5|10 40. Jahrgang Deutschland EUR 7,50

Wirtschaft aus erster Hand

manager magazin

www.manager-magazin.de

ZUKUNFTSINDUSTRIEN
Warum Deutschland nicht mithalten kann

MALTESER-ORDEN
Im Reich des Hochadels

AFFÄRE FERROSTAAL
Noch schlimmer als Siemens



40 JAHRE KUNST-KOMPASS: Das Ranking der 100 besten Künstler

FÜHRUNGS-KRISE BEI ALDI

Die greisen Gründer riskieren die Vormachtstellung des Discounters

Österreich EUR 8,00 · Schweiz sfr 13,90 · Benelux EUR 8,30 · Frankreich, Italien, Portugal, Spanien EUR 9,00

4 190663 407509 05

manager magazin 40. Jahrgang 5/2010

Aldi – Martin Blessing – Conti – Deutsche Börse – Ferrostaal – Hapag-Lloyd – Neue Industrien – Sal. Oppenheim – SAP – Schäuble-Interview – Südafrika – Telekom

Management by Discount



Wer an der Führung spart, zahlt dafür am Ende einen hohen Preis.

ARNO BALZER, CHEFREDAKTEUR

ALLE ZWEI MONATE treffen sich die obersten Führungskräfte von Aldi Nord in der karg ausgestatteten Essener Konzernzentrale. Nach einer vielstündigen Sitzung geht es dann gemeinsam zum Dinner, meist in den vornehmen Golf Club Haus Oefte im Stadtteil Kettwig. Dort hat das Knausern ein Ende, Speisen und Weine sind vorzüglich. Trotzdem ist die Stimmung in jüngerer Zeit verhalten bis schlecht. Denn Hartmuth Wiesemann, der Statthalter des greisen Firmengründers Theo Albrecht, verbreitet zunehmend ein Klima der Einschüchterung. Er duldet keine kritischen und kreativen Geister mehr. Kein Wunder, dass den Aldi-Machern die Fähigkeit abhanden gekommen ist, mit innovativen Ideen neue Kunden in die Läden zu locken. Die Folge: Der Marktanteil in Deutschland bröselt. Dies gilt sowohl für Aldi Nord als auch für das Südreich von Theos älterem Bruder Karl.

Der Discounter befindet sich in einer Führungskrise. Die mm-Redakteure Sören Jensen und Ursula Schwarzer haben mit Topmanagern aus beiden Aldi-Halbwelten gesprochen – höchst vertraulich und konspirativ, weil die offizielle Firmenpolitik keine Interviews erlaubt. Viele Detailinformationen und Anekdoten aus monatelanger Recherche ergeben das Gesamtbild zweier orientierungsloser Unternehmen. Sie kannten jahrelang nur den Erfolg, galten in der Branche als Vorbild und sind jetzt dabei, ihre Vormachtstellung aufs Spiel zu setzen. Unsere Titelgeschichte über die Führungskrise bei Aldi lesen Sie ab Seite 26.

ZUM ZWEITEN MAL veröffentlicht manager magazin den Kunstkompass in einem eigenen Heft im Heft. Wie 2009, so enthält auch die diesjährige Beilage die Rankings der weltweit 100 wichtigsten lebenden Künstler, die bemerkenswertesten Aufsteiger und die nach wie vor bedeutendsten verstorbenen Protagonisten der Gegenwartskunst.



Zum 40. Jubiläum des Kompasses ist mm-Redakteur Klaus Ahrens tief in die Kunstgeschichte des bewegten Gründungsjahrs 1970 eingestiegen, als der Wirtschaftsjournalist Willi Bongard es erstmals wagte, Künstler in ein Ranking einzusortieren – damals ein Skandal. Linde Rohr-Bongard, die das Ruhmesbarometer seit dem frühen Tod ihres Mannes im Jahr 1985 weiterführt, hat dazu in ihr privates Fotoalbum gegriffen. Das ebenso amüsante wie interessante Resultat dieser Kooperation finden Sie auf Seite 32 unserer Beilage.



INHALT

TITEL

▶ **26 Aldi** Altenregime im Norden, Führungsturbulenzen im Süden – die Discounter verspielen ihre Vormachtstellung.

30 Wer in den Familien der Albrecht-Brüder das Sagen hat.

NAMEN + NACHRICHTEN

8 SAP Mit Urgewalt will Übervater Hasso Plattner den Softwarekonzern aus der Krise führen.

10 Deutsche Börse Neuer Ärger für Vorstandschef Reto Francioni.

12 Schaeffler/Conti Welche Hürden die Fusion noch nehmen muss.

14 Telekom Profi-Investoren wollen auf der Hauptversammlung Stunk machen.

14 In Berlin Die Reform der Bankenaufsicht wird wohl ausfallen.

15 Öffentliche Versicherer Provinzial & Co. wehren sich gegen Fusionspläne.

18 Sal. Oppenheim Für die Edelbankiers kommt es dicke: Staatsanwälte, Zivilklagen, privater Ruin.

20 Aston Martin Firmenchef Bez über die Frage, wie Luxus wieder laufen soll.

22 Umsteiger BCG-Berater Koehler wird Aufsichtsrat – nicht nur bei der Lufthansa.

22 Medigene Die Finanzlage beim Biotechunternehmen wird täglich prekärer.

23 Aufsichtsräte Einer ist Millionär – die Spitzenverdiener im Dax.

24 Umfrage Schulden, Euro, Inflation – was die Manager dazu meinen.

24 Infineon Das juristische Duell geht weiter.



Solo für Hasso:
Was SAP-Mitgründer Plattner plant
Seite 8

Spitzenspiel: Adidas-Chef Hainer und Regisseur Wortmann über Fußball, Führung und Fußvolk.
Seite 148

www.wiwobooks.com

UNTERNEHMEN

36 Commerzbank Wann steigt der Staat wieder aus? Ein Gespräch mit Vorstandschef Martin Blessing über Profit und Politik.

42 Pharma Generika-Weltmarktführer Teva ist der Albtraum der etablierten Pillenindustrie. Was haben die Israelis jetzt mit der übernommenen Ratiopharm vor?

▶ **50 Ferrostaal** Die Affäre droht sich zu einem der schlimmsten Bestechungsskandale der Republik auszuwachsen. Neue Dokumente zeigen, wer alles unter Verdacht steht.

54 Was die Staatsanwälte Ferrostaal vorwerfen.

60 Hapag-Lloyd Bei Deutschlands größter Reederei tobt hinter den Kulissen ein bizarrer Kampf der großen Egos. Im Zentrum des Chaos: der vermeintliche Retter Klaus-Michael Kühne.

64 Eon Die Zeiten des leichten Geldverdienens sind für den Stromkonzern vorbei. Im neuen Chef Johannes Teyssen sehen viele den Heilsbringer. Zu Recht?

72 Kolumne Reinhard K. Sprenger über die falsche Sehnsucht nach Vorbildern in den Chefetagen.

74 Management Airbus, Bilfinger Berger, Toyota – warum bei vielen Unternehmen die Qualität nicht mehr stimmt.

TRENDS

▶ **82 Zukunftsindustrien** Deutschland steht ein radikaler Strukturwandel bevor. Alte Branchen schrumpfen, doch neue und innovative Unternehmen stoßen überall auf Widerstand.

FOTOS: ANDREAS POHLMANN FÜR MANAGER MAGAZIN, DIRK REINARTZ / VISUM, KARLHEINZ SCHINDLER / PA / ZB

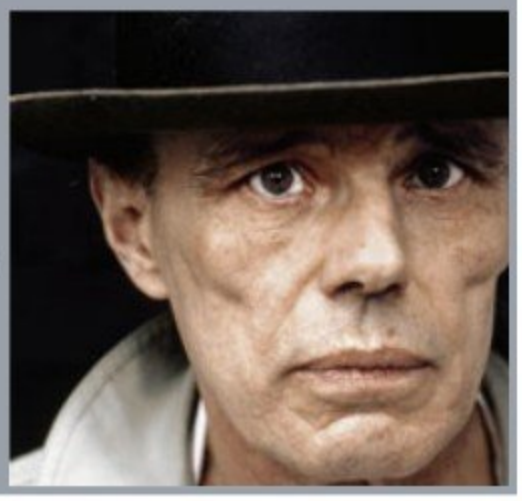


mm EXTRAHEFT

40 JAHRE **KUNST**KOMPASS

▶ **6 Ranking der 100 besten Künstler** Der Kunstkompass feiert Geburtstag – und liefert Sammlern wieder verlässliche Orientierung im wild wuchernden Kunstmarkt.

35 Jubiläumseditionen Drei Arbeiten von renommierten Künstlern für mm-Leser zum Sonderpreis.



Schirmherr: Joseph Beuys, der den Kunstkompass mit seinem Segen hoffähig machte, hält dort bis heute einen Spitzenplatz

www.wiwobooks.com

85 Exklusivstudie: Wo die meisten Jobs gestrichen werden.

90 Reformen Versagen die Eliten in Politik und Wirtschaft? Ein Interview mit Finanzminister Wolfgang Schäuble über die Vertrauenskrise der Demokratie und persönliche Schmerzgrenzen.

94 Südafrika Vor der Fußball-WM: Der ehemalige Apartheidstaat bietet enorme Chancen, auch für deutsche Konzerne.

111 Kommentar Steigende Rohstoffpreise, anziehende Inflation – warum stoppt niemand die drohende Überhitzung der Weltwirtschaft?

KARRIERE

▶ **112 Malteserorden** Ein exklusives Netzwerk aus Adeligen betreibt einen internationalen Hilfskonzern – seit nunmehr 900 Jahren. Expedition in eine einzigartige Unternehmung mit ganz eigenen Riten.

120 Strafrecht Warum geraten immer mehr Manager ins Visier der Ermittler? Ein Interview mit dem Starverteidiger Hanns Feigen.

126 manager unterwegs Mobiltelefonie im Flieger.

PRIVATE BANKING

138 Nachhaltiges Investieren I Der Markt für ethisch korrekte Anlageprodukte boomt. Doch nicht immer halten die Angebote, was sie versprechen.

146 Nachhaltiges Investieren II Viele grüne Investments erweisen sich für Privatanleger als nur bedingt geeignet.

MANAGER PRIVAT

148 Kultur trifft Kommerz Regisseur Sönke Wortmann und Adidas-Chef Herbert Hainer diskutieren über die wirklich wichtigen Dinge des Lebens.

156 Hoteltest „Seehotel Überfahrt", Rottach-Egern.

158 Autotest Mercedes F-Cell.

RUBRIKEN

5 Editorial

135 Bücher

160 Briefe

162 Impressum

164 Firmen- und Personenregister

166 Was macht eigentlich ... Edgar Ernst?

▶ **Titelthemen**

MY SAP

SAP Hasso Plattner reißt alle Macht an sich, um sein Lebenswerk zu retten: Eine Wette mit hohem Risiko.

Die neue Kommandostruktur bei SAP offenbarte sich am Nachmittag des 8. Februar. Zum ersten Mal seit seinem Rückzug von der Unternehmensspitze im Jahr 2003 trat **Hasso Plattner** (66) wieder als Wortführer des Softwarekonzerns vor Analysten und Journalisten. Auf einer Telefonkonferenz warb der Mitgründer und Aufsichtsratschef für Strategie und Produkte von SAP.

Den beiden neuen Ko-Vorstandschefs **Jim Hagemann Snabe** (44) und **Bill McDermott** (48), die der Konferenz ebenfalls beiwohnten, war eine andere Rolle zugedacht: die der Zuhörer. Sie sagten 38 Minuten lang gar nichts.

Das Ersuchen eines Analysten, auch die beiden Topmanager sprechen zu lassen, wies Plattner ab: Erst in den nächsten Tagen würden die Herren „vorbereitet, um Statements abzugeben".

Hasso Plattner, schon immer ein ungewöhnlich aktiver Aufsichtsrat, ist wieder da wie zu ganz alten Zeiten. Seit er sich Anfang Februar von seinem selbstbewussten, bisweilen ruppig auftretenden CEO **Léo Apotheker** (56) getrennt hat, gibt nur noch einer die Richtung vor:

- Personell: Der fast komplett runderneuerte Vorstand wurde nach Plattners Gusto besetzt.
- Technologisch: Er berät, wie es offiziell heißt, seine neue Doppelspitze „in Fragen der Technologie und der Produktentwicklung".
- Strategisch: SAP soll, anders als alle Konkurrenten, nicht mit größeren Übernahmen zulegen, sondern neues Wachstum aus sich selbst schöpfen.

Plattner bündelt alle Macht, um seine bislang schwerste Mission zu erfüllen: die Zukunftssicherung seines Lebenswerks, des einzigen deutschen Softwarekonzerns von Weltrang. Wenn die Walldorfer nicht schnell Innovationen auf den Markt bringen und damit neues Wachstum generieren, ist die Eigenständigkeit gefährdet, eine Übernahme wohl nur noch eine Frage der Zeit.

Wie ernst die Situation ist, weiß der Chefkontrolleur spätestens seit dem Studium einer von ihm in Auftrag gegebenen Bedrohungsanalyse. Sie listet unbarmherzig Schwächen der Produktpalette auf und sagt, woher die Übernahmegefahr droht. Genannt werden die US-Konzerne Microsoft, IBM und auch der direkte Konkurrent Oracle.



Starke Hand: Aufsichtsratschef Hasso Plattner hat den Konzern voll im Griff

FOTOS: IMI ULI DECK / DPA, RAINER UNKEL, GETTY IMAGES

Ein Grund mehr für Plattner, auf Offensive umzuschalten. Schon ist mit dem Führungswechsel im Vorstand eine neue Handschrift sichtbar geworden. So loben SAPler den freundlichen Kommunikationsstil des dänisch-amerikanischen Duos. Zugleich ist die neue Harmonie zwischen Konzernspitze und Aufsichtsrat manchem Mitarbeiter unheimlich: „Jetzt gibt es im Vorstand bald keinen mehr, der Hasso ernsthaft widerspricht", sagt ein Arbeitnehmervertreter.

Einige im IT-Haus sehen in Plattner bereits das Pendant zu einem anderen mächtigen Aufsichtsrat aus der Dax-Liga: Volkswagen-Kontrolleur **Ferdinand Piëch** (73). Doch während Piëchs Einfluss durch den Anteilseigner Niedersachsen und die starken Arbeitnehmer begrenzt wird, kann Plattner weitgehend ungehindert walten – auch wenn er bestreitet, sich ins Operative einzumischen.

Seine Position wird zusätzlich gestärkt durch jüngste Personalentscheidungen. Noch am Tag des Abgangs von Apotheker stieg **Vishal Sikka** (42) in den Vorstand auf. Der Technologiechef hatte zu Beginn seiner SAP-Karriere Folien zu Plattner-Vorträgen aufgelegt und gilt bis heute als enger Vertrauter des Gründers.

Die neue Arbeitsdirektorin **Angelika Dammann** (50), deren Ernennung manager magazin online exklusiv gemeldet hatte, wurde ebenfalls auf seinen Wunsch installiert. Der Betriebsrat war darüber offenbar genauso überrascht wie die Öffentlichkeit – die Arbeitnehmervertreter zeigten sich in einem internen Brief verwundert über die Vorgehensweise.

Auch nach außen möchte Plattner den Marktführer für Unternehmenssoftware vertreten. Auf der SAP-Messe Sapphire in Orlando will er beweisen, wie hauseigene Applikationen auf mobilen Geräten funktionieren. Sein Auftritt soll im Stil der legendären Produktshows von Apple-Chef **Steve Jobs** ablaufen: Als Präsentationsgerät hat er den neuen Flachbildcomputer iPad ausgewählt.

„SAP setzt jetzt ganz auf Plattners Genie und die Entwicklung einzelner Zukunftstechnologien", sagt ein Branchenprofi, der das Unternehmen kennt, „das ist eine Wette mit extrem hohem Risiko." Kommen die Innovationen beim Kunden nicht an, bricht das Modell Plattner zusammen: Es wäre der Beweis, dass SAP aus eigener Kraft nicht bestehen kann.

Schon seit der Firmengründung im Jahr 1972 verfolgt SAP eine Strategie, die sich stark von der der Konkurrenz abhebt. Während Konzerne wie Microsoft, IBM und insbesondere Oracle zahlreiche Zukäufe tätigten, war rein organisches Wachstum über Jahre hinweg ein SAP-Dogma. Bis ein Spitzenmann versuchte, mit dieser Tradition zu brechen: Léo Apotheker, ab März 2007 stellvertretender Vorstandschef, später CEO.

Ein Konzern dieser Größe, lautete Apothekers Credo, könne mit Produktentwicklungen allein nicht mehr spürbar wachsen. Gegen Plattners anfängliche Skepsis setzte er die erste Großakquisition der SAP-Geschichte durch: die Milliardenübernahme des französisch-amerikanischen Rivalen Business Objects.

Gern hätte Apotheker weitere Zukäufe getätigt, um SAP neue Kunden zu sichern – scheiterte aber am Veto Plattners, wie es aus dem Aufsichtsrat heißt.

Die neue Führung kehrt nun wieder zur alten Strategie zurück: Hagemann Snabe und McDermott wollen vor allem „innovative Produkte schneller auf den Markt bringen", kündigen sie in einer internen E-Mail an. Deshalb läuft derzeit unter dem Codenamen „Success" eine der größten organisatorischen Umbauaktionen seit der Gründung.

DIE SCHWÄCHEN DER WALLDORFER

GERINGE GRÖSSE: Mit 10,7 Milliarden Euro Jahresumsatz ist SAP deutlich kleiner als die Konkurrenten Oracle (16,4 Milliarden Euro), Microsoft (41,6) und IBM (66,8).

STARKE SPEZIALISIERUNG: Rund 69 Prozent der Gesamtumsätze erzielt der Softwarekonzern mit Großkunden. Das Geschäft mit kleinen und mittleren Unternehmen indes ist bislang schwach ausgeprägt.

FEHLENDE FANTASIE: Auf dem Wachstumsmarkt für Mietsoftware spielt SAP keine Rolle. Die Erlöse aus Softwareabos machten 2009 lediglich 3,7 Prozent des gesamten Produktumsatzes aus.



Léo Apotheker gab seinem Chefkontrolleur häufiger Kontra – und musste gehen



Jim Hagemann Snabe und Bill McDermott sollen SAP nun geräuschloser führen

Künftig sollen mindestens drei Viertel der Mitarbeiter in der Entwicklung direkt am Produkt arbeiten, und zwar in kleinen, selbstständigen Gruppen („Teams of Ten"). Um die Hierarchie einzudampfen, wird die Zahl der Führungsebenen auf maximal vier unterhalb des Vorstands begrenzt. Bis zu 6000 Mitarbeiter sind allein in Deutschland betroffen. Als Resultat dieser Maßnahmen, die in den kommenden Monaten abgeschlossen werden, erhofft sich SAP einen „Effizienzgewinn" von 25 Prozent.

Der Konzern muss schnell punkten. Erzrivale Oracle, bislang überwiegend in Nordamerika aktiv, geht auch in Deutschland zunehmend erfolgreich auf Kundenfang. Insbesondere Unternehmen, die individuellere Lösungen nachfragen, hat SAP bislang wenig zu bieten.

Auch die neue internetbasierte Mittelstandssoftware „Business by Design" ist nur ein Hoffnungswert, der Erfolg nach zweijähriger Verspätung unsicher. Zum neuen Starttermin im Juli ist nun ein „kontrollierter Roll-out" geplant – eine Markteinführung in mehreren Schritten. Der Kundenstamm soll zunächst von 120 Testklienten nur auf einige Hundert ausgeweitet werden.

Bleiben die Erfolge aus, werden die milliardenschweren SAP-Gründer das sehr direkt spüren. Etwa 25 Prozent der Anteile befinden sich im Besitz von **Dietmar Hopp** (69), **Klaus Tschira** (69), Hasso Plattner und deren gemeinnützigen Stiftungen. Das Vermögen der Dietmar-Hopp-Stiftung beispielsweise ist größtenteils in SAP-Papieren angelegt. Es steht und fällt mit dem Erfolg der Aktie. Sollte die Dividende eines Tages schrumpfen, würde Hopp wohl den Umfang seiner Förderprojekte zurückfahren müssen.

Schon haben ihm Weggefährten geraten, die Beteiligung zu reduzieren und damit sein Klumpenrisiko; so würde der Weg frei für andere Investoren.

Die rund 48 000 SAPler wissen, wem sie Ehre schuldig sind. Das wurde unlängst auch bei einem Auftritt ihrer Nummer eins deutlich. Vor gut 200 Technikern sprach Plattner über Datenbanktechnologien; die Rede dauerte mehr als drei Stunden – doppelt so lange wie geplant.

Die meisten Zuhörer blieben dennoch bis zum Schluss. „Bei Léo Apotheker", sagt eine der Anwesenden, „hätten wir sicher nicht so lange durchgehalten."

Simon Hage

DEUTSCHE BÖRSE Ungereimtheiten aus der Vergangenheit könnten Konzernchef Francioni in Bedrängnis bringen.

Leben und leben lassen

Reto Francioni (54) gehört zu den Managern, die auf den ersten Blick immer ein wenig unterschätzt werden. Die runde, weiche Gestalt, der niedliche Schweizer Akzent und der zerstreut und professoral wirkende Habitus verleiten dazu, den Chef der Deutschen Börse in die Kategorie nett und harmlos einzusortieren.

Im Fall des Schweizers führt der erste Eindruck aber gründlich in die Irre. Seit Francioni Ende 2005 an die Konzernspitze rückte, hat er mit einer Mischung aus Härte und Geschmeidigkeit nahezu immer bekommen, was er wollte. Wer ihm im Weg stand, den hat er entweder auf seine Seite gezogen oder gnadenlos aussortiert – ganz gleich, ob es dabei um Fragen der Konzernstrategie oder um ganz persönliche Angelegenheiten ging.

Nun allerdings stößt das System des Schweizers offenbar an seine Grenzen. Das jahrelang auf hohen Touren laufende Geschäftsmodell der Börse ist ins Stocken geraten, die von Francioni persönlich ausgehandelte Übernahme der US-Terminbörse ISE scheint die hohen Erwartungen nicht zu erfüllen. Und zu allem Überfluss hat er wegen seiner großzügigen Art, mit der er einzelne Mitarbeiter entlohnt haben soll, Ärger mit



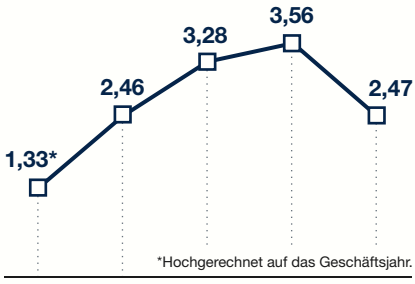
dem Aufsichtsrat. Einige Zahlungen werden nach Angaben von Insidern derzeit sogar von der internen Revision des Konzerns geprüft.

Konkret geht es um Vorgänge im Zusammenhang mit der Verlängerung seines Ende 2007 ausgelaufenen Vertrags. Obwohl die Vorstandskontrakte bei der Börse nur eine Dauer von drei Jahren haben sollen, reklamierte der Schweizer damals für sich und seinen Deputy **Andreas Preuß** (53) eine Laufzeit von fünf Jahren. Ein Ansinnen, das vor allem bei den Arbeitnehmern im Aufsichtsrat auf Widerstand stieß. Am Ende jedoch nickten die Kontrolleure die Verlängerung bis 2013 ab, wobei sich ein Arbeitnehmer der Stimme enthielt und ein anderer sogar mit Ja stimmte. Die Frage ist jetzt: Warum?

Eine gute Zeit nachdem das Kontrollgremium die Kontrakte für Francioni und Preuß durchgewinkt hatte, sollen die beiden Arbeitnehmervertreter, die

Festgeld

Gehaltsentwicklung von Börsenchef Reto Francioni, in Millionen Euro



Grafik: manager magazin Quelle: Unternehmensangaben

Francionis Charme erlegen waren, von zusätzlichen Vergütungen profitiert haben.

Intern sorgen die angeblichen Extras von damals heute für so viel Ärger, dass Aufsichtsratschef **Manfred Gentz** (68) die Revision mit der Untersuchung der Vorgänge beauftragt haben soll. Die Kontrolleure sollen herausfinden, ob es einen Zusammenhang zwischen dem Stimmverhalten und Zahlungen gegeben hat.

Die Börse weist den impliziten Vorwurf der Beeinflussung von Arbeitnehmervertretern in Zusammenhang mit deren Aufsichtsratsmandat nachdrücklich zurück. Sie legt Wert auf die Feststellung, dass es trotz der Vertragsverlängerung von Francioni und Preuß 2007 und 2008 keine übertariflichen Gehaltserhöhungen für Arbeitnehmer im Aufsichtsrat gegeben hat. Insoweit gebe es auch keine interne Untersuchung.

Zu möglichen späteren Sonderzahlungen und entsprechenden Untersuchungen sagt der Konzern dagegen nichts.

Die Angelegenheit hat eine gewisse Alarmstimmung bei der Börse ausgelöst. Allzu lange hatte Francioni nach Belieben schalten und walten können. Etwa in Personalfragen.

Kurz nach seinem Amtsantritt tauschte er etwa den Chef der Derivatebörse Eurex, **Rudolf Ferscha** (48), gegen seinen Vertrauten Preuß aus. Und obwohl von vornherein feststand, dass es zu Preuß keine Alternative gab, soll der Konzern einen Headhunter dafür bezahlt haben, was die Börse bestreitet.

Mit der Berufung seines Intimus war auch die Rollenverteilung an der Konzernspitze geklärt. Francioni agiert seither, wie er es von seinem vorherigen Amt als Verwaltungsratspräsident der Schweizer Börse gewohnt war – frei schwebend im strategischen Raum. Sein Deputy Preuß fühlt sich dagegen für das operative Geschäft verantwortlich.

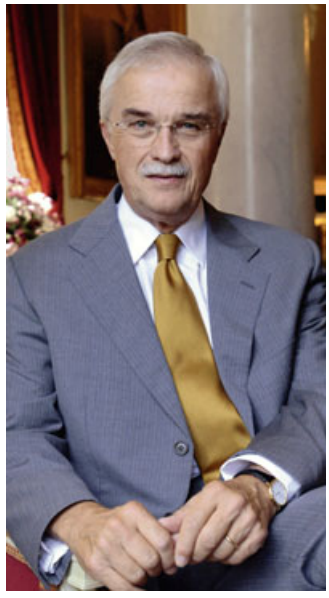
Der Nächste, der die Kreise des Schweizers allzu nachhaltig störte, war der damalige Finanzchef **Mathias Hlubek** (46). Der wehrte sich gegen den von Francioni mit aller Macht betriebenen Kauf der US-Terminbörse ISE. Francioni setzte ihn vor die Tür, machte sich selbst zum Finanzchef und handelte den Deal allein aus. Insofern fallen die Abschreibungen von 400 Millionen Euro, die der Konzern Ende 2009 auf den Wert der ISE vornehmen musste und die den Konzern im vierten Quartal in die roten Zahlen drückten, direkt auf Francioni zurück.

Anders als bislang dürfte es für den Börsenchef im Kontrollgremium, mit dessen Mitgliedern Francioni meist auf der Ebene des jovialen Du verkehrt, künftig rauer zugehen. Als er im Herbst 2008 am Aufsichtsrat vorbei über die Fusion mit der New York Stock Exchange verhandelt hatte, diskutierten die Aufseher anschließend nicht über den strategischen Sinn oder Unsinn des Deals, sondern echauffierten sich darüber, wie es passieren konnte, dass die Details in der Presse landeten.

Dietmar Palan

ILLUSTRATION: FRANK HOPPMANN FÜR MANAGER MAGAZIN





Kontrolleure unter sich: Maria-Elisabeth Schaeffler und ihr neuer Aufsichtsratschef Hubertus Erlen

SCHAEFFLER/CONTI Die Fusion der beiden Zulieferer rückt näher. Noch aber blockieren einige Hindernisse den Weg.

Einzug der Mächtigen

Ums große Ganze kümmert sich **Maria-Elisabeth Schaeffler** (68) gern selbst. Die Schaeffler-Gruppe soll sich noch in diesem Jahr zur Aktiengesellschaft wandeln, und die Kandidaten für den Aufsichtsrat suchte die Matriarchin selbst aus. Sie telefonierte und konferierte, beraten auch von Conti-Aufsichtsratschef **Wolfgang Reitzle** (61), mit etlichen potenziellen Räten. Und tatsächlich gewann sie einige Mächtige der deutschen Wirtschaft für den Automobilzulieferer.

Den Vorsitz des Kontrollgremiums soll **Hubertus Erlen** (66) übernehmen. Der ehemalige Chef des Pharmakonzerns Schering gilt zwar nicht gerade als intimer Kenner der Automobilindustrie. Er soll das Amt aber ohnehin nur für eine Übergangszeit bekleiden. Möglichst noch 2011, spätestens aber 2012, will die Schaeffler-Spitze die geplante Fusion mit Conti verwirklichen. Dann sollen auch die Aufsichtsräte verschmolzen werden – mit Linde-Chef Reitzle an der Spitze.

Es wäre das Ende einer erbitterten Übernahmeschlacht zwischen Schaeffler und Conti. Inzwischen halten die Herzogenauracher 75 Prozent der Conti-Aktien. Die totale Kontrolle ermöglicht das nicht. Die Fusion zum zweitgrößten Zulieferer der Welt, egal ob beschränkt auf die automobilen Sparten oder nicht, dürfte alles andere als einfach werden.

Etliche Hindernisse blockieren den Weg zur Schaeffler-Conti AG. So dürfte die Bewertung der Konzerne für Streit sorgen, und auch Schaefflers 13 Milliarden Euro Verbindlichkeiten garantieren schwierige Verhandlungen.

Aber immerhin: Die Kapitalseite des Aufsichtsrats steht. Zugesagt haben neben Erlen auch Metro-CEO **Eckhard Cordes** (59), **Franz-Josef Kortüm** (59), Vorstandsvorsitzender des Automobilzulieferers Webasto, und der ehemalige Allianz-Vorstand **Helmut Perlet** (63). Die vier sollten auch nach einer Fusion dabeibleiben, heißt es im Konzernumfeld.

In Schaefflers Kontrolleursrunde sitzen werden auch der frühere Vorsitzende des automobilen Branchenverbandes VDA, **Bernd Gottschalk** (66), Ex-Bertelsmann-Finanzchef **Siegfried Luther** (65) und CSU-Politiker **Otto Wiesheu** (65). Das Trio gehört bereits Schaefflers Beirat an. Maria-Elisabeth und ihr Sohn **Georg Schaeffler** (45) komplettieren das Gremium.

Der in den USA steuerpflichtige Schaeffler-Junior hält 80 Prozent der Konzernanteile. Bei einer Fusion droht ihm eine Steuerforderung in dreistelliger Millionenhöhe. Inzwischen scheint zwar eine erträgliche Lösung in Sicht. Schaeffler wartet aber noch auf verbindliche Auskünfte der amerikanischen und deutschen Steuerbehörden.

Problematischer für die Bündnispläne sind die hohen Schulden der Konzerne. Auf Conti lasten Verbindlichkeiten in Höhe von rund 8 Milliarden Euro. Um einen Teil der Summe umzuschulden, werden die Hannoveraner Anfang Mai eine Anleihe begeben, wohl im Volumen von 1,5 bis 2 Milliarden Euro. Schaeffler bringt das Probleme. Den Regeln der Anleihe zufolge können die Herzogenauracher im Fusionsfall nur begrenzt eigene Schulden in die neue Gruppe einbringen.

Contis Kreditverträge schreiben vor, dass die Verbindlichkeiten den Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (Ebitda) Ende 2011 höchstens um das 3,5-Fache übersteigen. Im Jahr 2009 lagen die Hannoveraner über dieser Grenze.

Erblüht Conti in den nächsten anderthalb Jahren nicht zu alter Stärke, wären Schaeffler bei der Fusion Fesseln angelegt. Die Herzogenauracher könnten lediglich solche Teile in die neue Gesellschaft einbringen, die die Verschuldungsquote in Hannover nur unwesentlich verschlechtern. Wahrscheinlich werden die Herzogenauracher deshalb nur ihr operatives Geschäft in eine Aktiengesellschaft umwandeln und mit Conti verschmelzen. Dieser Teil, wohlweislich schon bei der Refinanzierung Mitte 2009 von der Holding getrennt, schultert nur 7 Milliarden Euro Schulden.

Ist das alles gelöst, bleiben allerdings noch die sensibelsten Themen zu klären: Wo die neue Gesellschaft ihre Zentrale haben soll, wie sie heißen und – besonders heikel – wer sie führen wird: der in Hannover unbeliebte Schaeffler-Geschäftsführer **Jürgen Geißinger** (50) oder ein externer Kandidat. *Michael Freitag*

ONLINE

Wie Schaeffler bei den Verhandlungen um Contis Anleihe einknickte:
www.manager-magazin.de/conti-anleihe

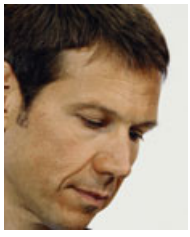
FOTOS: NICO SCHMID-BURGK FÜR MANAGER MAGAZIN, AUGUSTO CASASOLI / CONTRASTO / LAIF

TELEKOM Großeigner warnt vor Risiken in den USA.

T-Unheil

Aktionärstreffen sind für **René Obermann** (47) traditionell eher unangenehme Pflichtübungen. Im vergangenen Jahr musste sich der Telekom-Chef für eine Gewinnwarnung rechtfertigen – „ein Pfeil ins Herz" der Anteilseigner, wie ein Aktionärsschützer kritisierte.

Ein zentraler Auslöser der Ergebniskorrektur: Umsatz- und Margenverfall beim langjährigen Wachstumsgaranten T-Mobile USA. Die Auslandstochter bereitet den T-Aktionären bis heute Sorgen – und wird Obermann auch auf der aktuellen Hauptversammlung am 3. Mai wohl wieder heftige Kritik einbringen. Und zwar nicht nur von verirrten Kleinaktionären, sondern auch von einflussreichen Profis.



René Obermann

„Die Anteilseigner wollen das massive Investitionsrisiko in den USA nicht länger tragen", kündigt **Klaus Kaldemorgen** (56) an, Geschäftsführer der Deutsche-Bank-Tochter DWS, die mit rund 2,8 Prozent Anteil zu den größten Telekom-Eignern zählt. „Dieses Geschäft wird auch in den kommenden Jahren gewaltige Summen beanspruchen, obwohl die Renditen absehbar unter Druck geraten."

Unlängst hatte Obermann angekündigt, weitere Milliardenbeträge in den Vereinigten Staaten zu investieren. Kaldemorgen präferiert eine andere Option: den mehrheitlichen Ausstieg der Telekom aus ihrem US-Geschäft. Der Fondsmanager empfiehlt ein Partnermodell, „das von einem kapitalstarken Unternehmen mit einem deutlich größeren Anteil getragen wird". So ließe sich das finanzielle Risiko künftig schmälern – und die Chance auf eine langfristig stabile Dividende erhöhen.

Die T-Aktie halten viele Anteilseigner nur noch der Ausschüttung wegen. „Die Hoffnung auf Wachstum", konstatiert Kaldemorgen, „haben die meisten Aktionäre aufgegeben." *Simon Hage*

IN BERLIN

FINANZAUFSICHT Die Reform der Bankenkontrolle droht im Parteienstreit zu versanden.

Alles auf Anfang

Für **Tiemo Kracht** (45), Geschäftsführer der Personalberatung Kienbaum, bedeutete der Job eine Premiere. Erstmals hatte man einen Headhunter beauftragt, um einen erfahrenen Banker als neues Vorstandsmitglied für die Bundesbank zu gewinnen: Mit **Andreas Dombret** (50), bis vor Kurzem Deutschland-Chef der Bank of America, zieht nun nach langer Zeit wieder ein Finanzmarktpraktiker in den Bundesbank-Vorstand ein.

Zu einer ziemlich wesentlichen Frage konnte Kracht seinem Kandidaten allerdings keine Auskunft geben: Welche Rolle wird die Bundesbank in Zukunft eigentlich spielen?

Im Koalitionsvertrag hat sich die Bundesregierung darauf festgelegt, die bisher auf Bundesbank und Bafin verteilte Bankenaufsicht bei den Währungshütern zu bündeln. Doch über die Frage, nach welchem Modell dies geschehen soll, ist ein Streit in der Koalition entbrannt.

Auf der einen Seite steht Bundesbank-Chef **Axel Weber** (53), unterstützt von der CSU. Weber plädiert für ein sogenanntes Comply-or-Explain-Modell: Die Bankenaufsicht kommt zur Bundesbank. Die Bundesbank unterbreitet aber lediglich Empfehlungen, der rechtliche Vollzug etwa von Bankenschließungen bleibt beim Finanzministerium. Wenn das Ministerium den Empfehlungen der Bundesbank nicht folgt, muss es diese Entscheidung begründen.

Webers Kontrahent: Finanzminister **Wolfgang Schäuble** (67). Er favorisiert das Holding-Modell. Bundesbank und Bafin werden demnach unter einem Dach zusammengeführt, bleiben aber organisatorisch eigenständig. Die neue Holding unterläge der Aufsicht des Bundes, ausgenommen wären nur die geldpolitischen Funktionen der Bundesbank.

Im Umfeld von Bundeskanzlerin **Angela Merkel** (55) ist man hin- und hergerissen. Einerseits schätzt Merkel Weber sehr, andererseits mag sie Schäuble nicht brüskieren.

„Wenn man eine vollständige Verlagerung der Bankenaufsicht an die Bundesbank will, muss man eine Konstruktion finden, mit der die Unabhängigkeit der Bundesbank in der Geldpolitik gewahrt wird, die gleichzeitig aber die Kontrolle für die Bankenaufsicht bei Bundesregierung und Parlament belässt", sagte Schäuble jetzt gegenüber mm. „Unter der Prämisse, dass der Koalitionsvertrag erfüllt werden muss, wird mit der Holding-Lösung das genannte Ziel erreicht."

Wer will, kann aus dieser distanzierten Formulierung bereits jene Erkenntnis herauslesen, die sich an der Spitze des Finanzministeriums zunehmend Bahn bricht: Keine Reform wäre besser als eine schlechte. Man könnte den Koalitionsvertrag auch vergessen und in der Organisation der Bankenaufsicht alles beim Alten lassen. Zumindest würde damit verhindert, dass die Aufsicht durch Integrationsquerelen zwischen Bafin und Bundesbank auf Jahre hinaus geschwächt wird.

Ulric Papendick/Christian Rickens

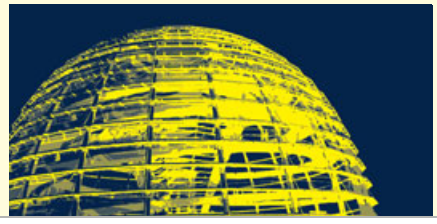


FOTO: OLIVER BERG / DPA

ÖFFENTLICHE VERSICHERER Die Sparkassen wollen ihre Assekuranzanbieter fusionieren.

Große Lösung

Heinrich Haasis (65), Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV), ist ein Typ, der auf den ersten Blick keinen Eindruck macht. Die Eloquenz und Weltläufigkeit vieler anderer Lobbyisten gehen dem obersten Interessenvertreter der knapp 440 deutschen Sparkassen weitgehend ab. Aber Haasis hat andere Qualitäten. Der Mann ist zielstrebig. Und beharrlich.

Stetig treibt der knorrige Schwabe den Umbau des öffentlich-rechtlichen Finanzsektors voran. Die Konturen seines Masterplans sind bereits sichtbar: Aus maroden Landesbanken wie der HSH Nordbank, der BayernLB und der WestLB haben sich die Sparkassen entweder bereits teilweise zurückgezogen, oder sie bereiten den Ausstieg vor.

Stattdessen soll die Landesbank Berlin, 2007 für insgesamt 5,3 Milliarden Euro übernommen, in die Rolle des zentralen Dienstleisters schlüpfen. Daneben wollen sich die Sparkassen die Mehrheit am Fondshaus Deka sichern und das Institut nach ihren Vorstellungen umbauen (siehe manager magazin 4/2010).

Es gibt aber noch eine weitere Baustelle für Haasis: die öffentlichen Versicherer. Gleich ein Dutzend Erstversicherergruppen leisten sich die Sparkassen, darunter mehrere Provinzial-Häuser, die SparkassenVersicherung und die Versicherungskammer Bayern. Jedes dieser Häuser bietet eigene Produktlinien an. Eine einheitliche Marke, für die sich bundesweit werben ließe, gibt es ebenso wenig wie eine gemeinsame Abwicklungseinheit („Backoffice"), mit der die Verwaltungskosten spürbar gesenkt werden könnten.

Die Kleinkrämerei bleibt nicht ohne Folgen. Im wichtigen Segment der betrieblichen Altersvorsorge kommen die Sparkassenversicherer auf gerade mal 10 Prozent Marktanteil – ein Armutszeugnis für die öffentlichen Geldhäuser, die immerhin drei von vier deutschen Unternehmen zu ihren Kunden zählen.

Nach einigen erfolglosen Versuchen, die Versicherer zu konsolidieren, will Haasis nun einen erneuten Anlauf wagen. Das Thema habe hohe Priorität, verriet er Vertrauten. Als Minimalziel will der Sparkassenpräsident erreichen, dass die öffentlichen Versicherer wichtige Funktionen wie die Vermögensverwaltung oder die Rückversicherung stärker bündeln.

Lieber noch wäre es Haasis, wenn sich zwei Assekuranzanbieter zu einer Komplettfusion durchringen könnten. Als Traumpaar gilt Insidern eine Kombination aus der Stuttgarter SV SparkassenVersicherung und der Versicherungskammer Bayern. Ein Zusammenschluss der beiden in ihren Heimatregionen relativ starken Häuser, so die Hoffnung vieler Sparkassenfunktionäre, könnte anschließend eine Konsolidierungswelle auslösen.

Egal ob Fusion oder Kooperation – Haasis braucht dringend einen Erfolg. Der Druck der Sparkassen, die seit Jahren Kunden an private oder genossenschaftliche Versicherer verlieren, nimmt spürbar zu. Vor allem **Helmut Schleweis** (55), Chef der Sparkasse Heidelberg und als sogenannter Bundesobmann das Sprachrohr der Basis beim DSGV, macht sich intern für eine Zusammenlegung der Versicherer stark.

Die Assekuranzhäuser selbst wehren sich nach Kräften. Fusionen halten sie für „nicht zielführend", wichtiger sei die Kundennähe in der Region. Verhindern können Provinzial & Co. die Konsolidierung indes nicht, schließlich gehören sie in der Regel mehrheitlich den regionalen Sparkassenverbänden.

Doch die sind sich keineswegs einig: Während die Chefs des rheinland-pfälzischen und des ostdeutschen Verbands, **Hans Otto Streuber** (61) und **Claus Friedrich Holtmann** (60), zu den Antreibern der Konsolidierung gehören, halten sich andere Funktionäre bislang eher zurück.

Verbandsvorsteher Haasis dürfte, allen guten Argumenten zum Trotz, noch einige Überzeugungsarbeit vor sich haben. Sein beharrliches Naturell wird ihm dabei wohl von Nutzen sein.

Ulric Papendick

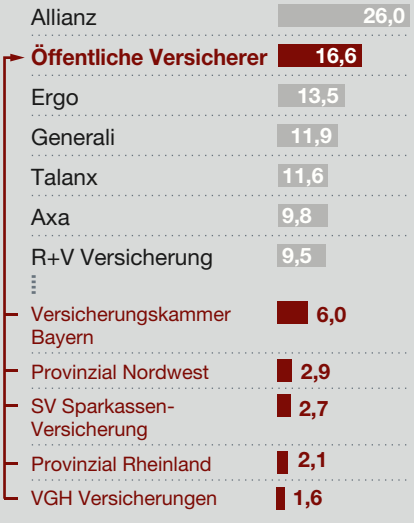
Versicherer im Visier: DSGV-Präsident Haasis



FOTO: TIM BRAKEMEIER / PA / DPA

Allein zu klein

Bruttobeitragseinnahmen deutscher Erstversicherer 2008, in Milliarden Euro



Grafik: manager magazin
Quelle: Unternehmensangaben, Verband öffentlicher Versicherer

Unter Verdacht Die Ermittlungen dürften sich primär gegen diese fünf Männer richten

Detlef Bierbaum ging schon 2008 in Pension, trug aber bis dahin als Partner alle Beschlüsse der Bankspitze mit.

Der frühere Partner Dieter Pfundt wird wohl auch zivilrechtlich Ärger bekommen. Er ließ sich 2009 teuer auszahlen.

Christopher von Oppenheim, letzter Namensträger in der Führung, ruinierte nicht nur die Bank, sondern auch sich selbst.

Ex-Institutsleiter Matthias von Krockow gilt als Hauptverantwortlicher, kann aber einen Teil seines Vermögens retten.

Der ehemalige oberste Risikomanager Friedrich Carl Janssen hat im Fall Arcandor unfassbar agiert.



SAL. OPPENHEIM Für die einstigen Bankiers kommt es ganz dick: Staatsanwälte, Zivilklagen, privater Ruin.

Die Strohmänner

Einige Herrschaften in Köln und Frankfurt am Main dürften derzeit sehr unruhig schlafen. Nicht nur, dass die Staatsanwaltschaft gegen die ehemaligen Verantwortlichen der fast fallierten und letztlich von der Deutschen Bank übernommenen Privatbank Sal. Oppenheim ermittelt.

Auch stehen einzelnen der einstigen Führungskräfte Zivilklagen ins Haus – von früheren Bankmiteignern, die sich durch die Machenschaften der Institutsleiter geschädigt fühlen. Zudem dürften ein paar der bisher auf großem Fuße lebenden Bankoberen der Armut anheimfallen.

Die Anklagebehörde ermittelt wegen des Verdachts der schweren Untreue und der Veruntreuung von Bankvermögen (Aktenzeichen 115 AR 34/09) gegen einen Personenkreis, zu dem neben den bis vor Kurzem amtierenden persönlich haftenden Gesellschaftern **Matthias Graf von Krockow** (61), **Christopher von Oppenheim** (44), **Friedrich Carl Janssen** (65) und **Dieter Pfundt** (57) auch ihr 2008 pensionierter Kollege **Detlef Bierbaum** (67) gehören dürfte – sowie der lange mit der Bank verbundene Immobilienfonds-Initiator **Josef Esch** (53). Mitte April gab es erste Durchsuchungen am Kölner Stammsitz der Bank.

Dem federführenden Staatsanwalt **Gunnar Greier** liegt ein vernichtender Bericht der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte über die Praktiken bei Sal. Oppenheim vor. Die Prüfer waren von der Bankenaufsicht Bafin beauftragt worden. Deloitte attestiert den ehemaligen persönlich haftenden Gesellschaftern schwere Verstöße gegen Aktienrecht und Bilanzierungsvorschriften.

Unter anderem geht es um Kredite in Höhe von fast 700 Millionen Euro, die sich die Bankoberen praktisch selbst gewährt hatten, teils zum Vorzugszins von 1,5 Prozent und ohne jegliche Sicherheiten. Deloitte sieht darin eine Verletzung der Kapitalerhaltungsvorschriften des Aktiengesetzes (Paragrafen 288 und 57). manager magazin hatte diese Darlehen öffentlich gemacht (siehe mm 1/2010).

Unzulässig war laut Deloitte auch die Herausgabe eines 300-Millionen-Euro-Kredits an eine Firma namens ADG Allfinanz Dienstleistungen GmbH im Jahr 2005. Den Betrag hatte ADG an die Großaktionärin des Handelskonzerns Arcandor, **Madeleine Schickedanz** (66), weitergereicht. Völlig bankunüblich bürgten sechs Oppenheim-Eigner persönlich für den ADG-Kredit.

Deloitte nennt dieses Darlehen, über das ebenfalls erstmals manager magazin berichtete (siehe mm 11/2009), einen „Strohmann-Kredit" – mit dem die erforderliche Genehmigung eines Organkredits (an Mitglieder der Bankführung) umgangen werden sollte. Denn womöglich gehört die ADG den Bankoberen selbst.

Dem Kreditausschuss wurde damals gesagt, man wisse nicht, wer hinter der ADG stehe. Doch die Nähe zur Bank war stets eindeutig: Als Geschäftsführer zeichnet Josef Esch; die ADG-Mutter Robuterra AG residiert im selben Haus wie die Züricher Oppenheim-Niederlassung; dem Robuterra-Verwaltungsrat saß ein Geschäftsleiter von Oppenheim Schweiz vor.

Zu allem Überfluss moniert Deloitte, dass der Jahresabschluss von Sal. Oppenheim per Ende 2008 falsch gewesen sei. Demnach hätte die Bank um rund 300 Millionen Euro höhere Wertberichtigungen vornehmen müssen. Dies vor allem bedingt durch das starke Engagement im Umfeld der Arcandor AG, das Ende 2008 bereits ein erhebliches Klumpenrisiko in der Bankbilanz darstellte: Weit mehr als eine Milliarde Euro hingen vor allem vom Wohlergehen des damals notleidenden

FOTOS: [M] MICHAEL DANNEMANN, JO SCHWARTZ

Handelskonzerns ab, der schließlich im Juni 2009 Insolvenz anmeldete.

Zu den Risikopositionen gehörten ein Aktienpaket und ein Kredit an Arcandor, Darlehen an ADG und an Schickedanz direkt, zudem Beteiligungen der Bank an Oppenheim-Esch-Immobilienfonds, deren Hauptmieter die Arcandor-Tochter Karstadt war, sowie Ausleihungen an Bankeigner und Oppenheim-Kunden, die ebenfalls diese Fonds gezeichnet hatten.

Darunter befanden sich Kredite von 107 Millionen Euro, für die Ex-Arcandor-Chef **Thomas Middelhoff** (56) Fondsanteile erworben hatte. Diese Darlehen soll die Bankführung trotz negativer Voten ihres Kreditausschusses gewährt haben.

Bemerkenswert auch: Bevor Middelhoff im Februar 2009 abtrat, hatte er vom Oppenheim-Partner Janssen, damals Aufsichtsratschef bei Arcandor, einen Beratervertrag bekommen – zulasten der Bank. Ohne dass Middelhoffs Leistungen spezifiziert gewesen wären, sollte er fünf Jahre lang vier Millionen Euro jährlich erhalten. Nach der Arcandor-Insolvenz einigte man sich auf eine Vertragsaufhebung – Middelhoff kassierte fünf Millionen Euro Abfindung, die Monate März bis Juni 2009 wurden ihm zusätzlich mit 1,4 Millionen Euro vergütet. Inzwischen ermittelt die Kölner Staatsanwaltschaft gegen Middelhoff wegen Beihilfe zur Untreue.

Sein Wohltäter Janssen wird wohl einer der ersten aus der Führungscrew sein, der zivilrechtlichen Ärger bekommt. Er und sein Frankfurter Kollege Pfundt hatten sich 2009, noch bevor das ganze Desaster offenbar wurde, ihre Bankanteile vom Gesellschafterpool abkaufen lassen. 15 Millionen Euro bekam jeder für knapp ein Prozent, was einem Firmenwert von 1,5 Milliarden Euro entsprach.

Zumindest einen Teil des Geldes will ein neun Personen umfassender Kreis von Bankeignern gerichtlich zurückfordern. Hierzu gehören Nachfahren familienfremder Partner wie auch Angehörige eines der drei Oppenheim-Stämme.

Die von dem Düsseldorfer Anwalt **Hans-Michael Pott** vertretenen Klagewilligen wollen sich auf arglistige Täuschung berufen: Wenn die 2008er Bilanz falsch war, müsste dies auch Janssen und Pfundt bekannt gewesen sein. Mithin hätten sie auch gewusst, dass der Wert der Bank weit unter den taxierten 1,5 Milliarden Euro lag. Für 2009, so ist zu hören, dürfte der Verlust des Instituts eine Milliarde Euro überschreiten.

Eine Klage gegen Pfundt und Janssen wird wohl nur das erste einer Folge von Verfahren sein, die die um ihr Vermögen gebrachten Minderheitseigner anstrengen dürften. Ansätze gibt es viele. Millionenkredite in die eigene Tasche, Abfindungen zu mutmaßlichen Vorzugspreisen und ein dubioser Immobiliendeal (siehe Kasten unten) – immer deutlicher zeigt sich, welch gigantischer Selbstbedienungsladen Sal. Oppenheim für seine Repräsentanten war. Den Geschädigten wird es nur ein schwacher Trost sein, dass für die Verantwortlichen des Oppenheim-Skandals schwere Zeiten anbrechen. Die Deloitte-Prüfer haben sich auch mit der privaten Vermögenslage der Bankoberen befasst.

Zu den wertvollen Assets zählt das dem Oppenheim-Stamm Ullmann gehörende Gestüt Schlenderhan, das angeblich zum Verkauf steht. Für den ullmannschen Sommersitz auf Ibiza sucht die Maklerfirma Engel & Völkers einen Käufer.

Wenig einbringen dürfte das Hotel „Bela“ in der Südslowakei. Graf Krockows Ehefrau **Ilona** (56), eine geborene Baronesse von Ullmann, hat das ehemalige Familienschloss zu einem Fünf-Sterne-Resort ausbauen lassen. Doch das Hotel entwickelte sich zum Millionen-Grab.

So taxiert denn auch Deloitte den Vermögensstand der Gräfin Krockow auf etwa minus 50 Millionen Euro, ebenso wie den ihres Zwillingsbruders, des früheren Oppenheim-Aufsichtsratschefs **Georg von Ullmann**, und den Christopher von Oppenheims. Der bemüht sich derzeit, sein Penthouse an der Sankt-Apern-Straße in der Kölner Altstadt zu veräußern. Graf Krockow hingegen soll ein Nettovermögen von rund 25 Millionen Euro geblieben sein.

