal aufgeräumt und konzentrieren sich wieder auf ihre Top-Marken. Die Solidität von Beiersdorf ist aber längst kein Geheimnis mehr. Deshalb gehört die Aktie auch zu den teuren Dax-Papieren mit hoher Gewinnbewertung und mickriger Dividende. Kurzfristig irritiert ist die Börse von der Entmachtung von Vorstandschef Stefan Heidenreich. Der Kursrücksetzer aber ist für Langfristanleger eine günstige Einstiegchance.

Continental Investitionen in reinrassige Autobauer sind inzwischen hochspekulativ. Der Dieselskandal kostet zweistellige Milliardenbeträge, dazu kommen Milliardeninvestitionen in die E-Mobilität, deren Zukunft völlig offen ist. Auf der sichereren Seite und in allen Szenarien mit dabei sind Anleger, die sich lieber einen Zulieferer wie Continental ins Depot packen. Der versteht sich längst auch als Lieferant für andere Branchen wie Luftfahrt, Druckindustrie oder den Bergbau. Für die Autoindustrie liefern die Hannoveraner vieles, was sowohl in Verbrennern als auch in E-Autos verbaut werden kann: Reifen und Conti-Technik für Bremssysteme, Fahrdynamikregelungen oder Luftfederungen. Über die kommenden vier Geschäftsjahre, inklusive dem laufenden, traut der Markt Conti 30 Prozent mehr Gewinn bei rund 23 Prozent Erlöswachstum zu. Im ausgewogenen Mini-Dax sollten Anleger die Pkw-Karte spielen – Conti ist dabei die sicherste Variante.

SAP Der über die 30 Jahre Dax-Geschichte wohl spektakulärste Einsteiger kommt aus der Provinz. Bei den Walldorfern geht es fast immer nur aufwärts – und das dürfte auch in Zukunft so bleiben. Angetrieben vom Cloud-Geschäft, soll der Gesamtumsatz von 2017 bis 2021 um 30 Prozent auf dann 30,3 Milliarden Euro wachsen; den Ge-

winn vor Steuern und Zinsen schätzen Analysten bis dahin um ein glattes Viertel höher. Allerdings liegen besonders im Zukunftsfeld Cloud auch hohe Prämien aus Übernahmen auf der Bilanz. Ein reines Witwen- und Waisenpapier ist deshalb auch SAP nicht, aber nach wie vor das am meisten auf Zukunft getrimmte deutsche Unternehmen.

Siemens Der global am besten vertretene deutsche Konzern wurde über Jahrzehnte als Bank mit angeschlossener Elektronikabteilung verspottet. Das ist längst passé. In München hat Chef Joe Kaeser netto längst kein Geld mehr auf der Kante, sondern Schulden, wenn auch überschaubar. Investitionen in Windkraft und Industrie 4.0 haben Geld gekostet. Nun steht der Radikalbruch an, weg vom integrierten Mischkonzern, hin zu einer Holding schneller Beiboote. Die Medizintechniksparte ging dieses Jahr an die Börse, davor sprang schon der zusammen mit der spanischen Iberdrola gebaute Windkraftkonzern Siemens Gamesa aufs Parkett. Der Zusammenschluss der Zugsparte mit derjenigen der französischen Alstom steht kurz bevor. Das eingebrochene Gasturbinengeschäft könnte bald eingestellt sein. Der Takt bei Siemens war selten so hoch. Das birgt Risiken, bringt aber für Anleger mehr Transparenz. Zudem rückt auch Kaeser nicht davon ab, Sozialpartner zu bleiben. Ein Werk in Görlitz etwa bleibt nach Protesten erhalten. Das mag betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll sein, aber die Mitarbeiter mitzunehmen hat sich für Siemens immer ausgezahlt. Insgesamt dürfen Anleger darauf vertrauen, dass nichts Siemens so schnell umwerfen wird – und dass 96 Milliarden Euro Börsenwert im Vergleich zu Ein-Produkt-Unternehmen aus dem Silicon Valley nicht nur geradezu lächerlich, sondern auch nicht das letzte Wort sein werden.

Und vielleicht, ja vielleicht, zieht der sechsteilige Mini-Dax den ganzen Dax mit nach oben – zu einer etwas besseren Performance in den nächsten 30 Jahren. ■

„Der Dax ist vor allem ein Hebel auf die Weltkonjunktur“

CHRISTIAN KAHLER, Chefstrategie DZ Bank

„Unendlich viel Kohle“

Der pleitegegangene Exstar der deutschen Versicherungsverkäufer, **Mehmet Göker**, hat sich an die türkische Ägäis abgesetzt. Während in Deutschland Prozesse gegen ihn laufen, gibt er Seminare zur Kunst des Reichwerdens.

TEXT PHILIPP MATTHEIS

Es ist 20.50 Uhr, die Sonne versinkt in der Ägäis. Gerade haben vier Freunde, Kollegen, Verwandte – man weiß es nicht genau – für Mehmet Göker den Tisch gedeckt, auf der Terrasse, mit Schalen voll deutscher Gummibärchen und türkischer Sonnenblumenkerne. Und eine Shisha für Göker vorbereitet. Der von der deutschen Staatsanwaltschaft per Haftbefehl gesuchte Exstar der deutschen Versicherungswirtschaft hat seinen Job nicht verlernt. Er kann alles verkaufen. Auch seinen neuen Wohnort. Die Worte knallen wie aus einem Überdruckbehälter aus ihm raus. „Über 300 Sonnentage im Jahr, von April bis November fallen die Temperaturen nicht unter 20 Grad, in der Spitze 36 Grad“, jede Zahl ein Vorschlaghammer für die Ohren. „Was soll ich bitte schön noch in Deutschland?“ Göker spricht noch immer wie jemand, der die Caps-Locked-Taste gedrückt hält und hinter jeden Satz drei Ausrufezeichen setzt.

Er entschuldigt sich für ein paar Minuten. Trotz der 300 Sonnentage im Jahr ist es nachts noch frisch. Nach einigen Minuten sind Gökers vier Vasallen übereingekommen, dass es zu kalt sei, um draußen zu sitzen. Sie bringen die Schalen mit Gummibärchen und die Wasserpfeife nach drinnen. Als Göker wieder erscheint, fragt er, was das soll. „Wieso sitzen wir drinnen?“ „Es ist zu kalt draußen, Mehmet“, sagt einer. Göker darauf: Wem es zu kalt ist, der soll sich was anziehen. Menschen und Dinge bewegen sich also wieder nach draußen. Dort bleiben sie sitzen für die nächsten Stunden, schweigend, rauchend, frierend.

Kuşadası ist tatsächlich ein wunderschöner Ort an der türkischen Ägäis-Küste, etwa eine Stunde südlich von Izmir. Das Klima ist mild, weshalb sich hier viele türkische wie deutsche Rentner niedergelassen haben. Es ist ein guter Ort zum Altwerden und um sich zu vergewissern, dass man nicht da sein will, wo man nicht sein kann.

Göker hier zu treffen ist allerdings nicht ganz einfach. Auf eine erste schriftliche Anfrage, ob man sich mal unterhalten könne, reagiert er nicht. Später dann doch („NA KLAR“). Dann ist wieder für einige Tage

Funkstille. Bis Göker anruft und wie eine Haubitze auf Speed über die Berichterstattung über ihn schimpft. Schließlich stimmt er einem Treffen zu, verschiebt es aber zweimal. Am Ende kommt er 45 Minuten zu spät, bittet dabei auf so charmante wie mitreißende Art um Entschuldigung, dass man direkt vergisst: Gökers Ferrari ist weg.

„Verheerende Auswirkungen“

Über Gökers Aufstieg und Fall gibt es mehrere TV-Dokumentationen. 2015 erschien auch noch seine Autobiografie „Die Wahnsinnskarriere des Mehmet Göker“. Das Cover zielt heute seine Facebook-Page.

Noch immer hat er zahlreiche Fans, für die er ein Selfmade-Millionär und Erfolgsguru ist. Andere halten ihn für einen Brüllaffen.

Der heute 39-Jährige war schlau und hatte Talent; nach seiner Ausbildung zum Versicherungskaufmann machte er sich selbstständig und baute innerhalb weniger Jahre Deutschlands größten Versicherungsvertrieb auf. Sein Erfolgsrezept hieß „ich“. So nannte er in zwingender Logik auch seine 2003 gegründete Firma „MEG“ – Mehmet Ercan Göker. Seinen Mitarbeitern hämmerte er ein: Ihr müsst werden wie ich. Für Außenstehende mag das vielleicht eine eher nicht so attraktive Vorstellung sein, denn in den zahlreichen Dokumentationen über Göker hört man den Mann sich ausschließlich in einer Stimmlage äußern: Er schreit. Entweder um den Erfolg aus seinen Mitarbeitern herauszuholen, oder um den Misserfolg aus ihnen herauszubrüllen.

Doch zu werden wie Göker bedeutete eben auch: Verdammt viel Geld zu scheffeln. Früher ließ Mehmet Göker bis zu 300 Leute nacheinander auf einer Bühne antanzen. Sie sollten ihren Namen nennen und den

Exil unter Palmen Immobilienverkäufer und Reichmacher-Coach Göker in seinem türkischen Büro



Grund, weshalb sie gerne für MEG arbeiten wollten. Die selbstbewusstesten unter ihnen bekamen den Job, und verdienten schnell fünfstellig im Monat.

2004 hatte die MEG 40 Mitarbeiter, 2006 waren es schon 150, auf dem Höhepunkt waren es über 1000. Die MEG verkauft private Krankenversicherungen (PKV). Für jeden Abschluss zahlen die großen Versicherer Provisionen an den Verkäufer – zu Spitzenzeiten bis zu 14 Monatsbeiträge. Von Gökers Erfolg beeindruckt, gibt es die Prämien auch bald als Vorschuss, in der Annahme, die Abschlüsse würden schon folgen. Allein im ersten Halbjahr 2009 waren das über elf Millionen Euro. Die gab Göker für den Firmenfuhrpark aus. Die besten Mitarbeiter bekamen einen Ferrari, die zweite Riege fuhr Porsche. Das war megaloman, aber noch nicht illegal. Der Abstieg begann, als die MEG die scheinselbstständigen Verkäufer fest anstellen musste. Plötzlich fehlte das Geld, das vorher in Autos und Firmenausflüge nach Las Vegas gesteckt worden war. Die Versicherungen wollten nun die Prämien zurück. Göker, dessen Vermögen eben noch auf 230 Millionen Euro geschätzt worden war, sah sich Millionenforderungen gegenüber. Es folgte die Insolvenz.

Auf die unweigerliche Frage, ob er Fehler gemacht habe, antwortet Göker mit Ja. „Es waren alles meine Fehler. Ich kann niemandem die Schuld geben. Fakt ist, dass die Entscheidungen mehrheitlich richtig waren. Aber die wenigen falschen Entscheidungen hatten verheerende Auswirkungen.“

Das ist faktisch Reue, aber klingt eben auch wie ein Boxer, der um Entschuldigung bittet, dass er zu fest zugeschlagen hat. Der Fuhrpark der MEG umfasste zu seinen besten Zeiten 14 Ferrari, 23 Porsche. „Ich war jung und hatte unendlich viel Kohle. Geld bedeutet nichts anderes, als keine Kompromisse mehr eingehen zu müssen.“

Nicht alle sehen das so wie er. Die deutsche Staatsanwaltschaft zum Beispiel. Göker zieht 2010 in die Türkei. Nachdem 2012 ein Haftbefehl gegen ihn erlassen wird, verlässt er sie auch nicht mehr. Zwischen Deutschland und der Türkei besteht kein Auslieferungsabkommen. Das schützt Göker zwar vor strafrechtlicher Verfolgung, nicht aber vor den Forderungen seiner Gläubiger. Ein Großteil seines Vermögens in der Türkei soll gepfändet worden sein. Göker arbeitet heute als Angestellter für eine Firma, die auf den Namen seiner Mutter eingetragen ist. So ist die Firma vor dem Zugriff von Gläubigern weitgehend geschützt.

Göker wird auch vorgeworfen, sich aus der Insolvenzmasse Kundendaten genom-



Glanz der 2000er-Jahre Mit MEG („Mehmet Ercan Göker“) scheffelte Göker Millionen

men zu haben und diese verkauft zu haben. Er streitet das ab. 2014 wird bekannt, dass Göker das weitermacht, was er am besten kann: Versicherungen verkaufen. Über Strohmannen in Deutschland und eine falsche deutsche Nummer arbeitet er weiter, von der Türkei aus. Göker streitet das ab: „Die letzte PKV, die wir in Deutschland verkauft haben, war April 2013“, sagt er. Erst Anfang dieses Jahres aber erschien ein Bericht, wonach er über eine Strohfirma namens Simplex Optima weiter auf dem deutschen Markt aktiv sei.

Der letzte Prozess gegen Göker fand im vergangenen März in Kassel statt – bei dem der Angeklagte natürlich nicht erschien. Göker lebt nicht mehr in der Villensiedlung, die man in dem letzten Film aus dem Jahr 2015 über ihn sehen kann. Auch Villen von ihm in der Türkei sind von Gläubigern gepfändet worden. Er sagt, er habe keinen Bock mehr auf die Nachbarn gehabt. Er hat sich jedenfalls verkleinert und ist mit seinem Neffen in ein Penthouse mit Haushälterin gezogen, von dem man einen Blick über die Bucht von Kuşadası hat. Auch den Vertrieb von Krankenversicherungen in der

Türkei hat Göker wieder aufgegeben – zu gering die Prämien.

Drei Einnahmequellen habe er im Moment – alle, versichert er, seien im sechsstelligen Bereich. Mit einem Freund entwickelt er gerade ein Immobiliengeschäft. Dafür sei der Ferienort Kuşadası ideal und die Zeit genau die richtige, denn jetzt könne man billig in der Türkei einkaufen. Außerdem berät er Firmen bei deren Vertriebsstruktur, darunter sei auch ein großer norddeutscher Konzern. Den Namen nennt er nicht.

„Nur reisen kann ich nicht“

Schließlich gibt Göker Seminare, die sich konsequent „MEG Verkäufer Masterkurs“ nennen. Die Teilnehmer reisen aus Deutschland an, hören zwei Tage Gökers Vorträge, gehen mit ihm essen, sitzen bei ihm auf der Terrasse. 4990 Euro kostet die Teilnahme. Sind die 15 Plätze ausgebucht, bleiben ihm um die 60 000 Euro Gewinn. Göker macht also das, was er am besten kann und was wahrscheinlich keiner so gut kann wie er: aufputzen, motivieren, verkaufen. Auf Facebook sieht man ihn wie zu seinen besten Zeiten: aufgepumpt im engen Anzug ohne Krawatte, bereit für die totale Motivation. Es ist dieselbe hyperaggressive, hypnotische Kopfstimme, die dem Zuhörer nur zwei Möglichkeiten lässt: Flucht oder Unterwerfung.

„Im Prinzip geht es mir ausgezeichnet. Nur reisen kann ich eben nicht“, sagt Göker und zieht an der Wasserpfeife. 2019 soll die Anklage gegen Göker verjähren und damit auch der internationale Haftbefehl. Klar habe er auch Krisen gehabt. Mit 36 000 Euro sei er in der Türkei angekommen. Aber es komme eben darauf an, die Zweifel beiseite zu wischen und weiterzumachen. Für sein Selbstvertrauen und seine Energie bewundern Göker noch heute viele. Ein ehemaliger Mitarbeiter namens Murad Amani – Göker ist es ein großes Anliegen, diesen Namen zu erwähnen – habe ihn sofort mit einem sechsstelligen Betrag unterstützt.

Auf seiner Facebook-Page gibt es Hunderte Kommentare, voller Lob und Bewunderung. Benzin für jede Ego-Maschine. Göker zitiert sich dort am liebsten selbst in Großbuchstaben („FOKUSSIERT DICH AUF LÖSUNGEN, NICHT AUF DAS PROBLEM – WER DAS SCHAFFT DER DENKT IN LÖSUNGEN UND ZIEHT DIESE AN.“) Klassischer Business-Bullshit – aber eben das, was viele Menschen von einem Alpha-Göker hören möchten, wenn es im Leben ganz nach oben oder einfach nur weitergehen soll.

Es ist kurz vor Mitternacht, als es endlich auch Göker zu kalt wird. Alle gehen in die warme Wohnung. ■

14

Monatsbeiträge Provision zahlten die privaten Krankenversicherer Gökers Truppe pro verkaufter Police. Zum Teil kassierte er im Voraus – noch bevor Kunden unterschrieben hatten

Wenn das Finanzamt zuschlägt

Ein gut organisierter Fiskus entdeckt **säumige Steuerzahler** immer schneller. Es wird nicht mehr lange gemahnt, sondern gleich das Konto gesperrt.

TEXT HEIKE SCHWERDTFEGER



Eingezogen Pfändet das Finanzamt, bleibt die Kontokarte im Automaten

Pfändung? Für den westfälischen Unternehmer Stefan L. war das gleichbedeutend mit Armut, Obdachlosigkeit, Niedergang. Kein Thema, mit dem er sich jemals beschäftigt hätte oder das in seinem sozialen Umfeld vorkam. Dachte er zumindest – bis zu dem Moment, als am Geldautomaten seine Girokarte eingezogen wurde. Es läge eine Kontopfändung vom Finanzamt vor, sagte ihm seine Deutsche-Bank-Beraterin am Telefon. Auch sein Depotkonto sei gesperrt. Aktien verkaufen? Ohne Einwilligung des Finanzamts – keine Chance.

Nach anfänglichem Entsetzen erinnerte sich L. an eine Mahnung seines Finanzamtes. Die private Einkommensteuervorauszahlung war fällig, aber er hatte sie schlicht und einfach vergessen. Bislang hatte sein Finanzbeamter immer noch gewarnt. Und sein Steuerberater? Der war über die Pfändungsaktion vorab nicht informiert worden. Dass sein Finanzamt die Steuererklärung des Jahres 2015 noch nicht einmal bearbeitet hatte und sich doch bitte schön erst einmal darum kümmern sollte – darüber konnte L. zetern, aber es änderte nichts daran, dass Geld war fällig. Er überwies es rasch, und die Sperre verschwand so schnell, wie sie gekommen war. Aber das mulmige Gefühl, das blieb – und es plagt jährlich Hunderttausende.

Allein die hessischen Finanzämter jagen jährlich rund 100 000 Pfändungsbeschlüsse an die Banken ihrer säumigen Steuerzahler raus. Alle Banken, die dem Fiskus bekannt

sind, werden in einem solchen Fall informiert und müssen sofort jede Bewegung auf den Konten stoppen. Bei Stefan L. ging die Finanzamtspfändung noch an eine Direktbank, bei der er ebenfalls ein Depot hat.

Es zog also weite Kreise. Viel weitere Kreise, als nötig gewesen wäre, um den Betrag einzutreiben. Aber das Finanzamt kann nicht wissen, dass ihr säumiger Zahler das Geld locker vom Girokonto überweisen konnte. Meistens greift die Finanzverwaltung zur Pfändung, wenn sie fürchtet, dass der Schuldner zahlungsunfähig werden könnte.