Schön für den Hauptprotagonisten der Oppenheim-Tragödie. Doch was nützt einem das viele Geld, wenn man womöglich ins Gefängnis muss? *Sören Jensen*

Wucher am Rhein Krockow und Co. lassen sich von der Bank hohe Miete zahlen

In der Kölner Neustadt waren vor einigen Jahren in der Oppenheimstraße, nahe dem Rheinufer, vier leerstehende, zum Teil denkmalgeschützte Gebäude zu verkaufen. Dort, in der sogenannten Oppenheim-Villa, hatte einst die Cölner Unfallversicherung ihren Sitz. Eine Fondsgesellschaft erwarb den Komplex, sanierte ihn und vermietete ihn an die Bank Sal. Oppenheim. 2008 zogen dort rund 500 Mitarbeiter des Instituts ein. Den damaligen Bankoberen war die Vermieterin gut bekannt. Am Fonds „Oppenheimstraße“ sind sie noch heute selbst beteiligt: der frühere Bankchef Matthias Graf von Krockow, Ehefrau Ilona, deren Zwillingsbruder Georg Baron von Ullmann, seinerzeit Aufsichtsratschef der Bank, dessen Gattin Corinna und der frühere persönlich haftende Gesellschafter Christopher Freiherr von Oppenheim. Mitzeichnerin Karin Baronin von Ullmann starb 2009. Das Eigenkapital hatten sich die Investoren zum Jahreszins von 1,5 Prozent bei ihrer Bank geliehen. Inzwischen ist Sal. Oppenheim an die Deutsche Bank verkauft. Die neue Eigentümerin hat festgestellt, dass sie dem Fonds von Krockow & Co. eine Miete zahlt, die etwa 50 Prozent über dem Marktüblichen liegt. Sal. Oppenheim erklärt die Miethöhe mit der teuren Sanierung. An dem Vertrag mit 30 Jahren Laufzeit kann die Deutsche Bank nichts ändern. Als Ausgleich kürzte sie den Betrag, den sie den Alteignern als möglichen Nachschlag auf den Kaufpreis („Earn-out“) auskehren wird, um 20 Millionen Euro. Wieder leiden unter der Gier der einstigen Oppenheim-Nomenklatura die Minderheitseigner mit.



30 Jahre Vertragslaufzeit: **Fondsobjekt Oppenheimstraße**



Steht auf alles, was Räder hat: Ulrich Bez im Aston Martin Vantage Roadster

ASTON MARTIN Firmenchef Ulrich Bez will den Autoabsatz verdreifachen – und unterschreibt einen Vertrag bis 2017.

„Jäger sind unterwegs“

Herr Bez, Sie wollen Aston Martin offenbar neu erfinden. Den Toyota-Kleinwagen IQ verkaufen Sie als Aston Martin Cygnet: gleiche Technik, eine Aston-Martin-Fassade, mehr Luxus und ein doppelt so hoher Preis. Wie soll das funktionieren?

BEZ Zunächst einmal: Neu erfunden haben wir die Marke bereits, und zwar in den vergangenen zehn Jahren. Wir haben Aston Martin profitabel gemacht, wir haben 14 neue Autos auf den Markt gebracht und vier Studien gezeigt, wir bauen weltweit die schönsten Autos. Der Cygnet ist unsere Antwort auf das Stauproblem in Großstädten. Ein Produkt für jemanden, der für die Stadt ein kleineres Auto benötigt, sich aber trotzdem etwas Besonderes leisten kann und möchte.

Falls es funktioniert, könnte der Cygnet Ihnen helfen, ein Problem zu lösen. Im vergangenen Jahr mussten Sie erst einmal Ihre verstopften Lager räumen – und haben tüchtig Rabatte gewährt.

BEZ Wir haben kein Problem und keine verstopften Lager, und flächendeckende Rabattprogramme sowieso nicht. Unsere hochwertigsten Modelle sind auch 2009 am besten gelaufen. Vom DBS und vom V12 haben wir mehr verkauft als gedacht. Sonst hätten wir 2009 auch keinen zweistelligen Millionengewinn machen können.

Deutlich weniger als in den Vorjahren ...

BEZ Aber wir waren noch immer deutlich besser als andere Hersteller. Wir haben unsere Kosten rechtzeitig gesenkt und damit eine hervorragende Basis für die nächsten Jahre.

Ihr Absatz ist 2009 von 7000 auf rund 4500 Autos gesunken. Jetzt soll der Cygnet den Verkauf ankurbeln. Wie viele Kleine wollen Sie verkaufen?

BEZ Wir gehen davon aus, dass wir zum Beispiel in London 500 Cygnets verkaufen, in Mailand 200 bis 400, in Rom 300 bis 400, in Hamburg vielleicht 100 bis 150. Eine gewisse Sichtbarkeit in den Märkten erwarten wir schon.

Sie könnten ein Erfolgserlebnis gut gebrauchen. Ihre im vergangenen Jahr geplante Kapitalerhöhung ist gescheitert. Sie wollten sich 100 bis 200 Millionen Pfund besorgen, weil Ihnen Geld für Investitionen fehlt. Wie machen Sie jetzt weiter?

BEZ Aston Martin ist heute erfolgreicher denn je. Im vergangenen Jahr habe ich mich vor allem deshalb um Kapital bemüht, weil ich die Marke Lagonda wiederbeleben möchte. Aber 2009 war nicht das Traumjahr, um für das Revival einer Automobilmarke zu vernünftigen Konditionen Geld zu finden. Im Übrigen planen wir, um 2012 einen Börsengang anzugehen.

Ihrem angeblich so großen Erfolg zum Trotz haben Sie das Projekt Lagonda, einen Luxusgeländewagen, auf Eis gelegt.

BEZ Sobald das Investitionsklima wieder freundlicher wird, werden wir das Projekt weiter vorantreiben.

Auch Ihr Eigentümer, die kuwaitische Gruppe Investment Dar, sucht Geld. In Londoner Finanzkreisen heißt es noch immer, Aston Martin stünde zum Verkauf.

BEZ Ich weiß nicht, auf welche Finanzkreise Sie sich beziehen. Weder meine Aktionäre noch ich haben Aston Martin zum Verkauf angeboten. Aber natürlich sind immer wieder Schnäppchenjäger unterwegs, die aber abschlägig beschieden werden.

Wir haben von Finanzinvestoren gehört, dass es genau andersherum war.

BEZ Das kann sich nur auf die Finanzierung des Lagonda-Projekts beziehen. Mit Aston Martin haben unsere Eigentümer noch viel vor.

Sie offenbar auch. Sie haben Ihren Vertrag gerade bis 2017 verlängert. Wie soll Aston Martin am Ende Ihrer Amtszeit dastehen?

BEZ Wir werden weltweit eine exklusive Marke mit einer soliden, langfristigen Basis und einer guten Rendite sein. Wir sollten dann in der Lage sein, jedes Jahr 15 000 bis 20 000 Autos zu verkaufen – also gut doppelt so viele wie in unserem bisherigen Rekordjahr 2007. ◆

Das Interview führte mm-Redakteur Michael Freitag.

Chef für die Ewigkeit

„Mit 66 Jahren ...“: BMW, Porsche, Daewoo, Ford: Der schwäbische Ingenieur Ulrich Bez (66) hatte schon etliche Stationen hinter sich, als er 2000 Vorstandschef von Aston Martin wurde. 2007 verkaufte Ford den Luxusautobauer an kuwaitische Eigentümer.

„... da fängt das Leben an“: Bez kennt keinen Ruhestand. Im Februar verlängerte er seinen Vertrag vorzeitig um fünf Jahre. Erfüllt er ihn, bleibt er noch bis 2017 Vorstandschef. Er wäre dann 73 Jahre alt.

FOTO: JUDITH WAGNER

UMSTEIGER

Upgrading
Ein BCG-Berater als Topaufseher

Die Lufthansa ist ja immer für eine Neuerung gut. Mal entwickelt sie innovative Tarifmodelle für Urlauber („Schönwettergarantie"), mal begeistert sie First-Class-Kunden mit einem exklusiven Shuttle vom Terminal zum Flugzeug. Und jetzt, zur Hauptversammlung am 29. April in Berlin, will Aufsichtsratschef **Jürgen Weber** (68) sogar einen Unternehmensberater in das Kontrollgremium holen.



Martin Koehler

Wohlgemerkt, nicht irgendeinen, sondern den Strategieberater **Martin Koehler** (52) von Boston Consulting (BCG). Ein ausgewiesener Luftfahrtfachmann, der über jahrzehntelanges Branchen-Know-how verfügt als Leiter des weltweiten Aviation-Business von BCG. Koehler soll den ehemaligen Post-Vorstand **John Allan** (61) ersetzen, der sein Lufthansa-Mandat zurückgegeben hat.

Ein Topberater als Kontrolleur: Derlei hat es in der Dax-Prominenz noch nicht gegeben. Vom Branchendenkmal **Roland Berger** (72) einmal abgesehen, der seit 2008 über Fresenius wacht. Koehler könnte Exponent eines Trends sein. Corporate-Governance-Vordenker plädieren ja seit geraumer Zeit dafür, dass sich Aufsichtsräte eine neue, jüngere Klientel erschließen. Auch deshalb, weil qua Gesetz der Wechsel ehemaliger Vorstandsmitglieder in den Aufsichtsrat ihres Unternehmens beträchtlich erschwert wurde (siehe auch manager magazin 4/2010). Wissenschaftler, Anwälte, Ex-Politiker kämen da infrage. Und eben Unternehmensberater. Ach ja, Frauen übrigens auch. Schon melden sich bei Koehler einschlägige Headhunter, um ihm weitere Aufsehermandate anzudienen. Eine Zusage hat er bereits gegeben. Demnächst rückt er in das Kontrollgremium der von **Stefan Quandt** (43) beherrschten Industrieholding Delton AG.

Michael Machatschke

MEDIGENE Der Biotechpionier findet neue Vorstände, aber keinen dringend benötigten Partner.

Bittere Pillen

Der Ton blieb bis zuletzt kumpelhaft. Wie in der Biotechnologie-Branche üblich, duzten sich **Frank Mathias** (47), Vorstandschef der Medigene AG, und sein Finanzchef **Thomas Klaue** (52) immer nett auf den Fluren des Unternehmens in Martinsried bei München.

Hinter verschlossenen Türen aber ging es seit Monaten heftig zur Sache, ob nun der Umgang mit den eisernen Reserven oder die Vorgehensweise bei der Suche nach einem Partner zur Debatte stand. Der anglophile Harvard-Absolvent Klaue, immer die Interessen der internationalen Kapitalmärkte im Blick, gab seinem Vorgesetzten stets kräftig Kontra.

Sehr zum Verdruss des Franzosen Mathias, der als unangefochtener Firmenlenker seine strategischen Vorstellungen für Medigene durchsetzen wollte. Schließlich hatte er mühsam vor knapp einem Jahr den Unternehmensmitgründer **Peter Heinrich** (55) abgelöst und wenig später auch Forschungschef **Axel Mescheder** (51) verabschiedet. Ende März war nun die Gelegenheit zum endgültigen Befreiungsschlag von der alten Mannschaft gekommen: Der Aufsichtsrat verlängerte den Dreijahresvertrag von Klaue nicht – der widerborstige Finanzer verlässt das Unternehmen nach der Hauptversammlung am 11. Mai wegen „unterschiedlicher strategischer Auffassungen".

Mathias hat scheinbar sein Ziel erreicht. Er kann sich nun ein Führungsteam nach eigenem Gusto zusammenstellen. So präsentierte der Pharmamanager umgehend **Arnd Christ** (43) als neuen Finanzvorstand, der bisher beim Genfer Biotechunternehmen Novimmune das Geld verwaltete.

Seine Probleme aber werden durch die Alleinherrschaft nicht weniger. Denn die Lage der hochdefizitären Medigene, die als eine der wenigen deutschen Biotechfirmen bereits Medikamente im Markt hat, ist prekär. Findet der Mittelständler mit 114 Mitarbeitern nicht bald einen Partner für die Weiterentwicklung seines Krebsmedikaments Endotag, könnte eine der wenigen Erfolgsgeschichten, die Deutschland in dieser Zukunftssparte der Pharmaindustrie zu bieten hat, schnell und unrühmlich zu Ende gehen.

Zwar beziffert Mathias den Barmittelbestand von Medigene zu Ende 2009 auf 12,3 Millionen Euro. Doch das Polster scheint nur auf den ersten Blick kommod. Denn die hübsche Summe kam

Blasenbildung
Die Finanzlage des Biotechunternehmens ist prekär

Medigene verfügte Ende 2009 über
12,3 Millionen Euro
an liquiden Mitteln

Die Notreserve SEDA enthält noch
17 Millionen Euro

Pro Monat brauchte die Firma 2009
1,6 Millionen Euro



nicht nur aus den laufenden Umsätzen zustande, die vor allem aus den Lizenzgebühren bestehen, die Vermarktungspartner für die Medigene-Arzneien zahlen. Sechs Millionen Euro stammen aus einem speziellen Finanzierungsinstrument namens SEDA (Standby Equity Distribution Agreement), das der geschasste Klaue für Medigene konstruierte. Danach kann das Unternehmen nach Bedarf beim Investmenthaus YA Global Investments gegen Aktien Eigenkapital in Höhe von insgesamt 25 Millionen Euro abrufen. Als Gegenleistung erhält der Investor die Papiere mit 5 Prozent Discount.

Dass Medigene bereits auf dieses eigentlich als eiserne Notreserve und nicht für die Finanzierung des Tagesgeschäfts gedachte Instrument zugreift, zeigt, wie knapp das Unternehmen wirklich bei Kasse ist. Zumal die Firma am 24. März dieses Jahres nochmals zwei Millionen Euro aus der SEDA-Kasse entnahm.

Bei einem Barmittelverbrauch von 1,6 Millionen Euro pro Monat im Schnitt des vergangenen Jahres jedenfalls sichern die restlichen 17 Millionen Euro aus SEDA Medigene im Ernstfall gerade mal für ein knappes Jahr das Überleben. Auch wenn die Burnrate im letzten Quartal 2009 durch einen radikalen Sparkurs auf monatlich 1,1 Millionen Euro sank – die Mittel genügen in keinem Fall für die Weiterentwicklung von Endotag. Auf dieser Arznei gegen Pankreaskrebs ruht aber die Hoffnung des Unternehmens.

Keine Frage: Medigene braucht dringend einen Partner. Bislang jedoch blieb die Suche nach einem Pharmaunternehmen, das die hohen Kosten für die letzte Phase der klinischen Erprobung mitfinanziert und später das zugelassene Medikament vermarktet, erfolglos. Verhandlungen mit Eli Lilly und dem US-Unternehmen Onyx scheiterten bereits. Mitte März dieses Jahres platzte in letzter Minute ein bereits unterschriftsreifer Deal mit Orion Pharma aus Finnland. Begründung: Orion wolle erst abwarten, ob Endotag auch gegen Brustkrebs wirke.

Seither ist der ohnehin schon arg gebeutelte Aktienkurs von Medigene weiter abgestürzt – von noch knapp vier Euro Anfang März auf rund drei Euro. Schließlich wissen die Anleger: Kommt nicht bald eine Partnerschaft zustande, hat Medigene kaum noch eine Zukunft. *Eva Müller*

FOTOS: ANDREAS POHLMANN, STOCKSIGN / STOCKFOOD, CLEMENS BILAN / DDP

AUFSICHTSRÄTE Welcher deutsche Aufseher vergangenes Jahr am meisten kassiert hat.

... Kontrolle ist besser

Wenn **Manfred Schneider** (71) gefragt wird, warum Bayer, Linde und RWE so gut durch die Krise gekommen sind, dann sagt er halb im Scherz und halb im Ernst: „Weil sie den gleichen Aufsichtsratschef haben." Schwer zu verifizieren – erwiesen aber ist, dass ihn der dreifache Aufsichtsratsvorsitz 2009 zum bestverdienenden Kontrolleur in der Liga der Dax-Konzerne befördert hat.

Renommierte Gehaltsexperten filterten für manager magazin aus den Aufsichtsräten sämtlicher Dax-, M-Dax- und S-Dax-Firmen die Topverdiener unter Deutschlands Kontrolleuren heraus.

Sie kamen zu überraschenden Resultaten: So tauchen 12 von 30 Chefaufsehern des Dax nicht unter den 20 Topverdienern auf. Commerzbank-Chefkontrolleur **Klaus-Peter Müller** (65) kassierte insgesamt fast genauso viel wie sein Vorstandschef **Martin Blessing** (46). **Roland Oetker** (61), Präsident der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz, belegt Rang 17. Und **Bernhard Walter** (68), einst Chef der Dresdner Bank, ist als Berufsaufsichtsrat mit einer Gesamtvergütung von mehr als 500 000 Euro eine veritable Größe. *Dietmar Palan*



Topverdiener: Multiaufsichtsrat Manfred Schneider

Nur ein Millionär – die Topverdiener in den Dax-Aufsichtsräten[1]

Aufsichtsrat	Gesamtvergütung[2]	Mandate
Manfred Schneider	1143	Bayer[3], Linde[3], RWE[3], Daimler, Tui
Gerhard Cromme	798	Siemens[3], ThyssenKrupp[3], Allianz, Axel Springer
Clemens Börsig	674	Deutsche Bank[3], Linde, Bayer, Daimler
Klaus-Peter Müller	565	Commerzbank[3], Linde, Fresenius, Fraport
Henning Schulte-Noelle	549	Allianz[3], Eon, ThyssenKrupp
Bernhard Walter	542	Deutsche Telekom, Daimler, Henkel, Bilfinger Berger[3]
Theo Siegert	510	Eon, Deutsche Bank, Henkel, Merck
Ferdinand Piëch	508	MAN[3], VW[3]
Ulrich Hartmann	498	Eon[3], Lufthansa, Münchener Rück[4]
Hans Michael Gaul	439	Siemens, IVG
Gerd Krick	408	Fresenius[3], Fresenius Medical Care[3]
Hans-Jürgen Schinzler	398	Münchener Rück[3], Metro
Ulrich Lehner	377	Deutsche Telekom[3], ThyssenKrupp, Eon
Michael Diekmann	367	BASF, Linde, Siemens
Ekkehard Schulz	342	Bayer, RWE, MAN
Manfred Bischoff	315	Daimler[3], Fraport
Roland Oetker	308	Deutsche Post, VW
Werner Wenning	297	Deutsche Bank, Eon, Henkel
Paul Achleitner	288	Bayer, Henkel, RWE
Joachim Milberg	287	BMW[3], SAP

1) Kumulierte Vergütung aus Dax-, M-Dax und S-Dax-Mandaten im Jahr 2009; 2) in Tausend Euro, gerundet; 3) Aufsichtsratsvorsitzender; 4) bis Mai 2009.
Quelle: Unternehmensangaben

MM-PANEL Bildung und Forschung wichtiger als Schuldenabbau.

Sparen nur mit Augenmaß

Deutschland sollte trotz der gestiegenen Schuldenlast nicht um jeden Preis sparen – darin sind sich Deutschlands Entscheider einig. 82 Prozent der knapp 400 exklusiv von manager magazin befragten Führungskräfte halten hohe Investitionen in Bildung und Forschung weiterhin für wichtiger. Um den Haushalt zu entlasten, solle lieber auf Steuersenkungen oder Infrastrukturprojekte verzichtet werden, meinen zwei Drittel der Befragten. Die meisten rechnen mit negativen Folgen der Verschuldung. So gehen 79 Prozent der Befragten davon aus, dass Deutschland einen Inflationsschub erleben wird. Zur Methode: **www.manager-magazin.de/entscheiderpanel**

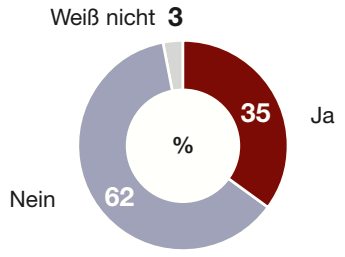
Bildungshungrige Bürger

Die öffentliche Verschuldung Deutschlands hat durch die Bewältigung der Finanzkrise stark zugenommen. Halten Sie die Begrenzung der Schuldenlast für wichtiger als …



Sicherer Euro

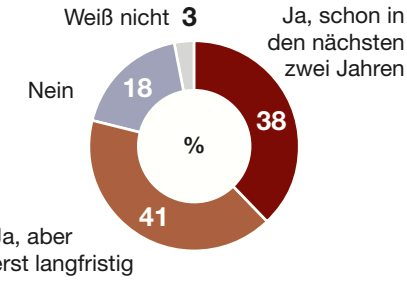
Durch die hohe Staatsverschuldung zahlreicher Euro-Länder hat die Währung an Wert verloren. Ist der Euro in Gefahr?



Rund 400 Befragte. Quelle: manager-magazin-Entscheiderpanel

Sinkender Geldwert

Rechnen Sie mit einem starken Anstieg der Inflationsrate in Deutschland?



Grafik: manager magazin

MAX DIETRICH KLEY Der Aufsichtsrat bemüht das Bundesverfassungsgericht.

Schlaflos in Karlsruhe

Für **Max Dietrich Kley** scheinen krachende Auseinandersetzungen eine Art Lebenselixier zu sein. Das hat er als ehemaliger Aufsichtsratschef des Chipherstellers Infineon viele Jahre unter Beweis gestellt. Jetzt liefert der 70-Jährige eine neue Bestätigung für seine offenbar schier unerschöpfliche Konfliktfreude.

Worum geht es? Im Juli 2005 hatte Kley über den früheren Infineon-Chef **Ulrich Schumacher** (52) behauptet, dieser habe über Schlafstörungen geklagt und sei daher womöglich mit seiner Aufgabe als Konzernlenker überfordert. Der Gescholtene ließ die Sache natürlich nicht auf sich sitzen. In zwei Rechtsinstanzen wurde Kley zu Unterlassung und Widerruf (per Zeitungsanzeige) verurteilt, außerdem zu Schadensersatz. Die Sache schien erledigt. Revision gegen das Urteil war nicht zugelassen. Begründung: Der Fall habe keine grundsätzliche Bedeutung.

Kley wandte sich trotzdem an die nächste Instanz, den Bundesgerichtshof (BGH). Dort reichte er Nichtzulassungsbeschwerde ein. Der selbstbewusste Kley ist schließlich ausgebildeter Jurist. Aber auch der BGH wies das Ansinnen ab. Nach dem Entscheid vom Oktober 2009 hat Kley nun angekündigt, das Bundesverfassungsgericht in Karlsruhe einzuschalten. Dort könnte er eine Verfassungsbeschwerde einreichen. Sollte auch dieser Vorstoß scheitern, bliebe Kley nur noch eine Instanz: das Jüngste Gericht. *Ursula Schwarzer/Thomas Werres*





Gepflegte Feindschaft: Ex-Infineon-Chef Ulrich Schumacher (l.), Ex-Kontrolleur Kley

FOTOS: [M] GORAN GAJANIN / ACTION PRESS; ROLF BRAUN



STÖRET MEINE GREISE NICHT

ALDI Den hochbetagten Albrecht-Brüdern ist die Führung ihrer Imperien entglitten. Sowohl in Karls Süden als auch in Theos Norden beschäftigt sich das Spitzenpersonal hauptsächlich mit sich selbst – und sieht hilflos zu, wie die Marktanteile in Deutschland immer weiter schrumpfen.

Oberhaupt im Norden: Theo Albrecht

November 2009. In Essen-Kray, nur einen Steinwurf vom Ruhrschnellweg entfernt, findet in der Zentrale von Aldi Nord die letzte Geschäftsführersitzung des Jahres statt. Anwesend: die Leiter der 35 Regionalgesellschaften, die Mitglieder des sechsköpfigen Verwaltungsrats und drei sogenannte Verwaltungsratsbevollmächtigte.

Es herrscht absolute Präsenzpflicht, nur für einen nicht: den Aldi-Mitgründer und Eigentümer des Nordreichs, Theo Albrecht (88). Bis vor wenigen Jahren war der Senior noch bei jeder Konferenz dabei, heute verlässt er seine Essener Villa fast nur noch, um sich in eine Klinik zu begeben.

In dem großen Besprechungsraum, der eigens für die alle zwei Monate angesetzten Meetings gebaut wurde, dösen die meisten vor sich hin. Zu entscheiden haben sie ohnehin nichts. Was bei Aldi Nord passiert – wichtiger noch: was nicht passiert –, bestimmt nur einer: Verwaltungsratsmitglied Hartmuth Wiesemann (65), als Generalbevollmächtigter von Theos Gnaden praktisch alleiniger Chef.

Die Szenerie erinnert an das Politbüro in der Endphase der DDR. An der Stirnseite des rechteckigen Tisches sitzt Wiesemann, ein Protagonist der Vergangenheit. Flankiert wird er von Jasagern; zu widersprechen wagt kaum einer. Wie die späte DDR ist auch Aldi Nord ein erstarrtes System. Jeder Veränderungswille gilt als Hochverrat.

Ortswechsel: Wenige Kilometer entfernt, in der Mülheimer Zentrale von Aldi Süd, räumt fast zeitgleich ein Manager seinen Schreibtisch leer. Es handelt sich um Armin Burger (47). Er war erst im Oktober 2008 in den Koordinierungsrat berufen worden, das höchste operative Gremium im Südterritorium von Karl Albrecht (90), Theos älterem Bruder. Der experimentierfreudige Burger hatte zuvor mit ausgezeichneten Ergebnissen den österreichischen Aldi-Ableger Hofer geführt.

Eigentlich war Burger in Mülheim hauptsächlich für das Auslandsgeschäft zuständig. Doch ihm schwebte vor, sein Erfolgsrezept von Hofer auf das gesamte Unternehmen zu übertragen. Weil er zu viel und zu schnell verändern wollte, geriet er immer häufiger mit seinen beiden Kollegen im Koordinierungsrat aneinander, mit Jürgen Kroll (58) und Norbert Podschlapp (49). Sie lenken Aldi Süd bereits seit eineinhalb Jahrzehnten und zeigen erhebliches Beharrungsvermögen.

Schließlich fand Burger auch keinen Rückhalt mehr bei Karl Albrechts Tochter Beate Heister (58) und deren Sohn Peter Max Heister (34), beide Mitglieder des Aufsicht führenden Vorstands der Familienstiftung, der Siepmann-Stiftung. Karl Albrecht versuchte noch in einem persönlichen Gespräch, Burger zu halten. Zu spät: Der verhinderte Reformer ging mit einer millionenschweren Abfindung.



Patron des Südens: Karl Albrecht

ILLUSTRATION: ALFONS KIEFER FÜR MANAGER MAGAZIN

Aldi Nord Alleinherrschaft eines Kontrollbesessenen, Bunkermentalität, Ideenlosigkeit





Konservator: Hartmuth Wiesemann, der Potentat im Norden, duldet keinen Widerspruch. Er will nicht wahrhaben, dass das Konzept des reinen Hard-Discounts nicht mehr taugt.

Nach der ersten Schockstarre reagierte der Stiftungsvorstand mit einem umfassenden Revirement. Nahezu alle wichtigen Gremien werden bis Anfang nächsten Jahres neu besetzt, zudem in vier Landesgesellschaften die Chefs ausgewechselt. Entsprechende Unruhe herrscht in der Organisation.

Verlust des Hoffnungsträgers und Verunsicherung des Managements im Süden, Herrschaft eines Konservators im Norden – die Aldi-Imperien mit ihren weltweit mehr als 170 000 Mitarbeitern befinden sich in einer Führungskrise. Und das ausgerechnet in einer Situation, da sie immer stärker unter den Druck der Konkurrenz geraten.

Seit rund einer Dekade schon schrumpfen die Marktanteile von Aldi in Deutschland, insbesondere deshalb, weil Gegenspieler Lidl eine Filiale nach der anderen eröffnet. Zudem greift jetzt auch noch die Edeka-Tochter Netto Marken-Discount mit der 2009 übernommenen Kette Plus auf breiter Front an (siehe Grafik Seite 34).

Anstatt mit Innovationen oder mehr Service zu kontern, lassen sich die Aldi-Manager auf einen margenvernichtenden Preiskampf ein, dessen Ende nicht absehbar ist. Noch erzielen die zwei Aldi-Gesellschaften gute Gewinne, auf Dauer jedoch wird der Renditeverfall im Inland nicht abzuwenden sein. Ausgleich kann auch die zunehmende Expansion über die Grenzen nicht bringen. Der Grund: „In den meisten Auslandsmärkten verdienen die Filialisten wegen hoher Anlaufkosten weniger als daheim“, sagt Matthias Queck vom Marktforschungsunternehmen Planet Retail.

WAS ALSO SOLL AUS ALDI WERDEN? Theo und Karl Albrecht waren es, die einst den Discount erfanden. Sie machten das Geschäftsmodell – gute Qualität, niedrigste Preise, geringe Auswahl, schlichte Präsentation – weltweit zum Vorbild. Sie revolutionierten den Einzelhandel und wurden steinreich dabei.

Eines aber haben sie nicht geschafft: für Nachfolger zu sorgen, die ihr Lebenswerk weiterentwickeln. Ihrem eigenen Nachwuchs fehlt das Unternehmer-Gen; das immerhin erkannten die Albrechts (siehe Kasten Seite 30). Doch bei der Auswahl familienfremden Personals bewiesen die Brüder zuletzt keine glückliche Hand.

Den angestellten Spitzenkräften mangelt es an Dynamik und Kreativität, was auch daran liegt, dass der Managementnachwuchs ausschließlich im eigenen Haus herangezogen wird. Die Kader klonen sich gewissermaßen selbst, Seiteneinsteiger gibt es nicht.

Folge der Inzucht: Im Norden verharren die Leitenden in Regungslosigkeit, ohne erkennbaren Willen, mal ein Risiko einzugehen. Und auch im Süden geben die Anführer zu wenige Impulse, sie kupfern im Wesentlichen von Lidl und Co. ab. Ob Bioprodukte oder Nonfood-Artikel – was immer Aldi einführt, haben Wettbewerber bereits für sich entdeckt.

Aldi, ursprünglich das Original, ist zur Kopie verkommen.

Welch ein Kontrast zum einstigen Wagemut und zur Aufbauleistung der Brüder. Als Theo 1962 den ersten Laden vom Typus Aldi (Albrecht Discount) eröffnete, erschien es höchst ungewiss, ob solch schmucklose Verkaufsstellen mit ihrem kargen Angebot überhaupt jemanden anlocken würden. Indes, die konkurrenzlosen Preise überzeugten.

Zügig breitete sich Theo im Norden Deutschlands aus. Bruder Karl übernahm dessen Konzept und eröffnete seine Filialen im Süden. Der Aldi-Äquator verläuft seitdem quer durch Nordrhein-Westfalen und Hessen.

Obwohl jeder sein eigenes Unternehmen betrieb, glichen sich Läden und Sortimente ebenso wie Organisation und Kultur. Erst Mitte der 90er Jahre begannen sich die Firmen auseinanderzuentwickeln. Zu jener Zeit zog sich Karl aus dem aktiven Geschäft zurück und

FOTOS: GEORG LUKAS (3), ELKE MAYR / WIRTSCHAFTSBLATT / PICTUREDESK

Aldi Süd Verlust des Hoffnungsträgers, Rochade im Management, Verunsicherung des Personals





Reformator: Armin Burger war ein Jahr lang Mitglied des Koordinierungsrats. Er wollte die Firma modernisieren, scheiterte aber am Beharrungsvermögen seiner Kollegen.

übergab jungen Managern die Verantwortung. Im Jahr 2000 änderte er dann auch die Führungsstruktur, um den Südkonzern leichter steuern zu können.

Bis dahin hatte ein Verwaltungsrat die gesamte Süd-Gruppe gelenkt. Dieses Gremium beschränkte sich nach dem Jahr 2000 auf die Leitung des Deutschland-Geschäfts. Als oberste operative und weltweit zuständige Führung installierte Karl den Koordinierungsrat. Über ihm thront die Siepmann-Stiftung, die das Imperium mit einem Gesamtumsatz von jetzt rund 28 Milliarden Euro überwacht (siehe Organigramm Seite 32).

Im Norden fungiert der Vorstand der Markus-Stiftung als eine Art Aufsichtsrat. Anders als Bruder Karl hat es Theo aber versäumt, die Organisation anzupassen. Bis heute lässt er sein Hoheitsgebiet vom Verwaltungsrat regieren, dem 35 deutsche Regionalgesellschaften, neun Auslandstöchter, der Einkauf und die Verwaltung untergeordnet sind. Insgesamt ein Konstrukt, das der Komplexität des Nordkonzerns mit einem Weltumsatz von gut 25 Milliarden Euro längst nicht mehr gerecht wird.

Zudem klebte der Alte bis weit nach dem Jahrtausendwechsel an der Macht. Erst als es ihm gesundheitlich immer schlechter ging, gab er schrittweise Kompetenzen ab – aber nicht an seine Söhne. Sie gehören zwar sowohl dem Stiftungsvorstand als auch dem Verwaltungsrat an, mischen sich aber wenig in das operative Geschäft ein.

DAS SAGEN HAT Hartmuth Wiesemann. Ihn machte Theo Albrecht vor drei Jahren zum Generalbevollmächtigten. Heute ist er einer der wenigen außerhalb der Familie, die noch an den Senior herankommen. Wichtige Unterlagen bringt er Theo Albrecht nach Hause, und er diskutiert auch so manche strategische Entscheidung mit ihm.

Der treue Diener hat nie ein anderes Unternehmen von innen gesehen. Mit 14 Jahren fing er als Lehrling in einer Essener Albrecht-Filiale an. Später studierte er nebenher Betriebswirtschaftslehre. Seit 1982 sitzt er im Verwaltungsrat.

War Wiesemann anfangs noch ein aufgeschlossener Mann, der auch mal in die Filialen ging, kapselt er sich jetzt immer mehr ab. Er fühlt sich anscheinend als Theos Gralshüter und verkennt dabei, dass das Konzept des unverfälschten Hard-Discounts nicht mehr taugt. Ein Abweichen von der reinen Lehre akzeptiert er nicht und erst recht keinen Widerspruch.

Wer vor ihm nicht kuscht, setzt seinen Job aufs Spiel. Wie Verwaltungsrat Stefan Eltgen (46), der sich mit kritischen Anmerkungen den Unmut von Theos Statthalter zugezogen hatte. Im vergangenen Herbst entsorgte Wiesemann den Manager. Nicht nur das: Zur Abschreckung wurde im Haus unverhohlen kommuniziert, dass Eltgen nicht aus freien Stücken gegangen war.

Es ist immer wieder erstaunlich, was sich Verwaltungsräte mit 1,1 bis 1,5 Millionen Euro Jahressalär von Wiesemann so alles bieten lassen – etwa bei der Steuerung der Auslandsgesellschaften. Deren Chefs berichten jeweils an ein Mitglied der Firmenleitung. Die Gespräche werden in Protokollen dokumentiert, anhand deren sich beim nächsten Rapport überprüfen lässt, ob die vereinbarten Ziele erreicht wurden. Doch Wiesemann traut den Verwaltungsräten offenkundig nicht zu, dass sie seine Führungsprinzipien richtig umsetzen: Er redigiert die Mitschriften nicht selten persönlich.

Egal ob Verwaltungsratsmitglied oder Filialleiter – bei Aldi Nord bleibt dem Einzelnen nur ein minimaler Entscheidungsspielraum. In Handbüchern und Rundschreiben ist alles bis ins Detail geregelt, wobei die Einhaltung der Vorgaben penibel überwacht wird.

Beispielsweise gibt es eine Vorschrift, wie hoch die Werbetafeln mit den wöchentlich wechselnden Angeboten in den Läden zu hängen haben. Und es kommt

Hoffen auf die dritte Generation

Den Kindern von Karl und Theo Albrecht fehlt das Unternehmer-Gen

Familie Karl Albrecht
Eigentümer von Aldi Süd
Vermögen: 17,35 Milliarden Euro
Platz 1 der reichsten Deutschen

Möglicherweise wurde Karl Albrecht am 20. Februar dieses Jahres 90 Jahre alt. Vielleicht aber auch nicht. Nur ganz wenige Menschen kennen das genaue Geburtsdatum des Geheimniskrämers. 1994 hatte Karl die Leitung von Aldi Süd familienfremden Managern übertragen; 2002 verließ er auch den Vorstand der Siepmann-Stiftung, in der die Firmenanteile der Familie gebündelt sind. Karl Albrecht hat einen Sohn und eine Tochter – Karl junior (62) und Beate (58). Der Junior sollte eigentlich dem Vater an die Konzernspitze nachfolgen, es stellte sich aber heraus, dass der Jurist nicht das Zeug zum Unternehmensführer mitbrachte. Schließlich zog er sich aus der Firma zurück. Karl blieb kinderlos. Im Gegensatz zum Bruder hat Beate nicht im Konzern gearbeitet. Ihrem Ehemann Peter Heister (62) war der Senior nie gewogen. Er überließ dem promovierten Juristen zwar seine Tochter, nicht aber seine Firma. Heister leitete eine Papierfabrik, die Karl junior und Beate gehörte. Der Betrieb wurde verkauft. Beate und ihr Sohn Peter Max Heister (34) vertreten die Familie im Stiftungsrat, der als eine Art Aufsichtsrat fungiert. Peter Max hat Betriebswirtschaft studiert und war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Münchener KfW-Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurial Finance. Ob er oder eines seiner fünf Geschwister irgendwann die Unternehmensleitung in Mülheim übernehmen wird, ist offen.

Familie Theo Albrecht
Eigentümer von Aldi Nord
Vermögen: 16,75 Milliarden Euro
Platz 2 der reichsten Deutschen

Karls jüngerer Bruder Theo (88) hat sich bis vor drei Jahren noch jeden Tag in die Essener Zentrale seines Nordreichs chauffieren lassen – aus Sicherheitsüberlegungen immer auf unterschiedlichen Routen. Mittlerweile ist er aber so schwach und krank, dass er firmeninterne Unterlagen nur noch zu Hause liest. Im Unternehmen wird der Senior von seinen beiden Söhnen Theo junior (59) und Berthold (55) vertreten. Sie sitzen sowohl im Verwaltungsrat, dem obersten Leitungsgremium, als auch im Vorstand der Markus-Stiftung, bei der große Teile des Familienvermögens liegen. Trotz ihrer Doppelfunktion greifen sie kaum in das operative Geschäft ein. Theo – ein eher schwieriger Charakter – verfügt über keinerlei direkte Zuständigkeiten, „er ist halt einfach da", sagt ein Nord-Manager. Berthold, der als „netter Kerl" beschrieben wird, kümmert sich um die Aldi-Immobilien. Über die zahlreichen Grundstücke und Gebäude hinaus besitzen die Albrechts noch eine Kaffeerösterei. Einst betrieb der Senior auch eine riesige Hühnerfarm in Herten. Die hat er jedoch verkauft, ebenso wie mindestens vier seiner ehemals zwölf Airbus-Flugzeuge, die er vercharterte.
Auch im Norden ist unklar, ob ein Mitglied der dritten Generation einmal das Unternehmen führen wird. Berthold hat fünf Kinder, sein Bruder Theo hat ein Kind.





Man sieht und hört sie kaum: Die Söhne von Theo Albrecht – Theo junior (l.) und Berthold – greifen selten in das operative Geschäft von Aldi Nord ein

durchaus vor, dass mittels Zollstock nachgemessen wird – und zwar von einem der ranghöchsten Aldi-Manager, einem Verwaltungsratsbevollmächtigten.

Drei Herren mit dieser bedeutungsschwangeren Bezeichnung verrichten seit einigen Jahren ihren Dienst bei Aldi Nord. Ihre Ernennung war die einzig relevante Neuerung, die Wiesemann in der Inlandsorganisation eingeführt hat. Hauptsächlich sollen die Bevollmächtigten darauf achten, dass die deutschen Regionalgesellschaften die Direktiven Wiesemanns befolgen.

Der kontrollbesessene Verwaltungsratschef reißt nahezu jede Entscheidung an sich. Will ein Regionalleiter einen Vorschlag machen, muss er ihn in der Regel schriftlich einreichen. Einer der Verwaltungsratsbevollmächtigten befindet dann, ob die Unternehmensspitze damit behelligt wird. Wenn Wiesemann die Anregung als sinnvoll empfindet, wird sie in der nächsten Geschäftsführersitzung nur selten besprochen, meist wird sie als beschlossen verkündet.

SOLCHE SELBSTHERRLICHKEIT gab es nicht immer. Bis in die 90er Jahre herrschte bei Aldi Nord ein Klima des Vertrauens, eine Kultur der Diskussion und Delegation. „In den Geschäftsführersitzungen wurde debattiert und sogar abgestimmt", erinnert sich Dieter Brandes, ehemals Verwaltungsratsmitglied von Aldi Nord.

Früher kamen fast alle Neuerungen aus den Regionen; sie waren die Innovationszentren schlechthin. Die Basis initiierte kundenorientierte Verbesserungen und Sortimentserweiterungen, etwa den Verkauf von Tiefkühlkost. Heute haben die jeweils für 60 bis 80 Läden zuständigen Regionalchefs kaum noch Einfluss – mit der Folge, dass Aldi Nord immer behäbiger wird.

Schon vom Erscheinungsbild her ist der Norden in vergangenen Jahrzehnten stehengeblieben. Während die Konkurrenten Obst, Gemüse oder Kosmetik in warmes Licht hüllen, leuchten in Theos Geschäften nur Neonröhren. Die Mitarbeiter in den Nordfilialen tragen Kittel im Design der 60er – niederes Personal blau, Filialleiter weiß. Die Wettbewerber hingegen leisten sich adrette Blusen und Sweatshirts.

Bei Aldi Nord wird eben überall gespart. Investitionen sind nur erlaubt, wenn sie unvermeidlich sind. Selbst in

FOTOS: MANAGER MAGAZIN

Herrschaft der Räte Wie die beiden Aldi-Reiche organisiert sind



Grafik: manager magazin Quelle: mm-Recherche

neuen Filialen stehen zuweilen gebrauchte Kühltruhen – man kann schließlich nichts wegwerfen, was noch einigermaßen funktioniert.

Die Pfennigfuchserei hat sich Wiesemann von Theo Albrecht abgeschaut. Dessen Sparsamkeit ist Legende. So raunzte er einmal einen Regionalgeschäftsführer an, weil der während eines Gesprächs Firmeneigentum zerstörte: Er verbog eine Büroklammer.

Auch bei der Rekrutierung akademischen Nachwuchses scheut man Kosten. Die Personalverantwortlichen besuchen keine Hochschulmessen, und sie verfügen nicht einmal über aussagekräftige Unternehmensbroschüren. Auch deshalb gelingt es dem Norden trotz hoher Gehälter nicht mehr, die besten Absolventen anzuwerben.

Sparen um jeden Preis, Bevormundung und Ideenlosigkeit – die Auswirkungen dieser Unkultur bekommt Aldi Nord schmerzlich zu spüren. Mittlerweile gehen jüngere Käufer lieber zu Lidl und Netto, wo es bunter ist und das Angebot breiter.

Seit der Jahrtausendwende wächst das Unternehmen in Deutschland kaum mehr. Dass die Rendite trotzdem noch auskömmlich ist, liegt vor allem am minimalen Erneuerungsaufwand. Aber ewig kann der knauserige Wiesemann überfällige Investitionen nicht aufschieben – eines Tages hat er die Nord-Gruppe kaputtgespart.

www.wiwobooks.com

SO DRAMATISCH WIE IM NORDEN sieht es bei der Schwestergesellschaft im Süden längst nicht aus. Dort werden die Fußböden alle paar Jahre erneuert, Lampen regelmäßig ausgetauscht, Regale und Einkaufswagen ersetzt, bevor sie zusammenbrechen. Die Kunden sollen sich wohlfühlen, auch wenn sich das nicht sofort in Euro und Cent auszahlt.

Die Südstaatler realisierten eher als die nördlichen Nachbarn, dass große, moderne Läden mit Parkplätzen vor der Tür rentabler sind. Sie führen vielfältigere Sortimente, gestalten die Verpackungen ansprechender und passen sich regionalen Konsumgewohnheiten flexibler an.

Dennoch offenbaren die Manager im Süden das gleiche Manko wie ihre Kollegen im Norden. Sie laufen in puncto Innovation der Konkurrenz hinterher. Beispiel: Bei der Rewe-Tochter Penny können die Kunden bei einem Einkauf mit EC-Karte bis zu 200 Euro in bar abheben. Bei Aldi ist dies nicht möglich.

Vor ein paar Jahren wurde dem Stiftungsrat von Aldi Süd klar, dass der Discounter sich wandeln müsste, um wieder die einstige Vorreiterposition zu erreichen. Und es gab auch eine Spitzenkraft, die das Zeug zum Reformer hatte: Armin Burger, der Chef der Tochter Hofer.

Die österreichische Landesorganisation gilt als Experimentierfeld. Burger hatte dort große Freiheiten – und nutzte sie. Er erlaubte als Erster im Südreich die Zahlung mit Scheckkarte, bot Mobilfunkpakete und Pauschalreisen an, verkaufte Designergarderobe und ging in der Werbung neue Wege: Er machte Reklame in Funk und Fernsehen, in Deutschland hingegen beschränkt sich Aldi auf Zeitungsanzeigen. Dank Burgers Kreativität entwickelte sich Österreich zum Musterland. Inzwischen gibt es dort an einigen Filialen sogar Tankstellen, die starken Zuspruch finden.

Nirgendwo verdient Aldi Süd so viel wie in der Alpenrepublik. In Deutschland liegt die Umsatzrendite bei knapp 5 Prozent vor Steuern, im Hofer-Reich ist sie doppelt so hoch. Da war es konsequent, Burger in die Mülheimer Zentrale zu holen. Im Oktober 2008 wurde er zum Koordinierungsrat befördert.

Dem Gremium hatten viele Jahre nur Kroll und Podschlapp angehört. Dass sie ihre Macht nun mit einem Dritten teilen mussten, kann den Alt-Aldianern nicht gefallen haben.

Der Aufsteiger vertrödelte keine Zeit und gestaltete das Personaltableau nach seinen Vorstellungen. In der Mülheimer Zentrale musste der für Finanzen zuständige Torsten Heimann (41) gehen. Seinen Posten übernahm ein Gewährsmann Burgers, der ehemalige Griechenland-Chef Konstantinos Rozos (37). Im Vereinigten Königreich und in der Schweiz wechselte er die Landesgeschäftsführer aus.

Gleichzeitig versuchte Burger, der gesamten Süd-Gruppe den Geist der österreichischen Tochter einzuhauchen. Unter anderem wollte er das Angebot auffrischen, denn es gab hauptsächlich Me-too. Konnte sich Aldi früher mit dem besten Champagner oder Räucherlachs profilieren, so sind Premiumprodukte heute Discounter-Standard.

Burger sprühte vor Ideen. Er dachte nicht nur an attraktivere Sortimente und zusätzliche Dienstleistungen, sondern erwog auch, mit anderen Lieferanten zusammenzuarbeiten, etwa mit Geschäftspartnern aus der Hofer-Zeit.

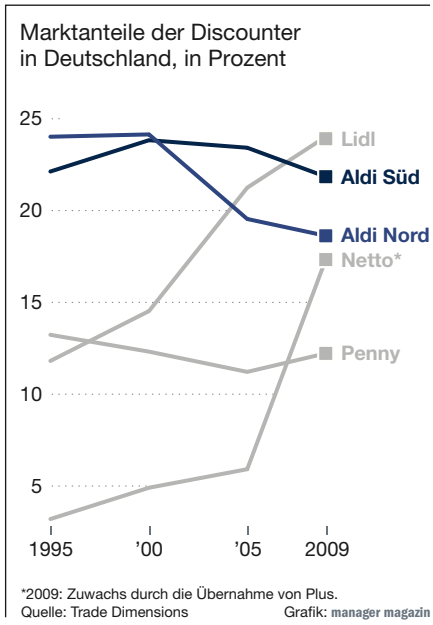
Doch bald zeigte sich, dass der ungestüme Manager die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens überforderte – und ganz speziell die seiner beiden Kollegen im Koordinierungsrat. Podschlapp und Kroll waren gegen den Wechsel von Lieferanten, sie wollten an den traditionellen Bezugsquellen festhalten.

Burger eckte mancherorts an, insbesondere wegen seiner Alleingänge. Er war es nach neun Jahren als autonomer Chef in Österreich einfach nicht mehr gewohnt, sich mit seinen Kollegen in stundenlangen Diskussionen abzustimmen.

Zwar gilt Aldi Süd als wesentlich innovationsfreundlicher als die Schwestergesellschaft, aber auch in Mülheim ist das Tempo eher gemächlich. Es wird lange überlegt und probiert, bevor man etwas Neues einführt – schon um den eigenen Posten nicht zu gefährden. In diese Bedenkenträgerkultur passte Burger nach dem Empfinden des alteingesessenen Managements nicht hinein; er brachte viel zu viel Trubel in die Organisation.

Zudem schien Burger unter der Öffentlichkeitsscheu des Unternehmens zu leiden. In Österreich hatte der gelernte Volkswirt hin und wieder einen Vortrag vor Studenten gehalten oder sogar zu Pressekonferenzen eingeladen. In Deutschland ist dies völlig undenkbar.

Aldi verliert



Es mehrten sich die Klagen. Wer sich auf den Schlips getreten fühlte, bemühte schon mal Argumente, die auf Burgers früheren Wirkungskreis zielten. So maulte Peter Ernst (49), einer von zwei Deutschland-Chefs, über die kostspielige Expansion nach Südosteuropa, die Burger von Österreich aus betrieben hatte.

Der Aufwand war in der Tat beträchtlich, denn es musste für jedes Land eine komplette Infrastruktur aufgebaut werden, von der Logistik bis zur Informationstechnik. Diese Investitionen rechnen sich erst ab 200 Filialen. Aber im kleinen Slowenien gibt es bis heute lediglich 53 Läden, in Ungarn 58 und in Griechenland sogar nur 35. Kein Wunder also, dass sich Burgers Gegner über die Verschwendung von Ressourcen ausließen.

Als Burger schließlich auch die Unterstützung des Stiftungsrates verlor, blieb ihm nur noch der Rückzug – nach gerade mal einem Jahr in der neuen Funktion. Mit ihm ging sein Vertrauter Rozos.

Nach dem gescheiterten Experiment mit Burger macht der Stiftungsvorstand nun einen neuen Versuch, den Generationswechsel herbeizuführen. Ab Januar 2011 werden dem Koordinierungsrat neben Kroll und Podschlapp drei weitere Manager angehören: Johann Mörwald (44), bislang Mitgeschäftsführer der österreichischen Tochter Hofer, Michael Klöters, jetziger Australien-Chef, und Robert Ochsenschläger (51), im Augenblick noch einer von zwei Leitern der deutschen Landesgesellschaft. Zeitgleich wird Podschlapp zum Sprecher des Gremiums aufsteigen.

Die Neuordnung reißt eine Vakanz nach der anderen auf. Weil der Schweiz-Chef nach Österreich zieht, muss der Posten im Kanton Zürich wieder besetzt werden, ebenso wie die Topjobs in Deutschland, Australien und in der internationalen Einkaufsorganisation.

Die mannigfaltigen Rochaden, die auch Wechsel auf den unteren Ebenen nach sich ziehen, werden in diesem und im kommenden Jahr viele Kräfte absorbieren. In einer solchen Situation fehlt die Energie für die Weiterentwicklung des Unternehmens.

Mithin sind im Süden bis auf Weiteres keine neuen strategischen Weichenstellungen zu erwarten. Genauso wenig wie im Norden, wo es keinerlei Anzeichen dafür gibt, dass Alleinherrscher Wiesemann in absehbarer Zeit abtreten wird.

BUNKERMENTALITÄT im Norden, Führungsvakuum im Süden – Aldi ist für die Zukunft schlecht gerüstet. Mag sein, dass beide Konzerne noch einige Zeit auf die Treue ihrer Kunden bauen können, weil die Marke seit Jahrzehnten für niedrigste Preise und hohe Qualität steht.

Aber selbst ein gutes Image ist nicht unendlich strapazierbar. 2009 wuchs Aldi nur noch aufgrund der internationalen Expansion, im Inland schrumpfen die Umsätze. Mit fortschreitendem Marktanteilsverlust in Deutschland können sich auch die bislang wie selbstverständlich fließenden Gewinne in Verluste umkehren. Und was dann? Bis vor Kurzem hätte kaum jemand geglaubt, dass Aldi Süd im Heimatmarkt vom Erfinder zum Plagiator werden könnte; und dass sich Aldi Nord zum schlafmützigsten Unternehmen der Branche entwickeln würde. Und doch ist es passiert.

Gut möglich, dass in ein paar Jahren etwas geschieht, was bislang gleichermaßen unvorstellbar scheint: Aldi beschäftigt sich nur noch mit sich selbst, fällt weiter hinter die Konkurrenz zurück und gerät schließlich zur vernachlässigbaren Größe.

Ein ungeheuerliches Szenario. Noch.

Sören Jensen/Ursula Schwarzer



„Hand aufs Herz“

INTERVIEW Wie Commerzbank-Chef Blessing sein Institut wieder profitabel machen will – und wann er die Staatshilfe tilgen möchte.

Herr Blessing, vor wenigen Tagen mussten Sie sich gegenüber Abgeordneten des Deutschen Bundestages dafür rechtfertigen, dass Ihr Gehalt vergangenes Jahr die Grenze von 500 000 Euro überschritten hat. Wie oft haben Sie sich eigentlich schon gewünscht, Sie hätten die Beteiligung des Staates an Ihrer Bank vermeiden können?

BLESSING Das, worauf Sie anspielen, war doch völlig undramatisch und absolut in Ordnung. Ich habe mit Bundestagsabgeordneten intensiv über die wirtschaftliche Lage der Commerzbank gesprochen. Dabei kam eher am Rande die Frage auf, weshalb das im Geschäftsbericht ausgewiesene Gehalt nicht bei exakt 500 000 Euro liegt. Der Grund: Unser Geschäftsbericht listet neben der monetären Vergütung unter anderem auch die Kosten für den Dienstwagen auf. Damit war das Thema nach zehn Sekunden erledigt.

Aber die ständigen Zwischenrufe aus Berlin müssen Sie doch ungeheuer nerven. War es ein Fehler, die öffentliche Stütze derart massiv in Anspruch zu nehmen, wie es die Commerzbank mit ihren insgesamt mehr als 18 Milliarden Euro getan hat?

BLESSING Natürlich kann man im Nachhinein immer darüber diskutieren, ob auch weniger gereicht hätte. Aber die Frage stellte sich nicht. Auf dem Höhepunkt der Finanzkrise war es die richtige Entscheidung.

Die Politik redet Ihnen nicht hinein ins Geschäft? Sie führen die Bank rein nach betriebswirtschaftlichen Kriterien?

BLESSING So ist es.

Das bezweifeln mittlerweile sogar Commerzbank-Insider. Sie verweisen unter anderem auf das neue Kreditprogramm der Bank, bei dem bereits abgelehnte Anträge von Firmenkunden noch einmal wohlwollend geprüft werden. Auch für uns riecht das nach politisch motivierter Kreditvergabe.