Konfrontation statt Kooperation

Dass einst kooperative Finanzämter plötzlich härter durchgreifen, ist für Andrea Böhm, Geschäftsführerin bei der Steuerberatungsgesellschaft TAXialist in Mannheim keine Überraschung. Die Finanzverwaltungen seien immer besser organisiert und reagierten schneller. Sie bekommen Daten elektronisch übermittelt, können sie dadurch leichter auslesen. Auffällige Kunden bekommen keine Kennzeichnung mehr an die Akte geheftet, sondern sie werden elektronisch Risikofaktoren zugeordnet. „Ein Steuerzahler, der erst nach mehrmaliger Mahnung zahlt, hinterlässt bei den Ämtern den Eindruck, dass er seine internen Kontrollen nicht im Griff hat“, sagt Böhm. Und dem hilft man jetzt mit drastischeren Maßnahmen auf die Sprünge.

Stefan L. versteht, was Böhm damit meint, wenn sie von einem Klimawandel im Steuerrecht berichtet. Die Selbstanzeigen wurden verschärft, Steuerklärungen lassen

sich nicht mehr nachträglich strafbefreiend berichtigen, nach einer Pfändung sind Ratenzahlungen kaum mehr verhandelbar und auch eine lange geduldete Dauerfristverlängerung sei bei Finanzämtern immer schwerer durchzusetzen, sagt Böhm. Eine Pfändung ohne zusätzliche Warnung, sei „kein netter Umgang“, aber verpflichtend sei eine Warnung auch nicht. Es gäbe jedoch einen Ermessensspielraum, das Finanzamt hätte auch einen Beamten zu Stefan L. schicken können. Aber er hat es wohl auch mal übertrieben und die Zahlung zu oft hinausgezögert. Zwischenzeitlich habe er das für das Finanzamt bestimmte Geld auch schon mal für lukrative Aktiendeals genutzt, erinnert er sich.

Steuerberaterin Böhm rät ihm dringend, eine Einzugsermächtigung zu erteilen. Vorauszahlungen müssen üblicherweise am 10. des Folgemonats auf dem Konto der Finanzverwaltung sein. Wer überweist, soll das Tage vorher tun. Zieht aber das Finanzamt die Lastschriften automatisch ein, reicht sie die erst am 10. an die Banken. Mitunter wird erst ein bis drei Tage später abgebucht. Böhm kennt keine Fälle, in denen das Finanzamt unberechtigt Zahlungen eingezogen hätte.

Keine Schufa-Meldung

Die gute Nachricht: Kontopfändungen werden nicht an die Kreditauskunft Schufa gemeldet und damit nicht für das Schufa-Kredit-Scoring ausgewertet. Dazu müsste eine eidesstattliche Versicherung oder eine Insolvenz vorliegen. Da hat Stefan L. also noch Glück gehabt. ■



SEBASTIAN RITZ, Arbeitsrechtsexperte der Kanzlei Ebner Stolz

Lieber verhandeln als klagen

Herr Ritz, Arbeitnehmer haben seit Kurzem einen Rechtsanspruch auf befristete Teilzeit. Muss der Arbeitgeber die Vollzeitstelle in jedem Fall erhalten?

Der Arbeitgeber kann frei entscheiden, ob er Stellen streicht. Allerdings muss er dann nachweisen, dass es im Betrieb keinen alternativen Arbeitsplatz für Arbeitnehmer gibt, die von Teilzeit zurück in Vollzeit wollen.

Darf der Arbeitgeber Teilzeitbeschäftigte bei Beförderungen übergangen?

Bei Frauen, die häufig in Teilzeit wechseln, bestünde der Verdacht, der Arbeitgeber würde die Betroffenen wegen ihres Geschlechts diskriminieren. Rechtlich wäre das unzulässig. Der Arbeitgeber wird sich daher auf die Qualifikation oder auf Arbeitsabläufe berufen, wenn er Teilzeitkräfte nicht befördert. Diese Gründe müssen schlüssig sein.

Ist es ratsam, sein Recht auf Teilzeit einzuklagen?

Ein Streit vor Gericht bedeutet meist das Ende des Arbeitsvertrags. Das neue Gesetz hilft vor allem begabten Fachkräften, die Verhandlungsmacht haben. Verhandeln ist in der Regel besser als klagen. Das gilt beispielsweise für Dauer und Umfang der Teilzeit.

Courtage

Der Makler darf nur einem dienen

Ein Ehepaar mietete ein Reihenhäus und zahlte Maklerprovision. Später erfuhren die Mieter, dass der Makler auch Verwalteraufgaben für den Eigentümer übernahm, und wollten die Provision zurück. Laut Gesetz haben Makler, die für den Vermieter auch als Verwalter arbeiten, keinen Anspruch auf Provision. Der Makler habe das Reihenhäus jedoch nicht verwaltet, und was er sonst für den Eigentümer erledigt habe, reiche nicht aus, um die Provision zurückzufordern (Bundesgerichtshof, I ZR 38/17).

Beteiligungsverkauf

Rabatt für Manager ist steuerpflichtig

Verkauft ein Gesellschafter eines Unternehmens einem angestellten Manager verbilligt Firmenanteile, ist der finanzielle Vorteil Arbeitslohn und damit einkommensteuerpflichtig (Finanzgericht Münster, 14 K 3290/13 E). Dies gelte auch dann, wenn, wie in diesem Fall, nicht der Arbeitgeber, sondern ein Gesellschafter die Unternehmensanteile mit Rabatt verkauft.

Dieselskandal

Ohne Update wird Auto stillgelegt

Der Besitzer eines Audi A4 mit Dieselmotor weigerte sich, das Softwareupdate des Herstellers installieren zu lassen, und verlor die Betriebszulassung für sein Fahrzeug. Völlig zu Recht, fand das Verwaltungsgericht Stuttgart (8 K 1962/18). Schließlich habe der Audi nicht mehr den amtlichen Vorgaben entsprochen. Dass der Halter das Fahrzeug als Beweis für einen Schadensersatzprozess gegen Audi benötige, falle dabei nicht ins Gewicht. Die Kosten für ein Ersatzauto könne er einklagen.

§

Recht einfach

Kondome

Sie sollen vor Krankheiten schützen und Schwangerschaften verhüten. Bisweilen lösen sie auch Rechtsstreitigkeiten aus.

Made in Germany Ein Erotikversand bewarb Kondome mit „Made in Germany“. Tatsächlich hatte der Hersteller die im Ausland produzierten Produkte nur auf Qualität geprüft und verpackt. Deutsche Kondomhersteller klagten gegen den Erotikversand wegen unlauteren Wettbewerbs – mit Erfolg. Der maßgebliche Teil der Produktion finde nicht in Deutschland statt, daher sei die Werbung irreführend, entschied das Oberlandesgericht Hamm (4 U 121/13). Derzeit liegt

der Fall beim Bundesgerichtshof (I ZR 89/14).

Mehrfachnutzung Zwei Unternehmen, die Kondome vertrieben, stritten um eine Werbeaussage. Auf den Kondompackungen des einen Anbieters stand: „1 Tüte à 7 Stück entspricht bis zu 21 Orgasmen“. Das Landgericht Düsseldorf fand die Werbung nicht lustig (14c O 124/15). Die Richter stellten klar, dass Kondome nur einmal verwendet werden dürfen. Die Orgasmuswerbung sei daher irreführend.

Vaterschaft Eine Mutter focht 2009 die Vaterschaft ihres Exmannes für ihren 2004 geborenen Sohn an, weil sie während der Ehe mit einem anderen Mann geschlafen habe. Sie habe zu spät angefochten, stellte der Bundesgerichtshof klar (XII ZR 58/12). Zwei Jahre nach der Geburt des Kindes laufe die Frist ab. Dass sie beim außerehelichen Verkehr ein Kondom benutzt habe, rechtfertige nicht ihre späten Zweifel. Kondome seien nicht immer zuverlässig.

Schnellgericht

■ **Zweitwohnung** Wer ein Gartengrundstück mit Bungalow besitzt, muss keine Zweitwohnungsteuer zahlen, wenn das Trinkwasser dort nicht genießbar ist, entschied das Verwaltungsgericht Frankfurt/Oder (VG 4 K 1829/16). Das Wasser war trüb und die Grenzwerte für Eisen und Mangan waren überschritten.

■ **Anwaltskosten** Wer nach einem Verkehrsunfall vor Gericht Schadensersatzansprüche durchsetzen will, kann sich die Anwaltskosten vom Unfallgegner ersetzen lassen, wenn es sich nicht um einen einfach gelagerten Fall handelt, also ein Jurist als Berater nötig ist (Amtsgericht Frankenthal, 3c C 49/18).

■ **Mietshaus** Eigentümer von Mietshäusern können es Verlagen untersagen, Anzeigenblätter vor der Haustür abzulegen, wenn die Briefkästen im Gebäude sind (Amtsgericht Magdeburg, 150 C 518/17). Ein Vermieter hatte geklagt, weil er regelmäßig die durch Wind verteilten Blätter einsammeln musste.

Dax-Aktien: Anlagestrategie

Drei Gefahren – und eine Chance

Für deutsche Aktien gibt es derzeit drei Risiken, die in den nächsten Wochen für weitere Kursturbulenzen sorgen dürften: der Handelsstreit zwischen USA, China und Europa, dessen Rückwirkungen auf die Unternehmenszahlen bisher kaum berücksichtigt wurden, wie die jüngste Gewinnwarnung von Daimler zeigt. Zweites Risiko ist die wacklige Konjunktur, die vor allem in Europa deutlicher an Fahrt verlieren könnte. Die dritte Gefahr braut sich an den Aktienmärkten selbst zusammen. Hier drehen nicht nur die konjunkturrempfindlichen Industriebranchen Stahl, Chemie und Autos nach unten, sondern nach Banken und Versicherungen nun auch die weit gestiegenen Technologieaktien.

In der Marktkorrektur von 2015/16 verlor der Dax in der Spitze ein Viertel seines Werts. Sollte der aktuelle Rückschlag ähnlich verlaufen, ergäbe das ein Korrekturpotenzial bis auf etwa 10 000 Punkte. Fundamental hätte der Dax dann selbst bei schwächeren 2018er-Unternehmenszahlen eine Bewertung, die etwa beim Zwölfwachen der erwarteten Gewinne liegen dürfte. Für neue Käufe wäre dies dann ein faires Einstiegsniveau.

DAX IM ÜBERBLICK

	Kurs (Euro)	Kursent- wicklung (%)		Gewinn pro Aktie (Euro)		KGV 2019	Börsen- wert (Mrd. Euro)	Div.- rendite (%) ¹
		1 Woche	1 Jahr	2018	2019			
Dax	12 153,68	-4,3	-4,1				1125,7	3,3
Adidas (NA)	187,25	-0,7	+10,9	8,24	9,71	19,3	39,2	1,7
Allianz (NA)	171,10	-2,7	-1,9	17,32	18,33	9,3	73,6	5,1
BASF (NA)	80,06	-5,9	-5,1	6,20	6,66	12,0	73,5	4,0
Bayer (NA)	94,71	-2,3	-21,0	3,77	5,46	17,4	88,3	3,0
Beiersdorf	94,98	-4,5	-0,8	3,43	3,70	25,7	23,9	0,7
BMW	77,22	-7,7	-6,8	11,49	11,98	6,4	50,2	5,2
Commerzbank	8,01	-9,3	-19,4	0,72	0,90	8,9	10,0	2,4
Continental	201,10	-7,4	+5,1	16,12	18,04	11,1	40,2	2,5
Covestro	73,06	-2,6	+9,7	10,40	9,27	7,9	14,8	3,5
Daimler (NA)	55,20	-8,7	-15,2	9,19	9,40	5,9	59,1	6,6
Deutsche Bank (NA)	8,86	-7,6	-42,9	0,16	0,84	10,5	18,3	1,5
Deutsche Börse (NA)	113,65	-1,4	+21,7	4,98	5,96	19,1	21,9	2,4
Deutsche Post (NA)	27,82	-6,7	-16,4	1,79	2,30	12,1	34,3	4,2
Deutsche Telekom (NA)	13,12	-2,6	-15,3	0,83	0,97	13,5	62,5	5,4
E.ON (NA)	9,07	-1,4	+4,5	0,66	0,71	12,9	20,0	4,8
Fresenius	68,32	-0,9	-11,5	3,53	3,83	17,8	37,9	1,2
Fresenius Med. Care	86,20	-0,6	-0,2	4,88	4,87	17,7	26,6	1,4
HeidelbergCement	71,64	-4,6	-16,0	6,66	7,54	9,5	14,2	3,2
Henkel (Vz)	106,35	-1,4	-15,3	5,74	6,19	17,2	43,4	1,8
Infineon (NA)	22,08	-9,2	+15,1	0,97	1,00	22,0	25,1	1,2
Linde	195,35	-1,8	+4,8	7,97	9,02	21,7	36,0	1,7
Lufthansa (NA)	20,87	-8,3	+7,9	4,36	4,66	4,5	9,9	4,0
Merck KGaA	81,74	-1,2	-25,3	5,85	4,78	17,1	35,5	1,5
Münchener Rück (NA)	175,50	-2,8	-0,5	16,92	18,46	9,5	26,2	5,2
RWE	19,05	-3,2	+8,7	1,54	1,75	10,9	11,6	3,7
SAP	98,34	-4,3	+4,2	3,50	4,18	23,5	120,8	1,5
Siemens (NA)	111,32	-4,5	-10,3	7,38	7,71	14,4	94,6	3,4
Thyssenkrupp	20,04	-9,2	-21,1	1,37	1,82	11,0	12,5	1,2
Volkswagen (Vz)	143,26	-7,2	+6,8	26,64	28,61	5,0	71,9	3,7
Vonovia (NA)	40,25	-1,7	+14,6	4,38	3,52	11,4	20,9	3,6

Stand: 27. Juni 2018, 10.50 Uhr; auf Basis der Dividendenschätzungen für 2018; NA = Namensaktie, Vz = Vorzugsaktie; Quelle: Bloomberg



Startklar O'Reilly-Store in Louisville, Kentucky

Aktie: O'Reilly Automotive

Guter Service hält Amazon auf Distanz

Nach Statistiken der Federal Reserve Bank of St. Louis hatten Amerikaner im ersten Quartal 2018 Autokredite über rund 1120 Milliarden Dollar zu bedienen – ein Rekordwert. Problematisch wird es, wenn sich die Finanzierungsbedingungen verschlechtern – durch höhere Zinsen oder einen scharfen Einbruch der Preise für Gebrauchtwagen, die als Sicherheit dienen. Weil das Nahverkehrsnetz in den USA abseits der Metropolen löchrig ist, sind viele Amerikaner auf ein Auto angewiesen. Wenn das Geld nicht reicht für einen Neuen oder neuen Gebrauchten, dann wird die alte Kutsche eben länger gefahren. Jeder weiß: Je älter ein Auto, desto stärker der Verschleiß. Das garantiert Ersatzteilhändler auch bei schwacher Autokonjunktur eine weitgehend stabile Nachfrage. O'Reilly Automotive ist der drittgrößte US-Autoteilehändler mit 5000 Stationen in 47 Bundesstaaten. Verkauft werden die Produkte etwa je zur Hälfte an Do-it-yourself-Kunden und professionelle Mechaniker. Weil gerade letztere auf eine schnelle Lieferung angewiesen sind, ist das dichte Filial-

ISIN
US67103H1077

Kurs
284,18 Dollar
Stoppkurs
212,00 Dollar
Börsenwert
23,3 Milliarden Dollar
KGV 2018/19
18,3/16,6
Dividendenrendite
0,0 Prozent
Risikoklasse
● ● ● ○ ○

Quelle: Bloomberg, Thomson Reuters

netz ein wichtiger Wettbewerbsvorteil und hält selbst Amazon auf Distanz.

Ein Spitzenwert im Einzelhandel: O'Reilly kommt auf eine operative Marge von 20 Prozent. Aktionäre erhalten zwar keine Dividenden, dafür setzt das Management einen Gutteil der freien Mittelzuflüsse für den Rückkauf eigener Aktien ein. Seit 2010 verringerte sich dadurch die Anzahl der ausstehenden Aktien um gut 40 Prozent. Das erhöht den Gewinn je Aktie und hält die Nachfrage an der Börse hoch. Der Effekt ist künstlich, stützt tendenziell aber trotzdem den Kurs.

Aktie: Ross Stores

Von der Rabattschlacht profitieren



Ross Stores ist die größte Ladenkette für Schnäppchenjäger in den USA. In mehr als 1600 Verkaufszentren bietet Ross Mode, Heimtextilien, Schuhe und Accessoires bekannter Marken mit Preisabschlägen von 20 bis 70 Prozent gegenüber den regulären Verkaufspreisen an. Die Rabatte können so hoch ausfallen, weil Ross eine ganz spezielle Einkaufsstrategie verfolgt. Das Unternehmen konzentriert sich darauf, von Herstellern und Großhändlern Produktionsüberhänge, Lagerbestände oder – vor allem am Ende der Saison – Ware aus stornierten Aufträgen günstig zu bekommen.

Ross verdoppelte seinen Umsatz in den vergangenen sieben Jahren und verdreifachte den Nettogewinn. Nach 8,5 Prozent Wachstum im ersten Quartal dürfte Ross im laufenden Geschäftsjahr (bis Januar 2019) erstmals fast 15 Milliarden Dollar Umsatz erzielen. Drei Prozent Wachstum schafft Ross auf vergleichbarer Fläche, das spricht für eine gesunde Nachfrage. Dazu kommen in diesem Jahr wahrscheinlich an die 100 Neueröffnungen.

ISIN
US7782961038

Kurs
72,90 Euro
Stoppkurs
51,00 Euro
Börsenwert
27,8 Milliarden Euro
KGV 2018/19
20,8/18,9
Dividendenrendite
1,1 Prozent
Risikoklasse
● ● ● ○ ○

Quelle: Bloomberg, Thomson Reuters

Nachdem die Schwerpunkte bisher in Kalifornien, Texas, Florida und New York liegen, werden nun auch vermehrt Vertretungen im Mittleren Westen der USA eröffnet. Die neuen Filialen werden in der Regel angemietet. Das ist angesichts immer noch halbwegs niedriger Zinsen lukrativ, bindet wenig Kapital und begrenzt das Risiko schwankender Immobilienpreise. Besonders profitieren wird Ross in diesem Jahr von den Steuersenkungen in den USA. Wahrscheinlich wird der Nettogewinn deshalb fast um ein Fünftel zulegen und erstmals 1,5 Milliarden Dollar erreichen.