BLESSING Wir sind die Mittelstandsbank Deutschlands. Uns muss man nicht zwingen, neue Kredite zu vergeben. Das ist unser Kerngeschäft. Es war ja auch ein explizites Ziel der Dresdner-Bank-Übernahme, unser Engagement mit deutschen Firmenkunden auszuweiten. Bei unserem neuen Kreditprogramm geht es darum, zukunftsträchtigen Unternehmen in der Krise eine Chance für Wachstum zu geben – auch Unternehmen, die zuvor vielleicht aufgrund einer zu sehr rückwärts gewandten Betrachtung nicht zum Zuge gekommen sind. Neben dem Abblendlicht schalten wir bei der Prüfung das Fernlicht ein.

Um sich damit das Risiko einzufangen, dass diese Firmen die Kredite später nicht zurückzahlen können?

BLESSING Um es klar zu sagen: Wir geben keinen Kredit, wenn wir von vornherein davon ausgehen müssen, dass wir unser Geld nicht wiedersehen. Trotzdem bleibt natürlich immer das Risiko, dass ein Kredit ausfällt. Aber Hand aufs Herz: Wie sollen wir es Ihnen eigentlich recht machen? Wenn wir zu restriktiv vorgehen, heißt es, wir fördern die Kreditklemme.

Wenn Sie mit Ihrem Geschäftsmodell erfolgreich wären, wäre schon viel gewonnen. Die Frage ist doch, ob Sie mit der Konzentration auf private Klienten und mittelständische Firmenkunden genug Geld verdienen können, um im Wettbewerb um internationales Investorenkapital mitzuhalten.

BLESSING Auf jeden Fall können wir das, und Sie können es bereits sehen: In unserem Privatkundengeschäft werden zunehmend Synergien aus der Integration der Dresdner Bank sichtbar. Das wird die Kosten weiter spürbar senken. Und im Firmenkundengeschäft haben wir selbst im vergangenen Jahr, mitten in der schlimmsten Krise seit Jahrzehnten, knapp 600 Millionen Euro verdient.

Dafür schnellt womöglich bald Ihre Risikovorsorge in die Höhe, wenn die Kreditausfälle durch die Krise spürbar ansteigen.

BLESSING Warten wir es ab. Bislang hat der allseits gefürchtete Wertberichtigungs-Tsunami zumindest in Deutschland nicht stattgefunden. Vielleicht kommt er ja auch gar nicht, weil viele Unternehmen sehr früh auf die Krise reagiert und sich entsprechend aufgestellt haben.

MARTIN BLESSING

Geldadel: Blessing (46) entstammt einer Bankiersdynastie: Großvater Karl war Chef der Bundesbank, Vater Werner Vorstand der Deutschen Bank. Seine Frau Dorothee ist Partnerin bei Goldman Sachs, Schwager Axel Wieandt führte bis vor Kurzem die verstaatlichte Immobilienbank Hypo Real Estate.

Geldmanager: Blessing stieg bei McKinsey zum Partner auf und leitete anschließend das Privatkundengeschäft der Dresdner Bank. 2001 wurde er Vorstand der Commerzbank. Seit Mai 2008 leitet er das Institut; kurz darauf übernahm er die Dresdner Bank.

FOTOS: MAREIKE FOECKING FÜR MANAGER MAGAZIN (2)

Darauf müssen Sie in der Tat hoffen. Denn über andere Geschäftsfelder, mit denen Sie die Verluste auffangen könnten, verfügen Sie nicht.

BLESSING Sie vergessen zum Beispiel unser Engagement in Osteuropa. Das war vergangenes Jahr schwierig, verbessert sich aber bereits wieder. Und auch unsere Kapitalmarktsparte hat sich in diesem Jahr bisher sehr gut entwickelt. Wir haben die Aktivitäten der Dresdner Bank in diesem Bereich zwar deutlich reduziert. Aber insgesamt ist die Sparte heute um fast die Hälfte größer als vor der Dresdner-Übernahme. Sie sehen: Wir sind für die Zukunft gut aufgestellt.

Andere Banken haben vergangenes Jahr bereits wieder Milliardengewinne eingefahren, vor allem durch das florierende Investmentbanking. Bei Ihnen waren es 4,5 Milliarden Euro Verlust.

BLESSING Keine Frage: Die Ergebnisse des Jahres 2009 waren alles andere als befriedigend. Das lag zum Teil an der Integration der Dresdner Bank, die einen Restrukturierungsaufwand von 1,6 Milliarden Euro verursacht hat. Außerdem haben wir die Folgen der Finanzmarktkrise zügig abgearbeitet, das Kapitalmarktgeschäft der Dresdner Bank rasch integriert und manche Aktivitäten ganz heruntergefahren. Dass wir dabei auf das eine oder andere schnelle Geschäft verzichtet haben, das strategisch nicht zu uns passt, war unsere bewusste Entscheidung. Dessen ungeachtet sind wir sehr gut ins laufende Jahr gestartet, sowohl in der Investmentbank wie auch im Gesamtkonzern.

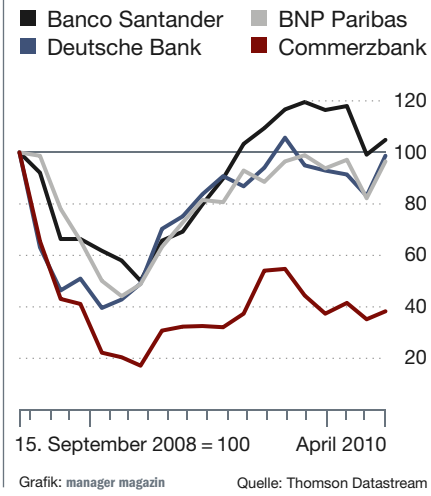
Im Vergleich zur Konkurrenz, die schon im vergangenen Jahr wieder durchgestartet ist, stehen Sie dennoch schlecht da.

BLESSING Für uns hatte es 2009 oberste Priorität, unsere Strategie umzusetzen und die Bank konsequent umzubauen. Der Einstieg des Bundes hat die Kapitalbasis stabilisiert und damit die Umsetzung unterstützt, ohne die Richtung zu ändern. Was allerdings eine Rolle spielt, sind die Auflagen der EU-Kommission. Mittlerweile haben wir uns von nahezu allen Einheiten getrennt, für die Brüssel uns das vorgegeben hatte.

Bis auf die Immobilienbank Eurohypo, die nach wie vor in Ihren Büchern steht – mit fünf Milliarden Euro, wie wir hören.

Zweiklassengesellschaft

Kursentwicklung ausgewählter Bankaktien seit dem Zusammenbruch von Lehman Brothers



Grafik: manager magazin Quelle: Thomson Datastream

BLESSING Bei der Eurohypo haben wir uns dafür entschieden, die Bank zuerst zu restrukturieren und erheblich zu verkleinern. Das braucht Zeit, und die haben wir bis 2014. Mit welchem Wert wir die Eurohypo bilanzieren, kommentiere ich im Übrigen nicht.

Selbst wenn wir Altlasten wie die Eurohypo außer Acht lassen, sehen wir immer noch nicht, wie Sie den Börsenwert der Commerzbank wieder spürbar steigern wollen. Immerhin ist Ihre Aktie in der Finanzkrise deutlich heftiger abgerutscht als der Kurs vieler Konkurrenten.

BLESSING Dass unsere Aktionäre eine schwierige Zeit hinter sich haben, stimmt zweifellos. Richtig ist aber auch, sie stehen zu uns.

Aber müssten Sie nicht über viel radikalere Schritte nachdenken?

BLESSING Nein. 14 Tage nach der Vereinbarung der Übernahme der Dresdner Bank brach Lehman Brothers zusammen. Daraufhin haben wir nachverhandelt. Die Entscheidung ist aber nach wie vor richtig, die Strategie stimmt, auch wenn die Umstände des Kaufs extrem schwierig geworden waren. Der Umbau, den wir danach gestartet haben – der Abbau von 9000 Vollzeitstellen im In- und Ausland, die Zusammenlegung der Filialnetze, die Integration der Investmentbank, die Kürzung der Bilanzsumme, die Restrukturierung der Eurohypo –, ist im Wortsinne durchaus radikal.

Dennoch haben sich viele internationale Investoren darüber gewundert, dass bei einer Bank, die derart massive Verluste verzeichnen musste, weder der Aufsichtsratschef noch der Vorstandschef abgetreten ist – so wie bei den meisten internationalen Wettbewerbern in ähnlicher Lage.

BLESSING Wir standen vor der Aufgabe, die größte Bankenintegration der deutschen Nachkriegszeit inmitten einer Finanzmarktkrise ungekannten Ausmaßes hinzubekommen. Daran arbeitet unser Managementteam hart und auch alle Mitarbeiter in der Bank. Dass der hohe Einsatz bereits erste Früchte trägt, bestätigt unseren Kurs.

Zunächst einmal sollen sich Ihre Aktionäre auf der Hauptversammlung bereit erklären, das Kapital der Commerzbank massiv zu erhöhen. Wie wollen Sie Ihren Eigentümern diese Pläne schmackhaft machen?

BLESSING Es geht ja um die Frage, wie wir die Mittel des Staates zurückzahlen können. Dazu gibt es eine Reihe sich ergänzender Möglichkeiten: Wir könnten das aus Gewinnen finanzieren. Wir könnten die Bilanzsumme weiter zurückfahren, dann brauchen wir weniger Eigenkapital. Oder wir holen uns frisches Geld an der Börse. Dazu ist es natürlich notwendig, dass sich unsere Strategie auch in wirtschaftlichem Erfolg niederschlägt.

Das heißt also, wenn Sie in den nächsten Quartalen wieder Gewinne schreiben, dann zapfen Sie bald den Kapitalmarkt an?

BLESSING Wir planen derzeit keine Kapitalerhöhung, an Spekulationen beteilige ich mich nicht. Klar ist: Natürlich wollen wir die Mittel des Staates so früh wie möglich zurückzahlen.

Was macht Sie so sicher, Ihr ehrgeiziges Ziel zu erreichen? Immerhin wollen Sie binnen drei Jahren aus zwei Milliarden Euro operativem Verlust vier Milliarden Euro Gewinn machen.

BLESSING Ein großer Hebel sind die insgesamt 2,4 Milliarden Euro an Kosteneinsparungen, die wir im Rahmen der Integration der Dresdner Bank erzielen. Außerdem gehen wir davon aus, dass sich die Risikovorsorge für Kreditausfälle



„Man muss uns nicht zwingen, neue Kredite zu vergeben."

www.wiwobooks.com

bis 2012, verglichen mit dem heutigen Stand, mehr als halbieren wird.

Das klingt nach Prinzip Hoffnung ...

BLESSING Im Gegenteil. Das ist konservativ gerechnet, wenn man es mit unserer Risikovorsorge vor der Krise vergleicht. Wir gehen dabei davon aus, dass sich die Wirtschaftslage bis zum Jahr 2012 verbessert. Und da liegen wir im Rahmen der Erwartungen aller führenden Ökonomen. Deshalb rechnen wir auch damit, dass unsere Einnahmen in den nächsten Jahren steigen werden.

Dazu müssen Sie Ihr Team aufs Höchste motivieren. Kein leichter Job in einer Bank, bei der der Staat die Gehälter deckelt.

BLESSING Die Deckelung betrifft den Vorstand. Für unsere Mitarbeiter gelten ab 2010 neue Vergütungsmodelle, die die Vorgaben der internationalen Regulierungsbehörden bereits aufgenommen haben. Das heißt zum Beispiel, dass sich die erfolgsabhängige Bezahlung wesentlich stärker als bisher am langfristigen Erfolg orientiert. Da sind wir absolut wettbewerbsfähig, an Exzessen beteiligt sich die Commerzbank nicht.

Und wann können Vorstände der Commerzbank, Sie eingeschlossen, wieder mehr verdienen als 500 000 Euro?

BLESSING Wenn wir die stille Einlage des Bundes 2010 nicht voll bedienen, gilt weiterhin die Grenze von 500 000 Euro.

Also frühestens im nächsten Jahr?

BLESSING Ich kann mich da nur wiederholen ...

Erwarten Sie demnach schon für 2010 wieder schwarze Zahlen?

BLESSING Ich bleibe bei der Aussage, dass wir spätestens 2011 wieder profitabel sind. Das erste Quartal 2010 werden wir mit Gewinn abschließen. Wir wissen aber alle: Von einem guten ersten Quartal kann man noch nicht auf das ganze Jahr schließen. Unter dem Strich werden für den Konzern nur schwarze Zahlen stehen, wenn die Entwicklung der Konjunktur und der Finanzmärkte mitspielt.

Wann wird die Commerzbank denn wieder so weit sein, dass sie nicht nur Gewinne macht, sondern sich auch nach potenziellen Übernahmezielen umschauen kann?

BLESSING Momentan beschäftigen wir uns sehr intensiv mit der Integration der Dresdner Bank. Bis Ende 2011 wollen wir die letzten Schritte weitgehend abschließen. Zu diesem Zeitpunkt laufen auch Auflagen der EU-Kommission aus, wie etwa das Verbot größerer Akquisitionen. Dann werden wir entscheiden, wie wir uns zur Konsolidierung des europäischen Bankenmarktes stellen.

Auch in Deutschland?

BLESSING Hier ergeben Akquisitionen für uns kaum Sinn, da wir in unseren Kernsegmenten bereits Marktführer sind. Wir wollen hier aus eigener Kraft wachsen.

Herr Blessing, welche Zukunft hat das Bankgewerbe Ihrer Ansicht nach, gerade auch vor dem Hintergrund der anstehenden Reformpläne diverser Regierungen?

BLESSING Dass wir zu einer Veränderung des regulatorischen Umfelds kommen, halte ich für sehr wichtig. Das konnte man zum Beispiel im Herbst 2008 bei den Bemühungen zur Rettung der Hypo Real Estate sehen. Damals wie heute fehlt ein Rechtsrahmen, um für eine Bank mit existenziellen Problemen eine Lösung zu ermöglichen – notfalls eine geordnete Abwicklung. Außerdem wäre es von Vorteil, einen Fonds zu haben, der in solchen Situationen helfen kann.

Für eine Bankenabgabe, wie sie unter anderem die deutsche Regierung plant, haben Sie also ein gewisses Verständnis?

BLESSING Das kommt auf das Ziel an. Wenn es wie angekündigt darum geht, einen Fonds aufzubauen, der bei zukünftigen Krisen einspringen kann, dann halte ich das für eine gute Idee. Allerdings müssen dazu alle Betroffenen ihren Beitrag leisten.

Bislang wehren sich Sparkassen und Versicherungen gegen solche Forderungen mit dem Hinweis, sie hätten die Finanzkrise schließlich nicht verursacht.

BLESSING Fakt ist, alle Finanzdienstleister haben von der Rettung der HRE und der Einlagengarantie der Bundesregierung profitiert und werden auch zukünftig von einem Fonds profitieren. Über die Details wird in den nächsten Monaten noch zu sprechen sein. ◆

Das Interview führten die mm-Redakteure Arno Balzer und Ulric Papendick.

KÖNIG DER KOPISTEN

TEVA Der Pillendiscounter ist schnell, aggressiv und ungeheuer erfolgreich. Nun hat der Konzern Ratiopharm gekauft. Was erwartet die deutsche Traditionsfirma?

Der Showdown fand in der Aula an der Ulmer Graf-Arco-Straße 3 statt. Monatelang hatte die Elite der globalen Pharmaindustrie um den Pillendiscounter Ratiopharm geworben, hatte ganze Armeen von Investmentbankern und Anwälten in Gang gesetzt, um den Zuschlag für die Nummer zwei im deutschen Markt für billige Nachahmerpräparate zu bekommen. Am Ende lief es auf ein Duell zweier Kontrahenten hinaus, die verschiedener nicht sein könnten.

Auf der einen Seite Jeff Kindler (54), Chef des US-Giganten Pfizer, der mit Eigenentwicklungen wie dem Potenzmittel Viagra für das Pharmaestablishment steht wie kein zweites Unternehmen. Auf der anderen Seite Shlomo Yanai (57), die Nummer eins des weltweit größten Generikakonzerns, Teva aus Israel, der mit seinen Kopien den etablierten Playern Jahr für Jahr Umsätze und Marktanteile abnimmt.

Wie weit die Planeten, auf denen sich Pfizer und Teva bewegen, auseinanderliegen, ließ sich an diesen Tagen schon an der Wahl des Reisemittels ablesen. Während Kindler mit einer Gulfstream V einflog, hatte Yanai einen ganz gewöhnlichen Linienflug Tel Aviv–Frankfurt gebucht.

Einen Tag lang nahmen sich Kindler und Yanai jeweils Zeit, vor 45 Ratiopharm-Führungskräften und dem Betriebsrat in der Ulmer Zentrale ihre Vorstellungen von der Zukunft des Prunkstücks der Unternehmerfamilie Merckle zu präsentieren. Am Ende setzte sich der Außenseiter gegen das Establishment durch – über 200 Millionen Euro boten die Israelis schließlich mehr als die Amerikaner.

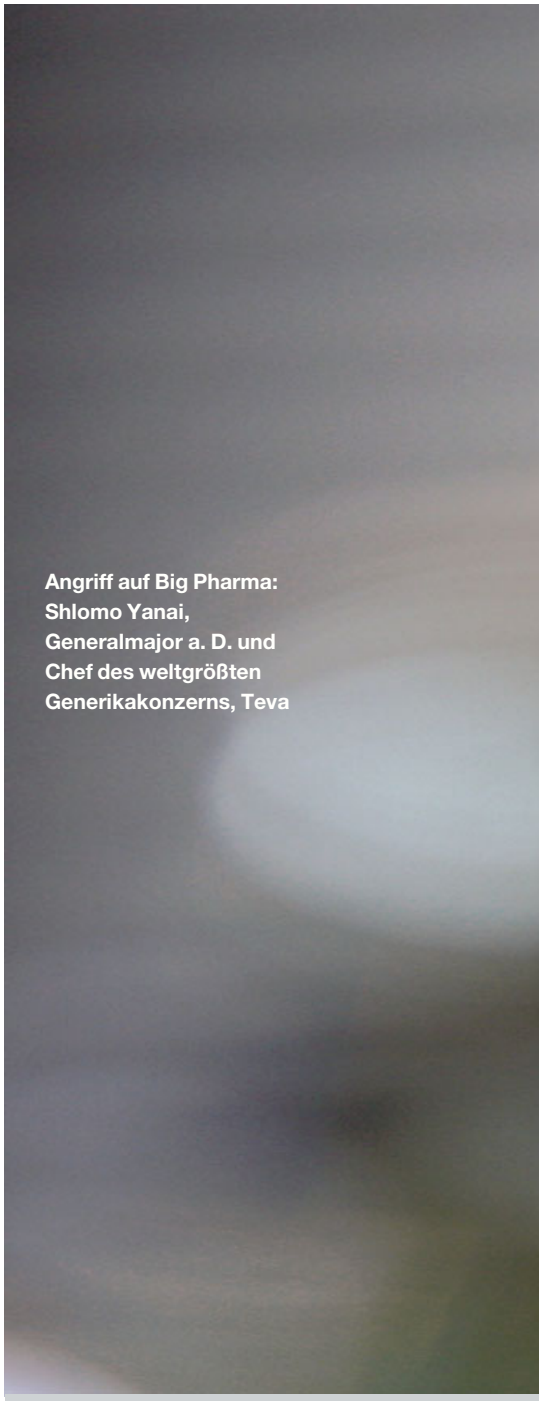
Was aber erwartet Belegschaft und Management unter dem Regime der Israelis? Welche Rolle wird das Unternehmen im weiten Teva-Reich spielen? Und wie funktioniert der unbekannte Gigant, der in der Vergangenheit nie mehr als unbedingt nötig über sich selbst verriet?

Die Ermittlungen beginnen in Petach Tikva, eine halbe Autostunde vom Zentrum Tel Avivs entfernt. Dort hat inmitten eines wild wuchernden Industriequartiers das Teva-Management sein Hauptquartier aufgeschlagen – in einem angemieteten zweistöckigen Betonklotz, der vermutlich aus den 60er Jahren des vorigen Jahrhunderts stammt und den Charme einer Aldi-Nord-Filiale verströmt. Auf der kurz geschorenen Wiese neben dem Hauptgebäude steht ein alter Imbisswagen, davor ein paar wacklige Stühle, auf denen es sich eine Handvoll Mitarbeiter zum zweiten Frühstück bequem gemacht hat.

Shlomo Yanai empfängt seinen Besuch in einem engen, spartanisch möblierten Büro – ein Schreibtisch, ein Sideboard, fünf Stühle, mehr passt in den Raum nicht hinein. Yanai wirkt klein, beinahe zierlich, seine Bewegungen sind steif, der Druck seiner von Brandnarben gezeichneten Rechten ist weich – lediglich der durchdringende Blick seiner dunklen Augen lässt die enorme Energie vermuten, die sich hinter dem festgefrorenen Gesichtsausdruck verbirgt.

Dieser Mann und sein Konzern also sind der Albtraum der etablierten Pharmaindustrie. Schnell, aggressiv, wachstumsstark und ungeheuer erfolgreich.

In einem riesigen Feldzug kauften sich die Israelis zum Weltmarktführer unter den Generikakonzernen empor. Rund 31



Angriff auf Big Pharma: Shlomo Yanai, Generalmajor a. D. und Chef des weltgrößten Generikakonzerns, Teva

FOTO: ROLF VENNENBERND / DPA

Nimmersatt Teva und seine





wichtigsten Zukäufe, Umsätze in Milliarden Dollar



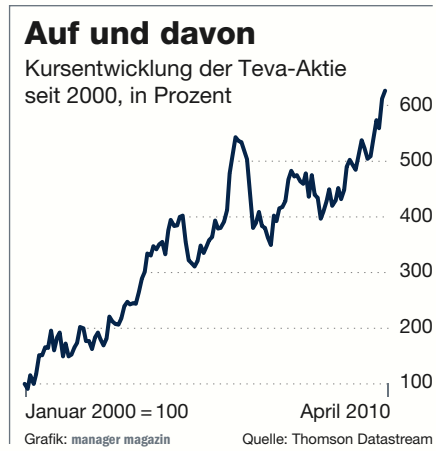
Grafik: manager magazin
Quelle: Bloomberg, Unternehmensangaben

Milliarden Dollar gaben sie seit 1999 für mehr als ein Dutzend Firmen aus (siehe Grafik Seite 42/43). Und Ratiopharm wird nicht die letzte Trophäe bleiben.

Bis 2015 soll sich der Umsatz noch einmal auf 31 Milliarden Dollar verdoppeln und der Gewinn auf 6,8 Milliarden Dollar anschwellen. Aus eigener Kraft ist dieser Sprung selbst für die gut geölte Wachstumsmaschine Teva nicht zu schaffen – der Feldzug geht also weiter. Yanai hat seinen Worten bislang noch stets Taten folgen lassen: Zu der 2008 angekündigten Verdoppelung des Umsatzes bis zum Jahr 2012 fehlen nach dem Ratiopharm-Deal nur noch etwa vier Milliarden Dollar.

Die Hartnäckigkeit, die den Teva-Chef heute auszeichnet, zeigte er bereits Anfang der 70er Jahre als Panzerkommandant der israelischen Armee. Als sein Tank in den ersten Tagen des Jom-Kippur-Krieges von einer ägyptischen Granate getroffen wurde, ignorierte Yanai seine Verletzungen, entließ sich selbst aus dem Lazarett in Beersheva und meldete sich bei seiner Einheit zurück.

Wenige Tage später wurde er erneut getroffen, diesmal von einer Rakete. Er kam als Einziger lebend aus seinem brennenden Panzer. Der Preis war hoch: Knapp 50 Prozent seiner Haut verbrannten, sechs Monate dauerte es, bis er sich wieder erholt hatte. Drei Jahrzehnte blieb er schließlich in der Armee, stieg bis zum Generalmajor auf. Erst als die Beförderung zum Generalstabschef ausblieb, wechselte er ins Wirtschaftslager.



Rein äußerlich hat er mit seinem früheren Leben völlig abgeschlossen. Lediglich die Urkunde in seinem Büro, die ihm anlässlich der Verleihung der Tapferkeitsmedaille überreicht wurde, der höchsten militärischen Auszeichnung Israels, erinnert an diese Zeit.

WAS ABER DEN FÜHRUNGSSTIL anbelangt, ist das Militär keineswegs Vergangenheit. Der Manager denkt und handelt noch immer in den Kategorien des Kriegers. Heute wie damals legt Yanai großen Wert auf eine klar formulierte Angriffsstrategie und hält seine Truppen auf hoher Drehzahl.

„Es macht keinen großen Unterschied, welche Art von Organisation man führt", erklärt er: „Die Menschen wollen die Visionen verstehen und wissen, in welche Richtung es geht – und sie erfüllen ihre Aufgaben am effizientesten, wenn sie sich an klaren Vorgaben orientieren können."

Jeden Monat diskutiert der 13-köpfige Vorstand die Anpassung der Strategie und definiert, falls nötig, die Ziele neu. In der nächsten Runde präsentiert Yanai die geänderten Vorgaben seinen Länderchefs und verlangt konkrete Vorschläge, wie die neu gesetzten Marken in kürzestmöglicher Zeit erreicht werden können. „Wenn wir als Topmanagement die Ziele definieren, dann stellen wir sicher, dass keine unnötigen Sicherheitspuffer in den Plänen sind und wir das Potenzial von Teva voll ausschöpfen", sagt Yanai, „es kommt tatsächlich sehr selten vor, dass ich meine Zielvorgaben nach unten korrigieren muss."

Der Teva-Chef hat einen klaren Blick für die Schwächen seiner Gegner. Die Strategie seiner Vorgänger etwa, die Blockbuster-Patente der Pharmagiganten vor US-Gerichten zu knacken und die milliardenschweren Umsätze in die eigene Konzernkasse umzuleiten, hat er ausgebaut und perfektioniert.

Die Forscher in den Teva-Labors arbeiten daran, Wirkstoffe und Produktionsverfahren patentierter Präparate nachzubauen, ohne dabei die Schutzrechte von Pfizer & Co. zu verletzen. Gleichzeitig fahndet eine Taskforce von mehr als 130 Juristen nach Leerstellen in den Patentwerken der Pharmariesen. Sobald die Teva-Leute auch nur die geringste Lücke ausgemacht haben, beginnt die juristische Schlacht.

FOTOS: NAFTALI HILGER FÜR MANAGER MAGAZIN







Mehr als zwölf Milliarden Pillen pro Jahr: Produktion und Qualitätskontrolle im Teva-Werk am Rande von Jerusalem

Heilig's Ländle

Was Teva mit dem Ulmer Pharmakonzern vorhat

ratiopharm Fast vier Jahrzehnte lang war der Generikahersteller das Prunkstück im Reich des schwäbischen Unternehmerfürsten Adolf Merckle. Nach dem Selbstmord des Patriarchen geriet das Imperium ins Wanken, und die Banken drängten die Erben zum Verkauf der Nummer zwei im deutschen Generikamarkt.

Das Versprechen: Als Teva-Chef Shlomo Yanai den Ratiopharm-Führungskräften Ende Februar seine Pläne präsentierte, kündigte er nicht nur weitgehende Bestandsgarantien für Mitarbeiter, Produktionsanlagen und Forschungslabors an. Der Generalmajor a. D. versprach darüber hinaus die Verlagerung der Teva-Europa-Zentrale nach Ulm, die Aufstockung der Produktionskapazitäten sowie den Ausbau der Ratiopharm-Zentrale zur europäischen Logistikdrehscheibe für Teva. Auch das Ulmer Topmanagement um Oliver Windholz darf auf adäquate Jobangebote der Israelis hoffen. Wie viel diese Absichtserklärungen wert sind, wird sich erst nach dem im dritten Quartal erwarteten Closing zeigen. In den Verträgen tauchen die Zusagen jedenfalls nicht auf.

Die Familie: Der Verkaufspreis von 3,6 Milliarden Euro deckt die Schulden der Merckles ab und dürfte sie vor weiteren Firmenverkäufen bewahren.



Sicher durch die Krise: Ratiopharm-Chef Oliver Windholz steuerte den Konzern unbeeindruckt von den Turbulenzen im Reich der Eigentümerfamilie Merckle

Setzen sich die Israelis durch, darf der Konzern das Präparat anschließend sechs Monate lang exklusiv als Generikum auf dem US-Markt verkaufen. Erst dann kann die Konkurrenz mit ihren Kopien nachziehen. Es ist ein extrem lukratives Geschäft, und einen erheblichen Teil des Wachstums holen die Patentrechtsspezialisten auf diese Weise herein.

2004 attackierte Teva etwa das Patent für den von Novartis produzierten Blutdrucksenker Lotrel, obwohl dessen Schutz erst 2017 auslaufen sollte. Die Richter folgten den Argumenten der Israelis, dass die Zusammensetzung des Präparats bereits öffentlich zugänglich und das Patent deshalb unzulässig sei. Als Teva seine Kopie drei Jahre später auf den Markt warf, spülten die Pillen innerhalb von sechs Monaten rund 330 Millionen Dollar in die Kasse der Israelis.

Derzeit kämpft Bayer um die Patente des Potenzpräparats Levitra. Bei der Antibabypille Yasmin sahen sich die Bayer-Anwälte bereits gezwungen, eine Generikaversion des Verhütungsmittels in den USA zuzulassen. Insgesamt rund 90 Blockbuster hat Teva derzeit im Visier – für die etablierten Pharmakonzerne steht dabei eine Summe von 55 Milliarden Dollar auf dem Spiel.

Teva macht manches anders und ist deshalb in vielem besser als die anderen Generikahersteller. Vor allem aber kennt keiner die Methoden der forschenden Pharmafirmen besser als die Israelis. „Bei den klassischen Pharmafirmen geht es um technische Innovationen, bei Teva dreht sich alles um die Innovation des Geschäftsmodells", sagt Yanai und lässt dabei keine Zweifel, was er für wichtiger hält: „Bei den großen Pharmakonzernen kommt am Ende derjenige am weitesten, der das meiste Geld in die Forschung steckt. Der Erfolg ist dabei eine reine Frage der Statistik. Wir müssen dagegen unser gesamtes Unternehmen dauerhaft schlank und flexibel halten, nur so schaffen wir es, uns schnell genug anzupassen und unseren Vorsprung auszubauen."

TEVA WAR SELBST ein klassisches Pharmaunternehmen – bis es in den 90er Jahren etwas Neues versuchte. Die Forschungslabors des Konzerns hatten gerade mit dem Multiple-Sklerose-Präparat Copaxone den Durchbruch in den Blockbustermarkt geschafft. Das Mittel entwickelte sich zum Megaseller, der im vergangenen Jahr 2,8 Milliarden Dollar Umsatz abwarf. Einen Nachfolger für einen Renner diesen Kalibers zu entwickeln traute sich das damalige Management aber nicht zu und verwandelte die vermeintliche Schwäche des Konzerns in seine heutige Stärke.

Anstatt die Copaxone-Gewinne in die Neuentwicklung eines Blockbusters zu stecken, begannen sie, einen Generikaproduzenten nach dem anderen zu schlucken – ohne finanzielle Risiken einzugehen; die Eigenkapitalquote liegt nach dem Ratiopharm-Deal immer noch deutlich über 40 Prozent. Gleichzeitig arbeiten die Teva-Forscher auch weiterhin an der Entwicklung neuer Wirkstoffe – wenn die Copaxone-Patente 2014 ablaufen, soll eine Reihe neuer patentgeschützter Medikamente die Umsatzlücken füllen. Ein neues Copaxone, so viel steht aber bereits heute fest, wird es nicht mehr geben. In der Pipeline stecken Nischenpräparate mit hohen Margen, aber überschaubarem Umsatzpotenzial.

Wie alles bei Teva ist die Entwicklungsabteilung knapp geschnitten. Der Konzern hat sich auf wenige Krankheitsfelder fokussiert, und in den Labors landen nur Wirkstoffe, die reif für die klinischen Tests sind. „Je näher an der Marktreife ein Produkt ist, desto größer ist unsere Erfolgsquote", sagt Yanai, „tiefe und breit gestreute Forschungsarbeit können und wollen wir uns nicht leisten."

Sämtliche präklinischen Entwicklungsstufen sind deshalb in ein breites Netzwerk von Hochschuleinrichtungen und kleinen Firmen ausgelagert. Für den Nachschub in der Pipeline sorgt darüber hinaus die firmeneigene Venture-Capital-Gesellschaft, die ständig den Markt

FOTO: GETTY IMAGES

Der Kreuzzug nach Ulm

Wie die Bieterschlacht um Ratiopharm ablief

Der Geldkonzern blamierte sich mächtig bei dem Versuch, gemeinsam mit dem – bei ihm hoch verschuldeten – Generikaspezialisten Actavis bei Ratiopharm zum Zuge zu kommen. Mit dem Private-Equity-Investor EQT konnten sich die Deutschbanker erst nicht auf ein gemeinsames Vorgehen einigen. Dann sorgte der als Berater verpflichtete Claudio Albrecht, einst selbst Ratiopharm-Chef, für miese Stimmung beim Management in Ulm. Das fürchtete nach Albrechts Auftritt um seine Jobs. Am Ende ging den Investmentbankern der Deutschen Bank der finanzielle Atem aus, weil sie es nicht rechtzeitig schafften, einen Ersatz für EQT zu finden.

CEO Jeff Kindler war mit dem Kopf der Biotechsparte, Mikael Dolsten, und Pharmachef Ian Read angereist. Ulm sollte die Keimzelle der Generikaaktivitäten bilden. Am Ende blieb Pfizer 200 Millionen Euro hinter Teva zurück.

Kurz vor zwölf Uhr am 17. März teilte Sanierungsspezialist Hans-Joachim Ziems, der den Verkaufsprozess geführt hatte, Ludwig Merckle mit, dass an diesem Nachmittag die Entscheidung fallen würde – für wen, ließ er noch offen. Wenige Stunden darauf ging er dann zusammen mit Teva-Chef Yanai zur Kanzlei des Kölner Notars Christoph Neuhaus, um den Deal endgültig zu besiegeln.

nach vielversprechenden Präparaten und Firmen absucht.

Das Geschäft mit den forschungsintensiven Eigenentwicklungen ist exakt an die Bedürfnisse eines Generikaspezialisten angepasst. Einem knallharten Geschäft, bei dem Größe und Geschwindigkeit mehr zählen als alles andere. Entsprechend sieht das Beuteschema der Israelis aus: Gekauft wird alles, was die Marktposition stärkt und das Umsatzvolumen steigert.

Auf eine Gelegenheit wie Ratiopharm hat Yanai schon lange gewartet. Die UImer befördern Teva zur Nummer eins in Europa. Das Unternehmen soll auch unter neuer Flagge weitgehend unangetastet bleiben. „Als wir in den Bieterprozess eingestiegen sind, dachten wir, dass wegen der hohen Kosten in Deutschland scharfe Schritte nötig wären“, erinnert sich Yanai, „aber als wir uns die Bücher genauer angeschaut haben, stellte sich heraus, dass bei Ratiopharm die Kosten pro Tablette sehr konkurrenzfähig sind.“

Die 300 Millionen Euro Synergien, die Yanai seinen Aktionären versprochen hat, müssen deshalb die anderen europäischen Standorte einsparen.

Dass Yanai keine Rücksicht auf die eigenen Leute kennt, wenn das zugekaufte Unternehmen die bessere Alternative bietet, mussten zuletzt die Mitarbeiter im US-Forschungszentrum der Israelis zur Kenntnis nehmen. Seit Teva vor zwei Jahren die amerikanische Firma Barr aufkaufte, haben die Forscher des einstigen Konkurrenten die Hoheit über die Entwicklungsarbeit in Nordamerika.

In den vergangenen zehn Jahren hat Teva die großen Pharmakonzerne, was Wachstum und Börsenkursentwicklung anbelangt, weit hinter sich gelassen. Dennoch könnten die Probleme, die Giganten wie Pfizer oder Aventis bei der Entwicklung neuer Bestsellermedikamente haben, auch den Angreifer einholen. Wenn in den kommenden Jahren die Patente vieler Blockbuster auslaufen, sinkt auch die Zahl der geschützten Wirkstoffe drastisch, die Teva in Billigpillen verwandeln kann.

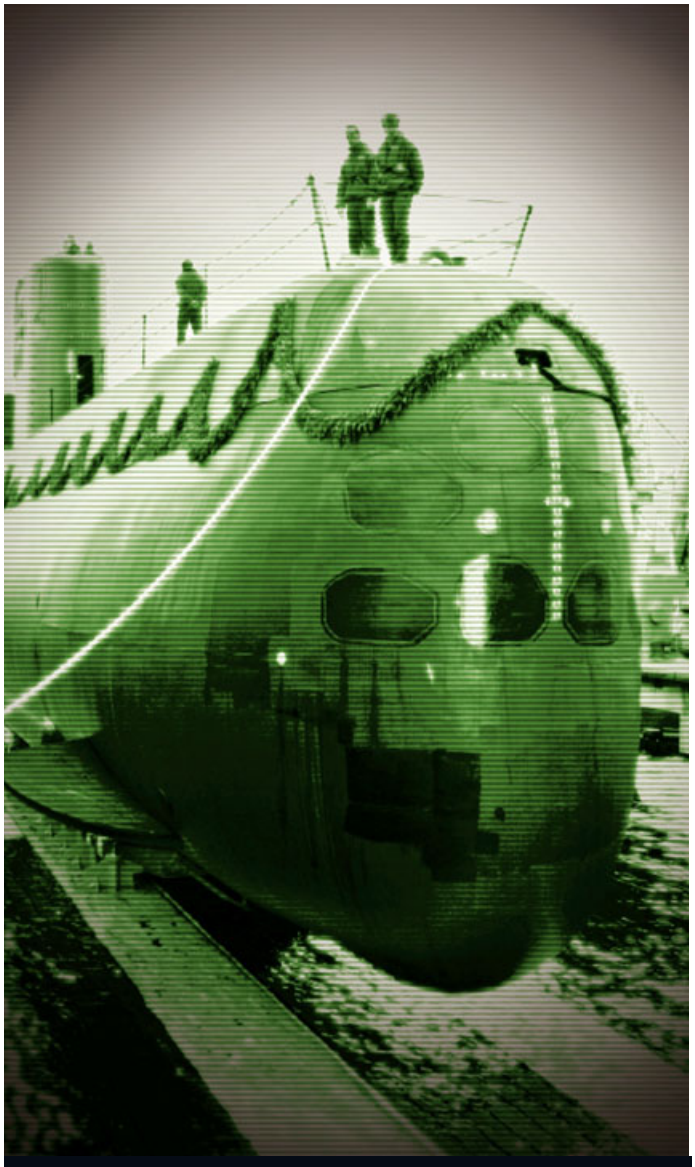
Am Ende aber wird Yanai einfach einen anderen Gegner durchdringend mustern. Was er von den alten Pharmamultis nicht mehr bekommt, will er sich dann von der Biotechindustrie holen. Deren Wirkstoffe sind zwar nur mit deutlich höherem Aufwand zu kopieren – aber auch da wird ihm Ratiopharm weiterhelfen. Die Ulmer haben bereits zwei Biotechkopien auf dem Markt und etliche Projekte in den Labors. Deren Entwicklung stockte allerdings in den vergangenen Monaten, weil das nötige Kapital fehlte; das hat sich nun erledigt. *Dietmar Palan*

FERROSTAAL Wegschauen, abwiegeln, weiter so: Wie der langjährige Chef Matthias Mitscherlich den unter Korruptionsverdacht stehenden Industriekonzern an den Rand des Ruins brachte.



NICHT GEHEUER

Venezuela: In dem Öl-Staat erzielt Ferrostaal ein Zehntel des Umsatzes. Die Staatsanwaltschaft hält die Provisionen für verdächtig hoch. Interne Ermittlungen laufen.

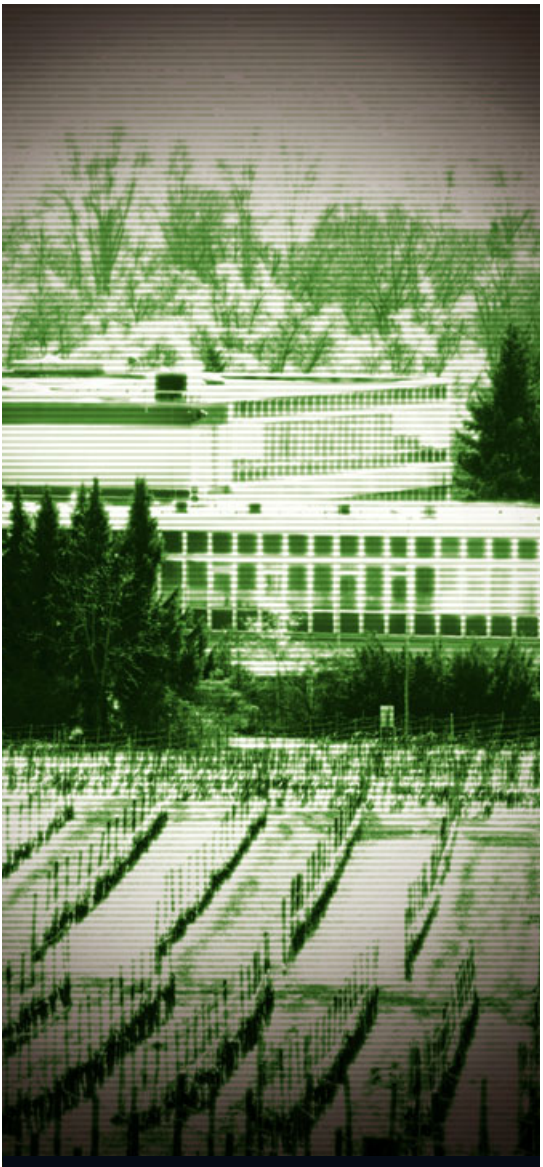


GEFÄHRDET

Baureihe U 209 PN: Beim Verkauf von zwei U-Booten an die portugiesische Marine sollen laut Staatsanwaltschaft Schmiergelder geflossen sein. Jetzt könnte das Geschäft kippen.



IM NAMEN DER DEUTSCHLAND AG



DURCHSUCHT

Außenstelle Geisenheim: Im Juli 2009 kamen die Staatsanwälte. Ex-Ferrostaal-Manager hatten über unsaubere Praktiken bei einem Schiffsprojekt ausgepackt.

FOTOS: [M] ALEXANDRA LECHNER FÜR MANAGER MAGAZIN, HARTMUT SCHWARZBACH / ARGUS, PR

Das Spitzentreffen, das an diesem letzten Märztag in den Räumen der Münchener Staatsanwaltschaft anberaumt ist, erweckt den Eindruck, als gehe es um einen Jahrhundertprozess.

Allein die Ermittlungsbehörde hat sieben Staatsanwälte aufgefahren und turmweise Akten. Das Team will den Fall Ferrostaal mit Toprepräsentanten des Essener Unternehmens besprechen. Ferrostaal ist ein Industriedienstleister, der seinen Kunden im Vertrieb hilft, mal für sie verkauft, mal als Zwischenhändler agiert und häufig ganze Großprojekte plant und koordiniert. Die Staatsanwälte argwöhnen, dass hier ein Unternehmen im Namen der Deutschland AG schmiert. Es geht – vorläufig – um rund 175 Millionen Euro, die Ferrostaal dafür ausgegeben haben soll.

Auf der Gegenseite sitzen Ferrostaal-Aufsichtsräte, außerdem Abgesandte der Eigentümer – das sind der Abu-Dhabi-Staatsfonds Ipic und der MAN-Konzern, einige Anwälte und natürlich Matthias Mitscherlich (61), zu dem Zeitpunkt noch Chef der Firma.

Die Atmosphäre ist angespannt. Wird sich Mitscherlich dem Druck der Rechercheergebnisse und der versammelten Ferrostaal-Prominenz endlich beugen und umfänglich firmeneigene Aufklärung zusagen, so wie es etwa Siemens in seiner Schmiergeldaffäre getan hat? Dann ließen sich die staatlichen Nachforschungen zumindest gegen das Unternehmen beenden. Allerdings müsste Ferrostaal, so deuten die Staatsanwälte an, eine Geldbuße von 240 Millionen Euro akzeptieren.

Doch das Treffen nimmt – zum Entsetzen der meisten Anwesenden – einen anderen Lauf; ein entgeisterter Ferrostaal-Gesandter spricht später von einem „traumatischen Tag“. Mitscherlich, Sohn des Psychoanalytiker-Ehepaars Margarete und Alexander Mitscherlich („Die Unfähigkeit zu trauern“) zeigt sich verstockt. Er wischt Vorwürfe vom Tisch, verunglimpft den Kronzeugen der Anklage (einen wegen Untreue beschuldigten Ex-Ferrostaal-Manager), weist auf Detailfehler in den Akten der Staatsanwaltschaft hin. Und die einstige Konzernmutter MAN beschuldigt er, zu viele Unterlagen über Ferrostaal bereitwillig an die Ermittler herausgegeben zu haben.

Fast alle übrigen Teilnehmer des Treffens reagieren verärgert bis empört. Wenige Tage später leitet die Staatsanwaltschaft ein Ermittlungsverfahren gegen Mitscherlich ein. Und auch die Aufsichtsräte von Ferrostaal reagieren prompt. Um mehr Licht ins Bestechungsdickicht zu bringen, nehmen sie Kontakt mit dem Aufklärer Nummer eins auf: der US-Kanzlei Debevoise & Plimpton. Obendrein machen sie sich an die Ablösung ihres Spitzenmannes. Noch im April muss Mitscherlich letztlich auf Druck der Staatsanwaltschaft seinen Posten räumen.

Allen Beteiligten war klar geworden: Der Mann, der öffentlich gern den intellektuellen Ausnahmemanager spielt, ist in der Causa Ferrostaal Teil des Problems. Seit einem Jahr hatte er die Affäre kleingeredet, mitunter die Untersuchungen regelrecht behindert.

Willkommen bei Ferrostaal, der neuesten Aufführung des Schmierentheaters „Mad in Germany“. Als hätte es die rigoros aufgeklärten Korruptionsaffären bei Siemens, Daimler und MAN nicht gegeben. Hat die Industrie nichts dazugelernt?



MATTHIAS MITSCHERLICH

Verdächtigt: Der Ferrostaal-Vormann hat bei der Aufklärung gebremst – und muss gehen

Der jüngste Fall könnte sogar der spektakulärste in der unrühmlichen Reihe werden. Müsste die Firma tatsächlich die geforderte Geldbuße leisten, wäre das – in Relation zur Unternehmensgröße – ungleich mehr, als den anderen Firmensündern auferlegt wurde. Der Betrag entspräche knapp dem zweieinhalbfachen Jahresgewinn von 2008, und das war für die Essener ein durchaus gutes Jahr.

Schlimmer noch: Ferrostaal ist der erste große Fall, in dem Korruption und mangelhafte Kontrolle ein Traditionsunternehmen in den Ruin treiben könnten. „Wird der Laden erst mal richtig durchgecheckt, dann ist er platt", orakelt ein Insider. Auch einzelne Aufsichtsräte des Konzerns treibt eine „Riesensorge" um. Unter anderem fürchten sie, dass Mitscherlich bei einem Abgang „verbrannte Erde" hinterlässt. Mit ihm könnten 40 Spitzenkräfte das Unternehmen verlassen, hat der Ferrostaal-Chef seine Umgebung in den vergangenen Wochen wissen lassen. Er selbst muss damit rechnen, dass sein Arbeitgeber – ähnlich wie im Fall Siemens – Schadensersatz in Millionenhöhe von ihm fordert.

Schon jetzt muss Ferrostaal um neue Geschäftsabschlüsse bangen. So ist fraglich, ob Daimler noch an dem Plan festhält, zusammen mit den Essenern eine Motorenfertigung in Algerien aufzuziehen. Ein Ferrostaal-Manager resigniert: „Uns glaubt doch niemand mehr." Nun kann wohl nur noch ein neuer Spitzenmann retten, was zu retten ist. Das lange vakante Finanzressort übernimmt der von Krauss Maffei geholte Peter Sassenfeld (44).

Einem Buschfeuer gleich entfaltet die Affäre ihre verheerende Wirkung. Ferrostaal-Haupteigentümer Ipic, die International Petroleum Investment Company, sieht sich übel getäuscht. Die Scheichs hatten die Firmenmehrheit (70 Prozent) im März 2009 vom Münchener MAN-Konzern in der Überzeugung erworben, damit Großprojekte wie den Bau von Chemieparks oder Solarenergieanlagen in ihrer Region abwickeln zu können. Der Umsatz von Ferrostaal sollte bis 2014 von 1,6 Milliarden Euro auf 4 Milliarden Euro anwachsen.

Jetzt fassen die Investoren aus dem Morgenland die Rückabwicklung des Deals ins Auge. „Die Araber werden kämpfen bis zum Umfallen", sagt einer, der mit den Ipic-Chefs zu tun hat.

Als nicht minder brisant erweist sich die Affäre für andere deutsche Konzerne, zum Beispiel für ThyssenKrupp. Der Stahlriese muss mit Folgeschäden in dreistelliger Millionenhöhe rechnen (siehe Kasten Seite 56).

DAS GESCHÄFTSMODELL von Ferrostaal ist eben ein Unikum. Der Essener Konzern ist mit etlichen Teilen der heimischen Industrie aufs Engste verbandelt. Die Firma wirkt als eine Art deutscher Vorposten auf den Weltmärkten. Sie fungiert als Agent der Rüstungs- und Schiffbauindustrie. Sie verkauft Maschinen und Industrieanlagen in Gegenden, in die sich nur wenige Firmen trauen, in südamerikanische Drogengefilde oder in die Karibik. Allein in Venezuela erzielt Ferrostaal gut ein Zehntel des Umsatzes. Bei Transparency International ist das Land als eines der korruptionsanfälligsten der Welt gelistet.

Die naheliegende Frage ist, mit welchen Praktiken Mitscherlichs Mannen in solchen Ländern zum Erfolg gekommen sind. Die Essener Experten bedienen sich so vieler externer Berater, dass man auf die Idee kommen könnte, die Firma fungiere als Verband der internationalen Vermittlerszene. Und sie leisten sich Provisionshonorare, die schon mal so hoch ausfallen, dass sie den Umsatzanteil von Ferrostaal an einem Projekt übersteigen. Die Staatsanwaltschaft will bei einigen Projekten „Scheinberaterverträge" ausgemacht haben. Sie vermutet, dass Berater Geld an empfängliche Regierungsgewaltige weitergereicht haben.

Ferrostaal – der Schmiermaxe der deutschen Exportwirtschaft? Das bizar-

FOTO: [M] DIRK HOPPE / NETZHAUT

Projekt „Goldlocke“

Was die Münchener Staatsanwälte Ferrostaal vorwerfen

Die Akte Ferrostaal: Fälle in fünf Ländern, elf Beschuldigte, davon neun aktuelle oder ehemalige Ferrostaal-Mitarbeiter, sechs beteiligte Unternehmen und eine Vielzahl auffällig gut bezahlter Berater: Die Münchener Staatsanwaltschaft beschreibt in einem Durchsuchungsbeschluss vom 19. März (siehe Ausriss unten) ein dichtes Korruptionsnetz rund um den Essener Industriedienstleister. Das Unternehmen will sich dazu nicht äußern. Im Umfeld heißt es, der Durchsuchungsbeschluss enthalte zahlreiche sachliche Fehler. Die wichtigsten Vorwürfe:

Fall Argentinien: Eine norddeutsche Werft wollte 2006 Schnellboote an die argentinische Küstenwache liefern; Ferrostaal half im Vertrieb, letztlich vergeblich. Zuvor aber bestach ein Ferrostaal-Mitarbeiter angeblich einen Marine-Angehörigen, genannt „Goldlocke“. Der gab das Geld laut Ermittlern unter anderem an einen Zwei-Sterne-Admiral weiter.

Fall Kolumbien: Der gleiche Schiffsbauer wie im Fall Argentinien sollte der kolumbianischen Marine „etwa im Jahr 2006“ Baupläne und Baumaterialien für Küstenwachboote liefern. Ferrostaal vermittelte den Vertrag und zahlte, so vermutet es die Staatsanwaltschaft, zwischen 625 000 und 840 000 Euro Bestechungsgeld.

Fall Ägypten: Um 2002 einen Auftrag für einen Schlepper zu bekommen, gab Ferrostaal angeblich 4 Prozent des Auftragswerts an einen ägyptischen Berater. Die Summe schloss den Münchener Ermittlern zufolge Schmiergeld ein, unter anderem für einen ägyptischen Admiral.

Fall Griechenland: Der vielleicht brisanteste Fall (siehe Seite 56) ist im Durchsuchungsbeschluss nicht aufgelistet. Es geht um U-Boote für die griechische Marine und um eine fragwürdige Beraterprovision. Hier könnte Ferrostaal-Chef Matthias Mitscherlich persönlich beteiligt sein.



Beglaubigte Abschrift

Amtsgericht München
- Ermittlungsrichter -

Geschäftszeichen: ER I Gs 2510/10 München, den 19. 3. 10

Geschäftsnummer der Staatsanwaltschaft
München I: 565 Js 33037/10

Ermittlungsverfahren
gegen Dr. Klaus Lesker, geb. 30.04.1960 u.a.
wegen Verdachts der Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr u.a.

re Geschäftsgebaren ist jedenfalls ähnlich schwer zu durchdringen wie eine herbstliche Nebelwand. Und Matthias Mitscherlich hat tatkräftig daran mitgewirkt. Wenn er in Sitzungen etwa vom „triple value“ fabulierte, den Ferrostaal generiere, blieben beim Zuhörer dicke Fragezeichen. Ging es ins Detail der Geschäfte, kapitulierten bisweilen selbst seine Kollegen im MAN-Vorstand. In der Runde, der er von 2003 bis 2009 angehörte, galt Mitscherlich als „weißer Elefant“ (ein Ex-Kollege). Aber man vertraute auf Mitscherlichs Noblesse und sein Credo: Wir bei Ferrostaal sind in Sachen Schmiergeld gebrannte Kinder und passen deshalb besonders gut auf.

Häufig schon hatten sich diverse Ermittler mit merkwürdigen Ferrostaal-Zahlungen an ausländische Berater und Würdenträger befasst. Gelegentlich setzten sie auch eine Strafe durch.

Doch die Ferrostaal-Verantwortlichen haben – anders als behauptet – offenbar keine Lehren daraus gezogen, zumindest nicht die richtigen. Insider sprechen von einem System Ferrostaal, einem ausgeklügelten Verfahren zur Verdeckung unsauberer Geschäfte.

Wie viel wusste Mitscherlich? Fest steht: Die Ferrostaal-Manager spielten klare Rollen. Nach außen wirkte Mitscherlich, der Diplomat, der zu beeindrucken versteht. Auf dem Gesicht trägt er meist ein Lächeln, das an buddhistische Mönche erinnert. Er rühmt sich seiner psychologischen Grundausbildung im Elternhaus. Die helfe ihm, Menschen „manchmal sogar ein bisschen zu manipulieren“, sagte er einmal in einem Interview. Mitarbeiter, denen er gekündigt hat, so erzählt man sich in Essen, sollen sich nach dem Trennungsgespräch noch bei Mitscherlich für den Rausschmiss bedankt haben.

Neben seiner Überzeugungskraft setzte er vor allem seine Beziehungen ein. Gerhard Schröder (66) gehört zu seinem Netzwerk. Den Ex-Bundeskanzler begleitete er auf vielen Reisen. Ebenso Scheich Hamdan (47), Vize-Premier der Vereinigten Arabischen Emirate und Träger des deutschen Bundesverdienstkreuzes, oder der Nahost-Experte und WAZ-Geschäftsführer Bodo Hombach (57). In Berlin besitzt Mitscherlich Einfluss dank eines Mandats beim Bundesverband der Deutschen Industrie, im Ruhrgebiet hält er engen Draht zu etlichen Topmanagern. Mit ThyssenKrupp-Eminenz Berthold Beitz (96) bespricht er sich, etwa wenn es um die Geschicke der Essener Philharmonie geht.

Nach innen verließ sich Mitscherlich jeweils auf einen starken Vorstandskollegen. Viele Jahre war es Ex-Finanzchef Jens Gesinn, der sich um das Operative kümmerte. Zuletzt oblag diese Aufgabe Klaus Lesker (49), inzwischen beurlaubter Vorstand mit Wohnsitz im Untersuchungsgefängnis.

DAS EIGENTLICHE GESCHÄFT überließen die Herren einer Garde von Spezialisten. Das sind jene Männer, die Außenstehende schon mal als „zwielichtig“ oder gar „schmierig“ bezeichnen.

Horst Weretecki (58) ist offenbar so ein langgedienter Ferrostaal-Experte. Gegenwärtig sitzt er in Augsburg in U-Haft. Bis vor Kurzem verkaufte er Schiffe und U-Boote.

In eine zweifelhafte Lieferung nach Südafrika war er verwickelt. Die wurde 2008 entdeckt, führte indes zu keinem

Szenen einer Partnerschaft

Zwischen den Bündnisgenossen Ferrostaal und ThyssenKrupp droht Zank um Millionen

Zu Lande und zu Wasser ...: Ferrostaal und ThyssenKrupp sind seit Jahrzehnten geschäftlich eng miteinander verquickt. Etliche Führungskräfte des Essener Dienstleisters kommen aus der Thyssen-Krupp-Schule. Und Ferrostaal vermarktet zahlreiche Produkte des Ruhr-Nachbarn. Der ThyssenKrupp-Ableger Uhde etwa liefert Chemie-Anlagen für Ferrostaal-Projekte in Trinidad. Jahrzehntelang vertrieb Ferrostaal Kriegsschiffe und U-Boote, die bei den ThyssenKrupp-Werften HDW, Blohm + Voss sowie den Nordseewerken vom Stapel liefen. Dazu hatten sich die Firmen zum German Submarine Consortium (U-Boote) und zur German Naval Group (Überwasserschiffe) zusammengeschlossen. Vor einigen Jahren überstand das Industriebündnis schon einmal eine Korruptionsaffäre. Erst seit Ferrostaal im Jahr 2008 mehrheitlich an den Staatsfonds Ipic aus Abu Dhabi verkauft wurde, kümmert sich statt Ferrostaal die Londoner Gesellschaft MarineForce International (MFI) um den Vertrieb der Unterwassergeräte. Aber auch an der Ersatzgesellschaft sind Ferrostaal und ThyssenKrupp je zur Hälfte beteiligt.



EKKEHARD SCHULZ

Verärgert: ThyssenKrupp muss wegen Ferrostaal mit gravierenden Schäden rechnen

... und auch im Aufsichtsrat ...: Es war ThyssenKrupp-Chef Ekkehard Schulz, der sich persönlich um die gedeihlichen Beziehungen kümmerte. Zwischen 2005 und 2007 führte der Stahlmanager den Aufsichtsratsvorsitz beim Münchener MAN-Konzern, der zu der Zeit alleiniger Eigentümer von Ferrostaal war.

... ist es vorbei mit der Harmonie: Nach Bekanntwerden der Affäre hat Schulz, inzwischen Stellvertreter von MAN-Aufsichtsratschef Ferdinand Piëch, den obersten Compliance-Beauftragten bei ThyssenKrupp, Thomas Kremer, in die Kontrolleursrunde bei Ferrostaal entsandt – um aufzuräumen. Schulz hat allen Grund zur Verärgerung. In seiner Kieler Werft liegen zwei U-Boote mit den Baunummern 383 und 384 – eines komplett, das andere fast fertig, zusammen fast 900 Millionen Euro schwer –, aber Käufer Portugal möchte sie womöglich nicht abnehmen; die Staatskasse ist leer. ThyssenKrupp bestreitet offiziell Probleme. Doch die Portugiesen könnten mit einem möglichen Fehlverhalten von Ferrostaal pokern. Sie werfen der Firma vor, das 2004 vereinbarte Geschäft nicht sauber erfüllt zu haben und verlangen 34 Millionen Euro Schadensersatz. Zudem ermitteln Staatsanwälte, ob bei dem Abschluss Schmiergelder geflossen sind. ThyssenKrupp prüft eine Schadensersatzklage gegen den Ex-Konsorten. Aus Ferrostaal-Fluren indes dröhnt es zurück: Die ThyssenKrupp-Leute sollten sich nicht aufspielen. Soll wohl heißen, dass HDW selbst in die Affäre verstrickt sein könnte. Allerdings: HDW war damals in Händen anderer Eigner.

Gerichtsverfahren. Jetzt haben ihn die Staatsanwälte in Deutschland und Portugal ins Visier genommen. Bei einem 2004 geschlossenen Vertrag über die Lieferung von zwei U-Booten des damaligen Ferrostaal-Partners HDW an die portugiesische Marine sollen allein an eine britische Beratungsfirma mehr als 30 Millionen Euro geflossen sein. Ferrostaal bestreitet allerdings, dass das Geld für Korruptionszwecke benutzt wurde.

Noch liegt vieles im Dunkeln. Die Ermittler vermuten unsaubere Geschäfte rund um den Globus. Argentinien, Griechenland, Indonesien, Kolumbien, Portugal, womöglich auch Venezuela: Überall könnte Ferrostaal Geld verteilt haben, um ins Geschäft zu kommen (siehe Kasten Seite 54).

Auch Mitscherlich selbst soll involviert gewesen sein. Es geht um die Lieferung von vier U-Booten an die griechische Marine. Ferrostaal hatte die Kriegsschiffe zwischen 2000 und 2002 als Vertriebspartner von HDW an die Griechen verkauft. In der Folge, so der Vorwurf der Ermittler, hätten die Essener einen Vergleich mit einem Berater geschlossen, dessen Leistungen nicht genau identifiziert worden seien. Dahinter verberge sich eine Schmiergeldzahlung, glauben die Staatsanwälte.

Mitscherlich verweist darauf, Ferrostaal habe die Angelegenheit damals von Anwälten prüfen lassen. Doch die firmeninternen Aufklärer prallten an dicken Mauern ab, als sie die Sache noch einmal aufrollen wollten. Der fragliche Partner habe plötzlich eine Adresse auf den British Virgin Islands gehabt, heißt es. Wer das Geld wirklich bekommen habe, sei nicht nachvollziehbar.

Doch haben Mitscherlich und seine Mannen wirklich ausreichend nachgefasst?

Zumindest in Einzelfällen ging es unter Mitscherlichs Regie offenbar recht lässig bei Ferrostaal zu. Das zeigt ein Beispiel aus dem Jahr 2007.

Damals hatte die Revision der Konzernmutter MAN unregelmäßige Zahlungen bei Ferrostaal-Projekten in Venezuela aufdeckt. Zwei verantwortliche Projektleiter verließen das Unternehmen. Allerdings kamen sie bald bei der österreichischen Leiharbeitsfirma Vace Engineering unter. Das Pikante an der Sache: Die Firma arbeitet regelmäßig als Dienstleister für Ferrostaal.

FOTO: [M] ANDRE ZELCK FÜR MANAGER MAGAZIN

Auch das Verhalten des Ferrostaal-Vormanns in der Krise selbst bestärkt Zweifler darin, dass Mitscherlich kaum der Saubermann sein kann, für den er sich ausgibt. Seit vergangenem Sommer hat er die Schmiergeldaffäre stetig eskalieren lassen.

Nötig wäre das nicht gewesen. Schon im Oktober 2009 hatten die Staatsanwälte angeboten, ihre Ermittlungen einzustellen. Ein Vergleich wäre das Unternehmen halb so teuer gekommen wie heute. 120 Millionen Euro Buße verlangten die Ermittler damals noch.

Doch der Chef wehrte sich, so gut er konnte, gegen die Einigung. Wohl auch deshalb, weil die Staatsanwaltschaft bereits damals forderte, dass er persönlich strafrechtliche Verantwortung für die Vorgänge übernehmen sollte.

Mitscherlich indes tat die Vorwürfe als falsch ab. Es gehe, erklärte er – und so stand es später auch in einem 800 Seiten dicken Bericht der Kölner Anwaltskanzlei Heuking –, im Wesentlichen um drei Fälle. Einer davon sei gar schon bekannt gewesen.

Mit der Verteidigungshaltung galt es, auch die neuen Eigner aus Abu Dhabi zu beruhigen. Nur wenige Monate hatten sich die Ipic-Verantwortlichen an den üppigen Renditen ihrer deutschen Tochter erfreuen können. Am 8. Juli 2009 schreckte dann eine böse Nachricht die Araber auf: Razzien bei Ferrostaal. Die Staatsanwaltschaft durchsuchte Büros in Essen, Geisenheim und Cuxhaven.

EIN KORRUPTIONSSYSTEM bei Ferrostaal? Das war den Scheichs weitgehend neu. Bei der Durchleuchtung des Unternehmens war ein Untreuefall diskutiert worden, in den neben einem Ferrostaal-Manager auch Vorstandsmitglied Klaus Lesker verwickelt war. Das hatten die Araber noch akzeptiert. Auch der Ärger mit Portugal wegen angeblicher Vertragsverstöße beim Verkauf zweier U-Boote schien beherrschbar. Nun aber drohte die Lage in Essen außer Kontrolle zu geraten. Die erzürnten Eigentümer wollten ihre 70 Prozent an MAN zurückgeben.

Eine hektische Pendeldiplomatie begann. Neben etlichen anderen reiste auch der damalige MAN-Finanzchef und Ferrostaal-Aufsichtsrat Karlheinz Hornung (59) nach Abu Dhabi. Der den Arabern vertraute Österreicher Rainer Wieltsch (65) übernahm den Vorsitz im Aufsichtsrat, später löste ihn der Düsseldorfer Anwalt Georg Thoma (66) ab. Die Dinge beruhigten sich scheinbar.

Hinter den Kulissen jedoch tobte der Machtkampf. Vor allem mit Thoma legte sich Mitscherlich an. Thoma, Seniorpartner der Kanzlei Shearman & Sterling und so etwas wie Abu Dhabis deutscher Chefberater, drängte darauf, die Vorwürfe der Staatsanwälte intern aufzuklären. Er wollte die Ermittler bei ihrer Arbeit unterstützen.

Mitscherlich aber bremste. Die Staatsanwaltschaft hatte Ferrostaal schon im Mai gebeten, sich ähnlich wie vormals Siemens oder Daimler von einer US-Kanzlei überprüfen zu lassen. Als der Aufsichtsrat amerikanische Juristen beauftragen wollte, wehrte sich Mitscherlich. Man einigte sich schließlich auf einen Kompromiss: Anfang September 2009 beauftragte das Kontrollgremium

die Kanzlei Heuking, um eine Sonderprüfung durchzuführen. Einige Wochen später nahmen die Juristen dann auch noch die Wirtschaftsprüfer Ernst & Young mit ins Boot.

Bei anderer Gegelegenheit verhielt sich Mitscherlich noch uneinsichtiger. So bat die Staatsanwaltschaft im Herbst 2009, Ferrostaal solle doch bitte die Prüfungsgesellschaft KPMG von der Schweigepflicht entbinden. Mitscherlich widersetzte sich dem Ansinnen. Die Behörde solle vorher handfeste Beweise vorlegen. Erst als die damaligen Ferrostaal-Kontrolleure und MAN-Vorstände Håkan Samuelsson und Karlheinz Hornung intervenierten, kam Bewegung in die Sache.

Was auch geschah, Mitscherlich verfolgte weiter seine ganz eigene Linie. Als er immer stärker unter Druck geriet, erhielt er Beistand von seinem mächtigsten Vertrauten: Prinz Hamdan. Kaum jemand im Wüstenemirat Abu Dhabi hat mehr Einfluss als Hamdan. Der Herrscher antichambrierte in wichtigen arabischen Kreisen. Das mutmaßliche Ziel der Aktion: Mitscherlich stärken und Thoma schwächen. Schließlich soll Mitscherlich bereits einen potenziellen Nachfolger für Thoma parat gehabt haben: Jürgen Chrobog (70), Ferrostaal-Aufsichtsrat und bis zu seiner Pensionierung 2005 Deutschlands höchster verbeamteter Diplomat. Der Mitscherlich-Verbündete ist in Arabien ebenfalls bestens vernetzt.

Die Mission scheiterte, allem Einfluss zum Trotz. Thoma blieb. Chrobog war draußen. Anfang April verlor er sein Aufsichtsratsmandat.

Chrobogs Abgang war nicht der Anfang und schon gar nicht das Ende der Aufräumarbeiten. Die Münchener Staatsanwaltschaft soll mittlerweile etwa 50 Manager und Berater auf ihrer Verdächtigenliste führen. Wenn demnächst Debevoise & Plimpton zusätzlich zu den Heuking-Anwälten loslegt, könnten durchaus noch einige hinzukommen, vermuten Kenner des Geschehens. Der Heuking-Bericht hatte die Staatsanwaltschaft nicht befriedigt.

Für Ferrostaal wird es eng. Die Staatsanwälte machen weiter Druck; das Image der Firma ist schwer beschädigt; gut möglich, dass der Auftragseingang ins Stocken gerät; gute Mitarbeiter könnten das Unternehmen fluchtartig verlassen.

Allein die Scheichs und ihre Großprojekte können Ferrostaal nun noch auffangen, sagt ein ehemaliger Topmanager. Das sei doch gerade der spezielle Charme dieser Verbindung gewesen.

Ipic-Insider fürchten allerdings, den Arabern sei durch die Mitscherlich-Nummer die Lust aufs Retten abhanden gekommen. Am liebsten würden sie den Ferrostaal-Erwerb wohl rückabwickeln – auch wenn das rechtlich extrem schwierig wäre. Und die restlichen 30 Prozent von Ferrostaal, die MAN noch hält, wollen sie schon gar nicht.

Vielleicht haben die Großwesire dennoch ein Einsehen. Wenn etwa MAN – sozusagen als Morgengabe – ihnen den Vertrieb für die Lastwagen des Konzerns auf der arabischen Halbinsel überlassen würde. Denn darauf spekulieren die Investoren aus Abu Dhabi schon seit Langem. *Michael Freitag/Thomas Werres*



Er ruft den Vorstandschef an, wann immer er will. Er spricht mit Headhuntern über neue Führungskräfte. Er sondiert bei Finanzfonds neue Konstellationen für das Unternehmen. Wer Näheres nicht wüsste, würde Klaus-Michael Kühne (72) für den wahren Herrn von Hapag-Lloyd halten: den Haupteigner, wenigstens aber den Aufsichtsratschef.

Tatsächlich ist Kühne weder das eine noch das andere. Er kontrolliert lediglich 15 Prozent der Aktien, und das auch nur indirekt, über eine Zwischenholding. Normalerweise reichte sein Anteil für kaum mehr als einen Stehplatz am Zaun. Ein Klaus-Michael Kühne indes kennt kein „Normalerweise". Mit aller Macht drängt er sich in eine Rolle, die das Unternehmen schier zu sprengen droht.

Eine Rettung sollte es sein, als Anfang 2009 ein Konsortium („Albert Ballin") unter Führung der Stadt Hamburg die Mehrheit von Hapag-Lloyd kaufte. Gemeinsam wollte man dafür sorgen, dass die größte deutsche Reederei auf Dauer unabhängig bleiben kann.

Doch von Gemeinsinn kann inzwischen keine Rede mehr sein. Die Konsorten sind zerstritten – weil Ko-Investor Kühne sich aufführt wie der wahre Eigentümer.

Kühne ist ans Kommandieren gewöhnt, als Kopf und Mehrheitsaktionär der Schweizer Logistikgruppe Kühne + Nagel. Jetzt will er auch bei Hapag-Lloyd bestimmen. Und handelt danach. Kühne

- betreibt – was er bestreitet – die Demontage des Vorstands; damit sät er Verunsicherung, von der Belegschaft bis zu Kunden und Geldgebern;
- schert sich augenscheinlich wenig um die gängigen Regeln korrekter Unternehmensführung, die sogenannte Corporate Governance;

Lotsenchaos

HAPAG-LLOYD Finten, Feindschaften, Ego-Exzesse – in der größten deutschen Reederei tobt ein bizarrer Streit. Investor Klaus-Michael Kühne greift nach der Macht. Und gefährdet damit das ganze Unternehmen.



Drei Männer, drei Richtungen: Tui-Chef Frenzel, Hapag-Vormann Behrendt, Investor Kühne (von links)

■ steht mit seinem Eigensinn zukunftsweisenden Lösungen im Weg.

Am Ende des Alleingangs könnte das stehen, was die Hamburger eigentlich verhindern wollten: der Ausverkauf und das Ende der Selbstständigkeit. Verspielt Hapag-Lloyd seine Zukunft?

DIE TRADITIONSREICHE REEDEREI hätte gerade jetzt Ruhe verdient. Eben erst ist das Unternehmen durch eine Jahrhundertbaisse der Schifffahrt gegangen. Die Finanzkrise und Überkapazitäten stürzten die ganze Branche in existenzielle Not.

Hapag-Lloyd verlor zeitweilig mehr als 100 Millionen Euro im Monat und wäre bankrottgegangen – hätte das Management unter Vorstandschef Michael Behrendt (58) nicht energisch dagegengehalten. Unterstützt vom Beratungshaus Roland Berger, legte Behrendt ein gewaltiges Sparprogramm auf, das den Lieferanten und der gesamten Belegschaft schmerzliche Opfer abverlangte. Er focht zudem eine Kapitalerhöhung durch und ging die Gesellschafter um zusätzliche Hilfen an, allen voran den Alteigner Tui, mit 43 Prozent immer noch Großaktionär. Zur Absicherung warb er schließlich erfolgreich um eine staatliche Milliardenbürgschaft.

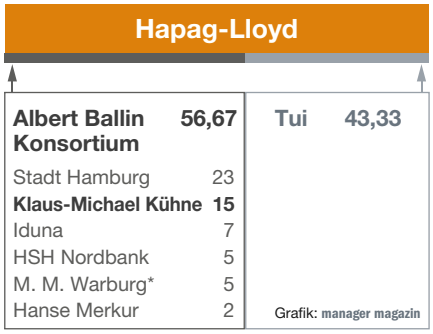
Der Kraftakt hat offenbar gewirkt. Im ersten Quartal dieses Jahres soll bereits wieder ein kleiner Gewinn angefallen sein, in der Vorschau standen eigentlich hohe Verluste. Setzt sich der Trend fort, wird Hapag-Lloyd die Staatsbürgschaft wohl gar nicht in Anspruch nehmen müssen. Branchenkenner attestieren schon jetzt, dass die Reederei die Krise besser gemeistert hat als die meisten Konkurrenten.

Klaus-Michael Kühne lässt trotzdem kaum eine Gelegenheit aus, das Manage-

ILLUSTRATIONEN: CHRISTIAN BARTHOLD FÜR MANAGER MAGAZIN; FOTOS: (M.) THOMAS TRUTSCHEL / PHOTOTHEK, KAY NIETFELD / PA / DPA, GIAN MARCO CASTELBERG, PR

Einer gegen alle

Eignerstruktur von Hapag-Lloyd, in Prozent



*Mit verwalteten Anteilen. Quelle: mm-Recherche



Ohne Konzept: Hamburgs Bürgermeister Ole von Beust will nur die Hapag-Zentrale in der Stadt halten



Ohne Wahl: Tui-Chef Michael Frenzel darf seine Anteile nur zum Höchstpreis verkaufen



Ohne Scham: Minderheitseigner Klaus-Michael Kühne strebt nach maximalem Einfluss

ment zu schmähen. Im kleinen Kreis spricht er immer wieder von angeblich unterdurchschnittlichen Leistungen, von Überforderung und mangelndem Elan. Das Ceterum censeo folgt mehr oder minder unverschlüsselt: Behrendt und seine Crew gehörten abgesetzt.

Mit Vernunft hat die Kritik wohl wenig zu tun, vielmehr mit persönlichem Groll. Klaus-Michael Kühne fühlt sich offenbar verraten – und will Revanche.

KÜHNE UND BEHRENDT kennen einander seit vielen Jahren, schließlich ist Kühne + Nagel ein guter Kunde von Hapag-Lloyd. Die Kontakte reichen bis ins Private – man duzt sich, Kühne spricht von Freundschaft und berief Behrendt sogar in den Rat einer seiner Stiftungen. Als Kühne bei Hapag-Lloyd einstieg, zählte er offenbar auf Freundschaftsdienste.

Die schienen besonders gefragt, als der Milliardär im Herbst 2008 in den Hapag-Deal eingeschlagen hatte, dann aber mit der düsteren Konjunktur und dem plötzlich viel zu hohen Kaufpreis haderte. Der Investor drängte den Hapag-Chef, wie Eingeweihte berichten, den Ergebnisabführungsvertrag mit der alten Mutter Tui nicht zu kündigen. Dann wäre der Kaufvertrag, der noch nicht besiegelt war, hinfällig gewesen; Kühne hätte das Vertragswerk und vor allem den Preis neu verhandeln können.

Behrendt zog nicht mit. Er wäre damit allerdings auch schlagartig seinen Ruf als seriöser Geschäftsmann losgeworden. Kühne war maßlos enttäuscht.

Die Frustration steigerte sich zur Verbitterung, als auch weiterhin das erwartete Entgegenkommen ausblieb. Vergeblich verlangte Kühne tiefe Einblicke ins interne Zahlenwerk. Dass der Informationsfluss an Aktionäre in Deutschland streng geregelt ist, konnte er nicht verstehen. Er ist die generell laxeren Schweizer Regeln gewohnt, seit sein Vater Anfang der 70er Jahre aus Protest gegen die sozialliberale Koalition die Zentrale von Kühne + Nagel von Hamburg in die Schweiz verlegte.

In seinem eigenen Haus kann Kühne herrschen wie ein Autokrat; ein Nein kennt er nicht. Schwer traf ihn darum auch, dass seine vielen guten Ratschläge entweder nicht erhört wurden oder – noch schlimmer – ohne sein Zutun schon längst umgesetzt waren.

Irgendwann, so wirkt es, schlug die Enttäuschung in pure Aggression um. Im Gesellschafterkreis von Hapag-Lloyd rätselt man immer noch, was Kühne mit einem Interview Anfang Juli vergangenen Jahres bezweckte. Wollte er das Unternehmen in den Ruin reden, um sich dann günstig aus der Konkursmasse zu bedienen? Die Reederei, menetekelte Kühne in der „Welt“, drohe von ihren Schulden „stranguliert zu werden“. Der Unkenruf kam unmittelbar vor dem Abschluss einer umfangreichen Bankenfinanzierung. Als die Bankiers ihn hörten, ließen sie die Vereinbarung platzen. Hapag-Lloyd stand tatsächlich vor einem mörderischen Abgrund.

Erheblicher Schaden entstand auch, als unlängst ruchbar wurde, dass diverse Headhunter nach neuen Vorständen für Hapag-Lloyd suchten, bis hin zum Chef. Offiziell beauftragt war nur die Personalberatung Odgers Berndtson, die einen sogenannten Chief Restructuring Officer suchen sollte, zur Begleitung der Sanierung. Kühne bestritt, andere Kopfjäger beauftragt zu haben, räumte aber später gegenüber anderen Gesellschaftern ein, mit einem Münchener Personalberater gesprochen zu haben; der habe das womöglich als Suchauftrag aufgefasst. Die Personalaffäre löste im Unternehmen und im Umfeld große Verunsicherung aus, sagen Kenner – Gift für den Fortgang der Sanierung.

Unbeabsichtigt haben die Wirren dem Vorstand aber auch Solidarität eingebracht. In der nächsten Gesellschafterversammlung am 4. Mai in der Hamburger Hapag-Zentrale dürfen sowohl Vorstandschef Behrendt als auch Schifffahrtsvorstand Ulrich Kranich (60) damit rechnen, eine Vertragsverlängerung wenigstens avisiert zu bekommen, um zwei oder drei Jahre ab 2011.

Ob ein Experte für Fragen der Restrukturierung überhaupt noch gebraucht wird, ist inzwischen fraglich. Kühne würde den bislang vierköpfigen Vorstand am liebsten deutlich aufstocken, auf sechs bis acht Mitglieder. Wieder scheint das Kalkül allzu durchsichtig: Teile und herrsche.

Wie eine Strafaktion wirkt schließlich, dass Kühne + Nagel trotz anziehender Konjunktur das Geschäft mit Hapag-Lloyd deutlich reduziert hat, wie Kenner des Gewerbes berichten.

Das eigenwillige Agieren des 15-Prozent-Aktionärs enerviert praktisch alle anderen Eigner, besonders die im Hamburger Konsortium. Offener Widerstand

FOTOS: [M] STOCK&PEOPLE / IMAGO, THOMAS TRUTSCHEL / PHOTOTHEK, GIAN MARCO CASTELBERG

bleibt dennoch selten. Allein Christian Olearius (67), Chef der Privatbank M. M. Warburg, gibt inzwischen regelmäßig Kontra. Der Bankier verweigert Umlaufbeschlüssen, die Kühne nutzen könnten, die Zustimmung. Mit seinem Anteil von knapp 5 Prozent des Grundkapitals kann Olearius aber nur wenig ausrichten.

Gehörige Macht besitzt hingegen die Stadt Hamburg, mit 23 Prozent Beteiligung die Nummer zwei nach Tui. Der Senat unter Bürgermeister Ole von Beust (55, CDU) scheut jedoch den offenen Konflikt mit Kühne. Der gebürtige Hamburger begönnert seine Heimatstadt mit allerlei Wohltaten, etwa einem Stiftungslehrstuhl für Logistik. Keiner will einen solchen Mäzen verprellen. Immer wieder glaubt Kühne offenbar, er könne deshalb Sonderrechte in Anspruch nehmen.

So weigerte er sich Ende vergangenen Jahres, die zugesagte Kapitalerhöhung einzuzahlen, bevor nicht seine Forderung erfüllt sei: ein Strategieausschuss für das Ballin-Konsortium. Zermürbt willigte der damalige Finanzsenator Michael Freytag (51, CDU) ein. Zwar kam es am Ende doch nicht zu dem Ausschuss; Kühne verlor die Lust daran, als auch andere dort mitsprechen wollten. Doch er fühlt sich seither erst recht ermutigt, die Dinge nach seinem Gusto zu richten.

Ob Freytags Nachfolger, der unlängst zum Finanzsenator gewählte Carsten Frigge (46, CDU), mehr eigenen Gestaltungswillen entwickelt, ist offen. Gerade die Hansestadt hätte Grund, eilig nach einer zukunftsweisenden Lösung für Hapag-Lloyd zu suchen. Nur so kann sie zu Ende bringen, was sie begonnen hat: die Sicherung des Standorts Hamburg für Hapag-Lloyd.

DER BISHERIGE EIGNERKREIS ist nur ein Bündnis auf Zeit. Großaktionär Tui will verkaufen, und auch der Stadtstaat kann sich seine Beteiligung auf Dauer nicht leisten. Neue Investoren müssen her – und ein Verbündeter. Der Wettbewerb in der Containerschifffahrt wird maßgeblich über Größe und Kostenvorteile ausgetragen. Im Kampf der Giganten kann Hapag-Lloyd nur bestehen – da sind sich die Experten einig –, wenn die Reederei zukauft oder mit einem Partner zusammengeht.

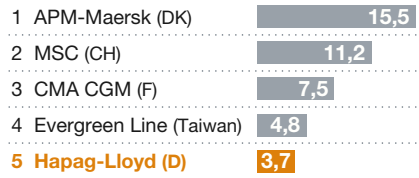
Ist ausgerechnet Kühne der Richtige, um Investoren für Hapag-Lloyd zu finden?

Klein und schwach

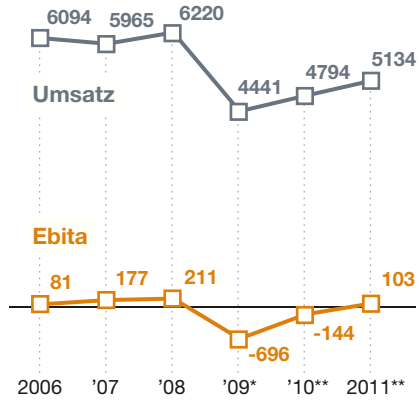
Hapag-Lloyd braucht Verbündete

Um Anschluss an die Branchenspitze zu halten, braucht Hapag-Lloyd einen strategischen Partner – und frisches Geld. Die Nettoverbindlichkeiten liegen bei rund 1,3 Milliarden Dollar.

UNTER „FERNER LIEFEN“
Die größten Containerreedereien der Welt, Marktanteile in Prozent



UNTER WASSER
Umsatz und Vorsteuerergebnis (Ebita), in Millionen Euro



*Rumpfgeschäftsjahr, annualisiert; **Schätzung.
Grafik: manager magazin Quelle: AXS-Alphaliner, Commerzbank

Der Unternehmer sondiert derzeit jedenfalls eifrig, vor allem bei Finanzinvestoren. Er selbst will an Bord bleiben, ja seinen Anteil sogar ausbauen. Bei Tui hat er bereits nachgefragt, ob er nicht noch ein 10-Prozent-Päckchen hinzunehmen könnte. Tui-Chef Michael Frenzel (63) winkte ab. Sein Konzern hätte nichts davon, die eigene Beteiligung scheibchenweise herzugeben und damit auf einen Paketzuschlag zu verzichten.

Schwieriger noch als das Aufstocken dürfte es für Kühne werden, seinen zweiten, stillen Wunsch durchzusetzen. Auch künftig will er offenbar aus einer Minderheitsposition maximalen Einfluss ziehen. Welcher Investor sollte daran Gefallen finden?

Die großen, renommierten Private-Equity-Fonds werden dazu kaum bereit sein. Erst recht dürften strategische Investoren ein Engagement mit beschränktem Einfluss verschmähen. Damit verprellt Kühne genau jene Partner, die Hapag-Lloyd am meisten nötig hätte.

Das gilt etwa für die Industriellenfamilie Oetker, der die Reederei Hamburg Süd gehört. Hapag-Lloyd und Hamburg Süd würden sich geradezu ideal ergänzen. Die Oetkers stünden zudem für Standorttreue. Oetker-Vormann Richard Oetker (59) und sein Bruder August (66) ließen zuletzt in Hamburg grundsätzliches Interesse erkennen. Mit Kühne jedoch wollen sie unter keinen Umständen im Boot sitzen.

Die Zeit für eine Lösung läuft aus. Schon jetzt könnte Tui seinen 43-Prozent-Anteil am Markt anbieten. Zwar besäße das Hamburger Konsortium dann ein Vorkaufsrecht. Doch es erscheint fraglich, ob die Notgemeinschaft derzeit in der Lage wäre, ein lukratives Angebot zu kontern. Schließlich lag es an Kapitalmangel, dass die Konsorten nur eine knappe Mehrheit erwarben und nicht gleich das ganze Unternehmen. An ihren beschränkten Finanzen hat sich nichts geändert.

Ab 2012 kann Tui die Konsorten mittels einer Put-Option zum Kauf zwingen. Können oder wollen sie dann nicht zuschlagen, kann Tui Aktien zurückfordern und die Hapag-Mehrheit frei verkaufen.

Tui-Chef Frenzel darf sich bei seinem Verkauf ausschließlich nach dem Wohl seines eigenen Unternehmens richten. Er muss dann verkaufen, wenn die Preiserwartung am höchsten ist, wenn Investoren das größte Potenzial wittern. Das könnte bei einer weiteren Erholung des Unternehmens schon vor 2012 eintreten. Und Frenzel muss an den verkaufen, der am meisten bietet. „Wenn dann am Ende irgendein Chinese kommt oder Hapag-Lloyd vom Branchenführer Maersk geschluckt wird“, warnt ein Insider, „war die ganze Rettungsaktion vergeblich.“ Die Unabhängigkeit, die Zentrale in Hamburg wären wohl weg. Hapag-Lloyd ginge unter – wohlsaniert und gleichzeitig ruiniert, von Egoismus und politischer Schläfrigkeit.

Michael Machatschke

Der Menschenfischer

PORTRÄT Der neue Eon-Chef Johannes Teyssen übernimmt die Spitzenposition in einer Zeit, in der die Energiewelt sich so radikal wandelt wie nie zuvor. Ist er der Heilsbringer, den viele in ihm sehen?

VON DIETMAR STUDENT

Sein erster Arbeitstag führt ihn gleich auf eine brisante Dienstfahrt, zu einem prickelnden Termin. Wenn Johannes Teyssen (50) am 3. Mai als Eon-Chef startet, fliegt er nach Berlin. Vom Flughafen Tegel wird ihn sein Fahrer ins Kanzleramt chauffieren.

Dort trifft der Neue beim nationalen Elektroautogipfel die Spitzen des Establishments, die Hausherrin Angela Merkel (CDU) und die Big Bosse der deutschen Wirtschaft: markante und barocke Figuren wie Jürgen Großmann (RWE), Dieter Zetsche (Daimler), Martin Winterkorn (VW), Klaus Engel (Evonik). Es geht um Batterien, Pferdestärken und Fördergelder.

Kurzum: Man kann sich einen geruhsameren Amtsantritt vorstellen. Beginnend etwa mit einer launigen Rede vor den Mitarbeitern, sich langsam in den Tag vortastend mit der Auswahl von Gemälden für das neue Büro – und viel Händeschütteln und Schulterklopfen.

Wie gesagt, kann man sich vorstellen. Nur nicht bei Johannes Teyssen.

Der Mann liebt ja die Spannung an sich, und die Anspannung obendrein. Das gehört zu seinem Wesen, das mehr Rastlosigkeit vermittelt, als es das Erscheinungsbild vermuten lässt: ein großer Kerl mit hoher Stirn und leicht gewellten grau-weißen Haaren. Der älter aussieht, als er ist, und etwas steif wirkt.

Ein Hildesheimer Niedersachse, der langsam auf Touren kommt, dann aber Spitzen und Blitze des Geistes massenfertigt, oft abgeschlossen mit einem endfälligen, dröhnenden Lacher, den man von Leuten gleicher Landsmannschaft sonst nur aus dem Keller kennt.

Er weiß, er muss jetzt das große Spiel spielen. Mit den schwergewichtigen Alfa- und Romeomännchen umgehen, und mit vielleicht noch mächtigeren Frauen. Er ist schließlich die Nummer eins bei Eon, dem größten privaten Energieversorger der Welt. Ein Gigant, dessen Macht via Steckdosen und Heizthermostate in zig Millionen Haushalte reicht.

Sein Vorgänger Wulf Bernotat (61) hinterlässt ihm einen Konzern in leicht depressiver Unruhe. Die Krise von Eon Ruhrgas, die Posse um das Kohlekraftwerk in Datteln, die fragile Zukunft des Atomstroms – in der modernen E-Welt bleibt nichts, wie es war (siehe Kasten Seite 70).

Bisher war er der zweite Mann, der eher im Stillen wirkte und Bernotat die Bühne (und öffentliche Prügel) überließ. Jetzt muss er 88 000 Mitarbeiter zwischen Kentucky (Mittlerer Westen) und Kamp-Lintfort (niederer Rhein) anführen. Ein wenig sanieren muss er nebenbei auch. Kann er das?

Er hatte zumindest genügend Zeit, sich darauf vorzubereiten. Seine Laufbahn hat Teyssen bislang ausschließlich bei Eon (und dessen Vorläufern) verbracht. Ein klassischer Kaminkarrierist folgt auf den Jobhopper Bernotat, den es nach 20 hektischen Shell-Jahren ins Eon-Reich verschlagen hatte.

Er macht jetzt halt diesen Job, wie er so viele andere zuvor erledigt hat. Die Krönung seiner Karriere? „Nein, das ist ja kein monarchisches Amt“, entgegnet er. Es gehe vielmehr darum, mitgestalten zu können: nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Gesellschaft.

Damit er gestalten kann, muss er den Leuten immer beides anbieten: den Kopf, um Eon aus dem Tal herauszuführen. Und den Bauch, um die Menschen nach oben mitzunehmen. Viele sehen in ihm die „Idealkombination“ aus diesen beiden Körperteilen.

Er ist ein Mann, der in Gegensätzen denkt und sie auch aushalten will.

DAS CHANGIEREN zwischen These und Antithese hat er schon im Elternhaus gelernt. Der Vater war Richter, das Gedankengut liberal, die Religion katholisch – umzingelt von lauter Protestanten.

Alles wollte beredet, abgewogen sein. „Ein guter Jurist fragt immer auch nach dem Gegenteil und begründet jede Entscheidung.“ Diesen Satz hat sich Johannes gemerkt.

Als wohltuend empfindet er heute diese behütete Jugend; den Deutschlehrer, der abends zur Dichterlesung lud; „das klassische Klimbim“ halt.

Er blieb ja gut beschirmt, konnte auf seinen Karrierestufen immer die helfende Hand eines Älteren greifen, der ihn gefördert hat.

Nach dem Studium (Jura/Volkswirtschaft) hatte ihn die Ökonomie nur mäßig interessiert. Was Energiewirtschaft ist, wusste er nicht. Bis ihn ein gewisser Thomas Dingeldey, Jurist und Unternehmensentwickler von Preussenelektra, anno 1989 anrief. Die Firma aus Hannover gehörte zum Veba-Konzern, dem Vorläufer von Eon, und war einer der vier

FOTO: THOMAS RABSCH FÜR MANAGER MAGAZIN



Ab Mai die Nummer eins:
Eon-Manager Johannes Teyssen

marktbeherrschenden Versorger in Deutschland (neben RWE, Bayernwerk und EnBW). Er möge mal vorbeikommen, schlug Dingeldey vor.

Nun war die Energiewirtschaft zu jenen seligen Zeiten in etwa so dynamisch wie der Stromzähler eines Rentnerhaushalts nach dem letzten Lied des Musikantenstadls. Es galt, Monopolgewinne abzuschöpfen und etwas halbwegs Sinnvolles mit dem Geld anzustellen.

So verfielen die Elektra-Preußen auf die Idee der internationalen Rückwärtsintegration, sprich: Sie wollten im Ausland Kohle- und Uranminen kaufen.

Teyssen sollte kräftig mithelfen. Er konnte fließend Englisch, was ihm in jener präglobalen Ära einen erheblichen Karrierevorsprung verschaffte. Wow, es geht bald nach Amerika oder Australien, dachte er bei sich und verlängerte schon mal vorsorglich seinen Reisepass.

Dann fiel die Mauer. Und Teyssen fand sich unverhofft in einem Dreibettzimmer in Fürstenwalde wieder, als Mitglied eines „Kampftrupps" (ein Jurist, ein Ökonom, ein Energiewirtschaftler). Auftrag des Trios: Lieferverträge abschließen, Kontakte knüpfen für eine spätere Übernahme ... ähm ... Kooperation.

Es war eine irre, es war eine wilde Zeit. Stolz meldete der Preussen-Stoßtrupp an die Zentrale, man habe mit 12 der 15 DDR-Bezirke Exklusivverträge abgeschlossen. Später stellte sich heraus, die Konkurrenz hatte fast genauso viele Kontrakte – natürlich auch exklusiv.

Das ist für einen aufrechten Juristen dann doch ein einschneidendes Erlebnis. Intensiv betreut wurde Teyssen in dieser Zeit von Hans Michael Gaul (68), dem späteren langjährigen Eon-Vorstand, dem damals bei Preussenelektra die Rechtsabteilung unterstand. Eine Duzfreundschaft ist daraus erwachsen.

Was hat er sich von Gaul abgeschaut? Führung nach der alten, formvollendeten Veba-Schule und – vor allem – den Umgang mit Menschen.

Zum Abschied seines Förderers 2007 schrieb ihm Teyssen in ein Buch: Gaul sei „im biblischen Sinne ein Menschenfischer". Und das sei „nicht nur ein, sondern der einzige Weg", um als Manager Spuren zu hinterlassen. Gaul findet, hier beschreibe Teyssen sich auch selbst.

Das Menschenfischen konnte er ausgiebig praktizieren, als er fünf Regionalversorger aus West (Niedersachsen) und Ost (Sachsen-Anhalt) zu einer Gesellschaft mit dem Kunstnamen Avacon zusammenführen sollte. Fünf selbstbewusste Firmen mit fünf Aufsichtsräten unterschiedlichster Prägung – das heikelste Vereinigungsprojekt jener Tage und Teyssens Gesellenstück.

Er musste überzeugen, Demut beweisen und sich zurücknehmen. Vor einer Dienstreise gen Osten bekam er die Direktive: „keinen Witz, nicht einen einzigen Witz" – was ihm, der hintergründigen Humor so liebt, schwerfiel.

DAMALS STAND ER unter der Obhut von Hans-Dieter Harig (71), Chef von Preussenelektra und späterer CEO von Eon Energie. Ein Ingenieur, dem Formalien abgingen und den man mit einem originellen Gesprächsanfang ködern musste.

Was hat er von Harig gelernt? Fachkompetenz und Kreativität.

Als sich der damalige Eon-Energie-Finanzvorstand Otto Majewski bei der Übernahme des Stromkonzerns Powergen um Job und Kragen geredet hatte, bekam Teyssen zunächst dessen Posten; später folgte er Harig nach. Bis ihn der Eon-Aufsichtsratsvorsitzende Ulrich Hartmann (71), Mentor Nummer drei, im April 2007 in den Holdingvorstand nach Düsseldorf berief, verantwortlich als Chief Operating Officer (COO) für das gesamte Geschäft.

Damals war schon klar: Teyssen wird früher oder später Bernotat ablösen. Gleichwohl arrangierten sich Kronprinz und Nochkönig. Zum offenen Konflikt kam es auch nicht in der langen Zeit des Machtwechsels; Bernotat hatte schon ein Jahr zuvor seinen Abgang zum Mai 2010 angekündigt.

Was Teyssen von Hartmann adaptierte? Konsequenz und Stil. Wobei sich Letzteres nach Auskunft wohlangezogener Eon-Kreise eher auf das Auftreten und nicht auf das Outfit bezieht.

Ach ja, an Bernotat hat ihn auch einiges beeindruckt: die interkulturelle Beweglichkeit vor allem und die Ruhe, die der Manager auch in schwieriger Lage ausstrahlt. Teyssen: „Es ist wichtig, dass auch im Sturm auf der Brücke ausreichend Gelassenheit besteht, um die Situation beherrschen zu können."

Zumal es unten bisweilen turbulent genug zugeht.

Als im Juni vergangenen Jahres Mitarbeiter aus allen Teilen der Eon-Welt gemeinsam vor die Düsseldorfer Zentrale zogen und gegen das firmeneigene Sparprogramm protestierten, mit Trillerpfeifen und aggressiven Flugblättern, war den Konzernoberen recht unbehaglich zumute.

Teyssen, der das sogenannte Perform-to-win-Programm aufgelegt hatte, setzte auf Deeskalation: „Er hat die Einigung mit den Arbeitnehmern in die Hand genommen", sagt ein Betriebsrat. Jetzt herrscht Frieden, aber vom anfänglichen Kostensparziel ist nicht mehr viel übrig geblieben, meckern Eon-Insider: „Es wurde viel Porzellan zerschlagen, für eine geringe Ernte." Teyssen, giften sie, wollte seinen Chefjob nicht gefährden.

Womöglich steckt dahinter aber auch ein anderes Führungsverständnis. „Ich mag Menschen", sagt Teyssen. Was man so pauschal schon oft auf flauschigweichen Vorstandsteppichen gehört hat. Ehrlicher wirkt die Aussage erst durch die Spezifizierung: „Bei einer Abendveranstaltung lasse ich die Menschen nicht an mir vorbeiziehen, sondern ich

Neue Zeiten

Was Teyssen intern ändern will

Straffe Führung: Teyssen kommt aus der Eon-Region und hat dort viele Vertraute. Er will die Einheiten vor Ort stärken, sie aber gleichzeitig von der Zentrale aus straff führen.

Up and down: Weil ihm im Operativen keiner etwas vormachen kann, wird der Posten des Chief Operating Officers, den er bisher innehat, wohl kaum neu besetzt. Stattdessen dürfte es je einen Vorstand für Upstream (Erzeugung) und Downstream (Netz, Vertrieb) geben.

Multifunktional: Er denkt über ein neues Multiressort nach, das mehrere Kernfunktionen (unter anderem Personal) umfasst. Der von den Gewerkschaften platzierte Arbeitsdirektor Christoph Dänzer-Vanotti (55) würde überflüssig. Finanzvorstand Marcus Schenck (44) soll zusätzliche Kompetenzen bekommen (Controlling, M&A).

Beziehungsnetz Teyssens Förderer, Freunde und Vorgänger



Hans-Dieter Harig: Der frühere Eon-Topmanager brachte seinem Zögling Energiewirtschaft bei



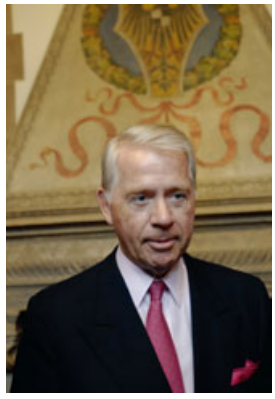
Wulf Bernotat: Der Machtwechsel zwischen Eon-Kronprinz Teyssen und König Bernotat (noch bis Mai im Amt) verlief, zumindest nach außen, ohne große Konflikte



Werner Wenning: Der Bayer-Chef sitzt mit ihm im Aufsichtsrat der Deutschen Bank



Hans Michael Gaul: Der Ex-Eon-Vorstand stellte ihn als Jurist ein, lehrte ihn Menschenführung



Ulrich Hartmann: Der Eon-Oberkontrolleur holte ihn in die Holding, baute ihn zum CEO auf

ziehe an den Menschen vorbei. Ich gehe von Tisch zu Tisch und versuche, überall zuzuhören." Er gebe jedem Mitarbeiter das Gefühl, „ein guter und wichtiger Soldat zu sein", sagt ein Eon-Betriebsrat.

Dass er Menschen auch mal „Sorte Mäuse" nennt, mag despektierlich erscheinen, ist aber, schon gar in der Variante „Führungsmäuse", recht lustig.

Die Arbeitnehmermäuse haben jedenfalls hohe Erwartungen an ihn. Er kennt den Laden schließlich wie kein Zweiter. Weil er auf fast allen Ebenen, in vielen Positionen und immer im Kerngeschäft Strom und Gas gearbeitet hat.

Die Eon-Werker hoffen, dass Teyssen Entscheidungen auf eine breitere Basis stellt, Veränderungen auf ihre Notwendigkeit überprüft („Bringt uns das wirklich nach vorn?") und nicht mit Managementmoden rechtfertigt.

Es ist ein Möbelstück, das den Bewusstseinswandel wohl am besten symbolisiert: ein vier Meter langer Holztisch aus Vogelaugenahorn. Der dient ihm als Schreib-, Besprechungs- und Kaffeetisch zugleich. „An solch einem Tisch kann man Nähe, aber auch Entfernung aufbauen. Alle, die dort Platz nehmen, bekommen die gleiche Grundlage zu denken und zu schreiben." Wo vorn und hinten, oben und unten sei, könne man nicht einmal sagen. „Demokra-Tisch" findet er deshalb als Attribut für das Objekt durchaus angemessen – das Wortspiel hat er nicht bemerkt.

Klar, der Tisch muss mit, wenn er ab Mai in Bernotats Büro umzieht. Und die Familienbilder, ein paar Gemälde. Das RWE-Männchen, das ihm Jürgen Großmann neulich geschenkt hat? Eher nicht.

Er hat ja schon einiges verändert, um sich herum Vertraute platziert. Wem beim Betrachten des Ahorntisches die Assoziation Abendmahl kommt, der darf auch von Jüngern sprechen.

Guido Knott (44), der Teyssen in München einst als Oberkommunikator gedient hatte, zog als neuer Cheflobbyist nach Düsseldorf. Thomas König (45), Perform-to-win-Konstrukteur, rückt ab Juli in den Vorstand der kränkelnden Eon Ruhrgas auf. Und schon vor drei Jahren, als er COO wurde, hat er Eckhardt Rümmler (50) als Chefstrategen für Kraftwerke in die Zentrale geholt, mit der Aussicht auf Höheres. „Er kann Leute auf sich einschwören", sagt ein ehemaliger Vorstandskollege, „die gehen dann für ihn durchs Feuer."

AUCH JENSEITS der Eon-Welt ist Teyssen passabel vernetzt. Seit seinem Job in München hat er gute Kontakte ins bayerische Establishment; seit den Hannoveraner Tagen hat er in Niedersachsen viele Freunde. Landesvater Christian Wulff (50) kennt er noch als Oppositionspolitiker. Im Aufsichtsrat des Stahlkonzerns Salzgitter sitzt er seit 2005, vor allem aus niedersächsischem Patriotismus.

Bliebe noch die Deutsche Bank. Als Bankaufseher Hartmann im Frühjahr 2008 seinen Platz frei machte, fragte ihn Oberkontrolleur Clemens Börsig (61), ob er nicht jemanden wisse – der empfahl Johannes Teyssen.

Eine gute Wahl, in mehrfacher Hinsicht. Denn zeitgleich mit Teyssen begann Bayer-Chef Werner Wenning (63) seine Aufseherkarriere bei der Deutschen Bank. Deren Chef Josef Ackermann (62) nahm die Novizen gleich mit auf eine Rundreise, um ihnen das Finanzgeschäft, all das Hedgen und Hebeln, anschaulich zu machen. So kamen sich Wenning und Teyssen näher, was fraglos von Vorteil ist, sollte Wenning, wie geplant, spätestens 2012 Hartmann als Eon-Aufsichtsratschef ablösen.

Herr Teyssen, was bedeutet Macht für Sie? Er empfiehlt einen sparsamen Umgang. „Macht, die ausgeübt wird, verbraucht sich." Überzeugung ist ressourcenschonender. Aber wenn er nun mal

FOTOS: ULLSTEIN BILD, KIRSTEN NEUMANN / REUTERS, THOMAS IMO / PHOTOTHEK, GREGOR HOHENBERG, BERT BOSTELMANN / BILDFOLIO

Die wichtigsten Baustellen

Worum der neue Chef Teyssen sich vor allem kümmern muss

Gas: Der Markt wird immer volatiler und unkalkulierbarer. Der Ex-Monopolist Eon Ruhrgas verliert Margen und Marktanteile und sucht eine neues Geschäftsmodell.



Atom: Die Verlängerung der Laufzeiten bestimmt die Energiepolitik der nächsten Monate und die Eon-Gewinne. Als Erstes müsste 2011 Isar 1 (Foto) vom Netz.



Kohle: Im Streit um den Kraftwerksbau in Datteln hat sich Teyssen vor Ort mächtig engagiert. Es geht schließlich um eine Investition von 1,2 Milliarden Euro.



eine Entscheidung fällen müsse, „fällt sie exakt jetzt. Und danach erwarte ich, dass alle nicht nur am gleichen Strick ziehen, sondern auch am gleichen Ende".

Illoyalität empfindet er als unerträglich: „ein No-Go." Und wichtiger als der Geniestreich eines Mitarbeiters ist für ihn Begeisterung, Herzblut, Emotion. „Lauwarme Leute, die für nichts brennen, sondern leicht durchs Leben gleiten, die finde ich ziemlich langweilig", sagt er.

Und wie halten Sie's mit Visionen? Ein Grund zum Arzt zu gehen, wie einst Helmut Schmidt vorschlug?

Er spricht lieber von Ideen. „Menschen verlassen nicht jeden Tag ihr Zuhause für ein höheres Ebit, sondern für eine Idee." So viel zum Thema Finanzkennzahlenorientierung. Mit Spannung Bewegung erzeugen, das ist seine Kernbotschaft.

Selbstbewusst und impulsiv – derlei Eigenschaften können auch zu Schwächen mutieren. Manche finden, er scheue die offene Feldschlacht, weil er sich nicht rechtzeitig bremsen könne. Andere halten ihn für so clever, dass es ihm stets gelinge, seine Arroganz mit Burschikosität zu tarnen. Er müsste anderen auch mal die Chance geben, „recht haben zu dürfen", meint ein Wegbegleiter, „ihnen einen Punkt überlassen".

Das ist von einem FC-Bayern-Fan vielleicht zu viel verlangt. Es gibt ja Schlüsselerlebnisse, die sind wahrlich intim, die hat man ganz für sich, die macht einem keiner streitig. Wie eben jenes Europacup-Spiel zwischen Bayern München und Tatran Prešov aus dem Jahr 1966 (die älteren Slowaken werden sich erinnern). „Seit jenem Tag bin ich Bayern-München-Anhänger", sagt Teyssen.

Das Spiel endete mit einem begeisterungslosen 1:1. „Sie können jetzt sagen: Das ist gaga", sagt er. Stimmt, das ist gaga. „Aber vieles im Leben ist ein bisschen gaga." Stimmt auch.