Aktie: Total

Neuer Treibstoff für höhere Kurse



Der französische Ölkonzern Total hat seine Kosten in den vergangenen Jahren während der Rohölbaisse so stark gesenkt, dass er nun ab einem Ölpreis von 25 Dollar profitabel ist. Seitdem haben sich die Notierungen an den Ölmärkten mehr als verdoppelt. Im ersten Quartal des laufenden Jahres kostete ein Barrel im Durchschnitt 67 Dollar. Die weltweit lebhafteste Nachfrage und nur moderate Förderausweitungen der Opec deuten darauf hin, dass der Ölpreis auf absehbare Zeit eher über als unter 70 Dollar notieren dürfte. Fünf Prozent mehr Öl und Gas förderte Total im ersten Quartal. Der Start neuer Bohrungen in Russland und im Kongo, erweiterte Konzessionen in Libyen und Zukäufe in der Nordsee dürften dazu beitragen, dass Total im Plan bleibt und seinen Ausstoß in den nächsten Jahren je Saison um rund fünf Prozent erhöht. Zwei Drittel ihrer gesamten Gewinne erzielen die Franzosen mit klassischer Ölförderung. Zuletzt legten auch die Einnahmen aus dem Raffineriegeschäft wieder zu, das in der Frühphase des Ölpreisanstiegs noch unter sinkenden

ISIN
FR0000120271

Kurs
51,70 Euro
Stoppkurs
36,20 Euro
Börsenwert
137,7 Milliarden Euro
KGV 2018/19
11,9/11,1
Dividendenrendite
5,0 Prozent
Risikoklasse
● ● ● ○ ○

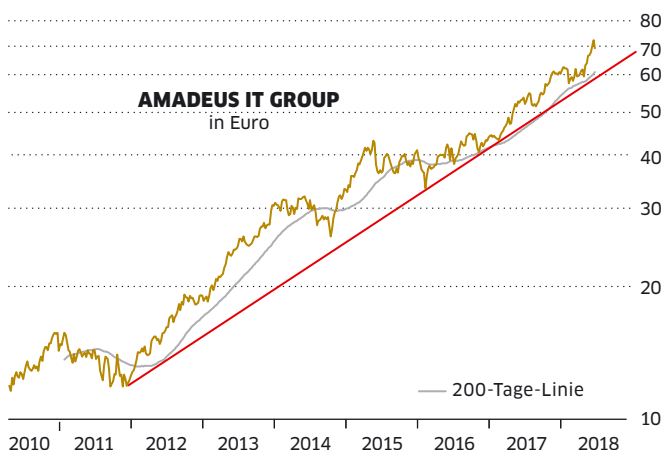
Quelle: Bloomberg, Thomson Reuters

Margen gelitten hatte. Insgesamt sollte Total seinen Nettogewinn 2018 wahrscheinlich um mehr als ein Zehntel auf etwa zwölf Milliarden Euro erhöhen.

Das gibt Spielraum für weitere Aktienrückkäufe und höhere Dividenden, ebenso für große Investitionsvorhaben, etwa die riesige Petrochemieanlage, die Total mit dem saudischen Ölkonzern Aramco bauen wird. Durch die Übernahme des Versorgers Direct Energie erweitert Total sein Geschäft mit Strom aus erneuerbaren Quellen und bekommt zugleich 2,6 Millionen neue Kunden.

Aktien-Rückblick: Amadeus IT Group

Lufthoheit der Spanier



Als Überflieger erwies sich die Aktie der Amadeus IT Group. Gut 60 Prozent Kursgewinn können Anleger bisher verbuchen (WirtschaftsWoche 38/2016). Die Spanier betreiben das gleichnamige Reise-Reservierungssystem. Es ist das weltgrößte, mit einem Marktanteil von 43 Prozent. Amadeus kassiert für jede Transaktion eine Gebühr. Zwei Drittel des Umsatzes steuert das Ticketgeschäft bei. Das passt vielen Airlines, die die Gebühr entrichten müssen, natürlich nicht. Sie wollen die Kunden dazu bringen, direkt auf ihrer Webseite zu buchen. Doch auch daran verdient Amadeus in der Regel über seine IT-Servicesparte mit. Sie unterstützt Airlines etwa bei Reservierung, Kundenbindung, Preismanagement und Zusatzdiensten. Und noch führt an Amadeus kein Weg vorbei. Über 90 Prozent der Erlöse sind wiederkehrend, gesichert durch langjährige Verträge und starke Kundbindung.

Das Reisegeschäft wird international überwiegend in Dollar abgewickelt. Da Amadeus in Euro bilanziert, profitiert das Zahlenwerk von

ISIN
ES0109067019

Kurs
69,34 Euro
Stoppkurs
61,60 Euro
Börsenwert
30,4 Milliarden Euro
KGV 2018/19
29,4/27,3
Dividendenrendite
1,7 Prozent
Risikoklasse
● ● ● ● ●
Empfohlen in der
WirtschaftsWoche
38/2016 zu
43,29 Euro

Quelle: Bloomberg, Thomson Reuters

einem starken Dollar. Wegen der temporären Dollar-Schwäche kletterten die Erlöse im ersten Quartal daher nur um 3,1 Prozent auf 1,23 Milliarden Euro. Das operative Ergebnis vor Vermögensabschreibungen verbesserte sich dennoch um 7,4 Prozent auf 539 Millionen Euro. Die Amadeus-Aktie ist nicht mehr preiswert – trotz dominanter Marktstellung. Noch aber ist der Aufwärtstrend ungebrochen. Anleger sollten vorsorglich den Stoppkurs näher an den aktuellen Kurs ziehen.

Anleihe: Uruguay

4,7 Prozent vom Doppelweltmeister



Spitzenreiter Uruguays Starkicker Edinson Cavani

Die Republica Oriental del Uruguay, kurz Uruguay, wird hierzulande alle vier Jahre wahrgenommen – zur Fußball-WM. Dabei hat das Land des zweifachen Titelträgers mehr zu bieten als seine Spitzenkicker. Seit 15 Jahren wächst die Wirtschaft des Landes Jahr für Jahr, selbst während der globalen Wirtschaftskrise 2008/09 und der letzten Rezessionen in Brasilien und Argentinien. Im gleichen Zeitraum konnte die Staatsverschuldung von gut 100 Prozent auf zuletzt 66 Prozent der Wirtschaftsleistung gedrückt werden. Die Leistungsbilanz drehte 2016 gar erstmals seit zehn Jahren ins Plus. Und die Währungsreserven decken inzwischen den Importbedarf von elf Monaten ab. Trotzdem wertete auch der Peso im Zuge der jüngsten Turbulenzen stark ab.

Als sehr offene Wirtschaft bleibt das Land anfällig für externe Schocks. Die Ratingagenturen S&P und Moody's stufen Anleihen Uruguays zwar als investitionswürdig ein, allerdings auf der vorletzten Stufe (BBB, Baa2). Risiken spiegelt auch die Rendite von

ISIN
US760942AX01

Kurs
113,65 Prozent
Kupon
6,875 Prozent
Rendite
4,69 Prozent
Laufzeit bis
28. September 2025
Währung
Dollar
Risikoklasse
● ● ● ● ●

Quelle: Bloomberg, Thomson Reuters

4,7 Prozent für eine Dollar-Anleihe. „Die wichtigste Schwachstelle ist die nach wie vor hohe Auslands- und Staatsverschuldung“, sagt Jolyn Debuysscher, Analystin beim belgischen Kreditversicherer Credendo. Die Auslandsschulden sind innerhalb von fünf Jahren um zehn Prozent gestiegen. Der Staatshaushalt könnte ohne Zinslasten sogar in einen Überschuss drehen. Wegen der hohen Zinszahlungen wird die Gesamtbilanz aber defizitär bleiben und knapp drei Prozent der Wirtschaftsleistung erreichen. Anleger sollten die Anleihen daher gering dosieren und Aufträge limitieren.

Fonds: LTIF Natural Resources

Eine Schwäche für Kupfer und Öl



Für Urs Marti, Rohstoffexperte des Schweizer Vermögensverwalters SIA, ist das knappe Angebot der entscheidende Treiber für die Rohstoffpreise. Es werde seit Jahren kaum in neue Projekte investiert, weil Rohstoffe vergleichsweise billig seien. Die großen Rohstoffkonzerne wie Glencore, Rio Tinto oder BHP Billiton verdienten mit ihren niedrigen Produktionskosten auch jetzt noch Geld und schütteten Profite lieber an die Aktionäre aus, statt zu investieren.

Dreht der Rohstoffmarkt, profitierten vor allem große Konzerne, beispielsweise die Ölmultis, unterdurchschnittlich. Marti setze daher auf mittelgroße Unternehmen mit höheren Produktionskosten, die derzeit wenig Geld verdienen. Ihr Hebel auf den Gewinn und damit auf den Aktienkurs sei bei steigenden Rohstoffpreisen größer. Dazu zählt der Schweizer Fondsmanager beispielsweise den britischen Ölförderer Premier Oil. „Das Unternehmen hat ein Ölfeld in der Nordsee erschlossen, das die Förderkapazität von 30 000 auf 80 000 Barrel pro Tag steigern wird“, sagt

ISIN
LU0224072335

Anteilspreis
46,06 Euro

Fondsvolumen
18 Millionen Euro

Jährliche Kosten
2,12 Prozent

Ausgabeaufschlag
0,0 Prozent

Gewinnverwendung
Thesaurierend

Risikoklasse
● ● ● ● ●

Quelle: Bloomberg

Marti. Premier Oil sei unterbewertet, weil die Mehrzahl der Analysten mittelfristig einen Ölpreis unter dem aktuellen Niveau erwarte, bei dem die Briten wegen der höheren Kosten etwa im Vergleich zu Royal Dutch Shell wenig verdienen. Beim kanadischen Minenkonzern First Quantum Minerals gefällt Marti der große Hebel auf Kupfer, mit dem die Kanadier 85 Prozent ihres Umsatzes machen. Weil First Quantum zuletzt mehr in neue Minen investiert habe als die Multis, profitiere das Unternehmen überproportional von einem steigenden Kupferpreis.

Geld-Gespräch

„Ich werfe es niemandem vor, dass er Aktienfonds kauft“

Frau Wagenknecht, muss eine Linke Asketin sein?

Das ist völliger Unsinn. Das Problem ist ja, dass der Kapitalismus viele unfreiwillig zu Asketen macht: Menschen in schlecht bezahlten Jobs, mit niedrigen Renten, die keine Chance haben, sich ein gutes Leben zu leisten.

Was gönnen Sie sich für ein gutes Leben?

Ich esse gern und gehe gern in gute Restaurants. Wobei gut nicht teuer heißen muss. Und ich gönne mir ein gutes Fahrrad. Meines ist leicht und läuft gut, es ist einer der Gebrauchsgegenstände, die ich am meisten nutze.

Sie verdienen heute etwa 9500 Euro brutto im Monat. Wie hat das Ihren Lebensstil verändert?

Man verliert Existenzangst und Sorgen, wie ich sie als selbstständige Publizistin früher kannte. Für Kleidung muss ich natürlich mehr ausgeben als früher, als ich hauptsächlich von zu Hause gearbeitet habe und viel weniger in der Öffentlichkeit stand. Was mir Freude macht, hat sich kaum verändert: Wenn wir im Wald Pilze suchen und sie uns abends zubereiten. Das toppt kein Sterne-Restaurant.

Wie kommen Sie durch die Nullzinsphase?

So schlecht wie die meisten Sparer. Was ich spare, liegt auf Flex- und Festgeldkonten. Ganz real verliere ich Geld. Ich möchte nicht in Aktien anlegen und am Ende von Entlassungen profitieren. Ich werfe es aber auch niemandem vor, wenn er sich in dieser Situation an einem Aktienfonds beteiligt, um etwa fürs Alter vorzusorgen.

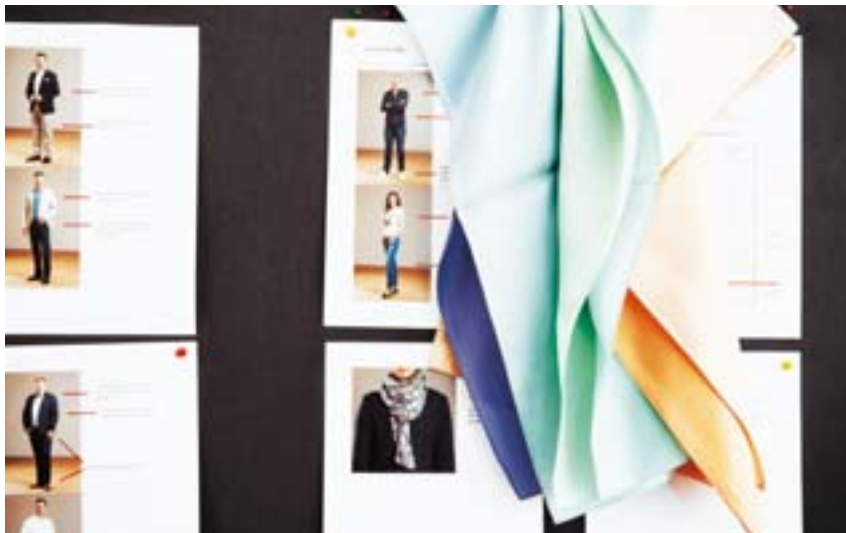
Moment: Raten Sie da gerade zum Aktienkauf?

Nein. Aber ich finde es zynisch, den Normalbürger, dem die Politik die Rente weggekürzt hat, dann auch noch zu belehren: Es ist unmoralisch, wenn du Aktien hältst. Verwerflich wird es, wenn jemand sein Geld einsetzt, um in Unternehmen Lohnrückerei und Personalabbau zu erzwingen. Aber das machen Private-Equity- oder Hedgefonds, nicht Kleinanleger.

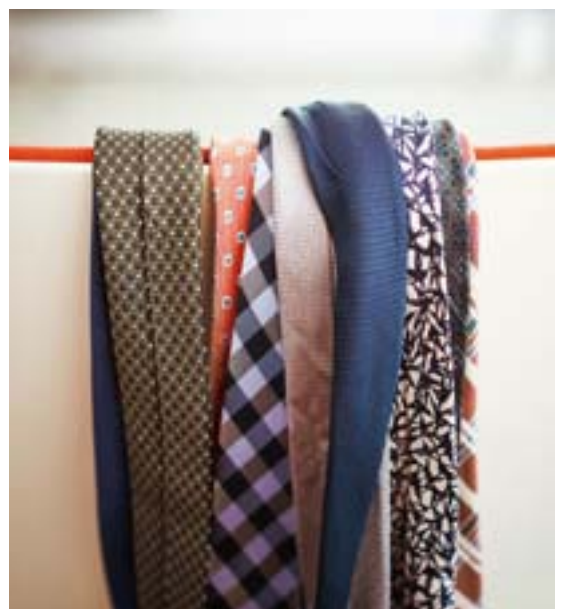


SAHRA WAGENKNECHT

schrub als freie Publizistin, bevor sie in die Politik ging. Sie ist Bundestagsabgeordnete und Vorsitzende ihrer Fraktion Die Linke.



Bye-bye, Binder
Um sich an die neue
Kleiderordnung zu
gewöhnen, legen die
Teilnehmer des Seminars
bei Imageberaterin
Dierks ihre Krawatten
schon mal ab



Es gibt ein Leben nach dem Anzug

Banken sind die letzte Bastion der Anzugträger. Aber weil ihre Kunden in Chino und Hemd kommen, wollen sich jetzt auch viele Kreditinstitute optisch modernisieren. Ein Ortstermin in Oldenburg, wo sich die Landessparkasse gerade vom **Dresscode** alter Tage verabschiedet – und merkt, dass das gar nicht so einfach ist.

TEXT LIN FREITAG FOTOS BENNE OCHS

Das Zeichen des Wandels trägt Gerhard Fiand in einer Einkaufsstüte. An einem warmen Samstagnachmittag Mitte Mai kauft sich der Chef der Landessparkasse zu Oldenburg (LzO) ein paar Klamotten fürs Büro. Aber nicht wie sonst immer Anzug und Krawatte. Sondern ein Paar Chino-hosen.

Gerhard Fiand ist ein zurückhaltender, schmaler Mann mit grauem Haar und randloser Brille. Er mag Zahlen. Und den gesetzten, nicht den großen Auftritt. Und doch hat Fiand im Spätherbst seines Berufslebens noch eine kleine Image-Revolution im Oldenburger Land angezettelt: Seit Anfang Juni gilt sein neuer Dresscode für die rund 1600 Mitarbeiter: „LzO Business Casual“ stellt eine Art Abschiedsgeschenk des Chefs dar. Bevor er nächstes Jahr in Rente geht, will er die Reputation seiner Sparkasse heben: „Ich verspreche mir nicht weniger als einen Kulturwandel“, sagt Fiand, „und dass wir uns künftig noch mehr auf Augenhöhe mit unseren Kunden bewegen.“

Fiand will, dass seine Angestellten mit ihrer Kleidung künftig kein Statusgefälle mehr demonstrieren. Nur noch wenige Kunden erscheinen heutzutage im Anzug – mit dem heiklen Ergebnis, dass sich zwischen formell gekleideten Bankern und informell gekleideten Besuchern eine optische Distanz

einstellt. Die will Fiand in seinen Filialen abbauen.

Modische Schwellensenkungen sind ein Trend: „Wir erleben eine Zeitenwende“, sagt zum Beispiel Joachim Schirmmacher, Modeexperte und Creative Consultant aus Berlin. Ein Blick in die Vorstandsetagen bestätigt es: Daimler-CEO Dieter Zetsche zeigt sich gern in Jeans und Sneakern. Allianz-Chef Oliver Bäte erscheint zur Hauptversammlung in knallroten Sportschuhen. Telekom-CEO Tim Höttinges und VW-Chef Herbert Diess tragen bevorzugt modisch-karierte Blazer ohne Krawatte.

Es ist nicht übertrieben, von einem Paradigmenwechsel zu sprechen. Ein Anzug signalisiert modisch vor allem Funktionalität; er repräsentiert die Erfolge der Old Economy, mithin all das, was Deutschland groß und erfolgreich gemacht hat: die Sachlichkeit der Ingenieurkunst. Heute diktiert das Silicon Valley das Wirtschaftsgeschehen, und damit sind andere Werte gefragt. Skalierbarkeit, Geschwindigkeit und Risikofreude zählen mehr als Sicherheit, Seriosität und Präzision. Verständlich also, dass der Anzug mittlerweile von vielen Wirtschaftsgrößen verschmäht wird.

Doch wie sieht die Post-Anzug-Ära aus? Herrscht künftig modische Anarchie? Oder braucht es weiterhin Regeln? Fest steht vor allem eines, sagt Experte Schirmmacher: „Es wird deutlich komplizierter als früher.“

Das hat auch die Landessparkasse zu Oldenburg erkannt – und daher einen Profi beauftragt. Christiane Dierks ist Imageberaterin aus Hamburg. In Fragen des Stils hat sie bereits große Mittelständler beraten, aber auch Dax-Konzerne wie Thyssenkrupp und die Deutsche Bank: „Viele Unternehmen unterschätzen die Brisanz einer solchen Umstellung.“ Eine neue Kleiderordnung sei immer auch ein Angriff auf die Persönlichkeit. Entsprechend empfindlich reagieren viele Mitarbeiter.

Der Preis der Freiheit

Das zeigt sich Ende Mai in einem grauen Konferenzraum in Oldenburg. 13 Männer und drei Frauen sitzen in einem Halbkreis zusammen, Führungskräfte des Unternehmens. Dierks wird ihnen in den nächsten drei Stunden erklären, wie sie sich künftig zu kleiden haben. Wie sie ihre Mitarbeiter vom neuen Dresscode überzeugen, sie, wenn nötig, auch für manche Stilunsicherheiten kritisieren sollen. Denn eines wird an diesem Morgen schnell klar: Je größer die Freiheit, desto größer die Unsicherheit – und die Zahl der möglichen Fehler. Das werden vor allem die Frauen noch schmerzlich lernen.