SONST BLEIBT IHM nicht viel Zeit für Hobbys. Golf? Macht ihm Spaß, aber nur morgens um sieben, „damit das keiner sieht". Segeln? Er wird leicht seekrank. Musik? Ein breites Spektrum: von Oper (italienisch) bis Ape (Fred). Mit dem Dortmunder Liedermacher kann er sich identifizieren. Auch weil der seiner 18-jährigen Tochter einen Song gewidmet hat; Teyssen hat ebenfalls ein Mädchen in diesem Alter.

Auf das Klischee, die Familie solle einem viel beschäftigten Manager den Rücken freihalten, reagiert er allergisch wie vielleicht sonst nur auf eine Amtsmitteilung der Bundesnetzagentur. „Das ist dummes Zeug. Wer zu Hause Probleme nicht an sich heranlässt, der lebt auch nicht wirklich mit." Die Kunst sei es eben, eine Balance zu finden zwischen den beiden Polen Beruf und Familie: „Wird auf der einen Seite die Anspannung zu groß, muss man den anderen Pol betonen."

Plus und Minus – was kann, was muss er bewegen in seinem neuen Job?

Die Eon-Schulden sind hoch, der Handlungsspielraum ist begrenzt. „Die nächsten ein bis zwei Jahre ist Schwarzbrotschneiden angesagt", prophezeit ihm ein ehemaliger Eon-Vorstand.

Er muss den Margenschwund bei Eon Ruhrgas stoppen und versuchen, den irrlichternden Gasmarkt in den Griff zu bekommen. Das heißt, er muss sich um ein gutes Verhältnis zum Lieferanten Russland bemühen. Auch, weil Eon dort etliche Milliarden investiert hat, in einen russischen Stromkonzern, ein Gasförderfeld und die Nord-Stream-Pipeline.

Das Thema duldet keinen Aufschub. Am 9. April, dem Tag der offiziellen Nord-Stream-Eröffnung, hat er Russlands Präsidenten Dmitrij Medwedew an der Ostseebucht getroffen. Man schüttelte sich die Hände; weitere Termine mit Gazprom wurden für Mai vereinbart.

Vor allem aber muss der neue Chef nach innen arbeiten. Sich ein Führungsmodell bauen, das auf ihn passt: mit neuen Gesichtern und neuer Aufgabenverteilung (siehe Kasten Seite 66).

In den vergangenen Wochen ist er viel herumgereist im Eon-Land, hat für „Trippelschritte" geworben und fürs „Erden". Er will die hohen Erwartungen an seine Person etwas herunterdimmen.

Er, der Asterix-Verehrer, muss nun den Häuptling Majestix geben. Das behagt ihm nicht. Der werde zwar auf den Schild gehoben und überall herumgetragen, falle aber regelmäßig herunter. ◆

FOTOS: MARTIN MEISSNER / AP, THOMAS RAUPACH / ARGUS, GISELA FRANKE / PA / DPA

Vorbild a. D.



Führungskräfte sollten jede Moralisierung ihres Amtes bekämpfen.

VON REINHARD K. SPRENGER

DER RAT DER EVANGELISCHEN KIRCHE in Deutschland hätte sie gern behalten. Dennoch trat Margot Käßmann als Vorsitzende zurück und erntete dafür öffentlichen Beifall. Ist das nur der „Fall" einer Bischöfin oder ein Exempel für die Unternehmensführung?

Was Frau Käßmann zur Konsequenz zwang, war ihre Jobauffassung: Sie unterschied nicht zwischen öffentlich und privat, nicht zwischen Amt und Person, auch nicht zwischen Rolle und Authentizität. Das wurde besonders deutlich in ihrer Neujahrspredigt, wo sie behauptete: „Nichts ist gut in Afghanistan", und den Abzug der Bundeswehr forderte. Man mag diese Meinung teilen, aber Margot Käßmann erweckte den Eindruck, als oberste deutsche Protestantin kenne sie sich da besser aus als die politisch Verantwortlichen. Folgerichtig musste sie nach ihrer aufgeflogenen Alkoholfahrt abdanken als jemand, der zwischen Religion und Moral nicht zu unterscheiden weiß. Sie hätte im Amt bleiben können, wenn sie sich auf das beschränkt hätte, was ihre Aufgabe war: religiöse Verkündigung. Da sie aber für sich beansprucht, allgemeine Moral zu lehren und glaubwürdig zu personifizieren, feierte sie mit ihrem Rücktritt ein letztes Mal ihre Selbstkongruenz.

Es ist der Verlust von Unterscheidungen, der nicht nur hier, sondern auch im Management zu beobachten ist. Auch das Management moralisiert sich ja zusehends, gerade nach den Ereignissen der Wirtschaftskrise, betrieben sowohl von der Politik, den Medien, aber auch den Konsumenten. Unternehmen müssen nicht etwa einfach wirtschaften, nein, verantwortungsvoll sollen sie das tun. Und Führungskräfte sollen Modelle sein von Tugend, Moral und Werten, authentisch, „Vorbilder" möglichst, menschlich und fachlich gleichermaßen. Gemessen werden sie längst nicht mehr an Ergebnissen, sondern daran, ob sie auch bescheiden genug auftreten. Nicht wenige Führungskräfte erliegen der Verführung dieser Ichblähung. Sie reden mitunter, als hätten sie sich auf den Kirchentag verirrt.

Der vereinfachende Personifizierungsdrang: Kein Topos der Führungsliteratur ist so stabil wie der Appell an die Vorbildfunktion der Führungskräfte. Ein Relikt aus dem Erziehungskontext, aus der Erziehung unmündiger Kinder. In einem Führungshandbuch, das 2010 immer noch lieferbar ist, steht zu lesen: „Ein guter Chef brüllt nicht bei jeder Gelegenheit seine Mitarbeiter an, sondern erzieht durch Vorbild." Unabhängig davon, dass dieser Satz mir Übelkeit verursacht – das ist es: Infantilisierung als Führungsprinzip. Mit bedenklichen Folgen. Denn diese Denkfigur beruht auf dem kategorialen Irrtum, dass Vorbilder für das Erreichen der Unternehmensziele nützlich seien. Wenn wir aber davon ausgehen, dass nur Selbstverantwortung, Innovation und Unternehmertum das wirtschaftliche Überleben sichern, dass, wer am Markt bestehen will, das kreative Potenzial der Mitarbeiter nutzen muss, der sollte sich fragen: Sind das die Mitarbeiter, die wir brauchen, jene, die die Nachbilder von Vorbildern sind? Mitarbeiter, die nicht kreativ sind, sondern nachahmen? Die nicht denken, sondern kopieren? Die nicht vorauslaufen, sondern hinterher?

Eine auf Vorbilder gebaute Unternehmenskultur schafft unbeabsichtigt Abhängigkeit und unterzuständige Mitarbeiter, die ihr Ichzentrum nach außen verlegt haben. „Nachmachen!" denunziert die Mitarbeiter zu tumben Toren, die anders offensichtlich nicht zu mobilisieren sind. Aber der Vorbildbetrachter geht nie in die Verantwortung. Er bleibt abhängig von der Vorgabe des idealisierten anderen: „Ich mache es, nicht weil ich es für richtig halte, sondern weil er es vormacht." Oder: „Ich mache es nicht, wenn der andere es auch nicht macht." Auch bei jenen, die sonst pikiert Wert auf ihre Eigenständigkeit legen: „Sollen die Vorstände das erst mal vorleben!"

DOCH IST DIE VORBILDERWARTUNG noch hilfreich in Zeiten hochvernetzter Arbeitsstrukturen, internationaler Mobilisierung und Flexibilisierung, einer auf Symmetrie und Partnerschaft abzielenden Wertedynamik? Nein, es geht nicht darum, vorbildlich zu sein. Führungskräfte verfügen nicht über höhere Weihen oder besondere Gnadengaben. Sie dienen als Beauftragte der Eigentümer dem Überleben des Unternehmens. Dazu brauchen sie kein quasitheologisch begründetes Amts-Charisma. Wir dürfen nicht die Moral ökonomisieren; aber wir dürfen auch nicht die Ökonomie moralisieren. Führungskräfte, die sich ihrer Verantwortung bewusst sind, verwechseln nicht Rolle und Person, sondern, ganz im Gegenteil, bekämpfen entschieden jede Moralisierung des Amtes. Rolle und Ich müssen nicht übereinstimmen; Authentizität ist als Manager weder möglich noch nötig – und sei sie noch so sympathisch.

Wenn wir wollen, dass auch Mitarbeiter in die Verantwortung gehen, dann müssen wir das Missverständnis bekämpfen, dass die Führungskraft doch ein irgendwie besserer Mensch sei. Sie ist es nicht und muss es auch nicht sein – trotz gegenteiliger Erwartung des eiligen Meinens. Gute Führungskräfte unterstützen vielmehr die Besonderheit jedes Einzelnen. Jeder Mitarbeiter stellt eine einzigartige Persönlichkeit dar. Und dieses Einzigartige, dieses Individuelle, das gilt es zu kapitalisieren. Das muss die Botschaft sein: Um jemanden zu ehren, muss man über ihn hinausgehen. ◆

Reinhard K. Sprenger ist einer der einflussreichsten Managementautoren in Deutschland. Zuletzt veröffentlichte er im Campus Verlag „Gut aufgestellt. Fußballstrategien für Manager".

FATALE FEHLER

MANAGEMENT Die zahlreichen Pannenfälle in der Großindustrie sind kein Zufall. Unternehmenslenker müssen grundlegend umdenken.

Das Versprechen hocheffizienter Kraftwerkstechnik lockte im August 2008 die Kanzlerin in die Ruhrgebietsstadt Hamm. Angela Merkel (55) persönlich schmierte mit einer Maurerkelle Mörtel auf einen Betonsockel, um anschließend den Grundstein für das Steinkohlekraftwerk „Westfalen" in die graue Masse zu drücken. Feierlich beschied die Kanzlerin: „Hier wird eine verlässliche Energieversorgung garantiert." Die Milliardeninvestition des Stromkonzerns RWE, prophezeite Merkel, werde sich bezahlt machen.

Landesfürst Jürgen Rüttgers (58) sprach gar von einem „Quantensprung". Und RWE-Chef Jürgen Großmann (58) tönte, „ab 2011 liefern wir sicheren und bezahlbaren Strom".

Heute steht fest: Daraus wird nichts. Vor Jahresmitte 2012 wird das hochgelobte Kraftwerk nicht einmal in der Lage sein, eine Glühbirne zum Leuchten zu bringen.

Risse im Stahl, verursacht von einem chinesischen Zulieferer, sorgen für die Verzögerung. Unlängst begannen Arbeiter des verantwortlichen Anlagenbauers Alstom, die bis zu hundert Meter hohen Kesselgerüste wieder zu demontieren und tonnenweise Stahl abzutransportieren.

Für RWE hat der Pfusch unangenehme Folgen. Die Kosten für die verzögerte Inbetriebnahme des Kraftwerks dürften in die Hunderttausende gehen – pro Tag.

Der Fall Hamm allein wäre für RWE verschmerzbar. Doch auch das pompös angekündigte Gaskraftwerk in Lingen wird mit Verspätung starten – ebenfalls wegen Mängeln am Stahlgerüst. Zudem ist RWE im rheinischen Neurath („modernstes Braunkohlekraftwerk der Welt") zwei Jahre hinter Plan. Ein schwerer Unfall beim Kesselbau hatte 2007 drei Arbeiter das Leben gekostet.

RWE ist kein Sonderfall. In der Industrie sind Pannen inzwischen fast so häufig wie Mückenstiche im Sommer. Mit einem entscheidenden Unterschied: Sie bedrohen nicht selten die Lebensadern selbst gewaltiger Konzerne.

Beispiel Toyota: Der japanische Autobauer, eigentlich berühmt für akribische Qualitätskontrollen, sah sich zur größten Rückrufaktion seiner Geschichte genötigt. Wegen technischer Mängel hat der weltgrößte Autokonzern in den USA nun milliardenschwere Schadensersatzklagen zu befürchten.

Beispiel Bilfinger Berger: In Köln startete die Staatsanwaltschaft Ermittlungen gegen Mitarbeiter des Konzerns wegen Pfuschs am U-Bahn-Bau. Die Aktie des Unternehmens stürzte daraufhin ab.

Beispiel Airbus: Nur mit Nachzahlungen in Milliardenhöhe retteten Deutschland und andere europäische Staaten das spektakulär schlecht geplante Militärfliegerprojekt A400M der EADS-Tochter Airbus Military.

Ob Toyota, Bilfinger Berger oder Airbus – die Häufung der Fehler ist kein Zufall. Erhöhter Wettbewerbsdruck und Wirtschaftskrise haben das Pannenrisiko gewaltig verschärft. „Während Produkte und Projekte immer komplexer werden, verkürzen Unternehmen die Zeitpläne und senken die Kosten bis an die Schmerzgrenze", konstatiert Christoph Lechner, Professor für strategisches Management an der Universität St. Gallen.

Der „brutale Kostendruck" führe nicht selten zu Abstrichen bei der Qualitätskontrolle. Der Schluss des Experten: „Wir brauchen eine neue Kultur der Projektplanung und Fehlerkommunikation."

Tatsächlich zeigt die Analyse prominenter Schadensfälle: Pannen sind keine Schicksalsschläge. Ein engagiertes Management kann schwerwiegende Fehler in Großprojekten frühzeitig vermeiden oder die Folgen wenigstens in engen Grenzen halten.

1. REALISTISCHER PLANEN

Am 27. Mai 2003 fühlte sich der EADS-Konzern mächtiger denn je. Soeben hatten sieben Nato-Staaten in Bonn einen 20 Milliarden Euro schweren Kaufvertrag für 180 Airbus-Militärflieger unterzeichnet.

Dank „neuer Ansätze im Beschaffungsverfahren", so verkündete das Bundesverteidigungsministerium, werde der A400M „effizienter, wirtschaftlicher und schneller" bereitgestellt als andere Flieger: Mit der Erstauslieferung rechneten die Wehrexperten „bereits 77 Monate nach Vertragsschluss".

Das EADS-Management befeuerte derlei Enthusiasmus noch. Der Transporter, versprach man vollmundig, könne nicht nur besonders hohe Lasten tragen, sondern auch ungewöhnlich schnell und tief fliegen. „Der A400M ist gut positioniert, um einen großen Teil der weltweiten Flotte an taktischen Transportmaschinen abzulösen", jubilierten die damaligen EADS-Vormänner Philippe Camus und Rainer Hertrich.

Inzwischen ist überdeutlich geworden: Um sich den vermeintlich lukrativen Staatsauftrag zu sichern, versprach EADS von vornherein das Unmögliche – und überforderte damit eigene Techniker und Zulieferer. Für seinen ersten Militärflieger kalkulierte das Unternehmen nur halb so viel Zeit ein wie in der Branche bei vergleichbaren Projekten üblich. „EADS war unerfahren im Management militärischer Programme", sagt ein Zulieferer, „und hat die Anforderungen des Kunden unterschätzt."

Die zwangsläufige Folge: explodierende Kosten und mindestens drei Jahre Verspätung. Zugleich bindet das Krisenprojekt Ingenieure, die dringend für neue

FOTOS: AIRBUS / DDP, MARTIN OESER / DDP, JASON REED / REUTERS



PANNENFALL 1: AIRBUS

3,5 Milliarden Euro

Nachzahlungen und Exportkredite der A400M-Käufer (im Bild: Airbus-Chef Thomas Enders)



PANNENFALL 2: BILFINGER BERGER

0 Euro

Kalkulierter Gewinn aus dem Bauprojekt Kölner U-Bahn nach der Pannenserie (Foto: Bilfinger-Berger-Boss Herbert Bodner)



PANNENFALL 3: TOYOTA

2 Milliarden Dollar

Rückstellungen für Kosten, die durch den massenhaften Rückruf entstehen (Bildmitte: Toyota-Lenker Akio Toyoda)

Verträge auf Eis Bilfinger-Berger-Vorstände müssen warten

Vertagte Verlängerung: Die Führungsetage von Bilfinger Berger bekommt die Folgen des pannenreichen U-Bahn-Baus in Köln zu spüren. Der Baukonzern hat die Verlängerung sämtlicher Vorstandsverträge auf unbestimmte Zeit verschoben. Ursprünglich war geplant, alle Topmanager zur Hauptversammlung Mitte April mit neuen Kontrakten auszustatten. Dabei sollten die Verträge einen einheitlichen Starttermin erhalten.

Kollektive Verantwortung: Zwar ist bislang kein individuelles Versagen von Vorständen in der Affäre um gefälschte Messprotokolle, gestohlene Metallhaken und nicht genehmigte Bohrungen bekannt. Die Staatsanwaltschaft Köln ermittelt derzeit nur gegen diverse Mitarbeiter am Bau. Jedoch trägt das Spitzenmanagement laut Aktienrecht die Gesamtverantwortung für Vorgänge innerhalb des Unternehmens. Frühzeitige Vertragsverlängerungen erschienen daher wenig opportun – und als den Aktionären kaum vermittelbar.

Baldiger Abschied: Ein Mitglied des Führungsgremiums wird ohnehin ausscheiden. Der Vertrag von CEO Herbert Bodner (62) läuft turnusgemäß Ende Juni 2011 aus. Ein Nachfolger wird bereits seit Monaten gesucht.



Röhre mit Risiken: Auf der U-Bahn-Baustelle in Köln mangelte es an Kontrolle

Programme wie den Langstreckenflieger A350 benötigt würden. An dessen zeitige Auslieferung glaubt kaum noch jemand.

Um solche Dominoeffekte künftig zu vermeiden, wird EADS mit solideren Kalkulationen und bescheideneren Versprechen in die Vermarktung gehen müssen. Airbus-Chef Tom Enders gibt sich einsichtig: Man müsse vor Vertragsabschluss „offen und ehrlich über Risiken reden" und diese in den Budget- und Lieferplänen berücksichtigen.

Das setzt jedoch voraus, dass die Führungsriege die Schwierigkeiten frühzeitig erkennt – und die Machbarkeit neuer Programme sorgfältiger prüft. Dazu müssen Topmanager schon im Vorfeld Entwicklern und Kaufleuten an der Basis Gehör schenken. „Wer eigene Fachkräfte und Zulieferer stärker in den Planungsprozess einbezieht, senkt das Risiko des Scheiterns", sagt Tom Sommerlatte, ehemaliger Weltchef des Beratungsunternehmens Arthur D. Little.

2. BESSER KONTROLLIEREN

Wochen schon füllten die Kölner Zeitungen ihre Schlagzeilen mit dem „U-Bahn-Pfusch", längst ermittelte die Staatsanwaltschaft – jetzt endlich wagte sich Bilfinger-Berger-Chef Herbert Bodner an die Öffentlichkeit. Per Pressekonferenz wollte der Vormann von Deutschlands zweitgrößtem Baukonzern wohl beweisen, dass er die Lage im Griff hatte. Tatsächlich jedoch gab Bodner unfreiwillig Hinweise darauf, wie es dazu kommen konnte, dass Mitarbeiter mutmaßlich Schubhaken für die U-Bahn-Wände stahlen und Messprotokolle fälschten.

Herr Bodner, wann haben Sie erfahren, dass Bauarbeiter in Köln Messprotokolle gefälscht haben?, wurde er gefragt. „Ich habe jetzt keinen Kalender dabei mit einem Datum", antwortete der Bilfinger-Berger-Chef barsch.

Wie konnten Ihre Mitarbeiter ohne Kenntnis der Unternehmensleitung nicht genehmigte Brunnen bohren? Dies sei „ein Detail, wenn auch vielleicht ein wichtiges", erwiderte Bodner, „das im Geschäftsbetrieb die Vorstandsebene nicht erreicht".

Genau da liegt das Problem: Allzu häufig überlassen Baumanager die Detailarbeit ihren Untergebenen – und erfahren wenig über die Probleme an der Basis. „Die Verantwortung", konstatiert ein erfahrener Bauingenieur, „wird häufig einfach durchdelegiert."

So paradox es klingen mag: Selbst Bauleiter sind heutzutage immer seltener an der Baustelle anzutreffen. Viele sitzen überwiegend im Büro, schreiben Protokolle und prüfen vertragliche Formalien. Die Entscheidungen liegen stattdessen bei Polieren oder Facharbeitern.

Die Führungslosigkeit am Bau ist umso fataler in einer Zeit, da behördliche Organe die Kontrolle zunehmend aus der Hand geben. Im Fall des U-Bahn-Baus in Köln oblag die Aufsicht den Kölner Verkehrsbetrieben – dem Bauherrn selbst. „Durch das Fehlen einer unabhängigen Prüfinstanz wurde das übliche Vieraugenprinzip ausgehebelt", kritisiert Heinrich Bökamp, Präsident der Ingenieurkammer-Bau in Nordrhein-Westfalen.

Die Suche nach den Schuldigen trifft zunächst meist die einfachen Bauarbeiter. Bilfinger-Berger-Chef Herbert Bodner hat trotz eklatanter Mängel bislang keine persönlichen Konsequenzen gezogen. Stattdessen prangert er „das Fehlverhalten einzelner Mitarbeiter" an, die er suspendieren oder entlassen ließ. Das Unternehmen selbst hingegen, betont der CEO, habe sich „nichts vorzuwerfen".

Tatsächlich tragen jedoch Spitzenmanager letztlich die Hauptverantwortung für Qualitätsmängel – sei es bei Kraftwerksbauten oder beim U-Bahn-Bau. Die Vorstände merken es spätestens, wenn es um die Vertragsverlängerung geht – wie jetzt bei Bilfinger Berger (siehe Kasten oben). Wollen Unternehmensführer wie Bodner schwere Pannenfälle künftig vermeiden, müssen sie die Laisser-faire-

FOTO: VOLKER HARTMANN / DDP

Die Checkliste Wie sich Fehler vermeiden lassen

Sicherheitsmargen einkalkulieren: Gerade bei störungsanfälligen Großprojekten müssen ausreichend zeitliche und finanzielle Puffer eingeplant werden.

Lieferantenbeziehung pflegen: Wer langfristig und fair mit Zulieferern kooperiert, erhöht den Anreiz für qualitativ hochwertige Arbeit.

Wachstum kontrollieren: Rasch expandierende Firmen brauchen Pausen, um das Qualitätsmanagement an die neue Größe anzupassen.

Fehler entlarven: Um Informationen über Mängel rasch an die Chefetage weiterzuleiten, benötigen Unternehmen direkte Kommunikationskanäle.

Glaubwürdiges Marketing: Die Zukunft gehört Unternehmen, die mit ihrer Marke ein plausibles Qualitätsversprechen verbinden können.

Mentalität, die in vielen Führungsetagen herrscht, beenden.

Natürlich kann die Führungsetage nicht jede Baustelle im Blick behalten. Aber sie kann dafür sorgen, dass sie rechtzeitig von Problemen erfährt. Dazu bedarf es definierter Kanäle, die es jedem Mitarbeiter ermöglichen, Mängel direkt nach oben zu melden. Einzelne Baufirmen haben solche Mechanismen bereits eingeführt: Wer einen Makel entdeckt, ist aufgefordert, dem Niederlassungsleiter eine rote Karte auf den Schreibtisch zu legen, egal ob der Polier oder der Projektingenieur verantwortlich ist. Dann ist der Chef in der Pflicht, den gemeldeten Fehler zu prüfen – und das Bauprojekt im Extremfall zu stoppen, bis er behoben ist.

3. FEHLER OFFEN BENENNEN

Man schreibt den 6. Juli 2009, ein warmer Sommertag in Washington, D. C. Yoshi Inaba betritt ein sandbraunes, im Stil des Neoklassizismus erbautes Gebäude an der 13. Straße Nordwest – das sogenannte Homer Building. Dort unterhält der Autokonzern Toyota seine US-Hauptstadtrepräsentanz.

Inaba ist so etwas wie der Mr. America bei Toyota. Als zuständiger Vorstand hatte er die Expansion der Japaner in den USA begleitet, ehe er 2007 das Unternehmen verließ. Nun hat das Topmanagement den 63-jährigen Toyota-Veteranen zurückgeholt. Er soll das schwächelnde US-Geschäft wieder ankurbeln.

Zum Wiederantrittsbesuch des Amerika-Chefs haben seine Mitarbeiter eine Präsentation vorbereitet, die mit einer hohen Vertraulichkeitsstufe gekennzeichnet ist („confidential treatment requested“). Der brisanteste Teil steht auf Seite 16 unter der Überschrift „Wins for

Toyota“: Dort rühmt sich Toyota, durch geschickte Lobbyarbeit bei den amerikanischen Behörden im Jahr 2007 eine größere Rückrufaktion verhindert zu haben. Mehr als 100 Millionen Dollar seien dadurch gespart worden.

Besonders heikel: Schon damals war bei bestimmten Modellen das Problem der ungewollten Beschleunigung aufgetreten. Wegen klemmender Gaspedale, defekter Bremsen und rutschender Fußmatten sah Toyota sich später gezwungen, mehr als 8,5 Millionen Fahrzeuge weltweit zurückzurufen.

Die Folge war eine peinliche Befragung vor dem US-Kongress im Februar. US-Chef Inaba und Toyota-CEO Akio Toyoda (53) mussten sich vorhalten lassen, schon lange über gefährliche Mängel Bescheid gewusst und nicht rechtzeitig reagiert zu haben. Ein Desaster für ein Unternehmen, das bislang als Hort der Perfektionisten und Pedanten gegolten – und 2008 den Aufstieg zum weltgrößten Autobauer geschafft hatte.

Mit der Größe ging jedoch offenbar die Beherrschung verloren. „Das Kommunikationssystem hat mit dem schnellen Wachstum nicht mehr Schritt gehalten“, argumentiert Georg Schreyögg, Professor für Organisation und Führung an der FU Berlin. „Ein Konzern dieser Größe muss lernen, Informationen über Fehler effektiver zu verarbeiten.“

Erst jetzt, nach zwei Jahren, in denen sich die Mängel zu einer Imagekatastrophe ausgewachsen haben, gelobt Vorstandschef Toyoda Besserung. Um schneller auf Fehler reagieren zu können, hat er ein 50-köpfiges Gremium zur globalen Qualitätssicherung installiert. Die Mitglieder kontrollieren in den einzelnen Regionen den kompletten Prozess von Design über Produktion bis zum Verkauf der Fahrzeuge. Taucht ein sicherheitsrelevanter Makel auf, soll die Führungsspitze in Japan umgehend und direkt informiert werden. Toyoda hat erkannt: Qualität und Sicherheit sind nicht delegierbar, sondern Chefsache. Diese Lektion gilt für Bilfinger Berger und Airbus gleichermaßen.

„Statt den ständig wachsenden Ergebnisdruck einfach weiterzureichen, muss das Topmanagement verstärkt wieder selbst Verantwortung übernehmen“, sagt Martin Claßen, selbstständiger Strategieberater, der mehrere Dax-Konzerne zu seinen Kunden zählt. „Dabei ist es unerlässlich, die Mitarbeiter vom eigenen Kurs zu überzeugen.“

Nur eine starke Führung, kombiniert mit engem Kontakt zur Basis, ermöglicht letztlich realistische Planungen, sorgfältige Kontrolle und im Ernstfall ein solides Krisenmanagement.

Am Ende landet jedes größere Problem ohnehin beim Chef. Diese Erfahrung machte auch Lars Josefsson (59), bis vor Kurzem CEO des Stromanbieters Vattenfall. Statt selbst Verantwortung für Störfälle in den deutschen Atommeilern Krümmel und Brunsbüttel zu übernehmen, opferte er seinen Europa-Chef. Doch die öffentliche Kritik an Josefsson blieb bestehen. Auch der Vattenfall-Eigner, der schwedische Staat, störte sich zunehmend an Führungsstil und Krisenmanagement des Vattenfall-Bosses. Die Konsequenz: Im April wurde Lars Josefsson abgelöst. *Simon Hage*



AUSGEBREMST

ZUKUNFTSINDUSTRIEN Deutschland steht vor einem schmerzhaften Strukturwandel: Etablierte Branchen schrumpfen empfindlich – doch neue Technologien und innovative Unternehmen stoßen überall auf Widerstand.



VERHINDERT

Wegen restriktiver Regeln für Einwanderer durfte der Wunschmitarbeiter von Qype-Gründer Stephan Uhrenbacher nicht im Land bleiben. Der Unternehmer sucht weiter Fachleute.

Nennen wir ihn Diego, Diego Ribeira. Der Brasilianer studierte in seinem Heimatland Informatik. In den Semesterferien absolvierte er ein Praktikum bei der Internetplattform Qype in Hamburg.

Bei dem sozialen Netzwerk, dessen Teilnehmer Servicefirmen – vom Restaurant bis zum Kinderhort – in ihrer Stadt bewerten, entpuppte sich Ribeira schnell als begnadeter Entwickler, sprühend vor Ideen. „Liebend gern hätte ich Diego fest eingestellt", erinnert sich Qype-Gründer Stephan Uhrenbacher.

Doch als Bürger eines außereuropäischen Landes durfte der begehrte Softwerker nicht einmal sein Praktikumsvisum verlängern. „Dabei suchen wir wirklich händeringend nach hoch qualifizierten Fachleuten", klagt der Start-up-Unternehmer. Und nein, auch die neuen Zuwanderungsregeln, die 2005 den Greencard-Versuch ablösten, haben im Fall Ribeira nicht gegriffen – wegen diverser bürokratischer Hürden.

Mit seinem Frust steht Uhrenbacher nicht allein da. Unternehmen, die auf Wachstum setzen, stoßen in Deutschland auf vielerlei Begrenzungen. Abstruse Vorschriften, fehlende Finanzierung, restriktive Besteuerung und eine verbreitete Risikoscheu behindern die Erneuerung der deutschen Wirtschaft. Ein Strukturwandel, der so dringend nötig wäre, um die schwelende Krise zu überwinden, wird systematisch ausgebremst.

Gerade hat die OECD in ihrem jüngsten Länderbericht Deutschlands fundamentale Schwächen schonungslos offengelegt. Der hiesigen Wirtschaft gelinge es nicht, so die Experten der Pariser Organisation, ihr Wachstumspotenzial zu steigern – vor allem weil zu wenige neue Produkte und Industrien außerhalb der Traditionssektoren Auto, Chemie, Maschinenbau gediehen. Die alarmierende Diagnose: Die herrschenden Rahmenbedingungen behindern Innovation, Wettbewerb und Wandel, statt sie zu befördern.

Nichts benötigt die Bundesrepublik dringender als neue Quellen des Wachstums: dynamische Sektoren, junge, rasch wachsende Unternehmen, risikofreudige Großkonzerne. Doch im Land der Tüftler und Techniker herrscht Erstarrung.

Künftig wird es nicht mehr genügen, die exportstarken etablierten Industrien – bislang Deutschlands große Stärke – durch Effizienzsteigerung und Lohnzurückhaltung wettbewerbsfähig zu halten. Nur wenn die hiesige Wirtschaft wieder lernt, aus sich selbst heraus zu wachsen, und nicht mehr allein auf den Export vertraut, wird sie ihre großen Probleme lösen können: Arbeitslosigkeit, sinkende Realeinkommen, Konsum- und Investitionsschwäche, immer weiter steigende Staatsverschuldung bei alternder und schrumpfender Bevölkerung.

Die beginnende konjunkturelle Erholung der Traditionsindustrien wird jedenfalls nicht ausreichen, um die Beschäftigung in Deutschland zu sichern, wie eine Studie der Boston Consulting Group (BCG) exklusiv für manager magazin zeigt (siehe Kasten Seite 85). Selbst wenn sich die Weltwirtschaft und damit der Außenhandel – so wie es sich in den vergangenen Wochen abzeichnete – tatsächlich zügig erholen sollten, gehen bis 2015 Hunderttausende Arbeitsplätze verloren.

„Im besten unserer Szenarien fallen bei Chemie, Elektrotechnik, Metallindustrie, Auto- und Maschinenbau in den kommenden fünf Jahren rund 250 000 Jobs weg", konstatiert Autor Daniel Stelter. Schuld daran seien einerseits das schwächere Wachstum der Weltwirtschaft, andererseits aber auch der Produktivitätsfortschritt und die weitere Globalisierung der Altindustrien. „Im Negativfall sind sogar bis zu 1,2 Millionen Arbeitsplätze gefährdet", rechnet der BCG-Partner vor. Falls nämlich Protektionismus und entschlossener Schuldenabbau die globale Nachfrage noch einmal abbremsen.

Die bislang in Deutschland dominierenden Industrien etablierten sich im späten 19. Jahrhundert. In den 2000er Jahren haben sie noch einmal enorm vom Boom in den Schwellenländern profitiert. Doch auch dieses Geschäft ist endlich, wie die Überkapazitäten in der Autoindustrie zeigen.

Es führt kein Weg daran vorbei: Die hergebrachten Branchen nähern sich dem Ende ihrer Lebenszyklen. Um ihren Wohlstand zu halten, müssen die Deutschen Neues wagen.

„Uns stehen tiefe Strukturbrüche bevor", argumentiert Professor Dietmar Harhoff, Vorsitzender der Expertenkommission Forschung und Innovation, die Kanzlerin Angela Merkel in Zukunftsfragen berät. Statt weiter krampfhaft zu versuchen, die in mehr als 100 Jahren Industriegeschichte gewachsenen Strukturen zu konservieren, sollte die Republik endlich beginnen, radikale Innovationen stärker zu fördern. Nur wenn die deutsche Wirtschaft mit ganz neuen Formen der Wertschöpfung „ein Stück anbaut" (Harhoff), lasse sich die Prosperität im Lande dauerhaft erhalten.

DOCH VERÄNDERUNGEN fallen den Deutschen nicht gerade leicht. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sind auf das Bewahren der gegebenen Verhältnisse fixiert – angefangen bei der jahrzehntelangen Subventionierung des Steinkohlenbergbaus bis aktuell zur Verlängerung der Kurzarbeitsregelung. Ob Arbeitsmarkt-, Sozial- oder Wirtschaftspolitik – bestenfalls sachtes Reformieren scheint möglich. Schließlich lautet die Grundmaxime der Gesellschaft seit Jahrzehnten: Stabilität und Sicherheit. Krea-

FOTO: CHRISTIAN O. BRUCH FÜR MANAGER MAGAZIN



tives Chaos hingegen stiftet verbreitetes Unbehagen.

Eine Mentalität, die sich vor dem Hintergrund der unruhigen deutschen Geschichte durchaus verstehen lässt. Doch heute, 65 Jahre nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs, erweisen sich Risikoscheu und Skepsis mehr und mehr als Hemmnisse für das weitere Gedeihen des Landes.

Lutz Bungeroth jedenfalls hat die Auswirkungen deutscher Übervorsicht sehr deutlich vor Augen. Der Vorstandschef von ItN Nanovation sitzt in seinem engen Büro an einem jener beige-grauen Standardschreibtische, wie sie auch bei der Dekra im selben Gebäude stehen.

„Als ich vor knapp einem Jahr die Führung übernahm, war ItN so gut wie pleite", erzählt der Ingenieur, und aus jeder seiner lebhaften Gesten spricht der Ärger über die Fehler seiner Vorgänger. Denn eigentlich verfügte das im Jahr 2000 aus der Universität Saarbrücken ausgegründete Unternehmen über beste Startvoraussetzungen: Millionen aus einem geglückten Börsengang und eine weltweit einmalige Technologie. ItN stellt keramische Nanofilter her, deren Porengröße sich nach Wunsch einstellen lässt.

„Die Gründer wollten die Filter, die Wasser sehr viel effizienter und auf geringerer Fläche reinigen können als herkömmliche Klärwerkstechnik, hier in Deutschland an Stadtwerke verkaufen", erregt sich der Norddeutsche noch heute. „Was für ein Blödsinn! So gut wie jede deutsche Gemeinde besitzt schon ein Klärwerk. Und falls sich dennoch ein Stadtrat mal für einen Neubau entschieden hätte, würden wir heute noch auf die Genehmigung warten."

RISIKOSCHEU

Die Gründer von ItN Nanovation versuchten brav in Deutschland ihr Glück – und gingen fast pleite. Sanierer Lutz Bungeroth offeriert die Nanofilter jetzt im Ausland – mit Erfolg.

Statt wie die ersten ItN-Chefs das Glück brav und bescheiden auf dem Heimatmarkt zu suchen, setzte Bungeroth forsch auf Internationalisierung. Der studierte Maschinenbauer entwickelte Minikläranlagen im Normcontainer für die Mittelmeerländer und knüpfte Kontakte in die Arabischen Emirate, wo die ItN-Produkte als Vorfilter für Meerwasserentsalzungsanlagen gefragt sind. Mittlerweile zieht das Geschäft an, in den kommenden zwei Jahren soll sich die Mitarbeiterzahl auf 100 verdoppeln.

Am Beispiel ItN zeigen sich Glanz und Elend der deutschen Innovationsszene wie im Brennglas. Obwohl die hiesigen Forscher in vielen Bereichen internationale Spitzenleistungen erbringen, gelingt es hierzulande nur selten, ihre Weltneuheiten in kommerziell erfolgreiche Produkte umzusetzen – geschweige denn in florierende Unternehmen oder gar blühende Industrien.

So beflügelt der Riesen-Magnetowiderstand, den Nobelpreisträger Peter Grünberg erstmals beschrieb, zwar weltweit die Computerindustrie, und der MP3-Standard von Fraunhofer-Forscher Karlheinz Brandenburg verleiht der globalen Unterhaltungselektronik einen Milliardenschub. Für Deutschland aber fallen von deren Erfindergeist nur Brosamen ab – Lizenzeinnahmen, die gerade einmal ein paar Zehntelprozente an der gesamten Wertschöpfung aus den neuen Technologien ausmachen.

EIN DRAMA für die deutsche Wirtschaft. Denn eigentlich steckt in den neuen, forschungsintensiven Bereichen – von Greentech über Bio- bis zur Nanotechnologie – enormes Wachstumspotenzial. Boston-Consulting-Experte Stelter hat die Aussichten dieser neuen Industrien für manager magazin berechnet. Mehr als 400 000 Arbeitsplätze könnten dort schon bis 2015 entstehen – und zwar gut bezahlte, spannende Stellen und keine Billigjobs.

Doch um diese Chancen zu nutzen, sind vor allem drei Zutaten nötig: Gründermut, Unternehmergeist und unterstützende Rahmenbedingungen. Und all das gibt es in Deutschland nicht gerade im Überfluss.

Allen staatlichen Initiativen zum Trotz starten auch heute noch viel zu wenige Forscher und Erfinder eigene Unternehmen. „Häufig hält sie die typisch deutsche Angst vor dem Misserfolg ab", weiß Andy Goldstein aus seinen Gesprächen mit potenziellen Gründern. Immer wieder hört der Leiter des Entrepreneurship Center an der Münchener Ludwig-Maximilians-Universität von begabten Studenten, dass sie einen – vermeintlich – sicheren Arbeitsplatz in einem

FOTO: SVEN PAUSTIAN FÜR MANAGER MAGAZIN

Konzern dem Wagnis des Unternehmertums vorzögen. Wohl auch deshalb liegt die Gründungsquote in Deutschland nur bei knapp 2 Prozent.

Und auch die wenigen Neu-Entrepreneure „behindern sich oft selbst", sagt McKinsey-Doyen Herbert Henzler. „Da gibt es fast so etwas wie eine Furcht, die Schwelle von 20 Mitarbeitern zu überwinden." Aus falsch verstandener Bescheidenheit strebten die frischgebackenen Firmenchefs eher nach Selbstverwirklichung als nach Größe und Reichtum – finanzieller Erfolg gilt hierzulande offenbar als unschicklich und ist ausschließlich bei Fußball- oder Formel-1-Stars sozial akzeptiert. Weil es den Jungunternehmern häufig an wirklich großen Ambitionen fehlt, feilen sie lieber bis zur absoluten Perfektion an ihren Technologien, statt internationales Wachstum zu managen – und wundern sich dann, warum Nachahmer aus dem Ausland links an ihnen vorbeiziehen.

DOCH DIE GRÜNDER in Deutschland stehen sich nicht nur selbst im Wege. Die größten Knüppel werfen ihnen übervorsichtige Staatsbeamte und risikoaverse Banker zwischen die Beine.

Michael Motschmann und Matthias Hallweger können sich darüber die Köpfe heißreden. Die beiden Herren im gedeckten Anzug sind Wagniskapitalgeber und zählen damit zu den wenigen Exoten, die hierzulande potenzialträchtige junge Unternehmen gegen Beteiligung mit Eigenkapital ausstatten und damit deren Wachstum finanzieren. Hallweger konzipiert mit seinem Emissionshaus HMW Fonds für Privatanleger, Motschmann managt sie in seiner MIG Verwaltungs AG, und gemeinsam ärgern sie sich. Sie monieren, dass Venture-Capital (VC) -Firmen hierzulande als Zockerbuden und Heuschrecken stigmatisiert werden. Sie beklagen, dass relativ risikoarme Geldanlagen in Hausbesitz steuerlich begünstigt, Zukunftsinvestments in junge Unternehmen für Privatanleger aber verteufelt werden.

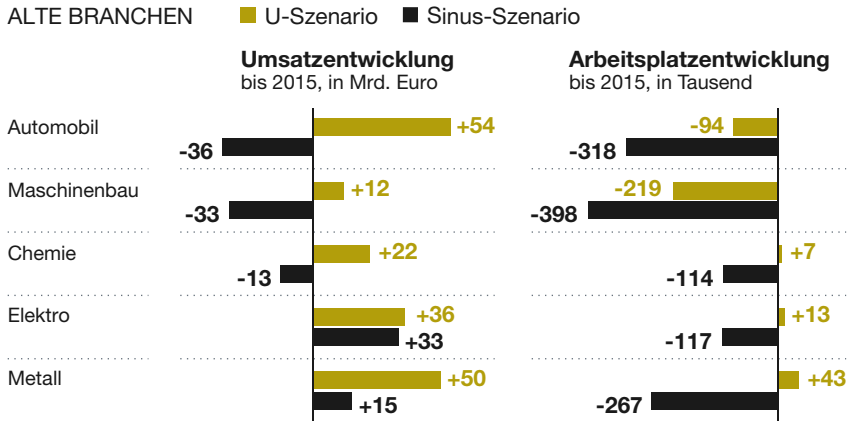
Der Gesetzgeber habe in den vergangenen Jahren diverse Nachteile für Risikokapitalfinanzierer geschaffen, ereifert sich Motschmann: „Wenn wir VCs bei jungen Firmen einsteigen, werden deren Verlustvorträge gefährdet und spätere Erlöse einer Scheingewinnbesteuerung

Exklusivstudie: Die deutsche Strukturkrise

Warum in der etablierten Industrie immer mehr Jobs wegfallen

Das U-Szenario: Die Boston Consulting Group (BCG) hat für manager magazin zwei Szenarien durchgerechnet. Im positiven Fall setzt in Deutschland schon in diesem Jahr wieder eine stetige Dynamik ein. Danach wächst das Bruttoinlandsprodukt 2010 um 1,6 Prozent und bis 2015 dann um 2 Prozent pro Jahr. Die Staaten stabilisieren in diesem Szenario den Finanzsektor, beginnen noch nicht ernsthaft zu sparen und treiben weiter offenen Welthandel. Doch auch in dieser besten aller Welten verlieren vor allem der deutsche Maschinen- und der Automobilbau Hunderttausende Arbeitsplätze. Die Gründe: Das allgemein geringere Wachstum der Weltwirtschaft und die weitere Globalisierung der Produktion in den etablierten Branchen führen zu einem weiteren Abbau von Arbeitsplätzen (siehe rechte Grafik unten).

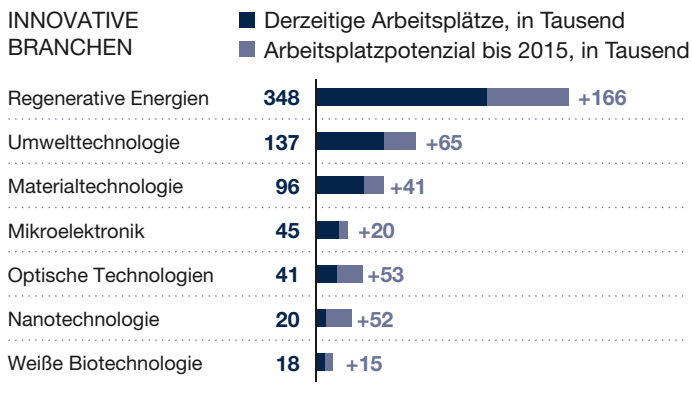
Das Sinus-Szenario: Im negativen Fall dümpeln die Wachstumsraten bis 2015 nur zwischen 0,6 und 1,6 Prozent. Die etablierten Industriestaaten verharren in Stagnation, da sie ihre Schulden massiv abbauen – auch um der Gefahr von Staatsbankrotten zu begegnen. Der Finanzsektor bleibt instabil, die Kreditvergabe der Banken restriktiv. Dazu behindert Protektionismus den globalen Handel. Die deutsche Industrie leidet massiv. Rund 1,2 Millionen Arbeitsplätze sind in Gefahr.



Grafik: manager magazin

Quelle: Boston Consulting Group

Jobs der Zukunft: Dauerhafter Ersatz für die verlorenen Arbeitsplätze in den traditionellen Industrien in Deutschland entwickelt sich in innovativen Branchen. Besonders große Zugewinne ergeben sich nach den Berechnungen von BCG bei regenerativen Energien und Greentech, den optischen Technologien und der Nanotechnologie (siehe Grafik, hellblaue Zahlen). Insgesamt können in den neuen Sektoren bis 2015 gut 400 000 zusätzliche Stellen entstehen.



Grafik: manager magazin

Quelle: Boston Consulting Group



DISKRIMINIERT

Die Wagniskapitalgeber Michael Motschmann und Matthias Hallweger sehen sich von den Steuergesetzen massiv benachteiligt.

unterzogen. Die Wesentlichkeitsgrenze, ab der Gewinne bei Anteilsverkäufen besteuert werden, ist seit 1999 von 25 auf 1 Prozent gesunken."

Wenig verwunderlich also, dass junge Unternehmen in Deutschland nur mit Mühe an Kapital kommen. Noch immer dominiert die Finanzierung über Bankkredite. Die zu erhalten, erschweren die restriktiven Basel-II-Risikoregelungen schon seit Jahren. Durch die globale Finanzkrise droht diese Geldquelle nun vollständig zu versiegen.

Privates Kapital fließt den neuen Firmen, die die Arbeitsplätze der Zukunft schaffen könnten, ebenfalls kaum zu. Weniger als ein Prozent ihrer Gelder legen die Deutschen laut Motschmann in Eigenkapital für Gründer an. In Venture Capital gehen lächerliche 0,05 Prozent des Bruttoinlandsprodukts; in Schweden sind es immerhin 0,4 Prozent. Nur wenige wohlhabende Unternehmer engagieren sich mit ihren Vermögen bei deutschen Neugründungen – die SAP-Gründer Dietmar Hopp und Hasso Plattner sowie die ehemaligen Hexal-Inhaber Andreas und Thomas Strüngmann zählen zu den rühmlichen Ausnahmen.

Einen Ausweg aus der Kapitalklemme könnte, so Hallweger, eine steuerliche Begünstigung für Investitionen in Wagniskapital bieten: „Ein solcher Steuervorteil wäre eine Art staatliches Gütesiegel, das den Anlegern die Angst vor diesem bislang weitgehend unbekannten Finanzinstrument nähme." In Frankreich jedenfalls funktioniert der Kniff wunderbar. Seit dort Investments in junge Unternehmen teilweise von der Steuer absetzbar sind, quellen die Kassen der VC-Töchter von Société Générale, BNP Paribas oder Crédit Agricole über. Nun suchen sie intensiv nach Erfolg versprechenden Beteiligungsmöglichkeiten – auch in Deutschland.

Das Beispiel Frankreich inspiriert. Im Bundeswirtschaftsministerium wird bereits über bessere Regeln für Wagniskapital diskutiert. Und auch in weiteren Teilen der Berliner Regierung wächst das Bewusstsein, dass der Strukturwandel in Deutschland nicht aus den etablierten Branchen allein entstehen kann. Cornelia Quennet-Thielen, Staatssekretärin im Bundesforschungsministerium, etwa fordert: „Wir brauchen bessere Rahmenbedingungen für neue Industrien."

Deshalb setzt sie sich besonders für eine stärkere Förderung innovativer Unternehmen ein. So sollen zum Beispiel deren Personalausgaben für Forschung und Entwicklung steuerlich gefördert werden. Falls sie – wie häufig bei jungen Firmen – keine Gewinne erzielen, wird ihnen die Steuergutschrift vollständig ausgezahlt, sprich, sie erhalten Bares auf die Hand. Kleinen Unternehmen soll dabei ein höherer Fördersatz zustehen als der Großindustrie. Rund 1,5 Milliarden Euro an Entlastung für die Forschungsfirmen seien derzeit im Gespräch, sagt Quennet-Thielen. Und ergänzt: „Das darf ruhig noch mehr werden." Doch es ist fraglich, ob solche Reformen angesichts drängender staatlicher Sparzwänge tatsächlich eine Chance haben.

BISLANG WERDEN Jungunternehmen von der Steuergesetzgebung eher geplündert denn gepampert. Unternehmer Karsten Henco etwa – er gründete die inzwischen börsennotierten Biotechfirmen Qiagen und Evotec – erinnert sich mit Bedauern an das Schicksal des Unternehmens U3 Pharma, das er einige Zeit führte. Dessen Forscher arbeiteten in der Krebsforschung, ihnen fehlten jedoch Gelder für die teure klinische Erprobung ihrer Entwicklungen. Der Grund: die Unternehmenssteuerreform 2008, genauer: die sogenannte Mantelkaufregelung. Danach durften über die Jahre angesammelte Verluste von U3 nicht mehr steuerlich veranschlagt werden, da die Wagnisfinanziers das Eigenkapital nicht am Stück, sondern branchenüblich in Tranchen gegeben hatten. Weil sich dadurch auch jeweils die Anteilsverhältnisse verändert hatten, entfielen laut der neuen Regelung die Verlustvorträge. Wegen des fehlenden Steuervorteils rechnete sich ein weiteres Investment nicht mehr. U3 wurde an einen japanischen Konzern verkauft.

FOTO: ELIAS HASSOS FÜR MANAGER MAGAZIN



LERNFÄHIG

Um auch künftig noch Ideen produzieren zu können, will Ludger Meyer, Deutschland-Chef der Siemens-Forschung, ältere Mitarbeiter zur Uni schicken.

Zwar soll nun das Wachstumsbeschleunigungsgesetz die übelsten Auswüchse der Reform wieder begradigen. Aber diese „kleinen Veränderungen“ hält Viola Bronsema für „nur teilweise hilfreich“. Deshalb kämpft die Geschäftsführerin von BIO Deutschland, dem Verband der Biotechnologiefirmen, weiter gegen die „Diskriminierung kleiner Unternehmen“ wie U3 Pharma.

Mindestbesteuerung bei einmaligen Ertragsspitzen, Verlustvorträge nur in Höhe der stillen Reserven, umständliche und teure Patentverfahren – die Liste der Beschwerden der Berliner Lobbyistin ist lang. „Seit 19 Jahren verschlechtern sich die Bedingungen für

FOTO: ELIAS HASSOS FÜR MANAGER MAGAZIN, AUDIMAX TU MÜNCHEN

junge Firmen stetig“, moniert die studierte Molekularbiologin und fordert vehement Abhilfe.

ES MANGELT AN KAPITAL, die Steuer greift zu früh und zu kräftig zu, Patentschutz zu erlangen ist arg aufwendig – in vielen Bereichen haben es junge Unternehmen in Deutschland deutlich schwerer als die großen Konzerne. Ein Problem aber teilen sämtliche Firmen, die neuartige Technologien vorantreiben wollen: Es fehlt an qualifizierten Fachkräften, die über topaktuelles Wissen verfügen.

Im internationalen Vergleich leidet Deutschland besonders stark unter diesem Mangel: Demografisch bedingt, geht die Zahl der gut ausgebildeten Nachwuchskräfte zurück. Zudem suchen viele jüngere Spitzenkräfte ihr Glück im Ausland. Unter den Einwanderern finden sich zu wenige Hochqualifizierte.

Schlimmer noch: Selbst das Potenzial der aktiven Erwerbstätigen wird hierzulande unzureichend genutzt. Verhinderte doch in Deutschland die noch immer verbreitete Illusion lebenslanger Arbeitsplatzsicherheit eine systematische Weiterbildung der Beschäftigten. Der relativ starke Kündigungsschutz nährte bei den Angestellten das Gefühl, nicht mehr viel für die eigene Fortbildung tun zu müssen. Verschärft wurde dieser Eindruck in den vergangenen Jahrzehnten durch die forcierte Frühverrentung. Sie suggerierte sogar Akademikern, dass spätestens ab Mitte 50 eine Art irreversible Gehirnerweichung eintritt und sich deshalb schon ab 40 eine weitere Qualifizierung nicht mehr lohnt.

So ging gerade im neuen Jahrtausend in Deutschland die Teilnahme aller Werktätigen an Fortbildungsmaßnahmen zurück. Wohl auch, weil die Kosten für das lebenslange Lernen hierzulande besonders hoch sind. Nur in Österreich und Norwegen sind die Kurse für Erwachsene noch teurer. Mittlerweile rangiert die Bundesrepublik in Sachen Weiterbildung OECD-weit nur noch auf einem mittleren Platz.

Bleibt den Unternehmen lediglich die Selbsthilfe. Ludger Meyer, Deutschland-Chef der zentralen Siemens-Forschung, will seine Mitarbeiter deshalb wieder an die Uni schicken. „Heute reicht eine Technologie nicht mehr für ein ganzes Arbeitsleben“, konstatiert der Manager trocken.

Damit auch seine hoch qualifizierten Leute 50 plus – darunter viele promovierte Naturwissenschaftler – bis zum Rentenalter immer neue Ideen generieren können, erarbeitet er jetzt gemeinsam mit verschiedenen Hochschulen Kurzstudiengänge. In Programmen von sechs Wochen bis sechs Monaten werden die Ingenieure, Physiker und Mathematiker auf den jüngsten Stand ihrer Disziplin gebracht. Der erste Kurs soll noch in diesem Jahr loslegen.

Der Konzern verspricht sich davon technologische Impulse. Ausgerechnet Siemens! Jener Industrieriese, der vielen immer noch als Sinnbild deutscher Unternehmensbürokratie gilt. Aber wer weiß: Vielleicht beginnen ja tatsächlich bald ein paar alte Siemensianer damit, das radikal Neue zu denken.