Christiane Dierks, eine resolute Frau in einem taubenblauen Anzug, das T-Shirt pink, die Turnschuhe rot, trifft an diesem Vormittag auf Mitarbeiter, die dem klassischen Bild eines Bankers nahekommen. Fast ►



alle tragen dunkle Anzüge und helle Hemden. Und alle Herren, von einer Ausnahme abgesehen, Krawatte. Schwer vorstellbar, dass sie in wenigen Tagen in Jeans und Hemd in die Bank marschieren.

Ein besonders elegant gekleideter Mann meldet sich. Sven Litke leitet das Private Banking bei der LzO und sieht auch so aus: Er trägt eine strenge schwarze Brille zum nach hinten gekämmten Blond-Haar, auffällige Manschettenknöpfe und eine goldene Uhr mit braunem Lederarmband. „Wir decken eine große Bandbreite an Kunden ab“, sagt Litke. Dazu gehören zum Beispiel junge Lifestyle-Unternehmer, bei denen die Chino hose schon fast zu formell erscheint, aber auch alteingesessene Industrielle. Er fürchtet, Letztere durch ein allzu legeres Outfit zu verschrecken. Dierks hört solche Ängste häufig. Ihre routinierte Antwort: „Sie dürfen bei einem konservativen Kunden auch wei-

Vorsicht vor Experimenten

Einen rosafarbenen Hosenanzug findet die Imageberaterin zu mädchenhaft und romantisch für den Job

Alles anders?

Den neuen Dresscode sollen die Angestellten nicht als Einschränkung verstehen, sondern vor allem als Erweiterung. Daher vermittelt Beraterin Dierks ihnen das kleine Einmaleins der Büromode. Das Hemd etwa soll immer bis zur Handwurzel reichen



terhin Ihren Anzug tragen“, sagt sie. „Aber wenn Sie danach einen Jungunternehmer treffen, ziehen Sie das Jackett und den Schlips eben aus.“

Es ist die erste Regel des Seminars: Morgens vor dem Kleiderschrank sollen sich die Mitarbeiter am wichtigsten Termin des Tages orientieren. Erfordert er einen formellen Dresscode, ist der Anzug auch weiterhin erste Wahl.

Nun schaltet sich Björn Gribbe ein. Der stellvertretende Direktor Personal wurde von Gerhard Fiand mit der Umsetzung des neuen Dresscodes beauftragt. Dafür hat er sich zunächst bei anderen Finanzinstituten umgesehen und festgestellt, dass viele nur eine Broschüre mit der neuen Kleiderordnung herausgeben. Gribbe wollte es richtig machen und gründete eine Arbeitsgruppe mit verschiedenen Kollegen, vom Auszubildenden bis zum Vorstandsmitglied: „Es gibt unglaublich viele Grauzonen, das macht es so kompliziert.“

Optische Abrüstung

Hinter der Imageberaterin erscheint auf der Wand eine Folie mit den verschiedenen Dresscodes: „Formell Business“, „Basic Business“, „Business Casual“ und „Casual“ steht da. Auf dem ersten Bild sind Mann und Frau in klassischem Anzug und Kostüm zu sehen. „Den Look kennen Sie“, sagt Dierks. „Immer wenn es ums Geld oder die Existenz geht, kleiden sich viele so.“ Das strahle Seriosität aus, auch Autorität. Und passe daher nicht mehr unbedingt in die heutige Arbeitswelt, in der kaum einer noch Befehle von oben herabrieseln lässt, sondern flache Hierarchien angesagt sind.

Zeitgeistiger wirken da die nächsten Varianten, Basic Business (Krawatte weg, Anzüge in helleren Farben) und Business Casual (ungefütterte Anzüge aus gecrashter Baumwolle, aber auch Jeans, Pulli und Blazer). Dann zeigt Dierks, was genau sich hinter dem neuen Dresscode der Landessparkasse verbirgt. Jeans sind im Rahmen von „LzO Business Casual“ künftig in Ordnung, falls sie dunkelblau und klassisch geschnitten sind. Bei den Schuhen darf es ein sportliches Modell sein, weiße Sohlen sind aber tabu. Für Männer gilt weiterhin Sockenpflicht.

Dierks' Faustregel: „Je legerer das Outfit, desto gepflegter und hochwertiger die Kleidung.“ Und: Das Outfit müsse nicht auf dem letzten Stand der Dinge sein, aber: „Wer Kleidung aus vergangenen Dekaden trägt, vermittelt den Eindruck, im Gestern zu leben.“ Manch einer in der Runde schaut etwas betreten an sich herunter. Dierks zeigt einen Mann in kariertem Anzug und gemus-

tertem Hemd. „Das würde mir meine Frau nicht erlauben“, tönt es, und: „Das ist ja scheußlich.“

Dierks lässt sich von den Zwischenrufen nicht beindrucken. Ruhig hält sie an ihrem Programm fest. Erklärt, dass gedeckte Farben wie Dunkelblau, Beige, Khaki und Grau gut fürs Büro geeignet sind. Warum es harmonischer aussieht, wenn das Hemd ohne Krawatte einen Knopf weiter als gewohnt geöffnet wird. Und bestimmt die richtige Hosenslänge: Vorne sollte sie einen Knick auf dem Schuh bilden, hinten über die Ferse reichen. Und der Hemdsärmel sollte im Idealfall bis zum Handwurzelknochen reichen. Dierks bittet die Teilnehmer aufzustehen, langsam geht sie die Reihe ab. Bei einem jungen, großen Kollegen bleibt sie stehen, sein Ärmel reicht nur knapp bis zur Uhr. Um kurz nach zwölf Uhr ist Dierks mit ihrem Programm durch. „Wie geht es Ihnen jetzt?“

Stille.

Dann meldet sich Jasmin Harms. Die junge, blonde Filialeleiterin trägt einen rosafarbenen Hosenanzug. „Ich frage mich jetzt schon, ob ich angemessen gekleidet bin“, sagt sie. Die Antwort fällt diplomatisch aus, aber deutlich. Rosa sei allgemein zu mädchenhaft und romantisch für eine Führungskraft. Harms murmelt, sie habe den Anzug gerade erst gekauft. Sven Litke springt ihr bei. „Wir kommen aus einer sehr reglementierten und daher einfachen Welt. Durch die neuen Möglichkeiten wird alles komplexer.“ Er wünsche sich daher eine genaue Stil- und Farbberatung für seine Mitarbeiter.

Ein bisschen Abwehrhaltung sei ganz typisch, sagt Dierks ein paar Tage später am

„Es gibt unglaublich viele Grauzonen, das macht es so kompliziert“

BJÖRN GRIBBE

Stellv. Direktor Personal LzO

Telefon. Die optische Abrüstung treffe den Banker mitten ins Herz: „Die Angst vor dem Statusverlust ist groß.“ Wer früher den teuersten Anzug getragen habe, sei mit einiger Sicherheit der Mächtigste im Raum gewesen. Diese Regel gelte jetzt nicht mehr.

Was aber, wenn der Praktikant künftig besser gekleidet ist als der Chef? „Die Führungskräfte müssen die neuen Symbole der Macht erst noch kennenlernen“, sagt Dierks. Ein solches Symbol ist künftig eben nicht mehr der maßgeschneiderte Anzug mit aufknöpfbarem Ärmel, sondern etwa eine Strickjacke der Marke Stone Island für 350 Euro. Oder Manschettenknöpfe des britischen Designers Paul Smith. Die sind deutlich bunter und weniger staatstragend als solche von Montblanc oder Dunhill, werden aber trotzdem kaum den Ärmel eines Auszubildenden schmücken.

Solche Experimente hat Gerhard Fiand bislang noch nicht versucht. Am 1. Juni erschien er immer noch im Anzug, ließ aber die Krawatte weg. Wirklich „casual“ ist das natürlich nicht, künftig will er sich steigern. Auch weil das Image des Bankers und damit das seiner Statussymbole seit der Finanzkrise gelitten hat. Es wird immer schwieriger, genug Auszubildende zu finden. Seit Jahren kommt bei jeder Informationsveranstaltung für den Nachwuchs irgendwann die Frage, ob der Anzug denn noch sein müsse.

Fiand ging es zu Beginn seiner Karriere genauso. Als er sich 1978 bei der Commerzbank bewarb, trug er einen weißen Rolli statt Hemd und Schlips unter dem Anzug. Geschadet hat es ihm nicht. Er war der Einzige, der genommen wurde. ■

37 Meetings pro Woche

Zwei Managementforscher werten für eine Studie die **Kalender** von 27 Topmanagern aus – und staunen über das Ausmaß der Zeitverschwendung.

TEXT DANIEL RETTIG

Dutzende von Investoren. Tausende von Angestellten. Millionen von Kunden. Und Milliarden an Unternehmenswert. Wären Sie gerne für all das verantwortlich? Könnten Sie einen Weltkonzern als dessen wichtigster Vertreter nach innen und außen repräsentieren, den Überblick behalten über Zahlen, Personal und Strategie, heute schon für morgen planen, das Klein-Klein ebenso im Auge behalten wie das große Ganze, nicht nur mit- und vor-, sondern auch querdenken?

Top-Manager polarisieren. Und das nicht, obwohl so wenig über das Leben in den Vorstandsbüros bekannt ist – sondern gerade deswegen. In jeder Wissenslücke gedeihen Lügen und Halbwahrheiten. Niemand weiß so ganz genau, was ein Unternehmenslenker den ganzen Tag treibt.

Wie viele Stunden ist er im Büro? Wie und mit wem kommuniziert er – und worüber?

Schon lange versuchen Wissenschaftler, darauf Antworten zu finden. Der Kanadier Henry Mintzberg etwa. Bevor er an der McGill-Universität zu einem der bekanntesten Managementprofessoren weltweit wurde, begleitete er in den Sechzigerjahren im Rahmen seiner Doktorarbeit wochenlang eine Handvoll Top-Manager und notierte penibel, wie sie die Zeit bei der Arbeit verbrachten. Doch über Banalitäten wie „Manager haben viele Aufgaben, zwischen denen sie ständig hin- und herwechseln“ kam er damals nicht hinaus.

Oriana Bandiera wiederum, Ökonomieprofessorin an der London School of Economics, gewann im Jahr 2017 immerhin 1100 CEOs dafür, eine Woche lang täglich

mit ihr zu telefonieren und dabei ihre Tätigkeiten zu dokumentieren. Die Essenz: Je größer der Konzern, desto schädlicher waren Mikromanager, die sich um jedes kleine Detail selbst kümmern wollten.

Doch keine Studie konnte systematisch und über einen längeren Zeitraum hinter den Vorhang des Top-Managements schauen. Bis jetzt. Denn zwei Wissenschaftlern der Harvard Business School (HBS) ist es gelungen, den Tagesablauf mehrerer CEOs exakt zu rekonstruieren.

Nitin Nohria, Dekan der Hochschule, schloss sich dafür mit dem renommierten Managementprofessor Michael Porter zusammen. Zunächst warben sie in mehreren Führungskräftekursen für die Teilnahme an ihrer Untersuchung – und gewannen dadurch immerhin 27 Top-Manager. 25 Männer und 2 Frauen, deren Konzerne im Schnitt einen Umsatz von 13,1 Milliarden Dollar machten.

Dabei profitierten die beiden Forscher erheblich von den jeweiligen Vorstandsassistenten. Weil diese Helfer im Hintergrund Einblick in die persönlichen Kalender ihrer Chefs hatten, führten sie drei Monate lang minutiös Buch darüber, was der CEO mit seiner Zeit anstellte – 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche.

Diese Angaben ließen sich die Assistenten regelmäßig von ihrem Vorgesetzten bestätigen. Insgesamt verschafften sich Nohria und Porter einen Überblick über 60 000 Stunden im Leben eines Vorstandschefs – und gewannen dadurch vor allem zwei Erkenntnisse.

Im Konferenzwahn

Besprechungen rauben Angestellten regelmäßig Zeit und Nerven – und Top-Manager sind da keine Ausnahme. Tatsächlich zeigte die Auswertung von Nohria und Porter: Meetings nehmen den größten Platz im Kalender der CEOs ein: „Die schiere Anzahl und Vielfalt der unterschiedlichen Besprechungen ist ein Kernmerkmal ihres Jobs“, sagt Nohria. Im Schnitt kam jeder Unternehmenslenker in der Studie auf 37 Meetings pro Woche. Anders ausgedrückt: Er verbrachte 72 Prozent seiner Arbeitszeit in Konferenzen. Und jedes dritte Meeting, an dem der CEO teilnahm, dauerte mehr als eine Stunde.

Der HBS-Dekan rät Top-Managern daher zu Vorsicht: Sie müssten sich genau überlegen, bei welchem Treffen ihre persönliche Anwesenheit wirklich unabdingbar ist; die Teilnahme im Zweifelsfall delegieren; und generell kürzere Besprechungen ansetzen: „Egal, wie lange deine

Ständig auf Sendung Vor lauter Mails und Meetings finden Manager kaum Zeit zum Nachdenken



Angestellten zusammensitzen wollen“, sagte ein befragter CEO zu Nohria, „man sollte ihnen immer nur die Hälfte der Zeit gönnen.“

Ein weiterer Zeit- und Produktivitätsdieb ist digitale Kommunikation. 24 Prozent ihrer Arbeitszeit verbrachten die befragten Manager damit, E-Mails oder SMS zu lesen und zu beantworten.

Daher mahnt Nohria zu einem achtsamen Umgang: „Die Mehrheit der E-Mails betrifft Probleme, mit denen der Chef nichts zu tun hat.“ Außerdem erzeugten sie häufig eine Abwärtsspirale unnötiger Kommunikation, weil sich die Angestellten zur Antwort gedrängt fühlen. Faustregel der Forscher: spät in der Nacht, an Wochenenden oder an Feiertagen keine E-Mails an die Angestellten.

Mut zur Auszeit

Die Notwendigkeit von Ruhephasen scheint bei den meisten Vorstandschefs aber angekommen zu sein. Im Zeitalter von Achtsamkeit und Nachhaltigkeit sind durchzechte Nächte und Überstunden bis zum späten Abend verpönt. Dafür sprechen zumindest die durchaus gesitteten Arbeitszeiten der teilnehmenden Konzernlenker: Im Schnitt waren die CEOs an einem Werktag 9,7 Stunden mit beruflichen Themen beschäftigt. Dafür arbeiteten sie aber auch an jedem Wochenende (durchschnittlich 3,9 Stunden täglich) und an den meisten Urlaubstagen (2,4 Stunden). Insgesamt kamen sie dadurch auf eine wöchentliche Arbeitszeit von 62,5 Stunden.

Doch die Nachtruhe war ihnen heilig, im Schnitt schliefen die Top-Manager 6,9 Stunden pro Nacht. Vorbei die Zeiten, als sich Unternehmenslenker wie der ehemalige Bertelsmann-CEO Thomas Middelhoff oder die frühere Yahoo-Chefin Marissa Mayer damit brüsteten, mit maximal vier Stunden Schlaf pro Nacht klarzukommen.

Denn wer tagsüber vor allem für das Nachdenken bezahlt wird, braucht abends entsprechende Ruheoasen – zumal er dafür im Büro selten Zeit findet. Nohria und Porter raten daher dazu, zum Beispiel Dienstreisen unbedingt alleine anzutreten, um zumindest dort in Ruhe nachdenken zu können.

Die beiden Harvard-Forscher wollen sich von den Ergebnissen ihrer Studie auch persönlich inspirieren lassen. „Immerhin haben wir CEOs dazu aufgerufen, ihre Tagesabläufe regelmäßig zu überprüfen und daraus Konsequenzen zu ziehen“, sagt Nohria, „deshalb gehen wir nun auch wesentlich bewusster mit unserer Zeit um.“ ■

Bleiben Sie in der Komfortzone!

KOLUMNE CHRISTIAN DOGS, PSYCHIATER



Warum es unsinnig ist, permanent seine eigenen Grenzen überschreiten zu wollen.

Einer meiner Patienten ist Anfang 50 und Sachbearbeiter in einer kleinen Behörde. Er hat keinen Kundenkontakt und lebt zusammen mit seiner Mutter in einer Zwei-Zimmer-Wohnung. Er geht morgens zur Arbeit und abends wieder nach Hause. Hobbys hatte er nie, lange Beziehungen auch nicht. Die Frauen brachen spätestens dann den Kontakt ab, wenn sie erkannten, dass dieser Mann nicht dazu bereit ist, das Verhältnis zu seiner Mutter und seine Lebensverhältnisse zu verändern. Er kam zu mir, weil er seit acht Jahren von Therapeut zu Therapeut zieht. Alle versuchten, ihn zu einer Änderung seiner Lebensumstände zu bewegen – obwohl er mit seinem Leben sehr zufrieden ist. Ich bin der Erste, der ihn darin bestärkt hat, so weiterzuleben.

Ich ahne schon, was Sie jetzt sagen: Der Mann muss dringend seine Komfortzone verlassen! Rückfrage: Warum sollte er?

Immer wieder machen Begriffe aus der Verhaltenstherapie Karriere, aktuell passiert das mit dem Wort Komfortzone. Angeblich beginnt das Leben erst dort, wo diese Zone endet. Das Kalkül der Veränderungsfanatiker geht so: Wer diese viel gerühmte Zone nicht regelmäßig verlässt, wird niemals vollends glücklich. Dieses Mantra ignoriert allerdings zwei typische Eigenschaften der Menschen: Sie sind feige und bequem, deshalb scheuen sie Konflikte ebenso wie Wandel. Lieber nehmen sie unerträgliche Situationen sehr lange hin, anstatt etwas zu verändern. Selbst unser Gehirn tut sich schwer damit, neue Erfahrungen zuzulassen, und verharrt lieber in bekannten Umlaufbahnen. Also ist der Wunsch, im Vertrauten zu verbleiben anstatt Veränderung zu wagen, etwas zutiefst Menschliches.

Jeder Psychiater weiß, dass die Komfortzone sowohl gut als auch gefährlich ist. Das Vertraute wirkt stabilisierend, das sich Wiederholende kann aber auch depressiv machen, weil im Gehirn keine Botenstoffe mehr gebildet werden. Also empfiehlt sich der gesunde Mittelweg. Wir sollten immer wieder in die Komfortzone eintauchen, um Kraft für den Alltag zu sammeln. Wir sollten sie aber auch regelmäßig verlassen, Herausforderungen bewältigen und Ängste konfrontieren, um unseren Selbstwert zu steigern.

Komfortzone ist dann nur ein anderes Wort für ein schönes und sicheres Zuhause, für Geborgenheit und den immer intensiver werdenden Wunsch, in einer Welt der Reizüberflutung regenerieren zu können. Genau genommen ist Komfortzone also der falsche Begriff. Gemeint ist eigentlich Bescheidenheit. Die brauchen wir, um wieder die Fähigkeit zu entwickeln, auch mit einfachen Dingen zufrieden zu sein. Man muss nicht immer besser werden. Gut ist manchmal auch gut genug.

Klar, wer Karriere machen will, muss sich ständig neuen Herausforderungen stellen. Da ist es unvermeidlich, die Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit auch mal zu überschreiten. Wenn man die Komfortzone also als eigene, mentale Tankstelle begreift, hat man verstanden, dass Hochleistung ohne Regeneration in der Wohlfühlzone nicht möglich ist – und unweigerlich zum Ausbrennen führt. ■



Die Handynummer ist tabu

High Heels, Frisuren, Unterwäsche: Was Vorgesetzte aus Sicht des **Arbeitsrechts** verlangen dürfen – und was nicht.