Eva Müller

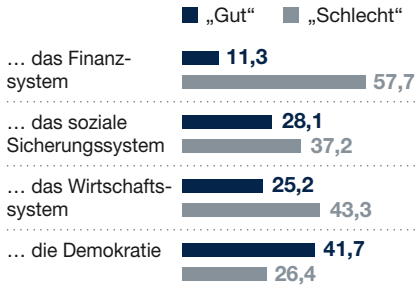


„Da gibt es Defizite“

INTERVIEW Wolfgang Schäuble über die Verantwortung der Eliten und den Sparzwang der Politik.

Vertrauensfrage

Wie funktioniert Ihrer Meinung nach …? Antworten in Prozent



*An 100 Prozent fehlende Antworten: „Teils, teils“.
Grafik: manager magazin Quelle: Stifung Wertevolle Zukunft

WOLFGANG SCHÄUBLE

Geist: Der 67-jährige Finanzminister und CDU-Politiker paart konservative Überzeugungen mit badischer Lebensfreude. Seine Karriere begann der promovierte Jurist übrigens in einem Finanzamt.

Körper: Seit einem Attentat 1990 sitzt Schäuble im Rollstuhl. Infolge der Behinderung musste er sich vor Kurzem einer Operation unterziehen und empfing die mm-Redakteure am Krankenhausbett.

FOTO: DOMINIK BUTZMANN / LAIF

Herr Schäuble, eine aktuelle Umfrage für manager magazin zeigt: Nur eine Minderheit der Deutschen vertraut noch auf unser Finanz-, Wirtschafts- und Sozialsystem, aber auch auf die Demokratie insgesamt (siehe Grafik links). Als Finanzminister sitzen Sie an der Schnittstelle aller vier Teilbereiche. Beunruhigen Sie solche Umfragen?

SCHÄUBLE Ach, für mich hat das vor allem etwas mit der Theorie vom abnehmenden Grenznutzen zu tun: Ist die Demokratie erst einmal Alltag, nimmt ihre Wertschätzung ab. So richtig begehrenswert finden wir nämlich nur Dinge, die wir nicht haben. Ähnliches gilt in der Wirtschaft. Wir haben gerade eine Weltfinanzkrise erlebt, die uns die negativen Auswirkungen der Globalisierung drastisch vor Augen geführt hat. Die positiven Folgen der Globalisierung hingegen halten wir für selbstverständlich.

Für die lange Frist mag Ihre Begründung gelten. Aber kurzfristig sieht es so aus, als habe die Politik den relativen Vertrauensgewinn wieder verspielt, den sie sich 2008 durch das Krisenmanagement im Finanzbereich erworben hatte.

SCHÄUBLE Die Finanzkrise hat gezeigt: Wenn es hart auf hart kommt, bleibt die Politik der letzte Anker. Dass den Politikern dennoch nicht allzu viel zugetraut wird, gehört für mich zum Wesen der Demokratie. Die lebt ja geradezu von der Skepsis der Öffentlichkeit gegenüber denen, die Macht innehaben.

Herr Schäuble, wir haben eher den Eindruck, dass die Eliten in Politik und Wirtschaft die an sie gestellten Erwartungen nicht erfüllen. Das gilt gerade auch für die Bundesregierung, die die drängenden Probleme nicht anpackt.

SCHÄUBLE Das sehe ich naturgemäß anders. Sie müssen auch bedenken: Durch moderne Kommunikation hat die Transparenz zugenommen, deswegen sind die Menschen leichter von Eliten enttäuscht.

Umso vorbildlicher müssen sich Eliten verhalten, oder?

SCHÄUBLE Sicher, das gilt aber nicht nur für die Politik. Ich erwarte vorbildliches Verhalten auch von Topmanagern, und da gibt es schon gewisse Defizite, gerade in der Finanzbranche. Ich habe großen Respekt vor Menschen wie Josef Ackermann, die die enormen Anforderungen erfüllen, die Finanzmärkte heute stellen. Aber Bankmanager – ebenso wie Politiker, Journalisten, Eliten generell – müssen auch über ihren jeweiligen Teilbereich hinausdenken. Beim Thema Vergütung müssen Bankmanager zum Beispiel berücksichtigen, was in der Bevölkerung als fair empfunden wird – selbst wenn es der Binnenlogik des Finanzsystems widerspricht.

Apropos Nachdenken: Sie laden für Mitte Mai zu einer Konferenz nach Berlin ein, um über eine bessere Finanzmarktregulierung zu diskutieren. Wundert es Sie da, wenn die Öffentlichkeit im Jahr zwei nach der Lehman-Pleite sagt: Der Worte sind genug gewechselt, wir wollen Taten sehen?

SCHÄUBLE Gegenfrage: Hätten Sie sich vor der Lehman-Pleite träumen las-

Schäubles Baustellen

Kein Minister hat so viele Großprobleme in seinem Ressort zu bearbeiten wie Wolfgang Schäuble



Reformierung: In enger Abstimmung mit Frankreichs Finanzministerin Christine Lagarde will Schäuble den Euro vor dem griechischen Schuldenchaos retten



Regulierung: Bankmanager wie Josef Ackermann sollen stärker an die öffentliche Kandare. Doch das „Wie" ist unter den G-20-Staaten bislang strittig.



Sanierung: Bis 2016 soll das Haushaltsdefizit des Bundes nahezu verschwinden. Schäuble muss den Sparkurs bei Kanzlerin Angela Merkel durchsetzen.

sen, dass die G-20-Staaten zu so viel Global Governance in der Lage sind, wie sie in den vergangenen zwei Jahren gezeigt haben?

Unser Eindruck: Nach dem akuten Krisenmanagement ist nicht mehr viel passiert. Die tief greifende Reform der Finanzbranche bleibt aus.

SCHÄUBLE Dieser Eindruck entspricht nicht der Realität. Bei der Frage nachhaltigerer Vergütungssysteme im Finanzsektor, einer besseren grenzüberschreitenden Finanzaufsicht oder der Regulierung von Ratingagenturen haben wir schon viel erreicht. Wir dürfen aber diesen Schwung nicht verlieren, das müssen und werden wir verhindern. Dies sage ich auch als Signal an die Finanzmärkte. Die haben ja in der Tat schon den Eindruck: Na, da geht ja schon wieder was.

In der Tat: Rohstoffzockerei auf Kosten der Industrie, gezielte Spekulation gegen den Euro, Milliardenboni für Investmentbanker – die Party ist doch bereits wieder in vollem Gange.

SCHÄUBLE Eine Frage, der wir uns auf der Berliner Konferenz widmen wollen, auch in Vorbereitung auf den nächsten G-20-Gipfel, lautet in der Tat: Müssen Banken in der derzeitigen Form mit Rohstoffen spekulieren oder gar selbst zu Rohstoffhändlern werden? Da begrüße ich es übrigens, wenn die deutsche Industrie die Banken mal fragt: Ist das, was ihr am Rohstoffmarkt macht, eigentlich im Interesse von uns, euren Kunden?

Wenn Sie die Frage so stellen, heißt das, Sie beantworten sie mit Nein?

SCHÄUBLE Ich wünsche mir jedenfalls strenge Regeln für den Rohstoffhandel von Banken und vergleichsweise hohe Eigenkapitalanforderungen hierfür, auch wenn dies wohl nur im internationalen Konsens möglich sein wird. Wie bei den meisten Regulierungsthemen, so gilt auch hier: Ohne einen euroatlantischen Konsens wird es schwer sein, einen europäischen zu erreichen, weil Großbritannien im Zweifel an der Seite der USA steht. Und dann hat das Ganze keinen Sinn.

Wie schätzen Sie denn die Chance ein, dass es noch zu einer wirksamen Regulierung des sogenannten Over-the-Counter-Handels mit Kreditderivaten kommt?

SCHÄUBLE Das ist ein ganz zentraler Punkt! Darauf drängen wir im Rahmen der G 20 und haben natürlich eine Diskussion mit der US-Administration. Die USA haben ja quasi eine Trennung zwischen Geschäftsbanken und Investmentbanken vorgeschlagen, wobei Letzteren dann vergleichsweise größere Freiheit auch beim Handel mit OTC-Derivaten zugestanden werden könnte. Diesen Schritt zum Trennbankensystem wollen wir in Europa nicht gehen, aber wir müssen trotzdem zu einer Regulierung aller Finanzprodukte und aller Teilnehmer kommen.

Wie steht es mit der Regulierung der Ratingagenturen? Die Entscheidung von Fitch, die Bonität Griechenlands herabzustufen, hatte Mitte April fast zu einer Staatspleite geführt. Sie und Ihre Kollegen wurden zu Getriebenen der Ratingagenturen.

SCHÄUBLE Ich halte es für richtig, das Ratinggeschäft privatwirtschaftlich zu organisieren. Das Problem liegt eher im Oligopol aus zweieinhalb Anbietern ...

... Moody's, Standard & Poor's und die deutlich kleinere Fitch ...

SCHÄUBLE ... und deshalb wünsche ich mir noch immer, dass wir in Europa eine eigene Ratingagentur bekommen.

Wie soll das gelingen?

SCHÄUBLE Einfach wird das nicht. Die großen europäischen Medienunternehmen haben bislang abgewinkt: Sie sehen im Ratinggeschäft keine Gewinnchance. Wenn sich also das Oligopol nicht aufbrechen lässt, dann brauchen wir eine öffentliche Aufsicht über die Ratingagenturen, wie wir sie in Europa geschaffen haben. Aber wir sollten nicht vergessen: Im Fall Griechenlands mögen die Ratingagenturen das Problem verschärft haben, die Ursachen jedoch liegen woanders.

Nämlich darin, dass die Spielregeln der Währungsunion über Jahre eklatant versagt haben.

SCHÄUBLE Von eklatantem Versagen würde ich nicht sprechen. Wir sind heute einfach klüger als bei der Gründung der Währungsunion vor elf Jahren. Damals konnte man sich ja gar nicht vorstellen, dass ein Land zahlungsunfähig

FOTOS: OLIVIER HOSLET / PA / DPA, THOMAS KOEHLER / PHOTOTHEK, AXEL SCHMIDT / DDP

wird. Deshalb sollten wir uns für die Zukunft auch darüber Gedanken machen, wie es uns besser gelingt, eine solide Haushaltsführung bei den Euro-Staaten einzufordern. Darüber hinaus brauchen wir für Mitgliedstaaten in finanziellen Schwierigkeiten etwas Analoges zum Restrukturierungsgesetz, das wir gerade für Banken erarbeiten. Man kann schon darüber diskutieren, ob ein geregeltes Insolvenzverfahren grundsätzlich nicht auch für Staaten ein sinnvolles Instrument sein kann ...

... also auch ein Abschlag bei der Rückzahlung notleidender Anleihen ...

SCHÄUBLE ... natürlich auf europäischer Ebene im Rahmen eines erneuerten Stabilitäts- und Wachstumspakts.

Solide Haushaltsführung würden wir uns nicht nur in Griechenland wünschen. Ihr Vorvorgänger Hans Eichel musste sich ja angesichts seiner Sparanstrengungen von Gerhard Schröder sagen lassen: „Lass mal gut sein, Hans!" Haben Sie Sorge vor dem Tag, an dem die Kanzlerin sagt: „Lassen Sie mal gut sein, Herr Schäuble"?

SCHÄUBLE Nein, ich bin ein anderer Mensch als Hans Eichel, und vor allem ist Bundeskanzlerin Angela Merkel ein ganz anderer Mensch als Ex-Kanzler Gerhard Schröder. Auch wenn die Haushaltslage des Bundes unvergleichlich viel schwieriger ist als zu Hans Eichels Zeiten, habe ich doch einen entscheidenden Vorteil: Inzwischen gibt es eine Schuldenbremse im Grundgesetz, die uns vorschreibt, das Haushaltsdefizit des Bundes bis 2016 auf 0,35 Prozent des Bruttoinlandprodukts zu senken. Und übers Grundgesetz kann niemand disponieren.

Wirklich nicht? Es gibt keinen Sanktionsmechanismus, falls die Schuldenbremse nicht eingehalten wird.

SCHÄUBLE Dann würde das Verfassungsgericht den Haushalt für verfassungswidrig erklären.

Das kann dauern, bis dahin ist das Geld längst ausgegeben.

SCHÄUBLE Ich kenne keinen Finanzminister, der einen verfassungswidrigen Haushalt unterschreiben würde. Ich werde es jedenfalls nicht tun.

Mit anderen Worten: Wenn die Regierung 2011 nicht rigoros zu sparen beginnt, erklären Sie Ihr politisches Scheitern und treten zurück?

SCHÄUBLE Ach, wissen Sie, übers Scheitern sollte ein Minister nicht spekulieren. Wir werden gemeinsam Erfolg haben.

Womöglich muss es gar nicht so weit kommen. Die Schuldenbremse enthält ja eine praktische Ausnahmeklausel für konjunkturelle Notsituationen.

SCHÄUBLE Bevor Sie hier jemandem Hoffnungen machen, lohnt ein Blick ins Gesetz: Zusätzliche Defizite müssen in den Folgejahren auch zusätzlich eingespart werden. Nein, es führt kein Weg daran vorbei: Wir müssen dafür sorgen, dass die Schuldenbremse eingehalten wird, und zwar bei maßvollen Wachstumsraten. Mit mehr als 2 Prozent können wir in den kommenden Jahren nicht rechnen. Damit wir es trotzdem schaffen, müssen wir vor allem mehr Menschen in Arbeit bringen – so wie uns das vor der Krise gelungen ist.

Aber ohne Kürzungen wird es doch auch nicht gehen. Bislang scheint die Regierung noch nicht im Sparmodus angekommen zu sein. Stattdessen werden weitere Wohltaten versprochen: Die steuerliche Absetzbarkeit von Forschungsleistungen, zwei zusätzliche Monate Elternzeit.

SCHÄUBLE Ich hatte Familienministerin Kristina Schröder gebeten, den Elternzeitvorschlag nicht zu machen. Sie hat es doch getan und musste erfahren, dass wir vom Finanzministerium öffentlich widersprechen. Solch isolierte Vorschläge kann ich nicht akzeptieren, wir können nur im Zusammenhang mit dem Haushalt insgesamt darüber reden. Das tun wir nach der Steuerschätzung im Mai.

Euro-Krise, Bankenregulierung, Haushaltsloch: Kein anderer Bundesminister hat gleich drei solcher Großbaustellen zu bewältigen. Sie sind 67 Jahre alt, wir führen dieses Interview am Krankenbett. Warum tun Sie sich all das an?

SCHÄUBLE Die Antwort ist einfach: Politik macht mir ganz einfach Freude. Im Prinzip bin ich auch gesund, ich muss mich lediglich von den Folgen einer Operation erholen. ◆

Das Interview führten die mm-Redakteure Henrik Müller und Christian Rickens.

KREUZ DES SÜDENS

SÜDAFRIKA Der einzige Industriestaat des Kontinents entwickelt sich immer mehr zur Drehscheibe für ganz Subsahara-Afrika – ein Markt mit überraschend großem Potenzial, auch für deutsche Unternehmen.

Draußen herrscht Niedergang, drinnen Aufbruch. Wie eine belagerte Festung erhebt sich der graue Betonturm der Standard Bank über Downtown Johannesburg, einer Gegend, von der das deutsche Auswärtige Amt sagt, man solle sich dort im Dunkeln gar nicht zu Fuß fortbewegen und an Wochenenden ausschließlich in Gruppen. Besucher gelangen nur in die Tiefgarage der Bank, wenn sie den Wachen die Parole nennen können, einen zuvor per E-Mail übermittelten Zahlencode. Die Taschen der Gäste werden beim Betreten des Gebäudes ebenso durchleuchtet wie beim Verlassen. Könnte ja sein, dass man versehentlich einen der bankeigenen Laptops eingesteckt hat.

In der holzgetäfelten Vorstandsetage jedoch ist von der Endzeitstimmung ringsum nichts mehr zu spüren. Im Gegenteil: Wäre Sim Tshabalala nicht ein Mann von geradezu britisch anmutender Contenance, er würde vor Optimismus glühen. „Bei uns in Südafrika trifft die Infrastruktur der Ersten Welt auf die Wachstumschancen der Dritten Welt", sagt der stellvertretende Vorstandschef des größten afrikanischen Kreditinstituts. „Gerade bei den Finanzdienstleistungen bietet der Standort Südafrika enormes Potenzial." Von hier aus lasse sich der gesamte afrikanische Kontinent südlich der Sahara erschließen.

Tshabalalas Optimismus steht für das Lebensgefühl in Südafrika wenige Wochen vor der ersten Fußballweltmeisterschaft auf afrikanischem Boden. Alle Stadien sind pünktlich fertig, „organisatorisch wird es bei der WM keine bösen Überraschungen geben", versichert Matthias Boddenberg, Geschäftsführer der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Südafrika.

Über eine Milliarde Menschen werden die WM am Fernseher verfolgen. Südafrika will diese Aufmerksamkeit nutzen, will beweisen, dass die Nation ihre besten Zeiten noch vor sich hat – trotz gewaltiger Probleme.

Offiziell sind rund 10 Prozent der Bevölkerung HIV-infiziert, tatsächlich dürften es doppelt so viele sein. Zwischen 1999 und 2009 verschlechterte sich Südafrika im Korruptionsindex von Transparency International vom 34. auf den 55. Platz. Und weltmeisterverdächtig ist Südafrika bislang vor allem in Sachen Kriminalität. Doch in den Augen der Investoren verblassen Verbrechen, Korruption und Aids gegenüber der gewaltigen Chance, die sich für Südafrikas Wirtschaft aufgetan hat: Der Staat mit seinen 50 Millionen Einwohnern wird zum ökonomischen Zentrum eines neuen Emerging Markets: Subsahara-Afrika, eine Region mit knapp einer Milliarde Menschen und einer Wirtschaftsleistung, die zusammengenommen immerhin so groß ist wie drei Viertel der indischen – und ein Viertel der deutschen.

Nach Jahrzehnten des Niedergangs wächst die Wirtschaft zwischen Sahara und Kap der Guten Hoffnung bereits seit mehr als einer Dekade. Selbst Finanzkrise, Weltrezession und Einbruch der Rohstoffpreise konnten dem kleinen afrikanischen Wirtschaftswunder wenig anhaben: 2009 legte die subsaharische Wirtschaftsleistung immerhin noch um 1,3 Prozent zu. 2010 sollen es laut Prognose des Internationalen Währungsfonds bereits wieder mehr als 4 Prozent sein, bei einem Bevölkerungswachstum von rund 2,5 Prozent.

Sicher, in Indien oder China wächst die Wirtschaft noch schneller. Doch dafür sind auch die Claims auf den wichtigsten asiatischen Märkten längst abgesteckt – anders als in Afrika. „Man muss nicht besonders innovativ sein, um hier derzeit ein Vermögen zu machen", sagt George Nheweyembwa, ein auf Subsahara-Afri-



FOTOS: EUROLUFTBILD.DE, CHRISTIAN RICKENS

ka spezialisierter Private-Equity-Manager. „Man muss einfach nur da sein."

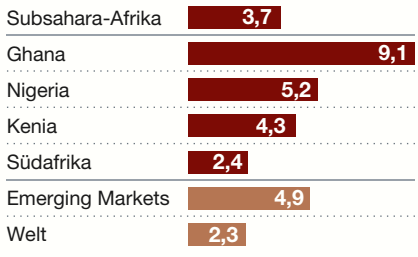
Noch immer toben Bürgerkriege in Staaten wie Kongo oder Somalia. Doch vor 20 Jahren waren solche blutigen Konflikte der Normalfall auf dem afrikanischen Kontinent – nun sind sie eher die Ausnahme. Auch um Rechtsstaatlichkeit und Pressefreiheit ist es in vielen afrikanischen Ländern etwas weniger katastrophal bestellt als noch vor 20 Jahren.

Diese relative Stabilität sorgt für Wachstum. Anders als häufig angenommen, kommt der Wohlstandszuwachs auch nicht nur korrupten afrikanischen Eliten zugute. Der Entwicklungsökonom Xavier Sala-i-Martin von der New Yorker Columbia University lieferte vor Kurzem erstmals den Nachweis, dass auch die Armut in Afrika deutlich zurückgeht, und zwar in rohstoffreichen wie rohstoffarmen Staaten. Noch 1995 mussten laut Sala-i-Martin 43 Prozent aller Afrikaner mit weniger als einem Dollar pro Tag auskommen, 2010 sind es inflationsbereinigt nur noch 28 Prozent. Bis 2025 sieht der Wachstumsforscher die Armutsrate bis auf 13 Prozent sinken.

„Millionen von Afrikanern besitzen nun zum ersten Mal überhaupt so etwas wie ein verfügbares Einkommen", sagt Private-Equity-Manager Nheweyembwa bei einem Rooibostee am Johannesburger Flughafen. „All diese Menschen können nun zum ersten Mal mit einem eigenen Handy telefonieren, im Supermarkt einkaufen oder ein Girokonto eröffnen."

Afrika holt auf

Wirtschaftswachstum 2009 bis 2013*



*Durchschnitt pro Jahr, Prognose.
Grafik: manager magazin Quelle: Global Insight

NEBEN DEN BETROFFENEN selbst profitiert niemand so sehr von diesem Aufschwung wie die südafrikanischen Konzerne. In diesen Unternehmen paart sich westliches Managementwissen mit dem richtigen Feeling für den afrikanischen Markt und mit in der Region einmaliger Finanzkraft.

Der südafrikanische Einzelhandelskonzern Shoprite zum Beispiel hat sich ganz auf die Zielgruppe der neuen afrikanischen Konsumenten spezialisiert: In den schmucklosen Shoprite-Discountern namens USave wuchten afrikanische Mütter Zehn-Kilo-Säcke mit Reis in den Einkaufswagen und nehmen nebenbei vielleicht noch eine der robusten Emailletassen mit, für umgerechnet 30 Cent. Trotz kleiner Preise ein lukratives Geschäft: Mit 5 Prozent Umsatzrendite gehört Shoprite zu den profitabelsten Unternehmen der Branche. In 17 afrikanischen Staaten betreibt Shoprite inzwischen mehr als 1000 Märkte. Vor 30 Jah-





Weltmeisterstimmung: Mit der WM will Johannesburg (Foto links) beweisen, dass es seine besten Zeiten noch vor sich hat

Expansionsweltmeister: Sim Tshabalala rollt mit der Standard Bank den Kontinent auf





Kap-Gewinner: Michael Baumann sorgt von Kapstadt aus für die stetig wachsenden Afrika-Umsätze des Motorenbauers MTU

ren waren es gerade mal acht Läden im Großraum Kapstadt.

Whitey Basson, seit mehr als drei Jahrzehnten Shoprite-Chef, führt das Unternehmen mit eisernem Griff. Er hat die wichtigste Lektion des Afrika-Business verinnerlicht: Nichts ist hier selbstverständlich. Wer in Ländern wie Nigeria oder Madagaskar Supermärkte betreibt, braucht eigene Notstromaggregate, eigenes Wachpersonal und eigene Lkw-Flotten. Und wenn es hakt, muss sich der Chef selbst ans Telefon setzen.

Die zweite Lektion: Man braucht die richtigen Produkte, um von der neu erwachten afrikanischen Konsumlust zu profitieren. Der südafrikanische Großbrauer SABMiller zielt mit billigem Opaque-Beer in Tetrapaks auf die vielen afrikanischen Männer, die sich ihren Feierabendtrunk bislang zu Hause selbst zusammenbrauten. Der Mobilfunkkonzern MTN aus Johannesburg wirbt mit sekundengenau abgerechneten Gesprächen und billigen Prepaid-Handys um das schmale Budget der afrikanischen Kundschaft – und stieg zum afrikaweit wichtigsten Anbieter auf.

Kaum ein Konzern wagte den Schritt ins übrige Afrika indes so frühzeitig wie die Standard Bank. Bereits 1987 begann man durch Übernahmen systematisch die Präsenz im südlichen Afrika auszubauen: Auf Swasiland und Namibia folgten unter anderem Simbabwe, Sambia, Kenia, Ghana, Nigeria. Meist waren es heruntergewirtschaftete Staatsbanken, die Standard den jeweiligen Regierungen billig abnahm und mit dem eigenen Managementteam auf Vordermann brachte.

Bis vor wenigen Monaten zeichnete Tshabalala selbst für die Afrika-Expansion verantwortlich. Er formuliert die dritte Lektion des Afrika-Business: „Man braucht ein dickes Fell, man muss vor Ort bleiben, auch wenn es politisch drunter und drüber geht. So erwirbt man die Loyalität der Kunden."

Eine Strategie, die sich lohnt. Die Investitionen in Subsahara-Afrika brachten der Standard Bank zwischen 2000 und 2009 eine Eigenkapitalrendite von 25 Prozent.

„Südafrikanische Unternehmen agieren derart erfolgreich im Rest von Afrika, dass sie vielfach schon als neue Kolonialherren wahrgenommen werden", sagt Handelskammer-Chef Boddenberg. Zumal Südafrikas Regierung den Expansionskurs mit einer nicht besonders selbstlosen Außenwirtschaftspolitik stütze: Dank der Zollunion SACU lassen sich Waren made in South Africa inzwischen problemlos bis nach Botswana und Namibia exportieren. Umgekehrt verhindert Südafrika, dass die SACU die Zollschranken für Produkte aus der EU senkt – dann bekämen Südafrikas Konzerne ja ernsthafte Konkurrenz.

Nicht nur wegen solcher Handelsbarrieren haben deutsche Unternehmen Subsahara-Afrika bislang stiefmütterlich behandelt. Premiumprodukte made in

Geschäfte zwischen Lagos und Kapstadt

Fünf Tipps von Andreas Wenzel, Direktor beim Afrika-Verein der deutschen Wirtschaft

Die richtigen Partner: Wählen Sie einen erfahrenen und vertrauenswürdigen lokalen Partner. Nirgendwo sind die richtigen Kontakte so wichtig für den Geschäftserfolg wie in Subsahara-Afrika.

Die richtigen Berater: Verlassen Sie sich bei der Geschäftsanbahnung nicht auf Ihr Bauchgefühl, das kann in Afrika schnell trügen. Nutzen Sie Know-how von deutschen Institutionen wie Auslandshandelskammern, Botschaften und Afrika-Verein.

Die richtige Einstellung: Bringen Sie genug Geduld, Zeit und zum Teil auch Geld mit. Gerade in überhitzten Boom-Märkten wie Angola können Flüge und Hotels deutlich teurer sein als in Europa, auch qualifiziertes Personal ist schwieriger zu finden.

Die richtige Währung: Beachten Sie die Wechselkursrisiken bei einigen volatilen lokalen Währungen in Afrika.

Der richtige Standort: Südafrika ist nach wie vor der attraktivste Ausgangspunkt für eine Offensive im Wachstumsmarkt Subsahara-Afrika: Rechtssicherheit und eine hervorragende Infrastruktur wiegen das Kriminalitätsrisiko auf.

FOTOS: STANISLAV SOLNTSEV, EUROLUFTBILD.DE / REUTERS

Germany passen nicht so recht zu einem Wirtschaftsraum, der gerade erst der schlimmsten Armut entrinnt.

Mercedes, Volkswagen und BMW produzieren zwar in Südafrika, aber nicht in erster Linie für den regionalen Markt, sondern für den Export in die Industriestaaten der Nordhalbkugel. Branchenkenner berichten: Ohne die großzügige südafrikanische Exportförderung wären die Werke der deutschen Autohersteller am Kap nicht wettbewerbsfähig.

Doch allmählich zeichnet sich in deutschen Unternehmen ein Umdenken ab. Immer mehr von ihnen nehmen die Herausforderungen des Wachstumsmarkts Afrika an – und wählen ganz selbstverständlich Südafrika mit seiner Rechtssicherheit und seiner guten Infrastruktur zum Ausgangspunkt ihres Vorstoßes.

SAP zum Beispiel betreibt in Pretoria seit 2005 ein Forschungszentrum, das speziell an Softwarelösungen für Entwicklungsländer arbeitet, mit einem Schwerpunkt auf „Very Small Enterprises". „Darunter verstehen wir Unternehmen mit maximal zehn Mitarbeitern, die das Rückgrat von Afrikas Wirtschaft bilden", sagt Karim El Salamoni, bei SAP für Regierungsbeziehungen in Subsahara-Afrika zuständig. Das SAP-Geschäft in dieser Region erhielt vor Kurzem einen deutlich höheren Stellenwert in der Konzernstrategie.

Einen Schritt, den der Dieselmotorenbauer MTU bereits hinter sich hat: Seit 2006 bearbeitet Südafrika-Geschäftsführer Michael Baumann systematisch den Markt bis zur Sahara – und konnte sich Jahr für Jahr über zweistellige Umsatzzuwächse freuen. „Selbst im Rezessionsjahr 2009 haben wir noch zugelegt", sagt Baumann, „bei Margen, die denen in anderen Märkten nicht nachstehen." Jüngste Großprojekte: MTU-Maschinen für ein Dieselkraftwerk in Botswana und für eine neue Fischereiflotte in Angola.

Schiffsmotoren für angolanische Fischerboote – das klingt schon ziemlich exotisch, beschreibt aber noch lange nicht den Höhepunkt teutonischen Pioniergeistes in Afrika. Den markiert mutmaßlich die African Development Corporation (ADC), jener Frankfurter Private-Equity-Fonds, für den auch George Nheweyembwa arbeitet. ADC beteiligte sich im vergangenen Jahr an einer Investmentbank in Simbabwe.



Afrika-Champion: Phuthuma Nhleko machte Südafrikas MTN zum erfolgreichsten Mobilfunkkonzern des Kontinents

Ausgerechnet Simbabwe. Direkt vor dem Flughafengebäude der Hauptstadt Harare versucht gerade eine Kolonne ausgemergelter Sträflinge wild wucherndes Gestrüpp auszureißen. Der Weg in die Stadt führt vorbei an jener Villa mit angeblich 86 Zimmern, die dem simbabwischen Zentralbankchef gehört, dem vermutlich schlechtesten Währungshüter der Welt: Nach einer Hyperinflation hat das Land keine eigene Währung mehr, es gelten nur noch südafrikanische Rand und US-Dollar als Zahlungsmittel. Münzen gibt es nicht, manche Geschäfte geben als Wechselgeld Kekse heraus. Und über all dem Irrsinn wacht, verewigt auf unzähligen goldgerahmten Porträts, der strenge Blick des 86-jährigen Freiheitskämpfers/Diktators/Präsidenten Robert Mugabe.

Kann es einen absurderen Ort geben, um eine Bank zu betreiben?

Doch wie schon bei der Standard Bank wird auch in den gepflegten Büroräumen von Premier Finance am Rande Hararas eine ganz andere Geschichte erzählt, als sich draußen auf der Straße abspielt. „Seit dem Ende der Hyperinflation hat sich das politische und wirtschaftliche Klima in Simbabwe deutlich verbessert", sagt George Manyere.

Manyere, geboren in Simbabwe, hat seinen Job bei der Weltbank in Washington gekündigt und seine Ersparnisse angezapft, um im Februar 2009 zusammen mit zwei Partnern die Premier Finance Group zu kaufen, eine reichlich heruntergekommene Privatbank mit 400 Angestellten. Seitdem restrukturiert Manyere nach Kräften, die Belegschaft soll auf 80 Mitarbeiter schrumpfen.

„Wir wollen der bevorzugte Finanzpartner für ausländische Investoren in Simbabwe werden", sagt George Manyere. „Die werden zurückkehren, wenn sie merken, dass sich die politische Lage hier beruhigt." Schon in diesem Jahr will die Bank Gewinne machen. Die ADC hielt Manyeres Konzept für überzeugend genug, um sich im Herbst 2009 mit 45 Prozent an Premier Finance zu beteiligen.

Wer weiß, vielleicht ist Robert Mugabe tatsächlich schon bald Geschichte, und vielleicht beginnt auch in Simbabwe jener Aufschwung, der weite Teile des Kontinents bereits erfasst hat. Einmal mehr wäre dann Südafrika in der Poleposition und würde vom Wiederaufbau in seinem heruntergewirtschafteten Nachbarland profitieren.

DOCH UM SEINE STELLUNG als Business-Hub für die ganze Region auf Dauer zu sichern, muss Südafrika seine eigenen Probleme angehen: Aids, Kriminalität, Korruption. Missstände, die auch Standard-Banker Sim Tshabalala nicht leugnet. „Südafrikas Grundübel ist die enorme materielle Ungleichheit", sagt er, „sie verursacht die meisten anderen Probleme."

Mit Jacob Zuma hat Südafrika seit knapp einem Jahr einen linksgerichteten Präsidenten, der die Armutsbekämpfung zum Mittelpunkt seiner Politik machen will – und dessen erste Entscheidungen die Johannesburger Business-Community positiv überrascht haben.

Zuma behielt bislang die disziplinierte Finanzpolitik seiner Vorgänger bei. Bei der Aids-Bekämpfung gab Südafrika die jahrelange Politik des Leugnens auf, binnen drei Jahren sollen nun Medikamente für 80 Prozent der infizierten Südafrikaner zugänglich gemacht werden. Selbst die Versorgungsposten für die alten Kämpen aus der Regierungspartei African National Congress werden unter Zuma nicht mehr ganz so freigebig verteilt – weshalb er bereits mit innerparteilichen Rücktrittsforderungen zu kämpfen hat. Die haben allerdings wenig Aussicht auf Erfolg, solange in Umfragen rund drei Viertel der Südafrikaner Zumas Kurs unterstützen.

Das Weltmeisterschaftsjahr 2010 sei für Südafrika das wichtigste Jahr seit den ersten freien Wahlen 1994, hat Zuma erklärt. Es sieht nicht so aus, als werde Südafrika seine große Chance leichtfertig verspielen. *Christian Rickens*

FOTO: KEVIN SUTHERLAND

Ohne Kompass und Steuermann



Führungslos treibt die Welt auf die nächste Inflationswelle zu.

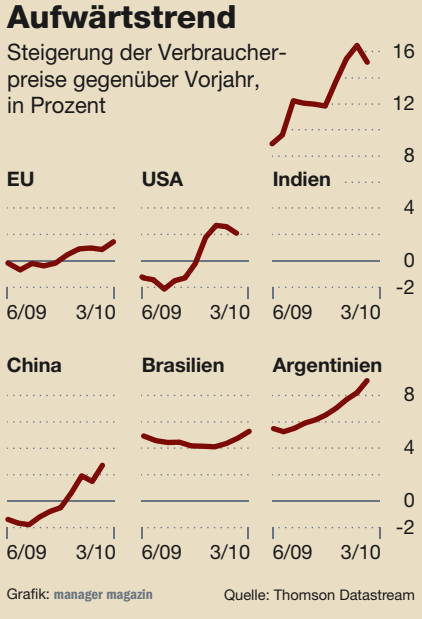
VON HENRIK MÜLLER

DER AUFSCHWUNG KOMMT! Die Konjunkturprognosen dieses Frühjahrs signalisieren, dass die Weltwirtschaft die große Krise allmählich hinter sich lässt – dass eine breite Normalisierung eingesetzt hat. Die Geldmärkte: „stabilisiert". Die Industrieproduktion: „kommt stark zurück". Der Welthandel: „erholt sich ernsthaft". So formulierte kürzlich die OECD. Das offiziöse ökonomische Bulletin lautet etwa: Der Patient hat seine akute Unterkühlung überwunden und ist nun auf dem Wege der Besserung. Doch bei genauerer Anamnese drängt sich ein anderer Befund auf: erhöhte Temperatur. Mit fiebrigen Tendenzen.

Auch wenn es im Westen kaum jemand ernst nimmt: Längst steigen die Inflationsraten rund um den Globus. Das alles ist noch nicht dramatisch – aber dahinter ist eine Dynamik am Werk, die rasch außer Kontrolle geraten könnte.

Ein paar aktuelle Zahlen: In den Schwellenländern mehren sich die Überhitzungssignale. Ob Indien (14,8 Prozent Teuerung) oder Argentinien (9,1 Prozent), ob Brasilien (5,3 Prozent) oder China (2,7 Prozent) – der Trend zeigt nach oben. Auch im etablierten Westen ziehen die Raten an. In Großbritannien lag die Rate zuletzt bei 3 Prozent, in den USA bei 2,2 Prozent, im spätzyklischen Euro-Land bisher bei nur 1,5 Prozent. Getrieben wird die Entwicklung vor allem vom wieder einsetzenden Rohstoffboom. Im März lag der HWWI-Index um 52 Prozent höher als ein Jahr zuvor. Energierohstoffe legten um 61 Prozent zu, Nichteisenmetalle um 80 Prozent. Für Eisenerz erwartet das HWWI sogar einen Preissprung um 90 Prozent.

Die Dynamik erinnert an die Rohstoffhausse unmittelbar vor Ausbruch der großen Krise. Tatsächlich notiert der HWWI-Index bereits wieder knapp unter seinem Höchststand vom Juli 2008. Wie damals liegt die Ursache für den Preisanstieg vor allem in den boomenden Schwellenländern. Ihre Nachfrage bestimmt inzwischen die Märkte wichtiger Rohstoffe: Auf China, Indien und Co. entfällt die Hälfte der weltweiten Nachfrage bei Rohöl, knapp zwei sind es Drittel bei Aluminium und Kupfer, knapp drei Viertel bei Weizen.



Leider – und das ist das Kernproblem – gibt es bislang keinen Mechanismus, der diesem weltweiten Preisanstieg Einhalt gebieten könnte. Denn er wird befeuert von der „globalen Überschussliquidität": von all dem Geld, das die Notenbanken in die Märkte gepumpt haben und das für realwirtschaftliche Transaktionen nicht benötigt wird. Diese Mittel führen zur Überhitzung in den Schwellenländern, schüren die Nachfrage nach Rohstoffen und die Spekulation. Sogar in den meisten OECD-Ländern steigen bereits wieder die Häuserpreise. Und es ist nur eine Frage der Zeit, bis steigende Lebenshaltungskosten sich auch hierzulande in steigende Löhne übersetzen. Wir haben es bereits 2007/2008 erlebt – bis die Lehman-Pleite zur vorübergehenden Vollbremsung der Weltwirtschaft führte.

Nun gewinnt die globale Inflationsdynamik wieder an Fahrt. Und eigentlich müssten die Notenbanken der großen Volkswirtschaften kooperieren, um die Überschussliquidität langsam wieder abzusaugen. Anders lässt sich nämlich bei offenen Kapitalmärkten schwer gegensteuern.

Doch die Notenbanken machen keine Anstalten dazu. Bislang denkt jedes Land vor allem an sich. Die amerikanische Fed und die Europäische Zentralbank (EZB) blicken auf ihre jeweilige Heimatwirtschaft und mögen noch nichts Problematisches erkennen: „Moderat" findet EZB-Präsident Jean-Claude Trichet die Preisentwicklung im Euro-Raum. Sein US-Kollege Ben Bernanke sieht die Inflation in den USA „gut unter Kontrolle".

DIE BOTSCHAFT IST KLAR: Im krisengebeutelten und schuldenbeladenen Westen soll eine spürbare Straffung der Geldpolitik auf absehbare Zeit kein Thema sein. Die Fed sorgt sich um die hohen Arbeitslosenquoten. Die EZB muss mögliche Staatspleiten in Griechenland und anderswo im Blick haben.

Ohne die beiden großen westlichen Volkswirtschaften jedoch wird sich die globale Inflation nicht aufhalten lassen. Auch wenn eine Aufwertung des chinesischen Yuan hilfreich sein mag: Immer noch orientieren sich die meisten Schwellenländer an der Fed und an der EZB. Zu einer wirklich eigenständigen Geldpolitik sind sie bislang nicht in der Lage.

So schippert die Welt auf eine neue Inflationswelle zu. Das Muster ist aus den 70er Jahren geläufig: Als infolge der Ölschocks die Inflationsraten in vielen westlichen Ländern auf zweistellige Werte kletterten, verzeichneten auch damals stabilitätsorientierte Länder wie Deutschland und die Schweiz eine deutlich beschleunigte Geldentwertung. Noch ungleich schwieriger wird die Abschirmung in der offenen Weltwirtschaft von heute sein. ◆

MANTEL UND SEGEN



MALTESERORDEN Ein Netzwerk katholischer Adliger steuert milliardenschwere Hilfswerke. Besuch bei einem 900 Jahre alten Konzern mit eigenen Pässen und betenden Topmanagern.



FOTO: MARKUS J. NIETERT

Trauerzug im Ordensgewand: Beisetzung des verstorbenen Großmeisters Fra' Andrew Bertie in Rom 2008 (3. v. l.: Erich Prinz von Lobkowicz, Präsident der deutschen Assoziation des Malteserordens)

Das feucht-kühle Nebeltuch über Vilnius hat sich gelichtet, im Fackelschein prangt das Wappen über dem Botschaftseingang, und Douglas Graf von Saurma-Jeltsch steigt aus seiner Dienstlimousine mit der Malteser-Standarte: ein Rover mit Beulen, 120 000 Kilometern auf der Uhr und speckigen Sitzen. Der Botschafter – Hornbrille, iPhone, das lockige Haar zurückgegelt – macht noch rasch eine Runde, bevor die Gäste eintreffen. Vorbei an den Räumen, in denen sich Spenden aus Deutschland stapeln, Dutzende blaue Mäntel und Kartons mit Maggiwürfeln. Durch das Empfangszimmer mit dem Bild des Großmeisters und der wuchtigen Schrankwand. Der Parkettboden ist abgewetzt, die grüne Couchgarnitur stammt aus dem Wohnzimmer seines Vorgängers, und die Kanapees auf dem Tisch hat eine örtliche Firma gestiftet.

Der Empfang des Botschafters des Malteserordens in Litauen verströmt eine charmante Mischung aus Jugendcamp und Hochdiplomatie, und der Graf ist darüber äußerst zufrieden: „Das Selbstbewusstsein des Ordens kommt nicht vom Pomp, sondern aus der Tradition und der Hilfe, die wir vor Ort leisten."

Wer an Ritterorden denkt, sieht tapfere Christen, die im heißen Sand das Schwert gegen Ungläubige schwingen, sieht den Heiligen Gral und viel murmelnde Mystik. Der Alltag des Grafen von Saurma-Jeltsch, Ritter des Malteserordens, Mitglied der Bundesleitung der deutschen Malteser, ehrenamtlicher Botschafter in Litauen und findiger Ermöglicher im Hilfsdienst, könnte davon nicht weiter entfernt sein. Heute Morgen hat er Suppe an Gebrechliche verteilt und über Möglichkeiten gegrübelt, eine Behindertenwerkstatt zu finanzieren. Zwischen Suppenküche und Altkleiderkammer empfängt er Minister, Sponsoren und Botschafter, um dann wieder für eine Woche mit dem Bus nach Lourdes zu pilgern. Samariter, Manager, praktizierender Katholik und Diplomat, der die Reisen nach Litauen aus eigener Tasche zahlt – die Kombination steht für eine der ältesten und schillerndsten Organisationen der Welt.

Der „Souveräne Ritter- und Hospitalorden vom Heiligen Johannes zu Jerusalem, genannt von Rhodos, genannt von Malta" ist nicht nur der älteste noch aktive Ritterorden, ein völkerrechtlich souveränes Gebilde mit eigener Währung, eigenen Pässen und diplomatischen Beziehungen zu 104 Staaten sowie eine Vereinigung, die zahlreiche Adlige als managende Wohltäter beschäftigt und Benedikt XVI. zu ihren Mitgliedern zählt. Er ist zugleich eine der größten internationalen Hilfsorganisationen mit rund 1,5 Milliarden Euro Umsatz und in 120 Ländern karitativ tätig: ein Weltkonzern mit 900 Jahren Geschichte.

Die lange Tradition mag als moralische Leitplanke funktionieren, doch auf dem viele Jahrzehnte so gemütlichen Wohltätigkeitssektor ist die Konkurrenz härter geworden, sind effizientes Management und Strukturen gefordert. „Die Sozialverbände genießen kaum noch Privilegien und geraten durch private Wettbewerber mit oft niedrigeren Löhnen unter Druck", sagt Branchenexpertin Iris Röthig.

Die Frage ist, wie eine Organisation, die um das Jahr 1050 entstand, um in Palästina ein Hospital zu betreiben, und die zu großen Teilen von katholischen Adligen im Nebenjob geleitet wird, mit dem Professionalisierungsdruck umgeht. Wie managt sie ihre Kosten, wie bringt sie die allein in Deutschland 36 000 ehrenamtlichen und die 12 000 hauptberuflichen Helfer unter einen Hut? Wie behauptet sie sich im Kampf um die sechs Milliarden Euro, die jährlich in Deutschland gespendet werden, gegen Charity-Giganten wie Unicef oder SOS-Kinderdorf?

In Litauen, wo der Malteser Hilfsdienst seit 1991 tätig ist, sind diese Fragen für Graf von Saurma-Jeltsch alles andere als akademischer Natur. Sicher, die Hauptamtlichen und 400 Freiwilligen hängen sich ordentlich rein, der Kindergarten in Vilnius ist beliebt, und die Alten freuen sich über Kartoffelsuppe mit Fleischeinlage, die freundliche junge Männer im Henkelmann vorbeibringen. „Das funktioniert gut, aber jetzt müssen wir die Organisation auf die nächste Ebene heben", sagt der Graf. Gemeint ist der Sprung in die sozialunternehmerischen Dienste, deren Einnahmen dann, wie in Deutschland, weniger lukrative Tätigkeiten mitfinanzieren. Gemeint sind systematischere Mitgliederwerbung, eine neue Finanzstruktur und professionelleres Fundraising.

Kurz: Aktionen wie die „Weihnachtssuppe", die Saurma-Jeltsch 2006 als eine seiner ersten Amtshandlungen erfand. Die Idee: Prominente kochen und verteilen Suppe in den Stadtzentren, das bringt Aufmerksamkeit und Geld und wirbt gleichzeitig für ein Konzert, das live im Fernsehen übertragen wird und während dessen Zuschauer anrufen und spen-

den können. Dank der Unterstützung durch die litauische Präsidentin und andere Promis spülte das Event 2009 fast 200 000 Euro in die Kasse. Der Botschaftsempfang ist ein Dank an Helfer, Medien und Sponsoren. Saurma-Jeltsch steht inmitten der Gäste, verteilt die mit Wappen verzierten und edel gerahmten Zertifikate an die Mitwirkenden. Für die 17-Jährige, die im baltischen Winter die Suppenkelle geschwungen hat, findet er ebenso die richtigen Worte wie für den Manager der litauischen Bank, die das Konzert mit 60 000 Euro finanzierte. „Wir haben mitgemacht, weil das Konzert im Fernsehen übertragen wurde", sagt der Vizechef der Bank, „die öffentliche Wirkung war uns extrem wichtig."

Es ist ein kompliziertes Geflecht aus Politikern, Journalisten, Ehrenamtlichen, Prominenten und Bürokraten, das der Graf hier in die richtige Balance zu bringen hat, und er macht dabei gute Stimmung und eine gute Figur auf dem diplomatischen Parkett, auch wenn es schon ein wenig abgetreten ist. Das muss er auch, denn die „Christmas Soup" ist eine der wichtigsten Einnahmequellen der Malteser in Litauen. „Wenn wir ehrlich sind", sagt der Graf, „dann haben wir als Orden nichts als unseren Namen. Den müssen wir so einsetzen, dass alle gewinnen: Die Medien haben eine gute Geschichte, die Sponsoren einen Imagegewinn, und die Bedürftigen bekommen Hilfe." Ein goldenes Dreieck.

Was Saurma-Jeltsch für Litauen vorschwebt, ein effizient geführtes Hilfsunternehmen, das ist im wichtigsten Malteser-Land, der Bundesrepublik, schon Realität. „Früher als andere haben die Malteser ihre Struktur hier zentralisiert und präsentieren sich als geschlossene Einheit, nach außen und innen", sagt Martin Beck, Professor für Sozialmanagement. Zusammen mit ihrem Schwesterorden, den evangelischen Johannitern, gelten die Malteser als die „Konzernhaftesten" in der Sozialwirtschaft.

Zwei Faktoren verleihen den Maltesern ihre Schlagkraft – und machen ihre Organisation gleichzeitig zu einem äußerst komplexen und fragilen Gebilde: das riesige Heer der Ehrenamtlichen, die gleichberechtigt in vielen Führungsgremien sitzen, sowie die über den Hilfswerken liegende Ordensstruktur, die nach wie vor stark vom Adel geprägt ist.

Nach der Vertreibung von Malta durch Napoleon sitzt die Ordensregierung seit 1834 in Rom; an der Spitze seit Frühjahr 2008 der 79. Großmeister, Fra' Matthew

Aufbau im Baltikum: Douglas Graf von Saurma-Jeltsch, Botschafter des Ordens in Litauen, in taubengrauer Dienstuniform



Reformer und Bewahrer: Seit rund 30 Jahren leitet Johannes Freiherr Heereman den deutschen Malteser Hilfsdienst



Berufe für Blaublüter

Nebenjobs und Ehrenämter des deutschen Adels – eine Auswahl

Adel verpflichtet: Viele der rund 60 000 Adligen in Deutschland engagieren sich in Ehrenämtern oder als Funktionäre in Verbänden. Die Einrichtungen erhoffen sich vom Klang des Adelsnamens und den gesellschaftlichen Verbindungen einen positiven Effekt. Besonders beliebt bei Graf & Co. sind Kirche, Kunst und Karitatives:

Clemens Graf von Waldburg-Zeil (50) arbeitet als Generalsekretär des Deutschen Roten Kreuzes (DRK). **Johannes Fürst zu Waldburg-Wolfegg (53)** sitzt im Kuratorium der Deutschen Stiftung Denkmalschutz, **Alexandra Prinzessin zu Sayn-Wittgenstein-Berleburg** wirkt als Beraterin bei der Unesco in Paris. **Philipp zu Guttenberg (36),** Bruder des Verteidigungsministers, wurde kürzlich zum Präsidenten der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Waldbesitzerverbände gekürt. **Franz Herzog von Bayern (76)** sitzt unter anderem im International Council of the Museum for Modern Art in New York; **Leopold Prinz von Bayern (66)** engagiert sich als Sonderbotschafter der Special Olympics Bayern. Da mögen die Preußen nicht zurückstehen: **Oskar Prinz von Preußen (50)** bekleidet das Amt des Herrenmeisters im evangelischen Johanniterorden.

Festing. Rund 13 000 Ritter und Damen gehören dem Malteserorden weltweit an, sie sind in den einzelnen Ländern zu „Assoziationen“ zusammengeschlossen und in drei Stände gegliedert: Den ersten Stand bilden die „Professritter“, die Gelübde über Armut, Keuschheit und Gehorsam ablegen müssen. Aus ihrem Kreis, der weltweit nur rund 70 Personen zählt, werden Großmeister und Großkomtur gewählt. Den zweiten Stand bilden die gut 800 „Obödienzritter“, die sich verpflichtet haben, im Geiste der Ordensprinzipien zu leben, wenn auch ohne kirchenrechtlich bindende Gelübde. Zu ihnen muss gehören, wer ein hohes Ordensamt, etwa in der Regierung, anstrebt. Den dritten Stand und damit die große Mehrheit bilden die einfachen Mitglieder, die sich wiederum in drei Ritterarten gliedern: alter Adel, junger Adel und Bürgerliche. Bis 1998 durften von ihnen nur Männer zu Obödienzrittern aufsteigen, die adlige Herkunft über 300 Jahre nachweisen konnten, die sogenannten „Ehren- und Devotionsritter“.

Heute herrscht die Moderne. Prinzipiell kann jeder in den Orden aufgenommen werden und Topämter bekleiden. Dennoch sind etwa in Deutschland drei von vier Ordensleuten edlen Geblüts. Auch für eine Führungsposition innerhalb der Hilfsdienste ist vornehme Abstammung keine Voraussetzung, nominell noch nicht einmal die Ordensmitgliedschaft – de facto aber dürfte die Blaublüterdichte in den Topetagen in kaum einer anderen Organisation höher sein: Die Geschichte wirkt noch nach.

Die meisten Ämter innerhalb des Ordens sind Ehrenämter; die Gehälter im Hilfsdienst sind branchenüblich, und das bedeutet: eher niedrig. Ein Geschäftsführer auf Bundesebene etwa erhält zwischen 100 000 und 200 000 Euro im Jahr. Dennoch bilden die wenigsten Ordensleute das Vorurteil des von seinen üppigen Latifundien lebenden Adligen ab, der zum Zeitvertreib ein bisschen Wohltäter spielt. „In Adelsfamilien ist es aber Tradition und historische Verpflichtung, sich für die Gesellschaft zu engagieren“, sagt der Präsident der deutschen Malteser-Assoziation, Erich Prinz von Lobkowicz, ein gut gelaunter Herr mit blauen Augen, Geheimratsecken und Tweedsakko. Noblesse oblige.

So kommt es, dass die meisten Herren im achtköpfigen Aufsichtsrat, über den die Ordensassoziation die gemeinnützige Deutsche Malteser GmbH (gGmbH) führt, zwar Prinzen, Grafen und Barone sind, aber durchaus bürgerlichen, wenn auch gut dotierten Berufen nachgehen: Sebastian Prinz von Schoenaich-Carolath etwa ist Vorstandsvorsitzender der Kölner Volksbank und Maximilian Graf von Drechsel als Geschäftsführer von Kopernikus Kapital tätig.

IN DER GGMBH ist der Löwenanteil der Malteser-Aktivitäten in Deutschland gebündelt: Rettungsdienst, 30 Krankenhäuser und Altenheime, Jugend- und Suchthilfe, Hausnotruf, Katastrophenschutz, Menüservice. Die Holding mit Sitz in einem schmucklosen Gelbklinkergebäude in Köln-Kalk steuert einen Jahresumsatz von rund 660 Millionen Euro (siehe Grafik unten).

Johannes Freiherr Heereman, vorsitzender Geschäftsführer des Hilfsdienstes, kam wie viele Mitglieder über die Lourdes-Pilgerfahrten zum Orden. Die Teilnahme ist Familientradition und steckte auch ihn an: „Ich war fasziniert, der Umgang mit kranken und behinderten Menschen war unglaublich erfüllend.“ Initiiert hatte die Pilgertouren, die aktuell Thema eines Kinofilms sind, Philipp Freiherr von Boeselager, ein Widerstandskämpfer des 20. Juli 1944 und Mitgründer des Malteser Hilfsdienstes.