TEXT CLAUDIA TÖDTMANN

Veränderungen sind erfreulich, solange man nicht selber von ihnen betroffen ist. Zwei Mitarbeiter des kommunalen Gesundheitsamtes von Greiz zum Beispiel, einer Kreisstadt im thüringischen Vogtland: Ihr Arbeitgeber hatte den Bereitschaftsdienst umorganisiert. Die Leitstelle will für den Notfall die privaten Handynummern haben. Die Mitarbeiter weigern sich, geben nur ihre privaten Festnetznummern raus – und kassieren eine Abmahnung.

Zu Unrecht, urteilte das Landesarbeitsgericht Thüringen vor wenigen Wochen: Das Verlangen der privaten Handynummer sei ein Eingriff in die informationelle Selbstbestimmung des Arbeitnehmers. Der Beschäftigte könne in seiner Freizeit selbst darüber bestimmen, für wen er erreichbar sein wolle. Daraufhin musste der Arbeitgeber die Abmahnungen aus den Personalakten entfernen.

Ein interessanter Fall? Es gibt noch bessere. Das Arbeitsrecht kennt viele kuriose Klagen und Urteile. Was darf ein Arbeitgeber von seinen Mitarbeitern aus Sicht des deutschen Arbeitsrechts verlangen – und was nicht? Eine kleine Übersicht.

Smartphone im Urlaub Chefs können Mitarbeiter nicht dazu verpflichten, ihr Diensthandy mit in die Ferien zu nehmen und jederzeit erreichbar zu sein. „Urlaub dient der Erholung“, sagt Moritz Kunz, Arbeitsrechtler bei der Kanzlei Herbert Smith Freehills, „und ständige Erreichbarkeit steht dazu im Widerspruch.“ Zumal in besonders entlegenen Landstrichen oft gar kein Handyempfang möglich sei und kein Chef unmögliche Leistungen verlangen darf.

Drogentests In den USA üblich. Aber Unternehmenslenker in Deutschland dürfen Drogentests nicht generell anordnen. Was sie dürfen: Neueinstellungen von einem negativen Drogenscreening abhängig machen – falls der Kandidat zustimmt. Thyssenkrupp beispielsweise lässt nur saubere Mitarbeiter an Hochöfen arbeiten.

High Heels Die Beratungsgesellschaft PwC schrieb in London der Mitarbeiterin einer Zeitarbeitsfirma vor, den ganzen Tag auf fünf bis zehn Zentimeter hohen Absätzen zu stehen. Empfangsdamen, so die Logik, müssten einen guten Eindruck hinterlassen. Was folgte, war ein Aufschrei in den (sozialen) Medien und eine Unterschriften-

Ruhe, bitte! Private Handynummern ihrer Mitarbeiter sind für Firmen und Vorgesetzte tabu

sammlung mit 152 000 Unterzeichnern. Rechtlich passiert ist aber noch nichts.

Taschenkontrolle Die Überprüfung von Mitarbeitern ist erlaubt, aber nur stichprobenartig, nach dem Würfelprinzip oder bei einem konkreten Verdacht. Das musste sich die US-Marke Hollister vom Landesarbeitsgericht Hessen sagen lassen. Der Betriebsrat hatte geklagt; die Firma begütigte; das Gericht stellte das Verfahren ein.

Überstunden Regelmäßige Mehrarbeit darf nur in sehr seltenen Ausnahmefällen sein. Anwalt Kunz: „Selbst bei einem überfluteten, verschlammten Firmengelände nach dem Jahrhunderthochwasser in Sachsen durfte laut Arbeitsgericht Leipzig ein Schlosser Überstunden verweigern.“

WhatsApp und Snapchat Der Automobilzulieferer Continental hat seinen Mitarbeitern untersagt, die Apps auf den 36 000 Diensthandys des Konzerns zu installieren. Beide Dienste griffen auf Handyadressbücher zu, und das verstoße gegen die neue Datenschutz-Grundverordnung. Richtig, sagt Anwalt Kunz: Für Diensthandys dürfen Unternehmen Apps verbieten. Die Deutsche Bank hat ihren Diensthandybesitzern alle Messengerdienste, auch SMS, verboten. Denn diese archivieren die Nachrichten nicht, was aber für die Compliance nötig ist.

Frisur Der Flughafen Köln/Bonn hat vor dem Landesarbeitsgericht Köln 2010 durchgesetzt, Mitarbeitern mit Kundenkontakt – etwa an der Abfertigung – via Betriebsvereinbarung Hygienevorschriften machen zu dürfen. Dazu zählen saubere, gewaschene, nicht fettige Haare und Bärte. Ebenso dürfen Unternehmen mit vielen Kunden und öffentlichen Verkaufsräumen darauf pochen, dass die Fingernägel ihrer Mitarbeiter kurz geschnitten sind. Und das sogar penibel. Die Kölner Richter segneten exakt 0,5 Zentimeter über der Fingerkuppe ab.

Unterwäsche Um Uniformen oder andere Dienstkleidung zu schonen, dürfen Unternehmen ihren Mitarbeitern vorschreiben, Unterwäsche zu tragen. Und sogar bestimmen, dass sie nur weiß oder hautfarben sein darf, damit sie nicht durchscheint.

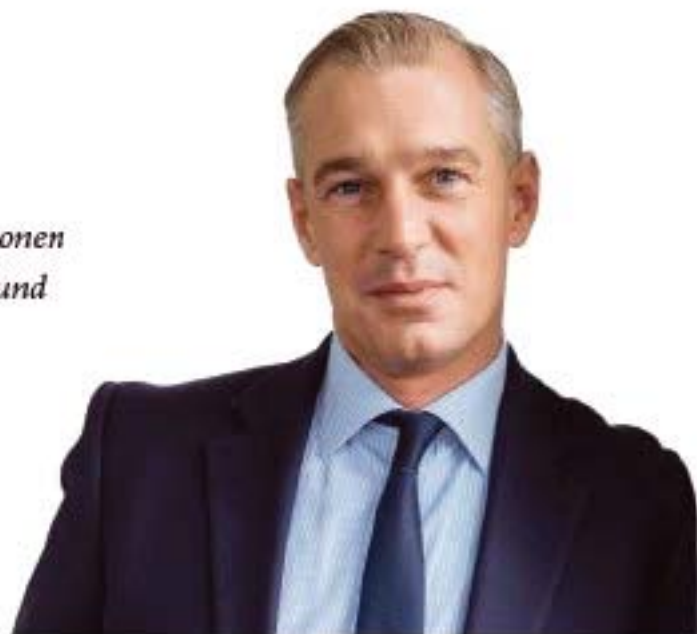
Fazit Wenn Mitarbeiter direkt mit Kunden zu tun haben, sind Vorgaben tendenziell erlaubt. Die Schweizer Bank UBS wollte ihren Bankern einst auf 44 Seiten Verhaltensvorschriften machen: Friseurbesuche im Vier-Wochen-Takt, kein Parfüm am Nachmittag. Doch letztlich verzichtete das Geldinstitut auf die Einführung der Regeln. ■

DVH VENTURES

DIETER VON HOLTZBRINCK

»Der Erfolg von LIQID wird auch von erfahrenen Risiko-kapitalgebern wie DvH Ventures unterstützt. Die Kooperationen mit Handelsblatt, WirtschaftsWoche und DIE ZEIT sind und bleiben ein fester Bestandteil unserer Wachstumsstrategie.«

Christian Schneider-Sickert
Gründer und CEO von LIQID



Unser Portfolio



moneymeets
Alle Finanzen. Ein Portal.



COMPEON



Studydrive



sanubi



lendstar

FirmenABC
MIT EMPFOHLEN UNTERNEHMEN

SMACC

tradico
SPEED UP YOUR BUSINESS

optipay



cashpresso

NDGIT

entrafin

LIQID



Nect

SEVEN LANES



HUMANOO

Unser Versprechen

Als unabhängiger Venture Capital Fonds investieren wir mit Kapital, Management-Expertise sowie starken Marken und großer Reichweite in den publizistischen Schwergewichten Handelsblatt, WirtschaftsWoche, Der Tagesspiegel und DIE ZEIT.

Office Köln

+49 221 933 161 0

koeln@dvhventures.de

Office Wien

+43 1 5850 2330

wien@dvhventures.de

Weitere Informationen erhalten Sie auf
www.dvhventures.de

Handelsblatt

Wirtschafts
Woche

TAGESSPIEGEL

DIE ZEIT

Kaufrausch Stilvoll Nickern

„Menschen haben ein
Recht auf genug Schlaf
– deshalb brauchen sie
eine entsprechende
Arbeitsumgebung“



DANIEL GARTENBERG
Schlafforscher an der
Penn-State-Universität



Fein riechen

Kamille und Lavendel, dazu ein Hauch des Süßgrases Vetiver – diese Mischung soll allabendlich die Nase bezaubern und die Seele beruhigen. Soll aber auch vor dem Povernap im Büro helfen. 22 Euro, thisworks.com



Weich betten

Hand rein, Kopf drauf, Augen zu: Mit dem Ostrich Pillow mini lässt sich das Haupt auch auf Schreibtischen bequem ablegen. 28 Euro, ostrichpillow.com

Doppelt tragen

Der Seidenpyjama von Olivia von Halle ist für warme Nächte gedacht. Man kann ihn aber zur Not aber auch als Hosenanzug im Büro tragen. 485 Euro, oliviavonhalle.com



Schlau schlummern

Nick Littlehales ist Schlafcoach für Profisportler wie Cristiano Ronaldo. Von einigen seiner Tipps können aber auch Büroarbeiter profitieren: Wie wär's etwa mit 30 Minuten Mittagsschlaf? 16 Euro, Knaus Verlag. randomhouse.de



Luxuriös liegen

Der Energypod von Metronaps erinnert an ein Raumschiff. Vielleicht lässt die US-Raumfahrtbehörde Nasa deshalb müde Mitarbeiter darin ruhen. 11 450 Euro, metronaps.com



27. und 28. September 2018, Soho House Berlin

{ DIGITAL SUITE | INTENSIV INDIVIDUELL INTERAKTIV }

Der exklusive Digitalisierungs-Hub
für Sie und Ihr Business



ALEXANDER BIRKEN
Vorstandsvorsitzender,
Otto Group



PROF. DR. MIRIAM MECKEL
Herausgeberin,
WirtschaftsWoche



SOHAILA OUFFATA
Director of Platform,
BMW i Ventures

Motto 2018:
The Power
of Platforms




MARC SAMWER
Co-Founder/Investor/Advisor,
GFC Global Founders Capital
und Rocket Internet SE

MIT
Bestseller-Autor
"Platform
Revolution"



GEOFFREY PARKER
Professor of Engineering,
Dartmouth College & Research
Fellow at MIT's Initiative for
the Digital Economy

JETZT ANMELDEN

 wiwo.konferenz.de/digital-suite
#dsuite18

Partner:



Konzeption und Organisation:

euroforum

 **Wirtschafts
Woche**

Lesermeinungen

Politik Ökonomie

Überlastete Verwaltungen sind für die Mietmisere mitverantwortlich. Heft 26/2018

Landluft

Die eigentliche Lösung des Problems liegt auf dem Lande, in den Klein- und Mittelstädten. Vor allem müsste das Kabelnetz für einen schnellen Internetanschluss deutschlandweit ausgebaut werden. Denn nur wo es Arbeit gibt, werden auch Menschen zuziehen und bleiben. Und wo diese Menschen sind, gibt es auch eine attraktive

Infrastruktur mit Schulen, Kinos, Einkaufsmöglichkeiten.

Andrea A. Lubliner
Frankfurt am Main

Schlusswort

WiWo-Herausgeberin Miriam Meckel über die SPD. Heft 25/2018

Glücksmomente

Von Ihren scharfsinnigen Analysen, insbesondere die zum Zustand der SPD, bin ich begeistert und wünsche mir von Ihnen noch viele intellektuelle Glücksmomente.

Thomas Groneberg
Naunhof (Sachsen)

Um jeden Preis

Von Digitalisierung und Industrie 4.0 hat die SPD noch nie was gehört und klammert sich an einem 50 Jahre alten Wirtschaft- und Gesellschafts-

dell fest. Erwerbsarbeit für alle und jeden und um jeden Preis.
Geneviève Chatoyance

Essay

Der Ökonom Heiner Flassbeck hält eine Grabrede auf die neoliberale Globalisierung. Heft 25/2018

Unterlaufen

Herzlichen Dank für den interessanten Artikel und die sehr gut erläuterten Punkte dazu, warum die neoliberale Globalisierung versagt. Vielleicht liegt es auch daran, dass der Freihandel gar nicht so frei ist, wie immer behauptet wird. Er wird unterlaufen durch Dumping, versteckte Regulierungen, Technologieraub und Cyberattacken. Es gilt, die Demokratie und ihre Werte wie freies Denken und Reden zu retten.

Eleonore Charrez
Genf (Schweiz)

Menschen der Woche

Über das Streikrecht von Beamten. Heft 25/2018

Augenmaß

Die Entscheidung der Verfassungsrichter zeigt Augenmaß. Sind nicht schon jetzt gerade beamtete Lehrer Bürger erster Klasse: Langer Urlaub, lebenslanger Kündigungsschutz, und die Rente darf auch noch von den Arbeitern und Angestellten finanziert werden. Während diese sich abends meist erschöpft aufs Sofa fallen lassen, reicht den ach so gestressten Lehrern in der Regel noch die Kraft, ihre universelle Expertise aktiv ins politische Geschehen einzubringen.

Kersten Wöhrle

Kirchheim (Baden-Württemberg)

Schreiben Sie uns

Schicken Sie Ihre Meinung an **leserbriefe@wiwo.de** oder über **facebook.com/Wirtschaftswoche**

WirtschaftsWoche

DER DEUTSCHE VOLKSWIRT

Gegründet 1926

Pflichtblatt der Wertpapierbörsen in Düsseldorf, Frankfurt und Stuttgart

40045 Düsseldorf, Postfach 10 54 65, (für Briefe)

Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf, (für Pakete, Päckchen und Frachtsendungen) Fon (02 11) 887-0 E-Mail wiwo@wiwo.de

Herausgeberin
Miriam Meckel

Chefredakteur

Beat Balzli
Stellvertretender Chefredakteur
Hauke Reimer
Geschäftsführende Redakteurin/ Chef vom Dienst
Angela Kürzdörfer

Textchef und Autor Dieter Schnaas
Chefreporter Elisabeth Niejahr
Creative Director Angela Ziegler

Art Director Hassán Al Mohtasib
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, Thomas Stölzel
Blickpunkte Melanie Bergermann; Simon Book, Jacqueline Goebel,

Jens Konrad Fischer, Henryk Hielscher, 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 Todtmann

Sonderprojekt
Redaktionsleiter Sven Prange
Chefreporterin Astrid Maier
Layout Beate Clever, Claudia Immig, Juliane Reyes Nova

Bildredaktion Silke Eisen; Lena Flamme, Patrick Schuch; **Bildbearbeitung** Uwe Schmidt

Informationsgrafik Konstantin Me-gas, 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, Thomas Schmelzer, Dieter Schnaas, Cordula Tutt (Autorin) Askaniischer Platz 3, 10963 Berlin, Fon (0 30) 6 16 86-1 21, Fax (0 30) 6 16 86-1 70

Brüssel Silke Wettach*, 13b, Av. de Tervuren, B-1040 Bruxelles, Fon (0 03 22) 2 34 64 52, Fax (0 03 22) 2 34 64 59 E-Mail silke.wettach@extern.wiwo.de

Frankfurt
Geld Mark Fehr, Saskia Littmann, Heike Schwerdtfeger
Unternehmen Annina Reimann Escherheimer Landstraße 50, 60322 Frankfurt Fon (0 69) 24 24-49 03, Fax (0 69) 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 (0 89) 54 59 07-28, Fax (02 11) 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

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

Shanghai Lea Deuber*, Shanghai Office, Jiu'an Plaza Gold Tower 10A, 258 Tongren Lu, 200040 Shanghai, Fon (00 86 185) 12 14 88 97, E-Mail lea.deuber@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 Yurakucho Denki North Building 20F, Yurakucho 1-7-1, Chiyoda-ku, 100-0006 Tokyo, Japan Fon/Fax (00 81 50) 36 43 54 46, E-Mail martin.fritz@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 Hönscheid, Ferdinand Krauß, Andreas Macho, Sebastian Schaal, Kristina Antonia Schäfer, Nora Schareika, Andreas Toller E-Mail online@wiwo.de

Verlag

Handelsblatt GmbH
(Verleger im Sinne des Presserechts)
Geschäftsführung Frank Dopheide, Ingo Rieper, 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 349,00 Euro, bei vierteljährlicher Zahlung 88,00 Euro. Vorzugspreis für Schüler und Studenten Inland (gegen Nachweis) 174,00 Euro, bei vierteljährlicher Zahlung 45,90 Euro.

Jahresabopreis Ausland 326,17 Euro, für Schüler und Studenten (gegen Nachweis) 162,62 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. (bvbv); studentische Mitglieder des Bundesverbandes der Borsenvereine an Deutschen Hochschulen (BVH); 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); Bundesverband Logistik (BVL) e.V.; VDE - Verband der Elektrotechnik, Elektronik, Informationstechnik e.V.

Die Mitglieder der folgenden Verbände/ Vereine erhalten die WirtschaftsWoche zum Mitglieds-Sonderpreis: Deutscher Marketing Verband e.V. (DMV); Landesarchitektenkammern; Union mittelständischer Unternehmen e. V.

Heft-Nachbestellung

Fon (02 11) 8 87-36 40, Fax (02 11) 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 (02 11) 8 87-24 84, E-Mail info@iqm.de

Anzeigenservice

Fon (02 11) 8 87-23 39

Mediainformationen www.iqm.de

Zurzeit gilt Anzeigenpreisliste Nr. 60
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 (02 11) 8 87-26 53, Fax (02 11) 8 87-26 56 E-Mail iqdigital@iqm.de

Artikelanfragen

Fon (02 11) 8 87-18 88 (Mo.-Fr. 9-12 Uhr)
Fax (02 11) 8 87-97 28 20 E-Mail artikelanfragen@vnb.de

Sonderdrucke

Fon (02 11) 8 87-11 86 (Mo.-Fr. 9-12 Uhr)
Fax (02 11) 8 87-97 11 86 E-Mail sonderdrucke@vnb.de

Nutzungsrechte

Fon (0 69) 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 PMC Presse-Monitor GmbH, Berlin, Fon (0 30) 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				N			
A.S.S.....	54	Daimler.....	33, 42, 75, 82, 87	Hollister.....	92	Seat.....	17
AGC.....	49	Delo.....	30	Hudson's Bay Company.....	13	Securitas.....	54
Air France.....	54	Deutsche Bank.....	75, 80, 87, 92	Hypo Real Estate.....	75	Siemens.....	30, 40, 75
Airbus.....	30, 51	Deutsche Lufthansa.....	54			Softbank.....	66
Alibaba.....	8	Deutsche Telekom.....	75	O		Sophos.....	49
Alipay.....	8	Divera 24/7.....	68	O'Reilly Automotive.....	82	Swarovski.....	8
Allianz.....	75, 87	Dolce & Gabbana.....	8	Olivia von Halle.....	94	Symantec.....	49
Alstom.....	75	Dunhill.....	87	Orange Fiber.....	64		
Amadeus IT Group.....	84					T	
Amazon.....	36, 66	E		P		Tencent.....	8
Apple.....	30	E.On.....	75	Paul Smith.....	87	This Works.....	94
Aramco.....	83	EDF.....	57	Porsche.....	17	Thyssenkrupp.....	75, 87, 92
Areva.....	57			Prada.....	65	Tomorrow Labs.....	49
Atlantic Leather.....	65	F		Premier Oil.....	85	Total.....	83
Audi.....	17, 33, 40	Favini.....	65	PWC.....	92	Toyota.....	51
		First Quantum Minerals.....	85			Trend Micro.....	49
B		Flughafen Köln/Bonn.....	92	Q		U	
BASF.....	8, 40, 75	Framatome.....	57	Q-Milk.....	65	Uber.....	66
Bayer.....	8, 40, 75	Fresenius.....	75			UBS.....	92
Beiersdorf.....	75			R		V	
BHP.....	85	G		Random House.....	94	Vattenfall.....	57
BMW.....	30, 33, 40, 42, 51	Galeria Kaufhof.....	8, 13	Riemser Pharma.....	60	Visa.....	8
Boeing.....	30	Galerie Lafayette.....	8	Rio Tinto.....	85	Volkswagen.....	17, 33, 40,
Breuninger.....	8	General Electric.....	30, 57	Ross Stores.....	83	42, 75, 87
Brose.....	51	Glencore.....	85	Rossmann.....	8		
		Google.....	8, 66	Royal Dutch Shell.....	85		
C		Gucci.....	8, 65	RWE.....	75	W	
Comdirect.....	8	Gumdrop.....	63			Wempe.....	8
Commerzbank.....	8, 75, 87			L		Westinghouse.....	57
Concardis.....	8	L		Landessparkasse		Wirecard.....	57
Continental.....	75, 92	zu Oldenburg.....	87	Ludwig Beck.....	8		
Corporate Trust.....	49			M			
Cylance.....	49	MAN.....	17	Mercedes-Benz.....	33, 40		
		Merck.....	75	Metronaps.....	94		
		Microsof.....	36, 66	Montblanc.....	87		
		Harley-Davidson.....	30				
		HeidelbergCement.....	75				
		Henkel.....	75				

FIRMEN.TV 
DIE TOP-ADRESSEN DER REGION

TOP-UNTERNEHMEN
DER REGION
FINDEN SIE AUF
FIRMEN.TV

Präsentiert von FirmenABC
in Kooperation mit

Handelsblatt

Wirtschafts Woche

TAGESSPIEGEL



Praxis für Naturheilverfahren
Michael Schmid
Heilpraktiker

93055 Regensburg
Telefon: 0941 22707036
Web: www.naturhalpraxis-schmid.de



PSSST Bettenhaus Karlsruhe
Bettenfachgeschäft

76149 Karlsruhe
Telefon: 0721 9703233
E-Mail: karlsruhe@post.de

 **Sicherheitsdienst One e.K.**
Sicherheitsdienst
05430 Flörsheim
Telefon: 0151 29063968
Web: www.sicherheitsdienstone.de

Büd-West-Kamin Technik GmbH
Schornsteine / Schornsteintechnik /
Industrieabgasanlagen

 **Süd-West Kamin
Technik GmbH**
Industrieabgasanlagen

77855 Achern
Telefon: 07841 63600
Web: www.sued-west-kamin-technik.de

Auto-Müller GmbH
Autohaus / Autohändler
84711 Erbach
Telefon: 09062 94300
Web: www.bmw-mueller.com

 **Blumenfenster Geretsried**
Inh. Martina Schäffler
Blumengeschäft
82538 Geretsried
Telefon: 08171 5503
Web: www.blumenfenster.net

Car-Top Zentrum Bochum
Autolackierer / Spengler
44805 Bochum
Telefon: 0234 5100884
Web: www.auto-topservice.de

Claudias Heißmangel
Textilreinigung / Wäscherei

 76437 Rastatt
Telefon: 07222 68491
Web: www.claudiasheissmangel.de

Denner Kochen + Spielen
Haushalts- und Spielwaren

83646 Bad Tölz
Telefon: 089 4178070
Web: www.denner-kochen.de

Eberle Maschinenbau GmbH
Maschinenbau
 68305 Mannheim
Telefon: 0621 7186060
Web: www.eberle-maschinenbau.com

Cityapotheke Volker Fehst
Apotheker
67063 Ludwigshafen
Telefon: 0621 51 2282
E-Mail: city.apotheke@gmx.de

Fahrschule First Place
 Inh.: Jakob Gerspach
 Fahrschule
 60431 Frankfurt
 Telefon: 069 85 802471
 Web: www.fahrschule-firstplace.de

Die CSU macht den Moral Hazard in der Politik salonfähig

MIRIAM MECKEL HERAUSGEBERIN



Eigentlich müsste man der CSU gratulieren. Zur Entdeckung der Disruption in der Politik. Hat es das je gegeben, dass eine kleine Regionalpartei einen ganzen Kontinent in Aufruhr versetzt? Wohl kaum. Der CSU ist es durch die als Bürgersorge verschleierte Erpressung der Bundeskanzlerin gelungen, die EU an den Rand der Handlungsunfähigkeit zu führen. Chapeau! Das muss man erst mal schaffen. Und wollen. Da hat jemand in einer bayrischen Amtsstube seinen Schumpeter gelesen. Nur leider nicht verstanden. Denn bei dem Ökonomen Joseph Schumpeter dient die Zerstörung der Problemlösung durch Schaffung des Neuen. Die aber ist in der nun zu Europas Schicksalsfrage hochgejazzten Asylproblematik nicht in Sicht. Selbst wenn nun einige Länder die Ankommenden besser registrieren oder effektiver abweisen sollten. Es steht ja außer Frage, dass endlich eine ganz grundsätzliche Lösung her muss, wie Europa künftig mit dem Asyl- und Migrationsthema umgehen will. Zu viele Fehler sind gemacht worden. Schon zu lange bastelt die EU lediglich an Zwischenlösungen. Zu unterschiedlich sind die Interessen. Zu wenig hat sich die EU zu einem politischen Bollwerk entwickelt, das tatsächlich in der Lage wäre, in einer veränderten Weltlage seine Interessen durchzusetzen. Wer sich selbst nicht auf die Reihe kriegt, kann nicht erwarten, dass andere, die USA, China, ihn als Partner auf Augenhöhe betrachten. In dieser Gemengelage

gibt sich die CSU als Teilchenbeschleuniger für die rechtspopulistischen Zentrifugalkräfte her, die überall in der Welt an Fahrt aufnehmen, auch in Europa. Deutschland hat jetzt eine bislang christlich-bürgerliche Partei, die sich darin gefällt, an der Entstehung einer nationalistischen Internationale mitzuwirken. Vorbei die Zeiten des „geordneten Multilateralismus“, so der bayrische Ministerpräsident Markus Söder. Jeder ist wieder sich selbst der Nächste.

Es fällt ja auch leicht, im Angesicht der bayrischen Landtagswahl zwischen fotogenem Schweinestreicheln und kantigen Bierzeltsätzen immer mal wieder an der Grundlage des europäischen Wachstums- und Friedensprojekts zu zündeln. Mit Begriffen wie „Asyltourismus“ und „Asylgehalt“ versucht Söder, ganz wie in der griechischen Tragödie des Aischylos, als Orest der Gegenwart die Rachegötter und -göttinnen der AfD zu besänftigen, um ihrem Angriff auf die Ergebnisprozente bei der Landtagswahl zu entkommen. Doch die sind nie zufrieden, wollen immer mehr. Währenddessen wenden sich die bürgerlichen Kräfte angewidert von solchen Spielchen ab. Die Folgen werden weit über den 14. Oktober, an dem die Bayern wählen, hinausreichen. Sicher werden sich dann auch in der CSU ein paar Wohlgesinnte finden, die sich beklagen, ihre ehrlichen Absichten seien für ein Werk benutzt worden, das sich als schlecht und verderblich erwiesen habe.

Mit dem Vorschlag, registrierte Flüchtlinge an der Grenze im nationalen Alleingang zurückzuweisen, hat die CSU den Moral Hazard in der Politik salonfähig gemacht. Jenes Verhalten, bei dem man sich für eine Handlung entscheidet, weil den Schaden schon irgendjemand tragen wird. Wenn alle national zurückweisen würden, landeten die Flüchtlinge in Italien und Griechenland, die ohnehin schon die Gelackmeierten sind. Und dann? Dann werden Italien und Griechenland die Flüchtlinge einfach direkt und unregistriert gen Norden weiterschieben.

Warten wir also darauf, dass die Menschen sich in Europas Süden in Luft auflösen? Oder dass ein „Kolonialismus revisited“ gelingen wird? Indem es irgendwann Sammellager in Albanien und Libyen geben wird, zwei Länder die eine solche Lösung kategorisch ausgeschlossen haben? Selbst diejenigen, denen dieser Menschenverschiebeparkplatz herzlich egal ist, würden die Folgen spüren. An den geschlossenen Grenzen innerhalb der EU, an denen Tagespendler, Reisende, vor allem aber Warentransporte zwecks Kontrolle lange Wartezeiten in Kauf nehmen müssen. Das Ende von Schengen ist der Anfang vom Ende des Binnenmarkts. 5 bis 18 Milliarden Euro direkte Zusatzkosten erwartet die EU-Kommission in diesem Fall. Vielleicht sollte die CSU diese Wahrheit in ihrem bürgerorientierten Wahlkampf mit verkaufen.

Der finnische Innenminister Kai Mykkänen hat uns dieser Tage daran erinnert: Es ist gerade mal 20 Jahre her, „dass wir dieses Wunder eines Europas ohne Grenzen erleben dürfen“. Wir stehen nun vor dem Risiko, „dass dieses Wunder nur einer Generation vergönnt war und zur Erinnerungsgeschichte wird“. Das ist dann keine politische Disruption mehr. Das ist eine historische Zäsur. Bei der Flüchtlingsfrage geht es darum, Schengen und damit Europa zu retten, nicht aber die CSU. Wenn Schengen fällt, reist „Menschenfleisch“, wie der italienische Innenminister Matteo Salvini die Flüchtlinge bezeichnet, nicht mehr ungehindert über die Grenzen. Schweine- und Rindfleisch auch nicht. ■



Internetgiganten haben die Wirtschaft in der Hand.

Bis Du ihnen auf die Finger klopfst.

EU-Kommissarin Margrethe Vestager ermittelt gegen Google wegen des Verdachts auf Marktmissbrauch und u. a. gegen Apple und Starbucks aufgrund wettbewerbswidriger Steuerpraktiken.
Die ganze Geschichte: [handelsblatt.com/handeln](https://www.handelsblatt.com/handeln)

**FÜR ALLE,
DIE HANDELN**

Handelsblatt
Substanz entscheidet.

CITIP: Wer weiß, woher er kommt, kann bestimmen, wohin er geht.



Unsere Herkunft sind Schifffahrt, Spedition und integrierte Logistik. Unsere Zukunft geht weit darüber hinaus: Künstliche Intelligenz, Algorithmen und autonome Dienste treiben die Entwicklung, unsere menschlichen Dienste überflüssig zu machen. Wir sind dabei, wir machen mit auf dem Weg zurück in die Zukunft. Zum Ursprung: Menschsein. Wir bleiben beweglich für diese Bewegung mit unseren Kunden. In der und jenseits der Logistik. Mehr Information – auch zu unserer Zukunft: www.ctp.biz

LOGISTICS – INTEGRATED

SEA | SHORE | AIR
SHIP | TRAIN | PLANE
BULK | CONTAINER | PROJECT
WAREHOUSE | ADDED VALUE | HUB
LOCAL | REGIONAL | GLOBAL

CITIP – COMMITTED TO PERFORM

WWW.CTP.BIZ

CARGO | TRANS | POOL®





Produkt. Statement. Symbol.

Modernes Design muss alles können



LEINFELDER
FINE JEWELLERY



ELEMENTS

inspiriert von der Kunst, den Kulturen und der
Schönheit der Natur mit ihren Elementen

FEUER WASSER ERDE LUFT

Gutes Design, gute Geschäfte

DANIEL RETTIG RESSORTLEITER ERFOLG



Design galt in der Unternehmenswelt lange als Zeit- und Geldverschwendung. Inzwischen ist es ein wichtiger Wettbewerbsfaktor.

Es begann mit einem Spaziergang.

Irgendwann in den Fünfzigerjahren ging Thomas Watson junior über die Fifth Avenue in New York, als er eine Filiale von Olivetti entdeckte. Die Schreibmaschinen standen blitzblank poliert und in verschiedenen Farben auf dem Bürgersteig, damit die Passanten sie jederzeit ausprobieren konnten. Im Inneren der Filiale war das Licht hell und die Einrichtung modern. Was für ein Kontrast zu unseren Büros, dachte Watson. Aber sein Vater hatte alles auf gut geölte Tradition getrimmt, mit gedimmtem Licht und spartanischem Interieur. Als der Sohn ihm schließlich auf dem Chefposten nachfolgte, konnte er seine Pläne umsetzen – und IBM wurde ein Musterbeispiel dafür, dass Unternehmen Design für sich nutzen können. Zumindest dann, wenn das Gestalten Produkte

und Verkaufsprospekte umfasst, die Gebäude und die Inneneinrichtung, das Logo und die gesamte Kultur: „Good design is good business“, befand Watson junior.

Viele Unternehmen tun sich damit immer noch schwer. Ein Fehler. Denn tatsächlich sind sich Experten einig: Design ist das Fundament jeder guten Marke. In einer Welt, in der die Kunden immer mehr Auswahl haben, wächst auch ihr Anspruch. Sie wollen nicht einfach irgendein Produkt besitzen, sondern sich auch damit identifizieren, etwas repräsentieren können. Design ist längst vom Kosten- zum Wettbewerbsfaktor avanciert. Das zeigen auch die Gewinner des renommierten Designpreises Red Dot Award, denen dieses Dossier gewidmet ist.

Das heißt nicht, dass der Blick für das Schöne die Sicht für das Notwendige trüben soll. Niemand hat das je so knapp und schön formuliert wie der legendäre Automobil designer Henrik Fisker: „Wenn Design nicht profitabel ist – dann ist es Kunst.“

INHALT

4 Red Dot: Design Team of the Year

Was die beiden Gründer des Stuttgarter Büros Phoenix Design auch nach 30 Jahren noch antreibt

8 Die besten der Besten 69 Produkte erhielten beim Red Dot Design Award die höchste Auszeichnung. Eine Auswahl

14 Essay Vom Stuhl als Statement und Symbol zur Schnittstelle als Zugang und Assistenzsystem – wie Design unseren Umgang mit den Dingen formt

16 Triumph des Intuitiven Warum sich technische Funktionen neuerdings hinter der Form verstecken und die Zukunft Geräten mit Sprachsteuerungssoftware gehört

Update für die Zukunft.

WirtschaftsWoche Spezielle Innovation & Digitalisierung

Die deutsche Wirtschaft ist zunehmend smart, vernetzt und digital. Bringen Sie sie auf den neuesten Stand – mit den Innovationsstarken Spezialen der WirtschaftsWoche! Wenden Sie sich an Elke Keller, Telefon 02 11 8 67-23 39, E-Mail elke.keller@iqm.de

Cyber Security

Nr. 42 ET 12.10.18 AS 25.09.18

Sonderheft Digitalisierung

Nr. 45 ET 29.10.18 AS 14.09.18

Die innovativsten Mittelständler

Nr. 51 ET 07.12.18 AS 30.10.18

www.iqm.de/wiwo

WirtschaftsWoche
So verstehen wir Wirtschaft.



11. Gebot: Ein Produkt soll berühren!

Phoenix Design weist dem **Design** neue Wege, seit mehr als 30 Jahren, mit Bestsellerentwürfen, die vor allem drei Fragen beantworten: Was brauchen die Menschen? Was wünschen sie sich? Und wovon träumen sie?

TEXT CHRISTOPHER SCHWARZ

Tom Schönherr lacht, dieses jugenhafte, offene Lachen, das übers ganze Gesicht geht. „Hahaha.“ So heißt die Überschrift des Artikels aus der „Süddeutschen Zeitung“, den er vor ein paar Wochen ans Schwarze Brett im Stuttgarter Büro von Phoenix Design geheftet hat. Der habe ihm aus der Seele gesprochen. „Wunderbar“, wie da die neuesten, längst überwunden geglaubten Unarten des Designs aufs Korn genommen würden: der Hang zum Nippes, zum Kitsch, zur forcierten Lustigkeit, zur Pointe um jeden Preis. „Hahaha.“

Also zu all dem, was Schönherr und seinem Büropartner Andreas Haug schon immer ein Graus war im Design: der Firlefanz der verquollenen, unmotivierten Formen, das Schielen nach dem Knalleffekt, nach der großen Geste, die Liebe zum Bluff.

Doppelstrategie
Andreas Haug und
Tom Schönherr (r.),
die Gründer
von Phoenix Design,
suchen beides:
formale Klarheit und
Emotionalität



Dafür gab es mal einen Namen, Anfang der Siebzigerjahre, einen, der für Design schlechthin stand: Luigi Colani, der Herr der Schwünge und Schwülste, ein Meister des großen Tamtams, vor allem um die eigene Person. Dagegen war Schönherr geimpft, durch Charakter und frühe Erfahrung. Warum er Designer geworden ist? Weil die Mutter den 13-jährigen in eine Ausstellung mitgenommen hat, in seiner Heimatstadt Stuttgart, im Design-Center Baden-Württemberg, wo es „alle möglichen Produkte“ zu sehen gab, vom Automobil bis zum Rasenmäher. „Da wusste ich: Das mache ich.“

Schon der Schüler wollte wissen, wie die Dinge funktionieren, zum Beispiel das Spielzeugauto von Schuco mit Federung, dessen Räder einschlugen, wenn man draufdrückte: Er hat „das Ding“ sofort auseinander- und wieder neu zusammengebaut, nach Möglichkeit besser. Vielleicht sogar schöner.

So wie seine Möbel, zum Beispiel den Schreibtisch mit Klappen, in dessen Korpus er Schallplattenspieler und Radio integrierte. Denn zu 100 Prozent gefallen hat ihm „so gut wie nichts“, immer dachte er: Das ist im Prinzip „vielleicht ganz gut“, könnte aber besser, brauchbarer, schöner sein.

Ein praktischer Weltverbesserungsgeiz, der ihn Anfang der Siebzigerjahre auf die Staatliche Akademie der Schönen Künste in Stuttgart führte. Hier lernte der Student des Industriedesigns die Ideen des Deutschen Werkbunds kennen, war begeistert vom Ansatz des Bauhauses und entdeckte die Strenge der legendären Firma Braun, den Willen zu Nüchternheit und Nützlichkeit. Doch, sagt Tom Schönherr heute, es gibt so etwas wie „deutsche Tugenden“ im Design: Die Dinge ernst nehmen, sie „gründlich“ durchdenken, aus der inneren Logik des Produkts zu seiner äußeren Form finden: „Die Oberfläche kommt ganz am Schluss, ist der letzte Akt der Gestaltung!“ Schönherr vergleicht Design gern mit einem 1000er-Puzzle: Erst wenn alle Einzelprobleme gelöst sind, wenn alle Details zusammenpassen, kommt ein gutes Produkt heraus.