Er wurde auf den jungen Heereman aufmerksam und schlug ihn bald als Generalsekretär des deutschen Hilfsdienstes vor. Seither leitet Heereman die Organisation. Einen Konzern, in dem Topmanager wie er im Nebensatz erwähnen, dass sie gerade noch mal den Jakobusbrief lesen, regelmäßig beten und sich einmal

Gutes tun im Zeichen des Kreuzes

Die Organisation des Malteserordens und seiner Hilfswerke in Deutschland



Grafik: manager magazin

Quelle: Malteserorden

FOTOS: ALBRECHT FUCHS FÜR MANAGER MAGAZIN

im Jahr zu einwöchigen Exerzitien ohne Handy und Zeitung zurückziehen. Und in der jeden Tag um 12.30 Uhr in der hauseigenen Kapelle das Angelus-Gebet gefeiert wird, eine kurze Andacht mit Liedern, Lesungen und Vaterunser.

Und gleichzeitig eine Organisation, die, als Heereman anfing, „noch stark blaulichtgeprägt" war, unter seiner Ägide neue Geschäftsfelder erschloss und sich drastisch verändern musste, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die deutschen Malteser waren lange regional zersplittert; das Nebeneinander von Haupt- und Ehrenamt sorgte für zusätzliche strukturelle Verwirrung, Anfang der 90er häuften viele Einheiten Defizite an. Heereman machte sich ans Sanieren, er kappte die Betriebskosten, zentralisierte die Buchhaltung und führte SAP-Software ein, „das ganze BWL-Instrumentarium". Vor allem aber trennte er 1997 die hauptamtliche Arbeit – also die sozialunternehmerischen Dienste, wo mit Leistungsentgelten von Krankenkassen und Kommunen das Geld verdient wird – stärker von der ehrenamtlichen wie Ausbildung und Katastrophenschutz. Ein Prozess, der Fingerspitzengefühl verlangte. „Das Ehrenamt macht unsere Organisation einzigartig. Aber um effizient arbeiten zu können, brauchten wir klare Entscheidungswege." Heute sind die Freiwilligen im Malteser Hilfsdienst e. V. zusammengefasst, der neben der gGmbH eine eigene Einheit mit 135 Millionen Euro Umsatz bildet. Auch Malteser International (Umsatz: 25 Millionen Euro), mit gut 200 Projekten von Katastrophenhilfe bis zu Ernährungsprogrammen rund um die Welt aktiv, wird von dem deutschen Hauptquartier in Köln aus geführt.

In der wachsenden Konkurrenz um Spenden – die knapp 10 Prozent der Einnahmen des Hilfsdienst-Vereins ausmachen – brauchten die Malteser aber auch nach außen ein klareres Profil. „Viele kannten zwar unsere Rettungswagen, aber als Marke waren wir nicht eindeutig positioniert", sagt Heereman. Eines Tages las er im Zug einen Artikel über die Markenstrategie von Marlboro im Vergleich mit Camel und war elektrisiert.

Zufällig traf er den Autor, den damaligen McKinsey-Berater Hajo Riesenbeck, abends auf einem Konzert – und der war bereit, pro bono eine neue Markenstrategie zu entwickeln. Der Kern der karitativen Arbeit der Malteser sei die physische Nähe zu den Menschen, fanden die Berater heraus; daraus entstand der Slogan „... weil Nähe zählt", der Ende 2006 offiziell eingeführt wurde. Für den zackigen Consultant Riesenbeck war der Umgang mit der traditionsschweren Organisation, in der Konsens statt Top-down-Durchregieren per Knopfdruck verlangt wird, „eine neue, sehr bereichernde Erfahrung". Wies er etwa auf die schwierige Situation hin, kam schon mal die Antwort, der Orden habe auch um 1800 eine kritische Phase durchlitten und sich dennoch wieder berappelt.

DIE WUCHT von vielen hundert Jahren Geschichte, sie ist für die Malteser keine Last, sondern ebenso wie der katholische Glaube eine Art Gerüst, das die Ordensleute verbindet und eine gewisse Gelassenheit verleiht, an Prinzipien festzuhalten. „Malteser zu sein bedeutet, ein christliches Leben in einer Gemeinschaft zu führen, die auf lange bewährten Werten wie Nächstenliebe basiert", sagt Albrecht Freiherr von Boeselager, der Kanzler der deutschen Assoziation. Deshalb etwa behalten die Malteser Dinge wie den Menüservice bei, die zwar oft Verluste machen, aber zum karitativen Gencode des Ordens gehören.

An anderer Stelle ist man weniger sentimental: Kürzlich trennte sich der Orden von zwei defizitären Krankenhäusern in Jülich und Hamm; in der Aufsichtsratssitzung, für die Boeselager von seiner Burg im Ahrtal nach Köln gefahren ist, wird über die künftige Ausrichtung der übrigen Hospitäler diskutiert. „Die Landschaft verändert sich, und wir müssen unser Portfolio anpassen, denn wir haben eine Verantwortung den Spendern und Mitgliedern gegenüber", sagt Boeselager, ein ruhiger, überlegter Mann mit randloser Brille und Siegelring.







Glaubensweg: Die Wallfahrten mit Behinderten nach Lourdes sind Höhepunkte im Ordensleben (ganz links: Douglas Graf von Saurma-Jeltsch)

Hauptquartier: Napoleon vertrieb die Malteser von Malta. Seit 1834 sitzt die Ordensregierung in Rom in der Via dei Condotti. Diplomaten aus aller Welt werden hier empfangen.

Oberhaupt: Der Brite Fra' Matthew Festing amtiert seit Frühjahr 2008 als Großmeister des Ordens

FOTOS: LARS HALBAUER / PA / DPA, ANTONELLO NUSCA / GAMMA / LAIF, PR

Bei allem Wandel, den der Orden managen muss, ist es neben den Ritualen, den Messen und Uniformen vor allem die Konstanz der Adelsfamilien, die das Geflecht der Tradition wetterfest macht. Auch wenn blaues Blut kein formales Kriterium ist – „die Adligen bilden das geistige und oft auch funktionale Rückgrat des Ordens“, sagt Claus Heinrich Bill vom Institut Deutsche Adelsforschung. Albrecht von Boeselager etwa ist der Sohn von Philipp von Boeselager; als Großhospitalier der Ordensregierung in Rom koordiniert er die weltweiten Hilfseinsätze. Wie bei den Boeselagers reicht das Engagement für den Orden in vielen Geschlechtern zahlreiche Generationen zurück – die Verbindungen laufen quer durch die Adelsfamilien und touchieren dabei auch den ein oder anderen Prominenten. So fungierte der ehemalige Lufthansa-Topmanager Leo-Ferdinand Graf Henckel von Donnersmarck, Vater des Regisseurs Florian von Donnersmarck, bis 2006 als Präsident der deutschen Ordensassoziation. Albrecht von Boeselager wiederum ist verheiratet mit einer Tante des Verteidigungsministers Karl-Theodor zu Guttenberg; eine andere Tante ehelichte Freiherr Heereman.

Familientradition: Albrecht Freiherr von Boeselager ist Großhospitalier des Ordens; sein Vater Philipp war Mitgründer des Hilfsdienstes



JEDOCH: Trotz generationenübergreifender Verbindungen zu den besten Kreisen ist der Orden nicht reich. Jede Assoziation bildet eine selbstständige Einheit, manche haben durch Spenden solventer Mitglieder ein kleineres Vermögen, doch die Hilfswerke müssen sich überall selbst tragen. In den Säkularisierungsstürmen kurz nach 1800 verlor der Orden fast überall seine Besitztümer und brauchte das ganze 19. Jahrhundert, um sich zu erholen. Nur in Österreich und in Italien sind noch einige Ländereien, Wälder, Weingüter und Immobilien in Ordensbesitz.

Das prächtigste Gebäude, der Sitz der Ordensregierung, liegt in der römischen Luxusmeile, an der Via dei Condotti 68. Dort, im Palazzo di Malta, mitten zwischen Prada, Bulgari, Gucci und Cartier, haben Großmeister, Großkanzler und die übrigen Regierungsmitglieder ihre Büros und Privaträume. In der Hauskapelle, wo der spanische König Juan Carlos getauft wurde, hängen Bilder heiliggesprochener Ordensleute. In grauen Pappmappen mit Wappen beherbergt das Archiv die bunten Stammtafeln, mit denen die adligen Mitglieder ihre Abstammung nachweisen. Mächtige Kronleuchter, antike Stiche und Kisten, kassetierte Decken, Mahagonischnitzereien, blitzende Säbel und edle Teppiche – auf Schritt und Tritt strahlt durch die Patina der Zeit der Glanz vergangener Epochen.

Und doch ist die Existenz des Ordens als aktiv handelnder Quasi-Staat hier in Rom täglich live zu erleben. Nicht nur in den Büros der hundert Mitarbeiter, die vor ihren Bildschirmen sitzen und zwischendurch zur Kaffeemaschine schlendern wie in jeder anderen Zentrale. Sondern vor allem im Innenhof mit dem großen weißen Malteserkreuz, über den an diesem warmen Frühlingstag eine dicke schwarze Limousine schnurrt: Großmeister Matthew Festing verabschiedet den kubanischen Botschafter, der seinen Antrittsbesuch beim Orden gemacht hat. Auf roten Plüschstühlen, über „Paupiettes d'Aubergines aux Nouilles“ und „Glace aux Abricots“ parlierten Staatsvertreter und Ordensoberhaupt über die Politik. Der Hofstaat, das komplexe Protokoll, der Status als souveränes Völkerrechtssubjekt, sie sind keine Marotte, an der die Malteser aus Liebhaberei festhalten. „Er erlaubt uns, bei unseren Hilfsmissionen auf höchster Ebene anzusetzen und erleichtert die Einfuhr von Material und Helfern“, sagt Großmeister Festing.

Nach dem Erdbeben in Haiti etwa waren die Malteser mit als Erste vor Ort – ihr Botschafter in der Dominikanischen Republik hatte den Weg geebnet. Es macht einen Unterschied, ob das Rote Kreuz um einen Termin mit dem Minister bittet oder ein echter Diplomat, auch wenn er nur einen Faststaat repräsentiert. Selbst Schreckensregime wie in Myanmar öffnen den Kreuzträgern die Grenzen, weil „wir uns aus der Politik raushalten“, wie Festing sagt. Zu angesehen, um abgewiesen, und zu klein, um gefährlich zu werden, das ist das Erfolgsrezept des karitativen Bonsaistaates.

Festing, ein britischer Gentleman mit dicker Hornbrille und einer Vorliebe für zerzauste Haare und fröhliches Lachen, arbeitete als Kunstexperte bei Sotheby's, bevor er Staatsoberhaupt wurde, und steht im Ruf, ein zupackender Pragmatiker zu sein. Ob Haiti, Irak, Darfur oder andere Krisenherde: „Unsere Strategie ist es, nicht punktuell einzufliegen, sondern langfristig zu helfen.“

Und die anderen Katastrophen machen derweil ja nicht Pause. Demografie, Hunger, Wassernot und Bildung, hier verlaufen für den Großmeister die entscheidenden Fronten der Zukunft. Getreu dem Wahlspruch: „Tuitio fidei et obsequium pauperum“ (Bezeugung des Glaubens und Hilfe den Bedürftigen). Für den Orden selbst sieht Festing die größte Herausforderung in der ersten Hälfte des Mission-Statements: Inmitten der notwendigen Professionalisierung das christliche Profil zu bewahren.

Bisweilen hilft dem Orden dabei die Ironie der Geschichte: Auf den ersten Blick wirkt es wie ein Fanal, dass sich ausgerechnet der Hauptsitz der wohltätigen Ritter in der Via Condotti zwischen den Läden von Hermès und Jimmy Choo eingezwängt sieht. Tatsächlich gehören die Räume aber zur Immobilie des Ordens. Die Edelboutiquen zahlen an ihn Miete. *Klaus Werle*

FOTO: ALBRECHT FUCHS FÜR MANAGER MAGAZIN



DER RAUSPAUKER

Der Mann ... Hanns W. Feigen (61) gehört seit Jahrzehnten zu den besten Wirtschaftsstrafverteidigern Deutschlands, seit 2001 in der Kanzlei Feigen Graf. Auch seine Frau Barbara Livonius ist Strafrechtlerin.

... und seine Mandanten Feigen hat den Lipobay-Skandal für Bayer verhandelt. Er vertrat zuletzt Ex-Post-Chef Klaus Zumwinkel und ist Rechtsbeistand des früheren Porsche-Lenkers Wendelin Wiedeking, der unter Insider-Verdacht steht.

„Das ist Berufsrisiko“

INTERVIEW Starverteidiger Hanns Feigen sagt, warum gegen so viele Manager ermittelt wird – und wie man sich im Ernstfall verhalten soll.

Herr Feigen, staatsanwaltschaftliche Ermittlungen gegen Manager nehmen sprunghaft zu. Betroffen ist auch die Creme der deutschen Wirtschaft: Vorstände von Siemens, Porsche, Telekom, Ferrostaal und zahlreichen Banken. Sind Topmanager krimineller als früher?

FEIGEN Das halte ich für ausgeschlossen. Tatsächlich gibt es hierzulande eine neue Lust am Strafrecht. Alle Welt meint, da, wo ein Schaden eingetreten ist, liege auch kriminelles Verhalten vor. Dann wird Anzeige erstattet – und die Staatsanwälte laufen los.

Und werden häufig fündig.

FEIGEN Zumindest nicht selten. Das liegt auch daran, dass die Staatsanwälte heute viel erfahrener in Wirtschaftsstrafverfahren sind. Vor 20 Jahren hatten die Ermittler weniger Interesse und auch weniger Sachkunde, heute können sie nicht nur Bilanzen lesen.

Wird die abschreckende Wirkung der Strafverfolgung dafür sorgen, dass die Wirtschaft sauberer wird?

FOTOS: JO ROETTGER FÜR MANAGER MAGAZIN (2)

FEIGEN Ja. Insbesondere das Korruptionsverfahren gegen Siemens hat die Wirtschaftswelt in Deutschland verändert. Seitdem rüsten viele Unternehmen massiv ihre Compliance-Abteilungen auf. Man hat gesehen, welche Folgen Bestechung haben kann.

Der Fall Siemens hat auch in einem anderen Punkt eine völlig neue Qualität gebracht. Ein Heer privater Ermittler von der Anwaltskanzlei Debevoise & Plimpton hat, bezahlt von Siemens, für die Behörden die Arbeit gemacht. Wird das Schule machen?

FEIGEN Natürlich hat hier – wie bei den Korruptionsermittlungen gegen Daimler – die amerikanische Börsenaufsicht SEC Druck gemacht. Doch auch die Staatsanwaltschaften in Deutschland erwarten von den Unternehmen inzwischen diesen besonderen Ermittlungsservice. Sie sagen: Wenn ihr intern rückhaltlos ermittelt und Dinge aufdeckt, die bisher unbekannt waren, dann wird das von uns am Ende honoriert werden. Ich rate Vorständen allerdings zu großer Vorsicht bei solchen Angeboten.

Warum?

FEIGEN Wer auf dieses Angebot eingeht und sich Forensiktruppen ins Haus holt, wird das Ende der Ermittlungen häufig nur noch von außen erleben, weil er inzwischen gefeuert worden ist. Er wird sich zivilrechtlichen Ansprüchen des Unternehmens gegenübersehen und soll nicht zuletzt die hohen Investigationskosten tragen.

Wenn er schuldig ist, gibt es keinen Grund für Mitleid.

FEIGEN Und wenn er nicht schuldig ist? Tatsächlich wird bei diesen Ermittlungen die Strafprozessordnung geradezu außer Kraft gesetzt. Denn ein Beschuldigter hat das Recht zu schweigen. Er hat das Recht auf einen Anwalt an seiner Seite, und er kann das Vernehmungsprotokoll lesen und gegebenenfalls korrigieren. Bei internen Ermittlungen heißt es jedoch lapidar: Wer nicht mitmacht, steht dem Unternehmen im Weg und riskiert die Kündigung.

Also sollten die Vorstände lieber nicht kooperieren?

FEIGEN Keineswegs. Die Rollläden herunterzulassen wäre völlig falsch. Wenn unten die Staatsanwälte klingeln und



„Ich rate zur Kooperation – aber in geordneten Bahnen."

oben der Turboschredder anläuft, um wichtige Unterlagen zu vernichten, hat das – mit Recht – schwere Folgen für die Beschuldigten: angefangen bei der Untersuchungshaft. Ich rate durchaus zur Kooperation. Aber diese muss in geordneten Bahnen ablaufen.

Was heißt das?

FEIGEN Die Rechte der Manager und Mitarbeiter müssen auch in internen Untersuchungen gewahrt werden. Das heißt: Interne Ermittler und Unternehmensanwälte können keine weitergehenden Rechte haben als ein Staatsanwalt. Der kooperierende Manager kann erwarten, dass er am Ende der Untersuchung nicht schlechter dasteht als ohne Kooperation. Zurzeit scheint dies bei verschiedenen Staatsanwälten wie auch Unternehmensanwälten übersehen zu werden. Man sollte sich an die Spielregeln der Strafprozessordnung halten!

Wie wenig sich ein Mandant manchmal auf seinen Anwalt verlassen kann, zeigt der Fall Hoffmann-Becking. Der Senior-Partner der Wirtschaftskanzlei Hengeler hat im Telekom-Spitzel-Verfahren zweimal ausgesagt, obwohl gegen seinen langjährigen Mandanten, den damaligen Aufsichtsratschef Klaus Zumwinkel, ermittelt wurde. Das hat für Unverständnis unter vielen Führungskräften gesorgt.

FEIGEN Dies betrifft die Frage der anwaltlichen Schweigepflicht. Bei mir haben sich zahlreiche Manager deshalb besorgt gemeldet. Ich will diesen Kasus aber nicht im Detail kommentieren, zumal die Staatsanwaltschaft Bonn die Ermittlungen gegen Klaus Zumwinkel, den ich strafrechtlich vertreten habe, inzwischen eingestellt hat. Nur so viel: Jeder Manager kann daraus lernen. Er muss dafür sorgen, dass sein Anwalt nicht am Ende zum Beweismittel gegen ihn wird. So etwas kann man ausdrücklich im Mandatsvertrag regeln, um später Überraschungen zu vermeiden.

Die Flut von Verfahren gerade gegen Bankvorstände hat die Chefetagen der Wirtschaft verunsichert. Viele fragen sich: Welche Risiken kann ich noch eingehen, ohne dafür nachher vielleicht angeklagt zu werden? Schießen die Behörden übers Ziel hinaus?

FEIGEN Die Gefahr besteht. Keine Frage, wenn jemand schmiert oder sich bereichert, sind Ermittlungen notwendig. Aber wenn eine Bank einen Kredit vergibt und der Kreditnehmer pleitegeht, wird zu schnell per Strafverfahren gefragt: Wieso hat der Bankmanager das getan? Der Vorwurf lautet dann: Untreue. Diese Praxis führt dazu, dass Banken immer vorsichtiger werden mit der Herausgabe von Krediten – das ist das Gegenteil des politisch und ökonomisch Erwünschten.

Wie kommt der Bankmanager aus seiner persönlichen Kreditklemme heraus?

FEIGEN Je kritischer eine Entscheidung ist, umso besser sollte er sie dokumentieren – das gilt für Manager aller Branchen. Er sollte die Risiken benennen und die Gründe, warum er so entschieden hat. Es hilft ungemein, wenn er später belegen kann, dass er die Risiken sorgfältig abgewogen hat. Insbesondere wenn es um steuerliche Fragen geht, kann sich ein Gutachten empfehlen, um das Risiko zu minimieren. Aber im Prinzip gilt: Anwälte können und sollen nicht das Geschäft führen.

So viele Ermittlungen es jetzt auch gibt – die meisten Wirtschaftsstrafverfahren enden glimpflich mit Bußgeldern oder Bewährungsstrafen. Wann wandern die Manager in den Knast, wie in den USA?

FEIGEN Ich glaube nicht, dass das hier so kommen wird. Gerichte halten sich in den Fällen von Untreue zurück, die uneigennützig sind. Aber wer sich selbst







Bosse und Buße:

Ex-Bayern-LB-Chef Werner Schmidt (l.) kaufte die Hypo Alpe Adria sehr teuer, Klaus Zumwinkel (M.) hinterzog Steuern, und Mr. Siemens Heinrich von Pierer wurde der Korruption nicht Herr

Gestern Mächtiger, heute Verdächtiger

Staatsanwälte rüsten auf, zahlreiche Topmanager geraten ins Visier

Fleißige Verfolger: Die Zeiten, da Weiße-Kragen-Kriminalität nur am Rande interessierte, sind längst vorbei. Bundesweit mehr als 20 Schwerpunktstaatsanwaltschaften für Wirtschaftskriminalität kümmern sich inzwischen um Vergehen wie Betrug, Korruption, Spionage und Preisabsprachen. 84 550 Fälle hat das Bundeskriminalamt 2008 gezählt. Die Schadenshöhe ist hoch: Mit 3,4 Milliarden Euro machte sie mehr als ein Drittel der Summe aller erfassten Straftaten aus.

Fällige Vorstände: Die Finanzkrise hat für Konjunktur unter den Ermittlern gesorgt. Nachdem viele Banken nur mit Staatshilfe vor der Pleite gerettet wurden, sind jetzt deren (Ex-)Vorstände im Visier. Unter Untreueverdacht stehen neben vielen anderen Werner Schmidt (Bayern LB), Georg Funke (HRE) und Siegfried Jaschinski (LBBW). Auch das Scheitern der VW-Übernahme durch Porsche ist indirekt eine Folge der Finanzkrise: Das Geld wurde knapp. Jetzt wird gegen Ex-Porsche-Pilot Wendelin Wiedeking und seinen damaligen Finanzchef Holger Härter wegen Marktmanipulation und Insidervergehen ermittelt.

bereichert, muss auch hierzulande damit rechnen, in Haft zu gehen.

Die Gesetzeslage verschärft sich weiter. Höhere Strafen werden von Politikern gefordert; die Haftung für Aufsichtsräte ist erweitert worden; die Haftungsfristen für Manager sollen jetzt verlängert werden. Was bringt das?

FEIGEN Die Verschärfung des Strafrechts, die rituell gefordert wird, ist unsinnig. Die Strafen reichen zur Abschreckung völlig aus. Es führt auch nicht weiter, die Managerhaftung zu verlängern oder auszuweiten. Das ist populär, weil sich alle Welt zurzeit über Manager aufregt. Das folgt dem Trend zum symbolischen Strafrecht, das sich für Einzelfallgerechtigkeit nicht interessiert und sich mehr an der Person als am Sachverhalt ausrichten will.

Was meinen Sie damit konkret?

FEIGEN Ein Paradebeispiel ist der traurige Fall von Friedrich Hennemann, dem früheren Vorstandschef der Vulkan Werft. Gegen den hat man Anfang 1996 ein Ermittlungsverfahren wegen Untreue eingeleitet. 2001 ist er vom Gericht zu einer Bewährungsstrafe verurteilt worden; das Urteil hat der Bundesgerichtshof 2004 aufgehoben, mit Hinweisen, die für einen klaren Freispruch sprachen. Doch erst jetzt wurde das Verfahren eingestellt, erst nach 14 Jahren ist Herr Hennemann vollständig rehabilitiert. Sie sehen: Allein die Verfahrensdauer ist eine Strafe.

Das ist doch ein Extremfall!

FEIGEN Das mag sein, aber drei, vier Jahre Ermittlungsverfahren sind Standard in Wirtschaftsstrafsachen. Wenn ein Verfahren beginnt, fragen mich Manager oft, ob wir Weihnachten durch sind. Ich pflege zu antworten: Welches Jahr meinen Sie? Dann wird vielen klar: Das ist das Ende ihrer Karriere, egal wie die Sache ausgeht.

Dem Strafverfahren folgen häufig zivilrechtliche Klagen. Wie kann die Führungskraft den Ruin vermeiden?

FEIGEN Eine Rundum-Lebensversicherung gibt es für solche Fälle nicht. Die D&O-Versicherungen, die Unternehmen für ihre Vorstände abschließen, zahlen bei vorsätzlichem Handeln nicht und prüfen auch sonst sehr genau, ob sie wirklich eintrittspflichtig sind.

Kann sich ein Topmanager zusätzlich schützen?

FEIGEN Nein. Eine Vereinbarung mit dem Aufsichtsrat, dass der Vorstand nicht haften muss, wäre nicht wirksam. Ebenso wenig wie eine Generalquittung beim Ausscheiden. Es mag für viele erschreckend klingen, aber: Ein Ermittlungsverfahren auch mit zivilrechtlichen Folgen gehört inzwischen zum Berufsrisiko eines Managers. ◆

Das Interview führten die Redakteure Arno Balzer und Martin Noé.

FOTOS: ROBERT BREMBECK/VISUM, PATRICK STOLLARZ/GETTY IMAGES, JOSE GIRIBAS

Mobiltelefonie im Flieger



ILLUSTRATION: BIRGIT LANG

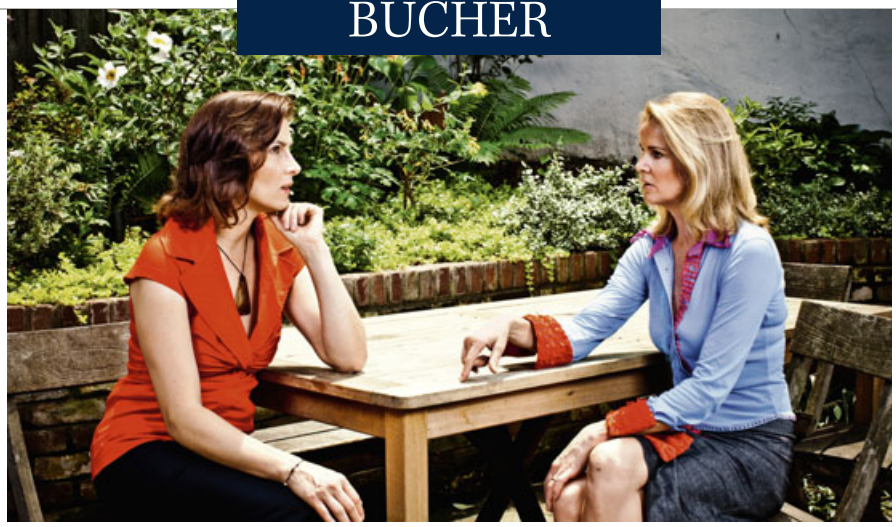
Über den Wolken herrschte lange Stille am Hörer. Das hatte nicht nur Nachteile.

VON KLAUS WERLE

DIESE SACHE MUSSTE ACHTENMEYER einfach ausprobieren: Im Flugzeug telefonieren. Mit seinem geliebten Blackberry! Während des Flugs!! Völlig beseelt blickt Achtenmeyer auf das grün-bläuliche Mittelmeer hinab und kann sein Glück noch gar nicht fassen: Als weltweit erste Fluglinie bietet Oman Air Passagieren an Bord seiner A330-Jets uneingeschränkten drahtlosen Internetzugang und Handyempfang. Das Ganze ist für Achtenmeyer derart erregend, dass sein Gehirn vor der Endorphinflut kapituliert und ihm in seinem Blackout niemand anderes einfällt, den er anrufen könnte, als ausgerechnet seine Frau. Das Gespräch ist etwas weniger herzlich, als es dem historischen Augenblick angemessen gewesen wäre („Bin bei der Maniküre. Was gibt's denn so Dringendes?"), und von ernüchternder Kürze („Du kannst telefonieren? Ganz toll. Ruf doch bitte rasch die Hubers an wegen des Opernabends nächste Woche. Tschüssi!"). Trotz 12 500 Metern über der Erdoberfläche derart auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt, erwacht in Achtenmeyer wieder der nüchterne Manager. Bei Licht betrachtet, kann auch das Telefonieren im Flugzeug nicht darüber hinwegtäuschen, dass Fliegen an sich längst zur öden Massenveranstaltung verkommen ist. Selbst die Zahl der Hon-Members sei mittlerweile vierstellig, hörte Achtenmeyer neulich, und das brachte ihn auf einen schönen business case: Wie wäre es denn mit noch mehr Differenzierung, mit dem Kreieren einer Gruppe über den Hons, zum Beispiel als „Imperator-Klasse"? Mit einer schicken Platinkarte zum Beispiel, persönlicher Abholung zu Hause und Transport bis zum Rollfeld sowie Champagner for free.

EINE GLÄNZENDE IDEE, die er, auch im Flieger müssen Wortspiele erlaubt sein, gleich mal pilotieren muss, und das geht am besten über Dr. Karl, seinen Bruder im Vielfliegergeiste. Sein direct report glaubt zwar, Achtenmeyer sei noch beim Teamouting in Barcelona; er kann ja nicht wissen, dass er sofort den nächsten Flug nach Muscat genommen hat, um von dort nach London zu fliegen, um endlich im Airbus telefonieren zu können. Sicherheitshalber schickt Achtenmeyer deshalb nur eine Mail und vergisst auch nicht, sein Copyright auf das Label „Imperator-Klasse" anzumelden. Kurz darauf klingelt sein Handy. „Dr. Karl hier. Mensch, Achtenmeyer, eine klasse Idee ist das. Sicher, das durchzukriegen wird ein uphill battle, aber es könnte sich lohnen, vor allem wenn ... sagen Sie mal, ich höre Sie doppelt, am Telefon und in echt. Sitzen wir etwa im gleichen Flieger? Warum sind Sie nicht in Barcelona?" Hastig legt Achtenmeyer auf, aber es ist schon zu spät. Keine fünf Minuten später pingt eine Mail im Posteingang: Sofortiges Dienstreiseverbot wegen offensichtlichen Desinteresses an Teambuilding. Hon-Status gestrichen, Imperator kann er sich abschminken, und von London zurück soll er Bus und Fähre nehmen. Mit freundlichen Grüßen: Dr. Karl, Sitzplatz 5 A. ◆

Handynutzung bei Oman Air: Während des gesamten Fluges, ausgenommen Start, Landung und Ruhezeiten bei Nachtflügen; derzeit nur ausgewählte Strecken. Preis für die Verbindung pro Flug: 29,95 Dollar für 26 Megabyte; Versand von E-Mails 9,95 Dollar. Mehr Infos: www.omanair.com.



Nicht so harmlos, wie sie aussehen: Claire Shipman und Katty Kay

Mehr als Quotenfrauen

KARRIERE Wie weibliche Führungskräfte unsere Arbeitswelt verändern – und selbst etwas davon haben.

ERKENNTNISWERT: Wie schwer es Frauen, insbesondere Mütter, haben, Führungspositionen zu erreichen, ist nicht erst seit der Quotendiskussion bekannt. Was aber, wenn sie es geschafft haben? Dann gehen die Probleme erst richtig los, und nicht wenige verzweifeln am Spagat zwischen 60-Stunden-Woche und Elternsprechtag. Hier setzt das Buch „Womenomics" der beiden amerikanischen Fernsehjournalistinnen Shipman und Kay an.

Doch es wird weder larmoyant über fehlende Kita-Plätze gejammert noch zur Bauchatmung beim Kundenmeeting geraten. Es geht vielmehr um Fakten: Von Frauen geführte Unternehmen erwirtschaften mehr Gewinn, in den USA wie in Deutschland gibt es mehr weibliche als männliche Hochschulabsolventen, und die Bankenkrise wäre mit weniger Testosteron womöglich auch milder verlaufen. Es wird also höchste Zeit, so das Fazit des Buchs, dass Frauen auch Einfluss auf den herrschenden Managementstil nehmen und die Arbeitswelt so gestalten, wie sie sie brauchen. Das heißt: Flexiblere Zeiten. Andere Erfolgsparameter. Effizienteres Arbeiten. Ausstiegs- und vor allem Rückkehrmöglichkeiten.

STIL: Kay und Shipman setzen auf Recherche und Ironie statt Befindlichkeiten und Klischees. Zudem ist das Buch gut übersetzt und mit aktuellen deutschen Beispielen ergänzt. Nach der Bestandsaufnahme im ersten Teil mit Studien und sehr persönlichen Fallbeispielen verschiedener Topmanagerinnen wird der zweite Teil nutzwertiger: Mit verschiedensten Übungen sollen Frauen zunächst herausfinden, wie ihre ideale Arbeitswelt aussieht. Anschließend folgen Strategien, das neue Modell um- und durchzusetzen.

NUTZWERT: Vieles steht zwischen den Zeilen: So erzählt die Partnerin einer New Yorker Großkanzlei, wie sie als Einzige ihren Job in vier Tagen macht. Sie ist eine der wenigen, die ihren Namen nicht nennen – aus Angst, Ansehen bei ihren Kunden und Kollegen zu verlieren. Insofern ein gutes Buch für ambitionierte Frauen, aber eigentlich erst recht für ihre männlichen Kollegen und Vorgesetzten.

Helene Endres



mm-Bewertung:

Erkenntniswert:	■■■□
Stil:	■■■□
Nutzwert:	■■■□

Claire Shipman, Katty Kay: „Womenomics"; Eichborn, 271 Seiten, 19,95 Euro.

Bestseller

1	(1)	**Die Abwracker**	Hans-Olaf Henkel, Heyne, 19,95 Euro
2	(2)	**Die Inflation kommt!**	Stefan Riße, FinanzBuch, 19,90 Euro
3	(–)	**Investment Punk**	Gerald B. Hörhan, Edition a, 19,50 Euro
4	(4)	**Die Büro-Alltags-Bibel**	Jochen Mai, dtv, 14,90 Euro
5	(–)	**Die Rückkehr des Meisters**	Robert Skidelsky, Kunstmann, 19,90 Euro
6	(–)	**Der Staatsbankrott kommt!**	Michael Grandt, Kopp, 19,95 Euro
7	(3)	**Der Informationscrash**	Max Otte, Econ, 19,90 Euro
8	(5)	**Die 4-Stunden-Woche**	Timothy Ferris, Econ, 16,90 Euro
9	(–)	**Markt ohne Moral**	Susanne Schmidt, Droemer, 19,95 Euro
10	(7)	**Crashkurs**	Dirk Müller, Droemer, 18 Euro
11	(–)	**Management**	Frank Arnold, Hanser, 24,90 Euro
12	(10)	**Führen, Leisten, Leben**	Fredmund Malik, Campus, 24,90 Euro
13	(–)	**Vatikan AG**	Gianluigi Nuzzi, Ecowin, 22,50 Euro
14	(–)	**Geld macht Geschichte**	Alexander Jung, Dietmar Pieper, Rainer Traub, DVA, 19,95 Euro
15	(11)	**Die Inflationsfalle**	Roland Leuschel, Claus Vogt, Wiley-VCH, 19,90 Euro



Der Überraschungserfolg des jungen Investmentbankers aus Wien ist eine Publikumsbeschimpfung des Mittelstands. Hörhan identifiziert Leasingrate und Bausparplan als das Hamsterrad der Dummen: Wahre Aufsteiger sollen auf Konsum verzichten, um so langfristig unabhängig zu werden.

Die Bestsellerliste wird exklusiv für mm von der Fachzeitschrift „buchreport" ermittelt. Sie basiert auf der Erfassung von Scannerkassen-Umsätzen in circa 300 repräsentativ ausgewählten Buchhandlungen.

FOTO: STEPHEN VOSS / REDUX / LAIF

Das Schweigen der Lämmer

MADOFF Wie ein Wall-Street-Einzelkämpfer fast den größten Finanzbetrug aller Zeiten aufgedeckt hätte.

ERKENNTNISWERT: Die Geschichte, die Harry Markopolos erzählt, gehört zu den bizarrsten Episoden der Finanzkrise: Neun Jahre lang hatte der einstige Manager eines New Yorker Vermögensverwalters vergeblich versucht, die Wall-Street-Legende Bernard Madoff als Betrüger zu entlarven.

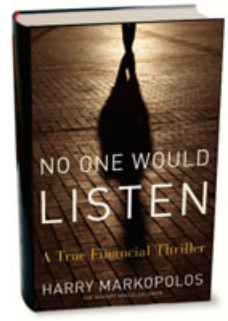
Fünfmal breitete er seine Analyse vor den Beamten der US-Finanzaufsicht SEC aus. Mehrfach versuchte er hochrangige Manager der Citigroup, von Goldman Sachs und der Chicagoer Terminbörse von seinem Verdacht zu überzeugen. Am Ende bot er sein Material sowohl dem Wirtschaftsmagazin „Forbes“ als auch dem „Wall Street Journal“ an. Geglaubt haben sie ihm erst, als Madoff sich Mitte Dezember 2008 den US-Behörden stellte – aber da hatten sich bereits 65 Milliarden Dollar in Luft aufgelöst.

Die Schilderung dieser Odyssee zeigt vor allem zweierlei: die unfassbare Ineffizienz und Inkompetenz der einst als mächtigste Finanzaufsicht der Welt gefürchteten SEC. Und: die ungeheure Leichtigkeit, mit der es ein gerissener Hochstapler geschafft hat, ganze Heerscharen ausgewiesener Finanzprofis zu täuschen.

STIL: Markopolos, der heute als selbstständiger Ermittler neuen Finanzbetrugsfällen hinterherjagt, ist kein Schriftsteller – aber sein Stil ist angenehm nüchtern und unaufgeregt.

NUTZWERT: Der Grund dafür, dass niemand auf die Warnungen hören wollte, ist schnell erzählt: Der Madoff-Jäger stützte sich auf eine komplexe Indizienkette – den endgültigen Beweis für Madoffs Betrügereien konnte er allerdings nie liefern. Dass Markopolos allerdings genug vorzuweisen hatte, um die SEC-Ermittler auf die richtige Fährte zu setzen, ist im Anhang nachzulesen. Hier ist die Anzeige dokumentiert, die er den Finanzaufsehern 2005 zukommen ließ. Diese knapp 30 Seiten liefern eine detaillierte Anleitung zur Überprüfung obskurer Finanzangebote.

Dietmar Palan



mm-Bewertung:

Erkenntniswert:	■■■■
Stil:	■■■□
Nutzwert:	■■■■

Harry Markopolos:
„No One Would Listen“; Wiley, 343 Seiten, circa 22 Euro, nur auf Englisch.

„Offshore mitten in Rom“

INTERVIEW Bilanzfälschung, Mafiaverwicklungen, Geldwäsche – so arbeitet die Vatikanbank.

Herr Nuzzi, Sie hatten für Ihr neues Buch Zugang zu einem Geheimarchiv mit 4000 Dokumenten über die Geschäfte des Vatikans.

NUZZI Ja, Renato Dardozzi, einer der wichtigsten Mitarbeiter der Vatikanbank, sammelte über Jahrzehnte hinweg Kontoauszüge, Bilanzen, Aufzeichnungen und versteckte sie im Keller eines Schweizer Bauernhofs. Keiner wusste davon, bis in seinem Testament stand, dass diese veröffentlicht werden sollten. Das wurde zu meiner Aufgabe.

Was haben Sie herausgefunden?

NUZZI Es sind allesamt Belege für ein kriminelles System: Die Vatikanbank arbeitete teilweise schlimmer als eine Offshore-Bank auf den Bahamas. Sie verwaltet zwar mehr als fünf Milliarden Euro, war aber von jeglichen Kontrollen befreit. Es gab Geldwäsche, Konten liefen auf Stiftungen, die keiner kannte, Erbschaften wurden geplündert, unantastbare Personen protegiert, Schmiergelder der Mafia eingelagert – und das alles mitten in Rom.

Sie sprechen in der Vergangenheit – hat sich etwas geändert?

NUZZI Durch die Enthüllungen des Buches war der Vatikan gezwungen, eine neue Währungsvereinbarung mit der EU zu unterzeichnen. Außerdem wurde der Chef der Vatikanbank entlassen.

Ich nehme an, der Vatikan war nicht begeistert über Ihr Buch.

NUZZI Nicht nur das. Mein Buch wurde von den großen italienischen Medien totgeschwiegen. Trotzdem wurde es 250 000-mal verkauft. Offiziell hat es natürlich keiner gelesen.

Hatten Sie Angst bei Ihrer Arbeit?

NUZZI Ja, sehr sogar. Besonders vor inszenierten Autounfällen. Jetzt aber bin ich entspannt – wenn mir heute etwas zustößt, erhält mein Buch nur noch größere Aufmerksamkeit. ◆

Das Interview führte mm-Redakteurin Helene Endres.



Hob ein Geheimarchiv: Der Italiener Gianluigi Nuzzi

FOTO: MASSIMO PRIZZON

mm-Bewertung:

Erkenntniswert:	■■■■
Stil:	■■□□
Nutzwert:	■■□□

Gianluigi Nuzzi:
„Vatikan AG“; Ecowin, 356 Seiten, 22,50 Euro.

Exzellent ■■■■ Gut ■■■□ Mäßig ■■□□ Schlecht ■□□□

Geschäft mit dem guten Gewissen



ILLUSTRATIONEN: SERGE BLOCH FÜR MANAGER MAGAZIN

GELDANLAGE Der Zeitgeist investiert mit: Der Markt für nachhaltige Geldanlagen boomt. Doch die Szene ist unübersichtlich, und das Geschäft mit Ethik und Ökologie lockt auch unseriöse Anbieter. Worauf Investoren achten müssen.

Gehören Siemens und Daimler in ein Portfolio, das nach nachhaltigen und ethischen Prinzipien angelegt wird? „Wenn 15 Prozent Rüstung oder Atom im Umsatz stecken, nennen es die einen noch ethisch, für andere ist das Investment schon unethisch", beschreibt Paschen von Flotow, Direktor des Sustainable Business Institute (SBI) in Oestrich-Winkel, die Abgrenzungsprobleme der Anleger, „es ist nicht Aufgabe der Wissenschaft, einen allgemein gültigen Standard zu definieren – jeder kann selbst entscheiden, was er unter diesen Begriff zählt und was nicht."

Die Offenheit des Begriffs tut der Beliebtheit keinen Abbruch: „Nachhaltiges Investieren, vor allem in Ressourcen- und Energieeffizienz, sehen wir als globalen Megatrend", beobachtet der Wissenschaftler von Flotow. Und die Deutschen machen begeistert mit: Schon jeder dritte Anleger, ergab eine Umfrage der Fondsgesellschaft Union Investment, bezieht neben der Rendite ökologische oder soziale Kriterien in die Investmententscheidung ein. Ende 2009 gab es hier 313 nachhaltige Publikumsfonds, 39 mehr als ein Jahr zuvor (siehe Grafik unten).

Als nachhaltige Kapitalanlagen definieren die Experten der Universität Stuttgart auf ihrer Kompetenzplattform Argus alle Anlageformen, die neben den konventionellen Kriterien der Rendite, des Risikos und der Liquidität noch soziale, ökologische und ethische Gesichtspunkte berücksichtigen. Doch der Teufel steckt im Kleingedruckten: Weil es keinen verbindlichen Standard gibt, muss jeder Anleger vor einem Engagement bei einem Fonds die Liste der Investments durchgehen. Denn über die politische Korrektheit von Anlagen in Unternehmen, die auch mit Rüstung, Atomenergie oder Gentechnik ihr Geld verdienen, haben Fondsmanager divergierende Ansichten.

Das gute Gewissen, versichern Experten, muss nicht auf Kosten der Rendite gehen. Die besten Nachhaltigkeitsfonds auf dem deutschsprachigen Markt legten im allerdings auch sonst guten Börsenjahr 2009 um bis zu 115 Prozent zu (siehe Tabellen Seite 140). Und Michael Schröder, Experte vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim, sagt: „90 Prozent aller einschlägigen Studien kommen zu dem Ergebnis, dass nachhaltige Investments keine Renditenachteile gegenüber üblichen Anlagemethoden bringen" (siehe Kasten Seite 142).

„Wir bieten unseren Anlegern ein gleich gutes, wenn nicht sogar besseres Risiko-Ertrags-Potenzial", behauptet Andreas Knörzer, der in der Baseler Bank Sarasin den Bereich Sustainable Investments betreut, „sonst könnten wir ein Engagement nach Prinzipien der Nachhaltigkeit nicht guten Gewissens als Best Advice empfehlen." Die Bank Sarasin gilt als Pionier der nachhaltigen Investments und betreut heute ein Vermögen von rund zwölf Milliarden Schweizer Franken, zwei Drittel davon für institutionelle, ein Drittel für private Anleger. Privatleuten, die Sarasin die Vermögensverwaltung übertragen wollen, bietet die Bank standardmäßig den nachhaltigen Ansatz an. „Wir haben unseren Research-Ansatz seit 1989 entwickelt", sagt Andreas Knörzer, „wenn Sie die falsche Gewichtung haben, schützt sie die Nachhaltigkeit auch nicht vor Verlusten."

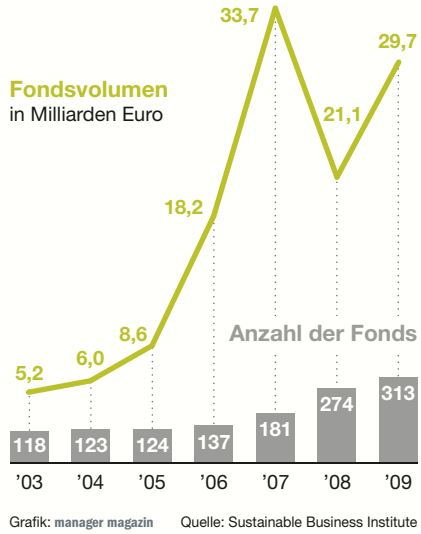
In jedem Fall brauchen Nachhaltigkeitsfans gute Nerven: Die Volatilität der Fondsnotierungen ist größer als bei gewohnten Investments. Das liegt an der Übergewichtung von Technologieaktien und relativ jungen Ökowerten. Da locken immerhin manchmal explosive Kursentwicklungen: Wer im Herbst 2002 Aktien von Solarworld kaufte und sie bis heute

Ethik verkauft Nachhaltige Investmentfonds sind gefragt

313 nachhaltige Publikumsfonds waren Ende 2009 in Deutschland, Österreich und der Schweiz zum Vertrieb zugelassen. Sie waren mit rund 30 Milliarden Euro investiert, rund 40 Prozent mehr als ein Jahr zuvor.

Gut zwei Drittel der Anlagesumme stecken in den 192 Aktienfonds, rund 4,4 Milliarden Euro in 39 Rentenfonds, der Rest in Misch- und Dachfonds.

Relativ neu im Angebot sind nachhaltige ETFs – Exchange Traded Funds, die einen Nachhaltigkeitsindex nachbilden und mit vergleichsweise niedrigen jährlichen Kosten mehr Chancen auf Rendite versprechen.



Grafik: manager magazin Quelle: Sustainable Business Institute

Die Größten und die Besten Wie sich nachhaltige Fonds 2009 entwickelten

Die größten Aktienfonds[1]

Rang	Fondsname	Fondsart	Währung	Volumen[2]	Performance 2009[3]
1	Pioneer Funds – Global Ecology	Ethisch-ökologischer Fonds	Euro	986,90	20,80
2	Sarasin OekoSar Equity – Global	Ethisch-ökologischer Fonds	Euro	314,08	27,08
3	Carnegie Worldwide Ethical	Ethikfonds	Euro	296,49	20,46
4	ÖkoWorld ÖkoVision Classic	Ethisch-ökologischer Fonds	Euro	291,13	25,27
5	Postbank Dynamik Vision	Nachhaltigkeitsfonds	Euro	199,70	34,91
Top	Hunter Hall International Ethical No.1 Fund	Ethikfonds	US-Dollar	12,02	73,16

Energiefonds[1]

Rang	Fondsname	Fondsart	Währung	Volumen[2]	Performance 2009[3]
1	Blackrock Global Funds New Energy Fund – A	(Neue) Energiefonds	US-Dollar	2744,03	21,00
2	Pictet Funds (Lux) Clean Energy-P Cap	(Neue) Energiefonds	US-Dollar	524,69	47,20
3	SAM Smart Energy Fund	(Neue) Energiefonds	Euro	478,65	77,59
4	UBS (Lux) Equity Fund – Global Innovators	(Neue) Energiefonds	Euro	409,89	34,06
5	Vontobel Fund Global Trend New Power Tech A1	(Neue) Energiefonds	Euro	392,60	24,10
Top	LSF Asian Solar & Wind Fund	(Neue) Energiefonds	Euro	15,70	114,90

Klima-/Umwelttechnologiefonds[1]

Rang	Fondsname	Fondsart	Währung	Volumen[2]	Performance 2009[3]
1	DWS Zukunftsressourcen	Klima-/Umwelttechnologiefonds	Euro	635,40	24,80
2	Allianz RCM Global EcoTrends	Klima-/Umwelttechnologiefonds	Euro	377,89	18,84
3	DWS Klimawandel	Klima-/Umwelttechnologiefonds	Euro	323,40	27,40
4	DWS Invest New Resources	Klima-/Umwelttechnologiefonds	Euro	302,30	24,20
5	Parvest Environmental Opportunities	Klima-/Umwelttechnologiefonds	Euro	202,91	39,07
Top	Sunares – Sustainable Natural Resources	Klima-/Umwelttechnologiefonds	Euro	18,70	87,51

Wasserfonds[1]

Rang	Fondsname	Fondsart	Währung	Volumen[2]	Performance 2009[3]
1	Pictet Funds Water P	Wasserfonds	Euro	2.334,00	20,30
2	SAM Sustainable Water Fund	Wasserfonds	Euro	1.181,56	33,81
3	KBC Eco Fund Water	Wasserfonds	Euro	241,66	30,64
4	Sarasin Sustainable Water Fund – A	Wasserfonds	Euro	78,92	33,00
5	Swisscanto (LU) Equity Fund Water Invest B	Wasserfonds	Schweizer Franken	67,41	39,65
Top	Swisscanto (LU) Equity Fund Water Invest B	Wasserfonds	Schweizer Franken	67,41	39,65

Grüne Themen allgemein[1]

Rang	Fondsname	Fondsart	Währung	Volumen[2]	Performance 2009[3]
1	Swisscanto (CH) Equity Fund Green Invest	Nachhaltigkeitsfonds	Schweizer Franken	266,49	25,92
2	Swisscanto (LU) Portfolio Fd. Green Invest Equity A	Nachhaltigkeitsfonds	Schweizer Franken	244,19	25,14
3	Deka-UmweltInvest CF	Klima-/Umwelttechnologiefonds	Euro	216,02	32,28
4	Fortis L Fund Green Future Classics	Klima-/Umwelttechnologiefonds	Euro	98,54	20,66
5	GreenEffects NAI-Wertefonds	Ethisch-ökologischer Fonds	Euro	29,32	31,28
Top	SAM Sustainable Multi-Theme Fund	Nachhaltigkeitsfonds	Euro	1,14	47,84

1) Die fünf größten Fonds und der Fonds mit der besten Entwicklung 2009; 2) in Mio. Euro; 3) in Prozent.

Quelle: www.nachhaltiges-investment.org/Sustainable Business Institute (SBI); alle Daten per Ende 2009

Im grünen Bereich Nachhaltige Aktienfonds schafften 2009 bis zu 115 Prozent Plus

Wer Anfang 2009 den LSF Asian Solar & Wind Fund im Portefeuille hatte, durfte sich Silvester über 115 Prozent Wertzuwachs freuen: Das war auch im guten Börsenjahr 2009 eine Spitzenrendite. Auch die großen Nachhaltigkeitsfonds zeigten eine recht ordentliche Performance. Was Ethikanleger wissen müssen: In den nicht branchenspezifischen Aktienfonds verfolgen die Manager meist einen sogenannten Best-in-Class-Ansatz. Sie investieren dann auch in Tabak- oder Autokonzerne – allerdings in die jeweils „grünsten“ und ethisch akzeptabelsten.

gehalten hat, kann sich über einen Kursanstieg von fast 3000 Prozent freuen. Wer allerdings vor gut zweieinhalb Jahren ausgestiegen wäre, hätte mehr als 10 000 Prozent Plus realisiert.

Die Entwicklung einzelner Investments nehmen die Promoter häufig als Leumundszeugnis für vollmundige Versprechen. „Je mehr der Sektor der nachhaltigen Anlagen boomt, desto mehr schwarze Schafe zieht er an", beobachtet Max Deml, Herausgeber des Newsletters „Öko-Invest". In seinem 14-täglich erscheinenden Börsenbrief untersucht er seit 1991 Investmentangebote, die mit ökologischen und ethischen Versprechen locken. Dubiose Konstruktionen setzt Deml auf seine „grau-grüne Liste".

DIE WARNUNGEN werden offensichtlich gebraucht. „Beim Versprechen zweistelliger Renditen setzt bei vielen Investoren die Gehirnfunktion aus", beobachtet Max Deml, „dabei gilt bei Ökoinvestments genauso wie im übrigen Anlageuniversum: Garantierte 12 Prozent Rendite gibt es nicht." Dann stimme entweder die Garantie nicht oder die Rendite.

Gerade die 12 Prozent scheinen eine magische Renditeziffer für viele Wald-Investments, die in Anzeigen und im Internet mit schönen Bildern von jungem Grün auf Anlegerfang gehen. „Bei Holz setzen wir immer ein deutliches Vorsichtssignal", sagt Deml, „nur wenige Anbieter sind börsennotiert, und von denen, die ich schon erlebt habe, sind 80 Prozent nicht mehr existent." Das mangelnde Stehvermögen hat meist fatale Folgen für die Anleger: Die können nämlich oft für 10 bis 20 Jahre nicht aussteigen. „Meist erwerben sie keine Substanzbeteiligung, sondern schließen ein Warentermingeschäft ab, das nach Dekaden eine Holzlieferung vorsieht. Das Geschäft geht nur auf, wenn der Fondsanbieter auch über die entsprechende Zeit den Wald hegt und pflegt und nicht das gesammelte Geld vornehmlich für Vertriebsprovisionen und Verwaltungsaufwand durchbringt.

Gerade beim deutschen Sehnsuchtsthema Wald lassen sich Initiatoren eine so große Vielfalt von Konstruktionen einfallen, dass die Angebote kaum zu vergleichen sind: Mal erwirbt der Investor, wie oben geschildert, einen Terminkontrakt auf Holz, mal investiert er in ein Unternehmen, mal in Grund und Boden.

Kostet Ethik Rendite? Nachhaltige Fonds schneiden im Schnitt nicht schlechter ab

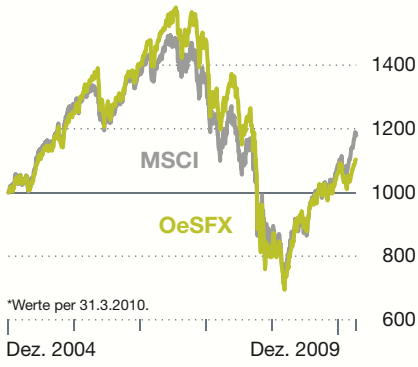
Anlageerfolg: Können Portfolios, die renditestarke Branchen wie Tabak, Rüstung und Kernenergie außen vor lassen, ebenso erfolgreich sein wie andere Portfolios ohne ethische Restriktionen?