Die Macht der Emotionen

Darin folgt er dem Credo des Designers Dieter Rams, zu dessen zehn Geboten guter Gestaltung Präzision und Detailgenauigkeit gehören. Doch Schönherr hätte ein elftes Gebot hinzugefügt: „Ein gutes Produkt muss dich berühren!“ Die Braun-Produkte wirkten, so gut sie gestaltet waren, „emotional spröde“. Es fehlte ihnen der „letzte, springende Punkt“: das Herz, das Gefühl, die emotionale, auch die poetische Tiefe. Das sei es, was die Menschen erwarten: angesprochen, begeistert, berührt zu werden durch atmosphärisch stimmiges Design.

Wie das geht, hat Schönherr nach dem Stuttgarter Studium bei Deutschlands führendem Designstudio erlebt, bei Hartmut Esslingers und Andreas Haugs Frogdesign in der Schwarzwaldgemeinde Altensteig, Anfang der Achtzigerjahre: Vom Brausekopf bis zu Rollschuhen strahlten die Frog-Produkte Lebensfreude, Leichtigkeit und Esprit aus. Bis nach Kalifornien, wo der 28-jährige Computerunternehmer Steve Jobs auf die junge, wilde Truppe aufmerksam wurde und für eine Woche in den Schwarzwald kam: Schönherr hat als Berufsanfänger an den Styropormodellen für den ersten tragbaren Macintosh-Rechner mitgearbeitet, die Jobs in seiner kompromisslosen Art beiseiteschob, wenn sie ihm nicht gefielen.



reddot award 2018
design team of the year

Der war damals schon „total radikal“, erinnert sich Schönherr. Alle wesentlichen Elemente, die Apple groß gemacht haben, seien da gewesen: das Design aus einem Guss, die intuitive Bedienbarkeit, die Nichtkopierbarkeit, die freundliche Formsprache bis hin zur Verpackung aus weiß lackierten Kartons.

Die wichtigste Erfahrung, die Schönherr aus seiner Zeit bei Frogdesign mitbrachte: dass man hochkarätige Kunden braucht, für die Design keine Neben-, sondern Chefsache ist. Als Andreas Haug und Tom Schönherr sich 1987 zusammentaten, hatten sie nicht nur den gleichen Anspruch: Nützliches, innovatives, ästhetisch ansprechendes Design zu schaffen, sie hatten auch einen kongenialen Partner. Klaus Grohe, den ehrgeizigen Chef von Hansgrohe, der aus dem Hersteller „sanitärtechnischer Erzeugnisse“ eine internationale Designmarke formen wollte.

Das erste Projekt von Phoenix Design für die Hansgrohe-Sparte Axor zeigt die Hal-

**„Design ist mehr
als ein Verkaufsinstrument,
Designer haben
einen kulturellen
Auftrag“**

TOM SCHÖNHERR

tung der Stuttgarter. Die Waschtischarmatur Arco gibt sich archetypisch: Der Rohrbogen folgt dem Fluss des Wassers, die drehbare Schraube erzeugt einen sanft gekurvten Wasserstrahl, unter dem man sich bequem die Haare waschen kann. Die Armatur als menschendienliches Werkzeug, das sympathisch in der Hand liegt, dessen Form zur Marke passt und sie weiterentwickelt – darum ging es Phoenix Design von Anfang an.

„Wir sind keine Autorent Designer, die dem Produkt ihre persönliche Handschrift aufprägen wollen“, sagt Haug. Dem Prozess der Formfindung gehe stets die „Analyse von

Markt und Marke“ voraus, nicht zuletzt die Erforschung von langfristigen, soziokulturellen Trends. Gerade bei Badarmaturen: Was für Bedürfnisse haben die Menschen? Wovon träumen sie im Bad? ▶

„Von Muße und Entspannung“, so Haug, „von körperlich-seelischer Regeneration.“

So folgt das Design der Dusche Axor Raindance mit ihrem abgerundeten, flächigen Kopf und dem kurzen Griff dem Wunsch nach einer großzügigen Kopfbrause mit ruhigem, leisem, weichem Streichelstrahl, der den Körper großflächig benetzt, sodass die Tropfen nach dem Anprall nicht von der Haut wegspritzen, sondern an ihr herabfließen. Der Vorteil: Die Brause verbraucht weniger Wasser, die Strahlarten lassen sich durch eine Drucktaste leicht umstellen, das Design behält bei aller minimalistischen Klarheit eine gewisse Weichheit.

Anders die Formensprache, die Phoenix für das neue Corporate Design des Ditzinger Werkzeugmaschinenbauers Trumpf entwickelt hat. Nach drei Monaten Marktforschung, in denen die Stuttgarter auf Maschinenbaumessen recherchierten, mit Konstrukteuren und Vertriebsspezialisten im In- und Ausland sprachen, entstanden in zweimonatiger Arbeit die ersten Modelle aus Styropor, ein geradliniges, abgespecktes, kubisches Design, mit einem klaren, nüchternen Farbkonzept. Eine deutliche Abkehr von den geschwungenen Gesten des alten Designs.

Langlebig, aber nicht zeitlos

Computergrafiker und Modellbauer arbeiten bei Phoenix Design Tür an Tür. Schönherr lädt zur Besichtigung: Vor der Werkbank eine freistehende Badarmatur aus Hartschaum, daneben eine Serie von Ein-Hand-Mischern in Aluminium und verchromtem Messing, die immer wieder nachgebessert werden, weil der Auslauf oder die umlaufende Kante noch nicht perfekt sind. An der Wand drei Vorstufen des Saugroboters Kobold von Vorwerk, auf dem Regal der Füllfederhalter Accent, den Phoenix Design für Lamy entwickelt hat, und eine Uhr der Marke Maxx, „eher ein Modeartikel“, wie Schönherr fast entschuldigend sagt.

„Logik, Moral, Magie“, heißen die Leitbegriffe des Unternehmens, „Mode“ gehört nicht dazu. Man kann die Trias leicht übersetzen, mit den mehr als 2000 Jahre alten Worten des römischen Ingenieurs Vitruv. Er sagte, ein gutes Ding müsse „brauchbar, dauerhaft und schön“ sein.

Tom Schönherr nickt. Gutes Design sei nie zeitlos, aber langlebig, im besten Falle wachse es einem über lange Jahre ans Herz. Das beste Beispiel sei der Lamy-Füller, den er sich als Schüler gekauft hat: „Den liebe ich heute noch und würde ihn gegen nichts eintauschen.“ Warum? Weil der Füller schon damals „innovativ und ultramodern“ war, mit einer versilberten Goldfeder, weil Gold

Duscherlebnis
Mit der Handbrause Axor Raindance lassen sich die Strahlarten per Drucktaste umstellen – das Wasser kann uns dann streicheln oder massieren



nicht zur Marke Lamy passte; sie gleitet heute noch wunderbar übers Papier.

Eine „unsichtbare Qualität“, das Gegenteil von Effekthascherei – für so etwas kann sich Schönherr „total begeistern“: Gutes Design sei eben nicht nur ein „Verkaufsinstrument“, Designer hätten vielmehr einen „kulturellen Auftrag“. Sie tragen Verantwortung, denn die Dinge, die sie gestalten, prägen unsere Umwelt und damit unser Wohlbefinden.

An diesem Maßstab gemessen, versagt das Design, wie Schönherr findet, gerade in der Digitalelektronik. Zum Beispiel die Smartphones, eine „Katastrophe“: Die Hersteller kämpften um jeden Millimeter, um immer dünnere Alu-Glas-Gehäuse, um hernach millimeterdicke Schutzhüllen anzubieten, damit die Geräte nicht aus der Hand rutschen

„Dem Prozess der Formfindung geht immer die Analyse von Markt und Marke voraus“

ANDREAS HAUG

und zusätzlich Geld verdient werden kann. Vor 15 Jahren hat Phoenix Design mit der Gestaltung sogenannter digitaler Interfaces begonnen: Es geht um die Interaktion mit dem Produkt. Mittlerweile beschäftigt sich annähernd die Hälfte der Phoenix-Mitarbeiter mit dieser Art von Design. Es hat „alles verändert“, wie Schönherr sagt: Plötzlich ist die Formgebung eines Fernsehergehäuses nur noch ein kleiner Teil des Designs, und der Bedienteil die Hauptsache. Wegen der aufwendigen Gestaltung von Animationen und Icons nimmt die Entwicklung eines Fernseherdesigns heute zehnmal mehr Zeit in Anspruch als früher.

Je mehr Elektronik im Fernseher steckt, desto komplexer die Aufgabe, ihn intuitiv bedienbar zu machen und für verschiedenste Erlebnisse zu öffnen. „Die Nutzung ändert sich total“ – und mit ihr der Gestaltungsspielraum des Designs: Handys werden biegsamer, stofflicher, weniger technoid. Lautsprecher mutieren zu Kissen, Töpfen und Wohnaccessoires, Bäder verwandeln sich in Orte des intensiven Körperkults.

Nicht nur in Mitteleuropa. Das Research-Team von Phoenix Design in Shanghai etwa untersucht stichprobenartig chinesische Mittelschicht Haushalte. Mehr als zwei Milliarden Chinesen gehören inzwischen zum Mittelstand. „Wie sieht deren Traumbad aus?“, fragt Tom Schönherr, in Wohnhochhäusern, die womöglich nur ein innen liegendes, fensterloses Miniaturbad von drei Quadratmetern zulassen, mit Armaturen, die weniger Wasser verbrauchen werden als heute? Design, wie Schönherr es versteht, muss auf technologische ebenso wie auf gesellschaftliche Veränderungen antworten.

Das kann nur in der engen Zusammenarbeit gelingen. In Stuttgart sitzen sie mittags gemeinsam zu Tisch, in gemischten Gruppen, drei Teams mit jeweils 15 Mitarbeitern. Drinnen laufen in einer Dauerschleife Phoenix-Designs über den Bildschirm: die Kalde-wei-Wanne, das Duravit-Waschbecken mit den breiten Ablagen, die Zeiss-Kamera-Objektive mit den matten, griffigen Einstellringen, das coole, minimalistische Display für die Steuerung der Heizungssysteme von Viessmann. Etliche Designs wurden Bestseller und Megaseller.

Phoenix Design hat in 30 Jahren mehr als 800 Preise gewonnen. Anfang Juli kommt eine wichtige Auszeichnung hinzu: Die Stuttgarter erhalten den Ehrentitel „Red Dot Design Team of the Year 2018“. Ob er einen Favoriten unter seinen Designschöpfungen habe? „Nein“, Schönherr lacht, „ich liebe alle meine Kinder, alle – auch wenn sie unterschiedlich schön geworden sind.“

NISSAN  INTELLIGENT MOBILITY



Zero Emission

Der neue NISSAN LEAF: Simply Amazing

Emissionsfreie Mobilität ist neuerdings das Ziel vieler Automobilhersteller. Bei NISSAN ist das schon lange Realität. Denn hier ist man mit dem NISSAN LEAF bereits 2009 ganz neue Wege gegangen. Heute ist der LEAF das meistverkaufte Elektrofahrzeuge der Welt – und macht nicht nur bei der Ökobilanz eine gute Figur: Sein neues durchdachtes Design überzeugte die Jury des begehrten Red Dot Design Award, die den neuen NISSAN LEAF in der Kategorie Product Design 2018 zum Sieger kürte.



reddot design award
winner 2018

Stromverbrauch (kWh/100 km): kombiniert 20,6 – 19,4; CO₂-Emissionen kombiniert 0 g/km; Effizienzkategorie: A+. Null CO₂-Emissionen bei Gebrauch (bei Verwendung von Energie aus regenerativen Quellen). Verschleißteile nicht inbegriffen.

www.nissan.de

Die besten der Besten

6300 Produkte aus 59 Ländern wurden in diesem Jahr beim Red Dot Design Award eingereicht – so viele wie nie. 69 erhielten die höchste Auszeichnung „Best of the Best“. Eine Auswahl.

REDAKTION CHRISTOPHER SCHWARZ



Formvollendet

Pur in der Form, edel in der Anmutung: Mit der am Auslauf sanft geschwungenen Wascharmatur der chinesischen Marke **Rifeng** zieht Eleganz ins Badezimmer ein, samt Wohlgefühl und praktischem Mehrwert: Ein Display auf der Vorderseite des gläsernen Bedienknopfs zeigt, umrahmt von einem zarten Lichtkreis, die aktuelle Wassertemperatur an.

Kraftstrotzend

720 PS hat der Sportwagen des britischen Herstellers **McLaren** unter der Haube. Die wollen inszeniert werden, mit aerodynamischer Front, muskulösen Hüften, fließendem Heck und nach oben wie nach vorn sich weit öffnenden Flügeltüren. Das spektakuläre Design verdankt sich einer Konstruktion aus Kohlefaser: Sie ermöglicht eine Rundumsicht von fast 360 Grad.



BRAUN



1 Beautygerät für 3 Anwendungen

Der Braun FaceSpa Pro ist das weltweit erste 3-in-1 Beautygerät für das Gesicht inklusive Epilier-, Reinigungs- und Massagefunktion für seidig strahlende Haut. Gesichtshärchen werden mit dem Epilleraufsatz sanft an der Wurzel entfernt für langanhaltend glatte Haut. Die Gesichtsrreinigungsbürste befreit empfindliche Haut sanft von Unreinheiten und der MicroVibrations-Aufsatz sorgt zusammen mit Ihrer Lotion oder Creme für ein verbessertes Hautbild.



reddot design award
winner 2018

www.braun.de

Faltbar

Die Marke **golmate** liebt es unkompliziert, vor allem unterwegs. So ist die Idee für **stæp** entstanden, eine Kombination aus Treroller und Skateboard. Er ist leicht, man kann ihn falten, und es gibt ihn in einer normalen wie elektrifizierten Variante, beide mit hydraulischen Scheibenbremsen.



Variantenreich

Eine Uhr voller Möglichkeiten: Teile der **TAG Heuer Connected Modular 45**, wie das Titangehäuse, die Hörner oder die Faltschließe, können ausgetauscht und zu einer neuen Uhr konfiguriert werden. Besonderer Luxus: Das Smartwatchmodul kann gegen ein Automatikwerk eingetauscht werden.

Streichelweich

Warum müssen wir uns im Bad immer mit harten Materialien umgeben? Mit Fliesen und Keramik? Die Marke **Bette** zeigt, dass es anders geht, und inszeniert das Bad als Wohnzimmer. Die von Dominik Tisseraux entworfene Linie **Lux Oval Couture** zeigt Wannen, die mit wasserresistentem Stoff in Weiß, Anthrazit oder Moosgrün ummantelt sind.



Gutgelaunt

Für den hyperaktiven Büromenschen ist der Hocker **uebobo** der ideale Untersatz: Seine Ergonomie ermöglicht es, wie auf einem Gymnastikball in Bewegung zu sein. Und seine farbenfrohe Gestaltung sorgt garantiert für gute Laune – im Büro und zu Hause.





Formvollendetes Design trifft Innovation

Als erster Kompakt-Crossover der Marke überzeugt der neue SEAT Arona bei seiner Premiere durch sein genauso durchdachtes wie formvollendetes Design und sein dynamisches Fahrverhalten. Das macht ihn zum perfekten Begleiter – egal, ob im Stadtverkehr oder auf der Landstraße. Gleichzeitig setzt der Arona durch modernste Assistenzsysteme in Sachen Sicherheit und Komfort Maßstäbe in seiner Klasse.



reddot award 2018
winner

www.seat.de/arona



Eigensinnig

Schluss mit Förderbändern und Sortiersystemen! Die Gepäckrobotertruppe **Fleet** operiert nach dem Prinzip der Selbstorganisation. Jeder Transporter befördert ein Gepäckstück und bestimmt von sich aus die optimale Route durch den Flughafen.



Hautnah

Für die Freunde des überwachten, optimierbaren Körpers bietet die **SmartVest** einen neuen, intelligenten Ansatz zur Erhebung von Fitnessdaten. Zwölf eingewebte Elektroden erfassen die bioelektrischen Impulse des Körpers und liefern ein vollständiges „12-Kanal-EKG“. Zudem ist das Sensorhemd robust: Es kann mehr als 100 Mal gewaschen werden.

Plastikfrei

Mit dem weltweit zunehmenden Kaffeeconsum steigt auch die Menge des zurückbleibenden Kaffeesatzes. Der Designer Julian Lechner hat ihn als Recyclingmaterial für seinen garantiert plastikfreien Kaffeebecher entdeckt. Besondere Eigenschaften: Er ist spülmaschinenbeständig, seine Oberfläche erinnert an Holz und verströmt obendrein einen aromatischen Kaffeegeruch.



Leichtgewichtig

Mit maximal 295 Kilogramm, je nach Ausstattung, ist der Tragschrauber **MTOsport** ein Leichtgewicht. Der Carbon-Korpus besticht durch die elegante Linienführung. Weitere Meriten: beheizbare Ledersitze und verstellbare Steuerpedale. Höchstgeschwindigkeit: 185 km/h.

Messerscharf

Ein Steakmesser, das mit chirurgischer Präzision schneidet. Kein Wunder, es wird – wie die dazugehörige Gabel – aus Chirurgenstahl geschmiedet. Das Spezialbesteck der Bieler Manufaktur **sknife** liegt perfekt in der Hand und sieht, nun ja, sehr schnittig aus: Walnussgriff und Klinge fließen förmlich ineinander.



BÜRO ZEITEN WENDE

Arbeitskulturen wandeln sich. Erfolgreich ist, wer ihnen Raum gibt, um sich zu entfalten. Entdecken Sie formbewusstes Mobiliar, ganzheitliche Raumsysteme und Stilwelten von König + Neurath. Made in Germany. Gemacht für Ihren Erfolg. www.koenig-neurath.de



Vom Stuhl zur Schnittstelle

ESSAY DIETER SCHNAAS



Gutes Design schafft mehr als schöne Oberflächen. Es formt unseren Umgang mit den Dingen, prägt das Image von Marken, symbolisiert das Stilgefühl der Kunden – und gestaltet über digitale Interfaces die Interaktion mit den Produkten.

Design ist keine Kunst. Auch wenn es manchmal den Anschein hat. Das Kunstauktionshaus Grisebach hat Anfang Juni neben Aquarellen von Emil Nolde und Mischtechniken von Anselm Kiefer auch einen „Schneewittchensarg“ von Hans Gugelot und Dieter Rams verkauft, die legendäre Radio-Phono-Kombination der Firma Braun aus dem Jahr 1956. Bei einer Gianni-Versace-Retrospektive in Berlin setzten die Ausstellungsmacher Kleider und Puppen wie Objekte und Statuen in Szene. Und der Möbelhersteller Vitra in Weil am Rhein auratisiert in seinem Museum Stühle, Leuchten und Bestecke, als seien Gebrauchsgegenstände eigensinnig, wie ein Rembrandt oder Rubens, allen praktischen Zwecken enthoben.

Sind sie natürlich nicht. Anders als Kunstwerke gewinnen Designerzeugnisse ihre Stimmigkeit nicht aus sich selbst heraus. Sie begegnen uns nicht als unlösbares „Rätsel“ (Theodor W. Adorno) und vermögen uns auch nicht mit einem unbegreifbaren Wahrheitsgehalt zu bezwingen. Stattdessen müssen sie (manchmal verbergend) zeigen, dass sie zu etwas da sind. Müssen ihre Relevanz unter Beweis stellen, ihre Funktion. „Denkt man an die Möbel, auf denen wir sitzen, und an die Typografie der Texte, die wir lesen“, schreibt der Philosoph Daniel Martin Feige, so wäre „die Vorstellung seltsam, dass wir die ästhetischen Eigenarten dieser Gegenstände kontemplativ und um ihrer selbst willen wahrnehmen.“

Warum also haben Designer so lange versucht, ihr Gestalten und Entwerfen als Teildisziplin der Kunst zu nobilitieren? Warum fällt es ihnen zuweilen schwer, zu akzeptieren, dass es sich bei Kunst und Design um ganz unterschiedliche Formen des Ästhetischen handelt? Die Kunst ist ein Medium der Selbstverständigung und Neuaushandlung unseres Weltbezugs: In der Betrachtung autonomer Artefakte „gewinnen wir selbst und unsere Welt jeweils eine neue Kontur“, so Feige. Alles Design hingegen ist an seinen

Gebrauch gebunden, ist eine ästhetische Form der praktischen Welterschließung – im Wege einer adaptierenden Umgestaltung dessen, was uns täglich zuhanden ist: ein Tisch, ein Stuhl, ein Bett.

Design als geformte Funktion? Das klingt zunächst einmal dürr. Aber weil der Gebrauch eines Gegenstandes nicht nur dessen Design bestimmt, sondern das Design des Gegenstandes auch dessen Gebrauch, ist jeder Entwurf eines Stuhles zugleich eine Neuinterpretation des Sitzens. Und das ist noch nicht alles. Denn als Ausdruck dessen, was sein Designer (und sein Käufer) unter Sitzen versteht, erfüllt der Stuhl auch dann seine – ästhetische – Funktion, wenn der Nutzer ihn wegen seiner – praktischen – Funktion gerade nicht in Gebrauch hat. Das heißt: Ein Designstuhl signalisiert *jederzeit*, was sein Designer (und sein Käufer) unter Sitzen versteht. Er ist nicht nur ein Gebrauchsgegenstand, sondern auch ein Bedeutungsträger: „Kaum eine Form, die nicht neben ihrer Angemessenheit an den Gebrauch auch Symbol wäre.“ (Adorno)

Wenn aber Designphilosoph Thomas Lockwood, Juror des Red Dot Award, davon spricht, dass „Design und Innovation“ heute „Lebensadern“ moderner Unternehmen seien, dann meint er damit nicht nur die Zeichenhaftigkeit einzelner Designgegenstände, sondern den übergeordneten Signalcharakter des Designs schlechthin: Ein skulpturaler Röhrenverstärker demonstriert und symbolisiert technische Perfektion, gewiss, aber er übersetzt auch das Selbstverständnis des High-End-Herstellers in eine ästhetische Formsprache und vermittelt monetarisierbare Emotionen. Sein Designer ist ein Kommunikator, der ein distinktes Stilbewusstsein bewirtschaftet, ein Markenmanager, der es „nicht mit künstlerischen Formen, sondern mit Lebensformen zu tun“ hat, so der Philosoph Norbert Bolz. Ein Badarmaturenhersteller wie Dornbracht verkauft daher keine Brausen mehr, sondern den „Spirit of Water“ und den „Lebensraum Bad“.

„Kaum eine Form, die nicht neben ihrer Angemessenheit an den Gebrauch auch Symbol wäre“

THEODOR W. ADORNO, Philosoph

Allerdings hat man sich das Verhältnis zwischen Designproduzent und -konsument heute nicht mehr binär und sukzessiv vorzustellen – als Herstellung eines Produktes, das (dann) symbolisch zu gefallen weiß oder nicht. Vor 20 Jahren verkaufte das exklusive Klassik- und Jazz-Label ECM mit seinen CDs noch musikalische Inneneinrichtungen, in denen Käufer es sich intellektuell bequem machten. Heute, nach der digitalen Revolution, gestaltet Design zunehmend Prozesse, Interaktionen, Schnittstellen – es muss Nutzer performativ, als ständig verfügbares Assistenzsystem überzeugen, als Produzent eines dauernd bereichernden Flow-Gefühls. Denn Design als Dienstleistung, das meint Vereinfachung, Schwellensenkung, Zugang – die komplexitätsreduzierende Organisation dessen, was im Namen des Nutzers Wunsch und Welt unmittelbar kurzschließt. Es ist „verschwundenes Design“, praktisch unsichtbar, jederzeit ansprechbar – reine Funktion, der materiellen Welt möglichst enthoben: „Alexa? Was unterscheidet Kunst und Design?“ ■



Alfa Romeo Giulia. Folgen Sie Ihrem Instinkt.

Mit stilistischer Geradlinigkeit und harmonischen Proportionen zieht die Alfa Romeo Giulia die Blicke auf sich. Ihre muskulöse Linienführung ist ein Versprechen, das die Giulia mehr als erfüllt. Ein einzigartiges Fahrerlebnis erwartet Sie, denn das Design der Giulia spiegelt ihr technisches Layout wider, das ganz auf Performance ausgerichtet ist. Für die perfekte Balance aus Tradition, Sportlichkeit und Eleganz wurde sie jetzt mit dem Red Dot Design Award 2018 in der Kategorie Produktdesign ausgezeichnet.



reddot award 2018
winner

www.alfaromeo.de



Neue Heimeligkeit
Beim sprachgesteuerten Lautsprecher Google Home verschwinden die technischen Funktionen hinter den Kulissen des Designs

Einfach komplex

Über die Kraft des Intuitiven, gutes Design – und warum sich die allgegenwärtige Technik immer mehr versteckt.

TEXT OLIVER HERWIG

Das Auto mit einer Hand steuern? Kein Problem. Aber das Handy einhändig bedienen? Schwierig – zumindest, wenn man noch auf Fußgänger achten oder Kollegen zuhören soll. Wie schön, dass nun die Lösung naht. In Form des HTC U12 Plus und dessen druckempfindlichem Rahmen. Der soll dafür sorgen, dass Nutzer ihre Lieblings-Apps problemlos einhändig starten, die Taschenlampe anknipsen oder die Kamera in Anschlag bringen können. Edge Sense 2 nennt sich diese Technik. Und genau damit beginnt das Problem. Denn mehr Technik sorgt zwar dafür, dass wir die Probleme alter Technik überwinden – dabei aber neue Probleme schaffen.

Das Smartphone steht für radikale Vereinfachung und intuitive Bedienung. Apple-Gründer Steve Jobs brachte seine Ingenieure und Entwickler mit seinem nörgelnden Pessimismus an den Rand der Verzweiflung – und bescherte der Welt ein Universalgerät, das bis heute auf dem Prinzip des Selbstverständlichen beruht. Apple-Chefdesigner Jonathan Ive prägte dafür ein komparatives Schlagwort: „Reduzieren und nochmals re-

duzieren“ – so lange, bis nicht mehr die Technik im Vordergrund steht und mit ihr irgendwelche Menüs und Untermenüs, sondern das Ideal der intuitiven Bedienung.

Der Preis der Vereinfachung: Kaum ein Mensch kann mehr erklären, was sich hinter der Nutzeroberfläche abspielt. Ist aber auch nicht nötig, solange alles funktioniert. Das Handy ist gewissermaßen die Krönung des Triumphs der Mikroprozessoren über die Mechanik.

Wie ein Fahrrad funktioniert, ist offensichtlich. Seit zwei, drei Jahrzehnten aber beginnt sich Technik abzukapseln und vor unseren Blicken zu verbergen. Etwa mit Motoren, die nur noch über ausgefeilte Diagnosesoftware zu warten oder zu manipulieren sind. Software wird Sache der Spezialisten. Schrauber werfen das Handtuch.

Der Philosoph Norbert Bolz erklärte moderne Benutzerfreundlichkeit einmal so: „Funktionelle Einfachheit bei struktureller Komplexität – also leicht zu bedienen, aber schwer zu verstehen.“ Das gilt für Apps, Küchengeräte und Neuwagen gleichermaßen. Wir wollen loslegen, ohne Bedienungsanleitungen zu wälzen. Alles muss sofort gelingen, Fachleute sprechen von „Simplexity“: ►

FOTO: PR

KUKA



reddot award 2018
winner

Industrie 4.0-Performance von heute:
Mit dem neuen KUKA smartPAD zur
einfacheren Bedienung von Robotern,
der KMP 600 für flexibles Material-
handling und dem KR AGILUS-2 steht
KUKA für Innovation und Design.

www.kuka.com

LAMY

Design. Made in Germany.



reddot award 2018
winner

Simply modern. Der LAMY alon ver-
bindet minimalistisches Design mit
progressiven Details: eine unkonven-
tionell geformte Feder, innovative
Oberflächenstruktur sowie nahtlose
Fertigung. Design: Jasper Morrison.

www.lamy.com



reddot award
product design

Miele



reddot design award
winner 2018

Erleben Sie Sternequalität in Ihrer
Küche - mit dem neuen Dialoggarer
von Miele. Durch intelligente und
punktgenaue Energieabgabe können
Sie Lebensmittel mit unterschiedlichen
Garzeiten gleichzeitig zubereiten.

www.miele.de

vom Ideal, der immer komplexeren Welt mit einem Stück Einfachheit zu begegnen.

Das haben schon die Russen vorge-macht, und zwar im All. Während die Nasa den Kugelschreiber AG-7 entwickeln ließ, einen Stift wider die Schwerkraft, der auch kopfüber schrieb, setzten die Sowjets – auf Bleistifte. Auch das ist Design: einfach mal nichts Neues entwerfen. Doch wo gibt es das heute noch: richtig schlichte Dinge wie Bleistifte, die immer funktionieren, weil nichts ausfallen oder kaputtgehen kann?

Elektronik und Intelligenz stecken mittlerweile in vielen Geräten, die sich auch entsprechend aufführen. Sie gelten als smart und reagieren auf jeden Huster. Natürlich nehmen sie uns eine Menge Arbeit ab. Spielen eine Playlist ab, starten einen Film zum Beispiel. Wie Google Home, ein sprachgesteuerter Lautsprecher, der in diesem Jahr die Designauszeichnung „Best of the Best“ der Red-Dot-Jury erhielt.

Die Begründung: Das Programm habe keine sichtbaren Knöpfe oder Tasten, sondern lasse sich über einen unauffälligen Touchscreen intuitiv steuern. Die Verwendung von Stoff lasse die Technologie in den Hintergrund rücken. Und tatsächlich: Wofür einst Desktop und Computermaus standen, für die Vereinfachung unseres Eintritts in die digitale Welt – das leisten heute und in Zukunft womöglich Geräte mit integrierter Sprachsteuerungssoftware (siehe Seite 14).

Was aber steckt hinter den quasiunsichtbaren Steuerelementen? Weil Google Home per Sprache oder Wischen gesteuert wird, fallen Knöpfe, Räder und Tastaturen weg – es gibt nur noch eine Stummschalt-taste. Das Ding wird zum reduzierten Objekt, nicht unähnlich dem schwarzen Monolithen aus Kubricks „2001: A Space Odyssey“.

Der kleine Unterschied: Die modernen Monolithen hören auf uns, sie sind bevorzugt hell und freundlich gestaltet. Während der Monolith bei Kubrick mit seinen göttlichen Proportionen spielt, können sich heutige Designer nach Herzenslust austoben. Google Home sieht aus wie ein Twinset, besser noch: wie eine Mischung aus Tischvase und Tablette, deren Spitze schräg gekappt wurde. Es erinnert sogar ein bisschen an Eve, die futuristische Roboterfreundin aus Pixars „wall-e“. Niedlich. Gar nicht technisch oder kompliziert. Und umso niedlicher, weil es Instrument einer Totalüberwachung ist?

Bequemlichkeit ist die Nutzerseite der Einfachheit. Ohne sie hätte sich weder das Auto durchgesetzt noch der Lift. Unsere angeborene Faulheit hat uns zu den größten Leistungen getrieben. Oder zu allerhand

„Funktionelle Einfachheit bei struktureller Komplexität – also leicht zu bedienen, aber schwer zu verstehen“

NORBERT BOLZ

Kommunikationswissenschaftler

Gadgets wie dem Zwiebelmaschinenreinigungsgesetz, das der Designtheoretiker Lucius Burghardt als Zeichen der Kontraproduktivität brandmarkte und stattdessen ein gutes Messer vorschlug.

Das Digitale löst immer mehr Funktionen ab beziehungsweise auf – und mit ihnen die Geräte. Auch deshalb landen wohl bald Millionen Tastaturen und Computermäuse auf dem Müll, weil wir alles bequem diktieren oder als Folge von Emojis wahrnehmen. In nicht allzu ferner Zukunft geht es selbst dem Computer an den Kragen, zumindest, wenn man darunter etwas Greifbares versteht, das man sich auf einen Schreibtisch stellt.

Kuschlig und plüschig

Der japanische Physiker und Welterklärer Michio Kaku prognostiziert ein Morgen, in dem Geräte wie der Computer verschwinden, ganz einfach, weil ihre Rechenleistung per Cloud überall verfügbar ist. Immer kleinere Chips bedeuten auch, dass sie immer preiswerter werden und in immer mehr Dingen stecken – wie in Hosen und Shirts, die dann der Waschmaschine sagen, wie sie gewaschen werden wollen. Der technische Fortschritt frisst seine Eltern.

Für den Augenblick bedeutet das: Digitalisierte Objekte können ganz anders gestaltet werden – und zwar völlig frei von Funktionen, die in ihnen stecken: kuschlig, weich und plüschig oder auch transzendental-kit-schig: Die Form folgt der zu erzeugenden Emotion.

Technopuristen kommen dabei ebenso auf ihre Kosten wie Menschen, die eben ihre CD-Sammlung im Netz verhöktert haben. Was aber heißt das für Designer?

Jahrelang kämpften sie darum, als gleichberechtigte Partner der Ingenieure

und des Marketings ernst genommen zu werden. Als Vernetzer wollten sie Ergonomie und Technik, Soziologie und Materialwissenschaften, Kosten und Form zusammenbringen. Nun sind sie wieder Hüllenkünstler.

Türhüter zur vernetzten Welt

Sie stehen vor der Herausforderung, womöglich doch wieder nur die Form zu gestalten – als niedliches Dekor aus Stoff und LED, das über das fertige Produkt gestülpt wird. Sie arbeiten als Stylisten, die Modefarben für eine Saison kombinieren. Die intelligenten Dinge wiederum werden zu Türhütern, die uns mit der vernetzten Welt verbinden, mit Freunden, Familie und der Arbeit.

Solche Assistenten hatte Lucius Burckhardt mit seiner Definition von schädlichem Design noch nicht im Blick: „Güter sind dann schädlich, wenn sie uns von Systemen abhängig werden lassen, die uns am Ende ausplündern oder im Stich lassen. Zweifellos hängen wir alle an solchen Systemen, die uns erpressbar werden ließen. Einfluss haben wir aber immer noch auf den Grad der Abhängigkeit.“ Doch wer nutzt einen sicheren Messenger, wenn alle anderen die kostenlose App vorziehen?

Um das klarzustellen: Designer sind wichtiger denn je. Sie kanalisieren den Fortschritt und geben ihm Gestalt. Und sie entscheiden mit, wie bequem der Fortschritt ausfällt.

An keinem Gerät lässt sich der schnelle Verfall der Innovationskurve so gut beobachten wie am Handy. Kam in den ersten Jahren keine Smartphone-Generation ohne sensationelle Verbesserungen aus, so bieten nun alle Marken alles. Weil aber die Killer-Applikation fehlt, wird Gestaltung zum Verkaufsargument. Und solange das Smartphone nicht neben uns fliegt oder unter der Haut sitzt, klingt seine einhändige Bedienung gar nicht so schlecht. ■

IMPRESSUM

Herausgeberin

Miriam Meckel

Chefredakteur

Beat Balzli

Redaktion

Daniel Rettig; Oliver Herwig;
Dieter Schnaas, Christopher
Schwarz

Geschäftsführende

Redakteurin/
Chefin vom Dienst

Angela Kürzdörfer

Creative Director

Angela Ziegler*

Gestaltung

Claudia Immig

Bildredaktion

Lena Fiamme

Produktion

Markus Berg,
Petra Jeanette Schmitz

* Freie/-r Mitarbeiter/-in

Verlag

Handelsblatt GmbH,
Toulouser Allee 27,
40211 Düsseldorf

Anzeigenverkauf

iq media marketing gmbh,
Toulouser Allee 27,
40211 Düsseldorf

Anzeigenleitung

Frank Doppeide, Ingo Rieper

Verantwortlich für Anzeigen

Peter Diesner

Geschäftsführung

Frank Doppeide, Ingo Rieper,
Gerrit Schumann

Druck

Prinovic Nürnberg GmbH,
Breslauer Straße 300,
90471 Nürnberg



Geht Ihr Change in die richtige Richtung?

So nutzen Sie Theorien als Wegweiser in der Praxis

Führungskräfte müssen heute neben ihrer Alltagsarbeit auch noch gute Change-Manager sein. Volle Terminkalender und immer komplexere Abläufe geben die Richtung vor. Wenn Veränderungsprozesse ins Stocken geraten, lohnt sich ein Blick auf Theorien: sie können hilfreiche Impulse liefern, neue Horizonte eröffnen und Lösungen für die Praxis zeigen.

Welche Theorien jeder Manager kennen sollte und wie Sie Ihren Change-Kompass justieren, lesen Sie in der aktuellen Ausgabe der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung.

Sichern Sie sich das Heft

„Wissen für Veränderung“ im Gratis-Paket:

- ▶ **Aktuelles Heft:**
Ausgabe 2/18 „Wissen für Veränderung“ mit 124 Seiten
- ▶ **Digitale Hefte:**
Ausgabe 1/17 „Reine Leere“ und das aktuelle Heft für Ihr Tablet oder Smartphone (iOs und Android)
- ▶ **Online-Portal:**
Aktuelle Meldungen, Datenbank mit über 1.400 Beiträgen, komfortable Recherchefunktionen
- ▶ **Themen-Dossier:**
PDF-Dossier „Mit Bildern Menschen bewegen“ mit 85 Seiten

▶ Jetzt kostenlos bestellen:
www.zoe-online.org/theorie





PANAMA automat s1, RB17 SA
Kalbsleder Spessartgrün

Mut zum Eigensinn.

Aufmerksamkeit durch puristisches, klares Design. Unaufdringliche Eleganz und stilsicheres Auftreten, dazu die Freude, dieses Kleinod entdeckt zu haben.

Rainer Brand fertigt Kleinserien in bester handwerklicher Tradition. Präzise Zeitmesser, klassisch inspiriert, heute in der Gestaltung, zeitlos in ihrer Ästhetik.



PRODUKTION HOCHWERTIGER MECHANISCHER UHREN
www.rainerbrand.de · info@rainerbrand.de
Friedenstraße 9 · 63872 Heimbuchenthal