Parallelen: Auf den ersten Blick ergibt sich ein erstaunlicher Gleichlauf: So läuft etwa der Dow Jones Sustainability Index, in dem Aktiengesellschaften mit Nachhaltigkeitsprofil geführt werden, fast parallel zum breiten MSCI World, genau wie das im OeSFX-Index abgebildete Aggregat des Kursverlaufs von Nachhaltigkeitsaktienfonds des deutschsprachigen Raums.

Die aggregierte Betrachtung hält Michael Schröder vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung für wenig aussagekräftig. „Für einen sinnvollen Vergleich muss man das Risiko adjustieren und die Fondskosten berücksichtigen."

Extrarendite: 90 Prozent der ihm bekannten nach diesen Kriterien durchgeführten Studien kämen zu dem Ergebnis, dass es keinen Nachteil für Öko und Ethik gibt. Einen nachhaltigen Vorteil immerhin haben die Investoren: Die grünen Fonds können Unternehmen zu ethischem Verhalten bewegen. Nicht jede Rendite drückt sich eben in Euro aus.

Nachhaltigkeitsfond-Index OeSFX und MSCI World*



Grafik: manager magazin Quelle: OeKB ProfitWeb, Bloomberg

Max Deml warnt: „Der Laie kann in der Regel nicht erkennen, wie seriös das Angebot ist."

Skandale begleiten den Markt für ethische und ökologische Anlagen vom Start weg: So sammelte in den 90er Jahren die oberbayerische Anlagefirma Wabag Wirtschaftsanalyse und Beratung AG bei rund 5000 Anlegern mehr als 200 Millionen Mark ein, die in ökologisch korrekte Recyclinganlagen in den neuen Bundesländern investiert werden sollten. Die Wabag lockte mit der klassischen Kombination: gutes Gewissen plus Spitzenrendite – versprochen waren jährlich 32 Prozent. Damit die Geldgeber Vertrauen fassten, zeigte die Gesellschaft als Hausjuristen einen Promi vor: Max Strauß, Sohn des legendären Ober-Bayern FJS.



Die Millionen versickerten im unüberschaubaren Geflecht von Tochtergesellschaften, und als das Anlegergeld weg war, kamen die Staatsanwälte. In jahrelangen Verfahren rekonstruierten sie den Betrug, der Strauß-Sohn wurde 2004 wegen Beihilfe zu einer Strafe in Höhe von 300 000 Euro verurteilt.

Ganz aktuell geriet jetzt die „grüne" Noa Bank ins Zwielicht: Die immerhin 185 Millionen Euro, die 9000 Kunden dort angelegt haben, sind nur zum geringen Teil in Öko und Ethik investiert – der Verdacht kam auf, dass die Noa-Gründer vor allem ein Factoring-Unternehmen, an dem sie beteiligt sind, finanzieren wollen.

Im Zentrum der staatsanwaltlichen Aufmerksamkeit stehen jedoch ausgerechnet die bei Kleinanlegern so beliebten Windparks. 2008 wurden zwei Vorstände der European Energy Consult (EECH) vom Landgericht Hamburg wegen Kapitalanlagebetrugs verurteilt, bislang nicht rechtskräftig. Es ging um 66 Millionen Euro verschwundenes Anleihekapital, für das weit über dem Marktpreis liegende Zinsen ausgelobt waren. Der Haken: Die Zinsen wurden nicht mit Ökostrom verdient, sondern aus dem eingesammelten Kapital bedient – ein Schneeballsystem nach Art des New Yorker Großbetrügers Bernie Madoff.

GLEICH FÜNF JAHRE HAFT bekam – noch nicht rechtskräftig – ein Manager der Koblenzer Provento AG wegen Kapitalanlagebetrugs und Steuerhinterziehung. Hier sollen Anleger um 18,4 Millionen Euro geschädigt worden sein. Aktuell steht die Itzehoer Prokon-Gruppe im Zentrum der Kritik. Sie errichtet und betreibt Windparks. Dafür sammelt sie über Genussscheine vor allem von Kleinanlegern Kapital, nach eigenen Angaben mehr als 300 Millionen Euro seit 2003. Seit 2006 zahlt Prokon auf die Scheine 8 Prozent Zinsen im Jahr. Kritiker bezweifeln, dass die Windräder der verzweigten Firmengruppe diese Rendite erwirtschaften, zumal noch die Werbeaufwendungen – 2009 waren es 6,4 Prozent des neu eingebrachten Genusskapitals – die Anlagesumme schmälern. Prokon bestreitet die Vorwürfe – Ausgang offen.

Max Deml hat in seinem Newsletter einen Warnhinweis in Sachen Prokon veröffentlicht. Er rät Anlegern mit Interesse an Solar- und Windanlagen eher zu geschlossenen Fonds: „Da sind die unseriösen Anbieter selten geworden, und die Angebote lassen sich in der Regel gut ver-



„Beim Versprechen zweistelliger Renditen setzt bei vielen Investoren die Gehirnfunktion aus."

Anlegerschützer Max Deml warnt vor unseriösen Angeboten



„Wenn 15 Prozent Atom im Umsatz stecken, nennen es die einen noch ethisch, für die anderen ist das Investment unethisch."

Paschen von Flotow vom Sustainable Business Institute

gleichen." Der Marktbeobachter persönlich ist Windkraftfan: „100 000 Privatanleger haben dafür gesorgt, dass heute in Deutschland die Windkraft einen Anteil von 6,3 Prozent am Stromaufkommen hat." So rechnet er die nicht in Geld ausgedrückte Rendite für Ökoanhänger vor: „Mit den 10 000 Euro, die Sie in den Windpark-Fonds investieren, leistet der Fonds Sicherheit für weitere 30 000 Euro Kredit – so bewegen Sie 40 000 Euro in die von Ihnen gewünschte Richtung."

Damit aber die Ökoemotion nicht die wirtschaftliche Vernunft vernebelt, gilt es vor der Investition einige Regeln zu beachten.

■ Risikoneigung. Welches Risiko ist der Investor bereit einzugehen? Bei ganz geringer Risikoneigung kommen nur Festgeldanlagen bei Ökobanken infrage, in Abstufungen geht es dann über Garantiezertifikate, Rentenfonds, Aktienfonds bis zu spekulativen Abenteuern. So notierte Anfang April eine Wandelanleihe des deutschen Solarzellenbauers Q-Cells bei etwa 70 Prozent. Die Restlaufzeit beträgt knapp zwei Jahre. Wenn der einstige Börsenstar die Zeit überlebt, winkt eine stattliche Rendite.

■ Volatilität. Welche Kursschwankungen ist der Investor zu ertragen bereit? Durch die Übergewichtung von oft jungen Technologiewerten sind nachhaltig investierte Aktienfonds schon volatiler als übliche Fondsanlagen. Bei den populären Themenfonds – wie Energie oder Umwelttechnik – muss der Anleger mit noch höherer Volatilität rechnen, weil Euphorie und Depression über das Thema voll auf die Kurse durchschlagen.

■ Information. Wegen der diffusen Begrifflichkeiten im Markt für nachhaltige Anlagen müssen Investoren stets ins Kleingedruckte einsteigen – erst hier erfahren sie, was der Anbieter unter ethisch und ökologisch versteht. Wichtig: Nicht nur Informationen vom Anbieter einholen, sondern via Internet und Anlegerschutzmedien das Angebot und die handelnden Personen überprüfen.

■ Kosten. Lassen Sie sich von Ihrem Berater genau vorrechnen und dokumentieren: Wie hoch sind die internen Spesen, Vergütungen, Vertriebskosten, also alles, was die sogenannten Weichkosten des Investments ausmacht? Bei Windparks beispielsweise gelten 5 bis 15 Prozent Weichkosten als normal. Generell gilt: Je spezieller die angewandte Technik, desto höher können die Vorlaufkosten sein. Vorsicht: Manche Anbieter verstecken Vorlaufkosten, indem sie diese über die gesamte Laufzeit strecken – fragen Sie den Berater gezielt danach.

■ Trend. Banken brauchen Vorlaufzeit, wenn sie einen neuen Fonds auflegen. Wenn die Aktien einer neuen Branche haussieren – wie beispielsweise die der Solarindustrie von 2002 bis 2007 –, planen sie Themenfonds. Anleger sollten genau beobachten, ob zum Zeitpunkt, zu dem diese Spezialfonds auf den Markt kommen, der Höhepunkt nicht schon erreicht ist. Wer etwa 2007 in einen Solarfonds eingestiegen ist, hat sein Kapital bis heute wahrscheinlich um rund die Hälfte dezimiert.

„Man muss sich für die Anlageentscheidung Zeit nehmen, denn es gibt im Feld der nachhaltigen Investments viel mehr Optionen, seine persönlichen Interessen umzusetzen", rät der Wissenschaftler Paschen von Flotow Anlegern. Immer wieder gibt es kreative neue Angebote: So offeriert die Umweltbank Sparbriefe, bei denen das Kapital für einen vereinbarten ökologisch erwünschten Zweck eingesetzt wird. Und der Lebensversicherer Oeco Capital aus Hannover, ein Tochterunternehmen der Concordia Versicherung, bietet Policen, deren Kapital nach ethischen und ökologischen Kriterien investiert wird. „Wir übertragen den Gedanken der Nachhaltigkeit auf alle Anlageklassen", sagt Andreas Knörzer von der Bank Sarasin. So spielt bei der Bewertung von Immobilien bei Sarasin heute die ökologische Bauweise, Wärmedämmung, aber auch die Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr eine gewichtigere Rolle. Und auch die Investmentchancen auf den Emerging Markets betrachtet Sarasin neuerdings aus dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit.

DAS NÄCHSTE GROSSE THEMA, prophezeit Paschen von Flotow, wird die Innovationsfinanzierung. Er beobachtet, wie sich große internationale Private-Equity-Firmen hierfür in Position bringen. „Wir sehen in Deutschland ein großes Potenzial für institutionelle Investoren, aber auch für vermögende Private", sagt der Wissenschaftler. Im Bereich Clean Tech, so der neue Fachbegriff, rangiere Deutschland ganz vorn, es entstünden viele neue Unternehmen in diesem Feld mit hohem Kapitalbedarf. Banken, klassische Private-Equity-Firmen, aber auch Beteiligungsgesellschaften, die von großen Industriekonzernen wie Bosch, Siemens oder RWE gegründet werden, stehen bereit, die Start-ups zu finanzieren. „In fünf bis zehn Jahren wird dieses Feld große Bedeutung haben", prophezeit Paschen von Flotow.

Mit seinem Sustainable Business Institute besetzt er ein Zukunftsthema, ist sich von Flotow sicher: „Ressourceneffizienz, Energieeffizienz sowie ein Mindestmaß an fairem und gerechtem Wirtschaften – diesen Anforderungen kann sich langfristig kein Unternehmen entziehen", sagt er, „und Anleger tun gut daran, diese Aspekte in ihre Anlageentscheidung einzubeziehen."

Michael Gatermann

FOTOS: PR

Saubere Rendite

GRÜNE GELDANLAGE Der Klimaschutz ist zum Milliardengeschäft geworden – und ködert potente Investmentprofis. Für Privatanleger birgt das Öko-Business jedoch einige Risiken.

In der Debatte um den internationalen Klimaschutz war Imre Szabo bislang nicht unbedingt einer der Wortführer. Eher konnte sich der ungarische Minister für Umwelt und Wasserwesen für die Thermalquellen seiner Heimatstadt begeistern.

Seit einigen Wochen allerdings steht Szabos Behörde, malerisch am Ufer der Donau gelegen, im Zentrum einer erbitterten Kontroverse um den Handel mit sogenannten Emissionszertifikaten. Diese Verschmutzungsrechte, seit 2005 zum Kauf und Verkauf an der Börse zugelassen, geben dem Erwerber das Recht, Kohlendioxid zu emittieren. Ihr Handel soll letztlich den Klimaschutz fördern.

Die Ungarn hingegen, klagen wütende Marktteilnehmer, hätten ungültige, weil bereits verbrauchte Zertifikate verkauft, die in den europäischen Emissionshandel gelangt seien. Mehrere Börsen – auch in Deutschland – stoppten daraufhin vor einigen Wochen vorübergehend den Handel mit den Verschmutzungsrechten. Der Skandal war perfekt.

Szabos Ministerielle beteuern ihre Unschuld. Nicht sie selbst seien auf die Idee gekommen, überschüssige Emissionsrechte zu verkaufen. Vielmehr hätten ihnen findige Londoner Händler, unter anderem von der Deutschen Bank, diesen Deal vorgeschlagen.

Tatsächlich gibt es im Geschäft mit den Klimaschutzpapieren offenbar etliche Grauzonen; ob die Ungarn ihre Zertifikate verkaufen durften oder nicht, ist noch unklar.

Für den Emissionshandel ist die Affäre indes nicht der erste Rückschlag. zunächst knackten Internethacker das deutsche Zentralregister für Emissionsrechte. Dann wurden massive Umsatzsteuerbetrügereien in dem noch jungen Marktsegment bekannt. Nun wird auch noch die Gültigkeit gehandelter Zertifikate infrage gestellt.

Das Geschacher mit den Verschmutzungsrechten ist nur ein Beispiel dafür, in welche Fallen Investoren tappen können, wenn sie am boomenden Geschäft mit der Umwelt mitverdienen wollen. Zwar ist unstrittig, dass der Klimakapitalismus langfristig an Bedeutung gewinnen wird. In der weltweit rasch wachsenden Industrie mit ihrer Vielzahl neuer, teilweise kaum erprobter Technologien die seriösen Anlagemöglichkeiten zu

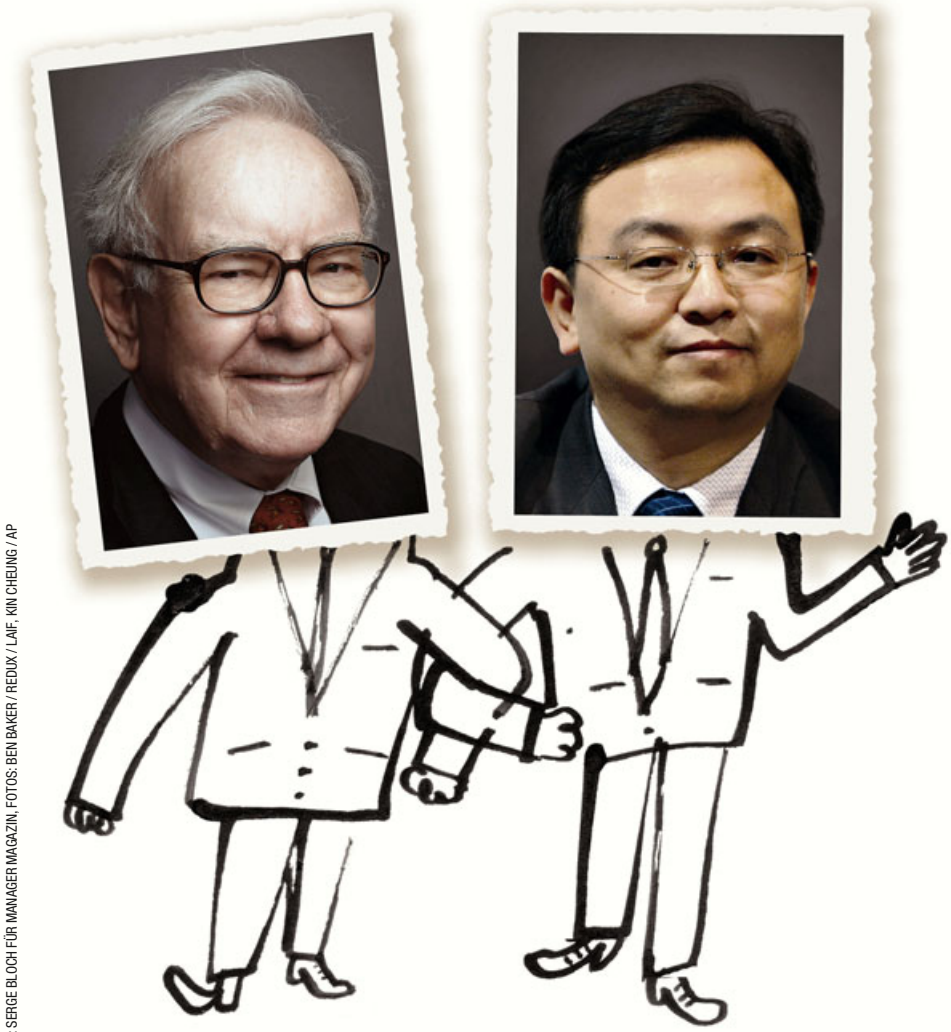


ILLUSTRATION: SERGE BLOCH FÜR MANAGER MAGAZIN, FOTOS: BEN BAKER / REDUX / LAIF, KIN CHEUNG / AP

Guru kauft Greentech: **US-Investor Warren Buffett hält Anteile am Elektroautobauer BYD (rechts im Bild: BYD-Chef Wang Chuanfu)**

identifizieren dürfte interessierte Laien indes in der Regel überfordern.

Dennoch ist der Andrang gewaltig. Mehr als 50 Prozent der gut betuchten Anleger in den USA, ergab eine Umfrage der Fondsgesellschaft Allianz Global Investors (AGI) unter rund 1000 Investoren mit einem Vermögen von mindestens 100 000 Dollar, planen 2010 Finanzanlagen im Bereich Umwelttechnologien.

Die Aussichten sind allzu verlockend: Regierungen von Washington bis Peking stellen Milliardensummen zur Verfügung, um grüne Projekte zu fördern und ihre Unternehmen für den Zukunftsmarkt der Ökotechnologien zu rüsten.

Der gescheiterte Klimagipfel von Kopenhagen im Dezember hat den Bemühungen, die heimische Umweltindustrie zu stärken, keinen Abbruch getan. „Die langfristige Perspektive für grüne Investments ist auch weiterhin exzellent", konstatiert Bozena Jankowska, Leiterin des Bereichs Nachhaltigkeit bei der AGI-Aktienfondstochter RCM, „wir befinden uns in einer sehr frühen Wachstumsphase einer aussichtsreichen Industrie."

THIEMO LANG ist einer derjenigen, die sich in dieser Wildwestszenerie darum bemühen, den Überblick zu behalten. Von Anlagen in Verschmutzungsrechten hält der Fondsmanager des Schweizer Finanzdienstleisters Sustainable Asset Management (SAM) wenig: „Die Preisbildung ist völlig intransparent", so Lang, „und hängt stark von politischen Entscheidungen und Konjunkturschwankungen ab."

Stattdessen investiert Lang in Unternehmen, die vom Trend zur klimaschonenden Wirtschaft profitieren dürften: von der chinesischen Solarfirma Yingli über den US-Energienetzbetreiber ITC Holdings bis hin zum französischen Batteriebauer Saft Groupe. „Auf der ganzen Welt", resümiert er, „ist ein Wettstreit um die besten Technologien entbrannt."

Das größte Potenzial sieht er momentan in den aufstrebenden Schwellenländern Asiens, allen voran China. Die Regierung der Volksrepublik, argumentiert Lang, suche nach rentierlichen Anlagemöglichkeiten für ihre billionenschweren Barreserven – und habe den Greentech-Trend längst erkannt. Vergangenes Jahr starteten die Chinesen beispielsweise ein 13-Städte-Programm für Elektrofahrzeuge im öffentlichen Verkehr, das dem gesamten Sektor der E-Autos Auftrieb geben dürfte.

Etwa ein Drittel seiner aktuellen Investments hat Lang in Asien getätigt. Tendenz steigend. Dagegen meidet er Unternehmen, die überwiegend auf wachstumsschwächere Märkte wie Europa setzen. Bislang ging die Strategie auf: Langs Flaggschiff, der SAM Smart Energy Fund, legte in den vergangenen fünf Jahren im Schnitt um 9 Prozent zu – laut Feri Research stärker als jeder andere in Deutschland zugelassene Umwelttechnologiefonds.

Wer nach ähnlichen Kriterien investieren will, kann zum einen auf ausgewählte Aktien setzen. Anfang 2009 empfahl manager magazin eine Reihe von Greentech-Titeln, deren Kurse seither größtenteils deutlich gestiegen sind (siehe Tabelle unten). Allein das Papier des chinesischen Elektroautobauers BYD, eines der jüngeren Investments von US-Anlageguru Warren Buffett, verteuerte sich um rund 430 Prozent.

Allerdings birgt die Einzeltitelstrategie auch Risiken: Je stärker ein Unternehmen auf eine bestimmte Branche fokussiert ist, desto größer auch die Schwankungsgefahr. Das gilt besonders für Aktien aus Schwellenländern.

Deshalb bieten sich für Privatanleger, die risikoarme Investments bevorzugen, eher breiter aufgestellte Aktienfonds an. Der Vorteil: Solche Vehikel streuen die Anlegergelder auf verschiedene Regionen und Branchen – ob Solar, Windenergie oder moderne Beleuchtungssysteme. Um die Wertentwicklung zu stabilisieren, investieren die meisten Fondsmanager außer in reine Greentech-Titel auch in Mischkonzerne wie Siemens, deren Aktien sich stabiler entwickeln.

Doch auch die Fonds taugen nicht als schneller Renditegarant: „Grüne Geldanlagen sollten mit einer Perspektive von mindestens fünf Jahren getätigt werden", so RCM-Managerin Jankowska. Schließlich befänden sich große Teile der Industrie noch in einer sehr frühen Entwicklungsphase. Zwischenzeitliche Rückschläge nicht ausgeschlossen.

Überdies sollten Anleger nur auf Fonds setzen, die bereits eine mehrjährige Erfolgsbilanz vorweisen können. Denn gerade bei Modethemen wie Umwelt kreiert die Finanzbranche jährlich Dutzende neuer Vehikel. Viele solcher Produkte werden nach wenigen Jahren wieder eingestellt.

Zu den Fondsgesellschaften, die ihre Palette im vergangenen Jahr gestrafft haben, zählt auch die Deutsche-Bank-Tochter DWS. Das Vehikel DWS CO_2 Opportunities Fund beispielsweise verschwand im August vom Markt – ein Jahr nach der Einführung. Wegen schlechter Performance vermochte der Fonds kaum Anlegergelder anzulocken. Dabei hatte die DWS mit diesem Produkt auf den vermeintlich neuesten Trend gesetzt: Verschmutzungsrechte.

Simon Hage/Ulric Papendick

Power-Papiere Wie sich mm-Empfehlungen entwickelt haben

Unternehmen	Branche	ISIN*	Kursgewinn** in Prozent
BYD Co.	Autos	CNE100000296	468
Telvent	IT	ES0178495034	118
Umicore	Rohstoffe	BE0003884047	108
Saft Groupe	Spezialbatterien	FR0010208165	90
Abengoa	Energie	ES0105200416	76
Centrotec	Gebäudetechnik	DE0005407506	46
KWS Saat	Saatgut	DE0007074007	32
Itron	Zählersysteme	US4657411066	28
First Solar	Solarenergie	US3364331070	-9
Monsanto	Saatgut	US61166w1018	-12
Envitec	Biogas	DE000A0MVLS8	-14

*Internationale Wertpapierkennung; **seit 24.01.2009: Erscheinungstermin manager magazin 2/2009, in welchem obige Aktien vorgestellt wurden, Stand: 9.4.2010.

Grafik: manager magazin Quelle: Thomson Datastream

Stürmer und Zerstörer

KULTUR TRIFFT KOMMERZ Topmanager Herbert Hainer und Regisseur Sönke Wortmann über Fußball, Film und Frauen. Und die ewige Frage: Dürfen Männer weinen?

Herr Hainer, wann waren Sie zuletzt im Kino?

HAINER Das ist gerade mal vier Wochen her. Meine Frau ist begeisterte Kinogängerin, und ab und zu gehe ich dann mit. Aber ich weiß gar nicht mehr, was wir uns angeguckt haben.

Offenbar nicht Herrn Wortmanns neuesten Film „Die Päpstin".

WORTMANN Darf ich raten? Sie haben „Avatar" gesehen.

HAINER Auch nicht. Aber den will ich nicht verpassen.

Herr Wortmann, haben Sie außer dem DFB schon einmal ein deutsches Topunternehmen von innen gesehen?

WORTMANN Nein, ich kenne kein Dax-Unternehmen von innen. Da sieht man mal, aus welch verschiedenen Ecken wir beide kommen.

Interessieren Sie sich für Wirtschaft?

WORTMANN Ehrlich gesagt nicht so. Ich verstehe die Zusammenhänge nicht, wahrscheinlich, weil ich mich auch nie damit beschäftigt habe. Ich habe auch nicht wirklich die Finanzkrise verstanden, obwohl ich mich bemühe, die Grundzüge nachzuvollziehen. Aber allein die Summen, die dann aufgebracht werden mussten, um die Banken zu retten, die sind für mich nicht vorstellbar. Auch wie das läuft, dass ein Staat, der natürlich wie alle Staaten ein bisschen Schulden hat, plötzlich so viele Hunderte von Milliarden auf einmal aufbringen muss ...

HAINER Die Deutschen haben gerade einen Haushalt verabschiedet mit noch einmal 80 Milliarden neuen Schulden.

WORTMANN Ich kann mir keinen Begriff machen von den Summen, das fängt schon bei der Hypo Real Estate an, wie viel wir da hineingetan haben. Ich wusste nicht, dass es so viel Geld überhaupt gibt.

HAINER Ich kann Ihnen eins versichern, da gibt es viele Leute, die mit diesen Zahlen nichts mehr anfangen können. Das geht mir genauso. Letztlich handelt es sich um Trillionen. Wo die Gelder alle herkommen und wo die herumschwirren, ich habe keine Ahnung, muss ich ehrlich sagen.

Der Aufsichtsrat einer großen, namhaften Bank verriet uns, dass selbst für die Profis in den Führungsetagen die Produkte, die letztlich zur Finanzkrise führten, nicht auf Anhieb verständlich waren, und die Summen, um die es geht, genauso märchenhaft sind wie für das große Publikum.

WORTMANN Was ich nicht verstehe, ist, dass auf der anderen Seite an Kindergärten und Schulen gespart wird, weil anscheinend kein Geld da ist. Das ist für mich ein großer Widerspruch.

HAINER Der Staat rechnet natürlich damit, dass er die Gelder, mit denen er die Banken stützt, zurückbekommt, womöglich gar mit Gewinn.

Und doch hat uns die Finanzkrise auch in eine gesellschaftliche Zerreißprobe manövriert. Wirtschaft und Kultur und überhaupt Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland haben sich noch weiter voneinander ent-

HERBERT HAINER (55)

ADIDAS

Der Herr der Streifen: In seiner Jugend war er Stürmer in der Dritten Liga. Richtig gepunktet aber hat er bei Adidas. Als er anfing, standen die Herzogenauracher am Rand des Ruins. Heute macht er über zehn Milliarden Euro Umsatz.

Sport und Mord: Bella Figura geht ihm über alles. Desserts sind tabu. Zur Entspannung gibt es sonntags „Tatort", sonst Allgäu-Krimis.

SÖNKE WORTMANN (50)

REGISSEUR

Mit „kleinen Haien" große Beute: Als 6er grätschte er die Gegner weg. Als Regisseur zieht er Millionen Zuschauer an. Dank ihm lassen sich „Das Wunder von Bern" und „Deutschland, ein Sommermärchen" jederzeit neu besichtigen.

Fasten und Fortuna: Er will am Ball und auf dem Teppich bleiben. Hungern und Sozialengagement sind für ihn selbstverständlich.

FOTOS: ANDREAS POHLMANN FÜR MANAGER MAGAZIN (3)

MANAGER PRIVAT



fremdet. Für eine führende Industrienation ist das kein gutes Zeichen. Wir müssten doch unsere Wirtschaft lieben, schließlich verdanken wir ihr unseren Wohlstand.

WORTMANN Die Kultur wird von der Wirtschaft zum Glück oft gesponsert. Ich bin ein Kind des Ruhrgebiets, und wir sind Kulturhauptstadt in diesem Jahr. Daher arbeite ich ein bisschen mit bei „Ruhr 2010" in Essen. Da wurde auch die Wirtschaft eingebunden, und Berthold Beitz hat aus Mitteln der Krupp-Stiftung das Museum Folkwang komplett neu bauen lassen, für 55 Millionen Euro. Auch die anderen großen Essener Firmen RWE oder Eon Ruhrgas helfen mit.

HAINER Heute sehen Sie mehr und mehr Firmen, die sich für Kunst interessieren und engagieren.

Die Kunst darf die Macht dekorieren und sorgt gleichzeitig für kulturelles Flair und Image. Die Rolle des Kunstmäzens, die früher Kirche und Adel spielten, haben heute die Banken übernommen, und in ihrem Gefolge andere Unternehmen. Auch die Oper als Bastion der bürgerlichen Hochkultur wird von der Wirtschaft gern alimentiert. Aber wir haben keinen Dialog zwischen Wirtschaftsvorderen und Kulturschaffenden. Unsere Topmanager verweigern die gesellschaftliche Diskussion.

WORTMANN Ich kenne keine Topmanager, ich komme immer nur bis in die Werbungsabteilung.

Könnten Sein und Schein eines deutschen Wirtschaftsbosses, um es altmodisch auszudrücken, heute heißen sie ja CEO, Sie filmisch reizen?

WORTMANN Grundsätzlich: ja. Es kommt natürlich immer darauf an, wie packend die Geschichte dann ist, die man dazu erfinden würde. Aber Manager wie Herbert Hainer haben eine große Verantwortung und eine große Fallhöhe. Die Gefahr, dass sie den gleichen Weg, nur rasant schneller, nach unten nehmen, die lauert immer. Was ich Ihnen natürlich nicht wünsche, Herr Hainer! Aber es ist ein großes Potenzial für Drama vorhanden in dem, was Sie machen.

Herr Hainer, bietet Ihre Vita Stoff, aus dem die Träume sind?

HAINER Wenn man Sportler ist und noch dazu Fußballer und so begeistert und engagiert war wie ich, obwohl das Talent nicht zum Profi gereicht hat, dann ist das ein Traumjob, den ich heute habe. Genauso erlebe ich das auch. Es gibt wirklich wenige Tage in meinen 23 Jahren bei Adidas, an denen ich in die Firma gegangen bin und gesagt habe: „Himmel, mich regt das alles granatenmäßig auf, jetzt schmeiße ich hin!" Das war nur zwei-, dreimal, damals 1991 und 1992, als es der Firma richtig schlecht ging, als wir am Rande des Ruins jonglierten. Ich freue mich jeden Tag, wenn ich in die Firma gehe, weil ich weiß, ich kann wieder versuchen, etwas zu beeinflussen, im positiven Sinne natürlich.

Und wieso ist das für einen Fußballer toller als für jeden anderen?

HAINER Fußballer sind eine besondere Spezies. Fußball ist unheimlich populär; in Deutschland sowieso, aber auch in der ganzen Welt. Du kannst hinkommen, wo du willst, du hast immer ein Thema. Das Zweite ist, Fußball ist ein Teamsport. Am schönsten ist es, zumindest war es das für mich, wenn du dich mit deinen Mannschaftskameraden zusammen freuen kannst. Ein Einzelsportler hat wahrscheinlich nie dieses Glücksgefühl. Wenn so einer siegt, wird er auch von den Massen bejubelt, geht dann aber allein in die Umkleidekabine. Nicht so bei den Fußballern. Wir haben gesungen, wir haben uns umarmt. Das war ein tolles Erlebnis. Und das habe ich natürlich heute bei uns im Unternehmen genauso. Wir beschäftigen viele Sportler, und die meisten mögen es, im Team zusammen zu arbeiten, zusammen zu feiern und auch Krisen zusammen zu meistern.

Muss man Kicker sein, um bei Adidas einen Job zu bekommen?

HAINER Natürlich nicht. Wenn aber einer eine Leidenschaft für Sport hat, ist er bei uns noch besser aufgehoben, als wenn einer sagt, ein Fußball oder Turnschuh ist für mich auch nur ein Produkt wie Waschmittel oder Autoreifen.

Eigentlich spiegelt sich das gesamte Männerleben, auch das in der Wirtschaft, im Fußball wider. Elf Freunde sollt ihr sein, das ist die Seilschaft; es gibt eine klare Rangordnung auf dem Feld und feste Regeln der Hack- und Teamordnung. Man spielt sich die Bälle zu, ob mit kurzem oder langem Pass, dribbelt sich aus, sichert sein Territorium. Abseits oder taktisches Foul gehören dazu, und wenn es sein muss auch die Blutgrätsche. Im übertragenen Sinn bezeichnen die Soziolinguisten das als vertikales Sprachverhalten und definieren es als eindeutig männlich. Im Gegensatz zum horizontalen der Frauen.

WORTMANN Man kann das sehr gut vergleichen; und bestimmt braucht ein Unternehmen wie Adidas Mannschaftsgeist. Auch zwischen Fußball und Film gibt es große Parallelen, beides ist ein Mannschaftssport. Allein kannst du nicht deutscher Meister werden, du brauchst 20 Mitspieler, Betreuer und so weiter. Genauso ist es im Film. Allein kann ich keinen drehen. Das macht den Spaß aus, dass man nicht Einzelkämpfer ist, sondern im Gespräch mit anderen Konzepte entwickelt und dann auch durchführt. Dieser Austausch von Kreativität hat mir immer gefallen. Was Herrn Hainer und mich eint, ist eine Vergangenheit in der Dritten Liga.

HAINER Ich war Stürmer.

Sie haben die Tore gemacht.

HAINER Zumindest versucht.

WORTMANN Ich war der klassische 6er und habe die gegnerischen 10er weggegrätscht. Obwohl ich kein Fußballprofi geworden bin, geht es mir wie Herbert Hainer; für mich hätte es nicht besser laufen können.

HAINER Genau. Aber sagen Sie: Was fasziniert Sie an der Arbeit des Regisseurs am meisten? Ist es die Kreativität, die Sie einbringen können, oder sind es die Menschen, oder ist es das Puzzle, das Sie zusammenfügen, damit zum guten Schluss dann das Gesamtkunstwerk Film herauskommt?

WORTMANN Mir gefällt, dass die Ideen, die ich säe, durch die sehr guten Mitarbeiter, die ich habe, sozusagen zur Blüte geführt werden. Das interessiert mich künstlerisch am meisten. Dann gibt es aber auch eine persönliche Seite, das ist das Thema Macht. Das ist ja immer ein Thema, und ich finde es sehr aufregend, die Macht, die ich habe, in meiner Position nicht auszunutzen. Da bin ich schon ein bisschen stolz darauf, dass ich, wie wir im Ruhrgebiet sagen, auf dem Teppich bleiben kann. Wissen Sie, was ich meine?

HAINER Absolut. Nur was ich nicht verstehe, ist, wie man als Fußballfan Anhänger des SC Fortuna Köln sein kann. Ich kann mich noch an Jean Löring erinnern, wie der über 30 Jahre lang mit enormer Anstrengung und seinen priva-



„Ich kann nicht anders, als es zu belächeln, wenn ein 70-Jähriger mit der 25-jährigen Blondine angedackelt kommt." **Herbert Hainer, Vorstandsvorsitzender Adidas**

ten Millionen, bis hin zur Verarmung, versucht hat, den Verein nach vorn zu bringen. Kurzfristig sind sie dann mal raufgekommen in die Erste Liga. Wie kann man nur ...

WORTMANN Was heißt Anhänger? Ich habe keinen Lieblingsverein in Deutschland. Für mich gibt es die guten, also die sympathischen, und die nicht so sympathischen. Ich freue mich immer, wenn die Kleinen gegen die Großen gewinnen. Das wird Ihnen jetzt nicht gefallen als Aufsichtsrat des FC Bayern.

HAINER Auch wir haben unser Vestenbergsgreuth hinter uns.

WORTMANN Umgekehrt freue ich mich dann auch, wenn der FC Bayern gegen Real Madrid gewinnt. Da ist dann Bayern der Kleine. Fortuna Köln ist ein Verein mit großer Tradition, und ein Projekt, das wir ins Leben gerufen haben, der erste basisdemokratische Fußballverein.

HAINER Ich habe gelesen, dass Sie über 10 000 Mitglieder haben, von denen jedes im Jahr 39 Euro bezahlen muss.

WORTMANN Und jeder hat ein Mitspracherecht. Die Geschicke des Vereins werden wirklich basisdemokratisch entschieden. Wir sind in der fünften Liga, da braucht uns in der Bundesliga natürlich keiner, aber ich bin sehr gespannt, ob es möglich ist, so einen Verein auf diese Weise wieder ein bisschen weiter nach oben zu bringen.

Das Prinzip heißt also Masse schlägt Management?

WORTMANN Nein, aber in den Fußballvereinen bis in die Profiliga hinein wird ganz schön Schindluder getrieben mit Einkaufs- und Verkaufspolitik. Was mich dabei wirklich interessiert, ist, ob die Masse klüger ist als ein einzelner, durchgeknallter Vereinspräsident. Da ist viel Experiment und Neugier dabei; außerdem ist es eine Herzensangelegenheit geworden für mich. Der Verein übernimmt große soziale Aufgaben in Köln in der Südstadt. Wir haben eine der größten Jugendabteilungen im deutschen Fußball, holen also Kinder von der Straße. Und das finde ich letztendlich entscheidend.

HAINER Es müssen doch tagtäglich Entscheidungen getroffen werden, selbst wenn es nur kleine sind, zum Beispiel, ob eine Schaufel gekauft wird, um den Platz umzupflügen. Das kann doch nicht jedes Mal eine Mitgliederabfrage von 10 000 Leuten sein. Sie brauchen doch auch einen Vorstand, der die Tagesgeschäfte leitet, einen Kümmerer eben.

WORTMANN Haben wir auch. Es gibt einen Vorstand und diverse Abteilungsleiter. Aber wenn es zu entscheidenden Fragen kommt, dann wird abgestimmt. Einmal stand der Trainer zur Disposition, weil es mitten in der Saison nicht so gut lief, und die 10 000, die „Community" wie wir sagen, hat darüber abgestimmt, ob er gefeuert wird oder nicht. Sie haben ihn, das war bindend, nicht gefeuert. Ich sage Ihnen, irgendein Vereinspräsident hätte populistisch entschieden und ihn wahrscheinlich gefeuert, was wieder finanzielle Folgen nach sich gezogen hätte. Meine Theorie ist, dass die Masse dann doch schlauer ist, aber Genaueres werden wir erst in ein paar Jahren wissen.

Kommen wir zurück zum Film, den Sie über Herbert Hainer drehen könnten. Sie haben schon gesagt, Drama und Fallhöhe wären da ...

HAINER ... bei mir wird das nichts.

Er war einer der jüngsten deutschen CEOs, hatte keine Rückschläge in seiner Karriere ...

WORTMANN ... keine Rückschläge?

HAINER Beruflich nicht. Ich habe nach meinem Studium bei Procter & Gamble angefangen, dort acht Jahre gearbeitet und bin vor 23 Jahren zu Adidas gekommen; hier bleibe ich auch bis zum Ende meines Berufslebens. Da ist nicht viel Stoff für Dramen drin.

Geben wir dem Regisseur noch einen Punkt mit auf den Weg. Rein statistisch betrachtet, wäre jetzt für Herrn Hainer der Zeitpunkt gekommen, wo nach dem Muster „Mein Haus, mein Boot, mein Swimmingpool" ein 25-jähriges „Trophy-Wife" auf den Plan treten müsste.

WORTMANN Ist das so?

HAINER Bei mir nicht. Ich bin seit 28 Jahren glücklich verheiratet.

Die Amerikaner haben dafür die griffige Redewendung „Der ersten Frau verdankt man das Geld, die zweite dem Geld".

WORTMANN Gut, dass ich kein CEO bin. Das potenzielle Drama eines CEOs ist natürlich größer als das eines mittleren Bankangestellten, um zum Film zurückzukommen.

Das Muster Trophy-Wife, also die Zweitfrau als Trophäe des Mächtigen, hat nicht zwingend damit zu tun, dass die Ehen kaputt sind, sondern dass die Supermänner der Wirtschaft abheben.

HAINER Das mag so sein. Ich kann nicht anders, als es zu belächeln, wenn ein 70-Jähriger mit der 25-jährigen Blondine angedackelt kommt. Es eignet sich nicht zum Aufschreiben, was ich dann denke. Auch wenn ich mir angucke, was in Hollywood passiert, wo die Frauen mittlerweile daherkommen wie Ungeheuer, mit aufgespritzten Lippen, Busen und Backen.

WORTMANN Das ist ein gesamtgesellschaftliches Phänomen.

Gefällt Ihnen der Titel CEO, oder wären Sie lieber ein Wirtschaftsboss?

HAINER Bei uns hat die Bezeichnung CEO ihre Begründung, weil die Firmensprache Englisch ist. Wir sind ein internationales Unternehmen und müssen jede Information sofort um die Welt schicken. Insofern bin ich der CEO.

WORTMANN Und was heißt CEO?

Chief Executive Officer. Beeindruckt?

WORTMANN Nö. Vorstandsvorsitzender ringt mir mehr Respekt ab. Executive Officer klingt nicht nach oben, das klingt irgendwie nach Mitte.

HAINER Aber die CEOs oder die Manager in Deutschland sind doch auch nur ein Spiegelbild der Gesellschaft, und da gibt es genauso viele gute oder schlechte wie im Rest der Gesellschaft.

WORTMANN Das glaube ich auch.

HAINER Bevor Sie das Drehbuch schreiben, Herr Wortmann, nehme ich noch ihre Bemerkung auf, dass Sie noch nie ein Wirtschaftsunternehmen von innen gesehen haben. Kommen Sie nach Herzogenaurach, dann zeige ich Ihnen das.

WORTMANN Ich war schon mal da, weil ich Geld wollte.

HAINER Ich hoffe, wir haben nichts gegeben.

WORTMANN Da kann ich Sie beruhigen. Der Film „Das Wunder von Bern" war relativ teuer, wegen der aufwendigen historischen Inszenierungen. Alle sagten, das wird sowieso nichts, weil Sport im Film nicht geht, Fußball schon gar nicht, denn der lebt nur vom Live-Charakter und davon, dass man nicht weiß, wie das Spiel ausgeht. Ich wollte es aber trotzdem unbedingt machen und war daher auf Sponsorensuche. Natürlich auch bei Adidas, weil die Geschichte des Firmengründers Adi Dassler vorkommt, wie er die Schraubstollen erfunden hat und Sepp Herberger präsentierte mit den Worten: „Guck mal hier, so werden wir Weltmeister." Ich dachte, der Werbeeffekt für die Firma Adidas müsste doch ...

HAINER ... ein Vielfaches sein.

WORTMANN Genau. Aber wir haben bei Adidas auf Granit gebissen. Letztlich haben sie uns dann wenigstens die alten Trikots nachgeschneidert und auch die alten Trainingsanzüge.

Wieso der Geiz? Der Film war doch tolle Werbung für Adidas.

HAINER Auf jeden Fall! Ich kenne den Vorgang nicht, aber ich denke, dass das gehandhabt wurde wie immer, wenn wir Geld ausgeben sollen. Dann stellen wir eine Kosten-Nutzen-Analyse auf.

WORTMANN Wenn Sie gewusst hätten, wie erfolgreich dieser Film werden wird, dann ...

HAINER ... ja, wahrscheinlich.

WORTMANN Es war wirklich kurz davor, dass ich ihn nicht hätte machen können.

HAINER Sie sind nicht nur Regisseur, sondern auch Produzent.

WORTMANN Ich bin auch Produzent, aber ich habe von Geld keine Ahnung, diesen Part übernimmt mein Partner.

Wer „Das Wunder von Bern" gesehen hat, geht selbstredend davon aus, dass Adidas diesen Film mitfinanziert hat. Er ist ja ein einziges Product Placement.

WORTMANN Die Kosten-Nutzen-Rechnung war dann ...

HAINER ... genial, weil wir nichts bezahlt und die Werbung dennoch bekommen haben.

WORTMANN So kriegt man Nike irgendwann dann doch geschlagen.

HAINER Wer auch immer das entschieden hat bei uns, war doch clever.

WORTMANN Der wird jetzt wahrscheinlich noch befördert.

HAINER Es wird Sie hoffentlich freuen zu hören, dass wir zum Filmstart die ganze Firma nach Nürnberg eingeladen und zwei Kinosäle gemietet haben im Cinecitta.

WORTMANN Und wie waren die Reaktionen?

HAINER Alle waren begeistert. Weil viele unserer Produkte vorgekommen sind, weil die Geschichte von Adi Dassler gezeigt wird, und weil Fußball natürlich das Herz und die Seele unseres Unternehmens ist. Abgesehen davon, fand ich den Film auch noch richtig gut.

Wenn die Kamera jetzt einen Schwenk auf Ihre Branchen machen würde, Film und Sportartikel, könnte der Betrachter sehen, dass beide Krisengewinnler sind. In schlechten Zeiten wollen sich die Leute mit unterhaltsamen Geschichten ablenken und in einem tollen Turnschuh äußere Anfechtungen abfedern.

HAINER Auch die demografische Entwicklung spielt uns in die Hände. Die Menschen werden heute älter und sind körperbewusster; deswegen machen sie Sport und gehen noch mit 70 ins Fitnessstudio. In München im Englischen Garten müssen Sie bald eine Ampel aufstellen, weil die Jogger und Walker einen über den Haufen rennen. Das ist gut für uns. Außerdem sind unsere Artikel nicht so teuer. 100 Euro für einen Laufschuh, das kann man sich immer noch leisten. Und das Zweite ist, dass Sport einem auch helfen kann. Wenn ich zum Beispiel abends richtig schlecht gelaunt nach

Hause komme, ist es das Beste, ich gehe laufen und hinterher duschen, dann bin ich ein neuer Mensch.

WORTMANN Bei uns ist es genauso. Die Besucherzahlen haben sich in den letzten Jahren immer leicht gebessert, was auch ein Zeichen dafür ist, dass gerade in Zeiten einer Krise die Leute sich gern mal ablenken.

Das ist ja wie im Werbefilm – zwei Männer im Zenit ihrer Karriere, rundum zufrieden mit ihren Geschäften und Geschicken.

HAINER Sie sind gerade 50 geworden Herr Wortmann, stimmt's?

WORTMANN Stimmt, aber ich finde, ich sehe jünger aus.

HAINER Auf jeden Fall!

WORTMANN Sie sehen aber auch toll aus, Entschuldigung, dass ich es jetzt erst sage, bewundernswert, was Sie für eine gute Figur haben.

HAINER Auf die passe ich auf, ich erlaube mir schon seit 15 Jahren kein Dessert mehr. Anders geht das nicht mit all den Geschäftsessen.

WORTMANN Ich mache demnächst wieder eine radikale Fastenkur, esse eine Woche lang gar nichts, nur Pulver. Das reinigt den Darm und ist auch eine Form von Askese, ein Stück Bewusstseinserweiterung.

HAINER Als ich Kind war, gab es bei uns zu Hause täglich Fleisch, weil ich in einer Metzgerei aufgewachsen bin. Meine Mitschüler haben nur einmal in der Woche Fleisch bekommen, am Sonntag. Zwischendurch gab es Fastenspeise und Gemüse. Heute ist alles im Überfluss da, die Essgewohnheiten sind anders. In einem Liter Cola etwa sind 40 Stück Zucker. Wenn Sie einen Hamburger mit Ketchup, Pommes und einer Cola verdrücken, müssen Sie sich nicht wundern, dass die Kinder heute alle fettleibig sind. Bewegen tut sich auch keiner mehr. Die Kinder werden heute mit dem Auto zur Schule gefahren, zum Sport, zur Musik. Ich musste früher immer mit dem Fahrrad oder zu Fuß in die Schule. In der Schülermannschaft gab es auch keine Konditionsübungen, weil wir sowieso den ganzen Tag herumgelaufen sind wie die Ochsen.

WORTMANN Mich hat auch nie jemand gefahren, wir hatten sowieso kein Auto. Wir sind auch im Winter mit dem Fahrrad fünf Kilometer zum Training gestrampelt. Wenn ich zurückgeradelt bin, waren die Haare komplett vereist. Aber ich erinnere mich nicht daran, dass ich auch nur einmal krank gewesen wäre. Das ist ein Prozess, der den Körper abhärtet. Wir passen heute auf unsere Kinder viel zu sehr auf, und wenn sie dann doch einmal im Zug stehen, sind sie gleich krank.

HAINER Wir haben früher auf der Straße Fußball gespielt. Wenn man heute spazierengeht, steht da ein Schild „Bitte Grünfläche nicht betreten".

WORTMANN Wir sagen jetzt aber nicht, früher war alles besser, so weit ist es mit uns hoffentlich noch nicht gekommen?



„Das potenzielle Drama eines CEOs ist natürlich größer als das eines mittleren Bankangestellten."

Sönke Wortmann, deutscher Erfolgsregisseur

Nein. Wir kommen zurück auf Ihr „Wunder von Bern". Genial haben Sie darin deutsche Emotion, Geschichte und auch noch Ihren familiären Hintergrund verquickt. Man attestiert Ihnen sogar, der Film habe es geschafft, dass die Deutschen endlich mit der Nachkriegszeit und den 50er Jahren unverklemmt umgehen können. Herbert Hainer ist am 3. Juli 1954 geboren, am Vorabend des Wunders von Bern, als die deutsche Nationalmannschaft Weltmeister wurde.

HAINER Mein eigenes kleines Wunder.

Herr Wortmann ist fünf Jahre jünger. Aber gemeinsam sind Sie in die Ära von Willy

Brandt hineingewachsen, der mehr Demokratie wagen und Bildung auch für Arbeiterkinder möglich machen wollte. Sonst wären Ihre Karrieren vom Metzger- und Bergmannssohn zum Topmanager und Erfolgsregisseur gar nicht möglich gewesen.

WORTMANN Ich glaube, es war tatsächlich ein bisschen mehr Chancengleichheit da als heute.

HAINER Ich glaube nicht, dass es heute für ein normales Arbeiterkind schwieriger ist, aufs Gymnasium zu kommen. Ich bin ein absoluter Verfechter davon, dass jeder den Zugang zu Bildung haben soll. Wir beide sind ein gutes Beispiel für Chancengleichheit. Ich verstehe auch nicht, dass unser Bildungssystem föderal angelegt ist. Es kann doch nicht sein, dass ein Kind in Köln ein anderes Abitur macht als ein Kind in München. Und last but not least glaube ich auch, dass man Eliteschulen oder Eliteuniversitäten zulassen sollte. Es gibt nun mal eine kleine Anzahl von Menschen, die das Glück haben, dass sie eine besondere Begabung mitbekommen haben. Das kann fußballerisches Talent sein oder geistiges; die sollen auch besser gefördert werden.

Zumindest sind wir uns einig, dass der Zugang zu Toppositionen und überhaupt zu einer tollen Karriere von der Bildung abhängt.

WORTMANN Und vom Geschlecht.

Da stehen Sie von vornherein in der Spielhälfte der Gewinner. Herr Wortmann, Sie haben als Regisseur alle Winkel der männlichen und weiblichen Psyche mit der Kamera ausgeleuchtet ...

WORTMANN ... alle noch nicht.

Können Sie uns trotzdem schon erklären, warum in den deutschen Vorstandsetagen kein „Superweib" anzutreffen ist?

WORTMANN Gibt es überhaupt keines?

HAINER Bei den Dax-30-Gesellschaften jedenfalls nicht als CEO.

Mit Simone Bagel-Trah ist jetzt eine Frau bei Henkel Vorsitzende des Aufsichtsrats. Hier spielen aber familiäre Gründe mit; sie ist die Ururenkelin des Firmengründers.

WORTMANN Frauen gehören ja auch hinter den Herd. Nein! Ich weiß natürlich nicht, warum es so ist, ich werde in einem Dax-Unternehmen auch nicht bis ins Allerheiligste vorgelassen. Herr Hainer, das werden Sie besser wissen, warum ist Erfolg in der Wirtschaft ausschließlich männlich?

HAINER Es gibt eigentlich keine vernünftige Erklärung dafür. Ich glaube, 51 Prozent unserer Mitarbeiter sind Frauen, aber in Toppositionen sind bei uns auch wenige Frauen, im Vorstand keine. Selbst wenn ich Abteilungsleiter und Hauptabteilungsleiter angucke, dann liegt der Anteil nur bei 30 Prozent. Dafür gibt es eigentlich keine Erklärung, weil Frauen keine schlechteren Manager sind als Männer. Ich persönlich glaube, es hängt mit der Rolle der Frau zusammen. Damit, dass der Mann keine Kinder kriegen kann, sondern die Frau das bewerkstelligen muss und dann zu Hause bleibt für eine gewisse Zeit.

In Frankreich oder Amerika etwa können Frauen gebären und CEO sein.

HAINER Das liegt auch am gesellschaftlichen Blick. Wenn heute eine Frau sofort wieder zurückgeht in die Arbeit, dann wird sie als schlechte Mutter angesehen, die sich nicht genügend um ihre Kinder kümmert.

Oder haben Frauen womöglich nicht denselben Hunger nach Macht wie die Männer? Ist es eine Testosteronfrage?

HAINER Frauen haben schon eine Menge Hunger nach Macht, aber sie leben ihn vielleicht anders aus.

Aha, und wie?

HAINER Wir Männer glauben zwar, dass wir die großen Chefs sind, und trotzdem lenken unsere Frauen das Leben um uns herum. Bei mir ist es zumindest so, dass meine Frau meistens bekommt, was sie will, auch wenn ich am Anfang Nein sage.

WORTMANN Bei uns geht das alles wesentlich schneller. Ich finde das auch gut. Meine Frau hat einfach einen sicheren Geschmack, wenn es um Möbel oder sonst was geht. Ich muss beruflich sehr viele Entscheidungen treffen und bin froh, wenn ich zu Hause keine treffen muss. Sie findet es natürlich prima, dass wir nicht über jede Lampe diskutieren.

Dass die Frauen ihre Macht möblieren, ist ja schön und gut ...

WORTMANN ... sie möbliert ihre eigene Macht, sie hat mehr Macht über mich als ich über sie.

HAINER So ist es.

Herr Hainer, haben Sie eine Nachfolgerin aufgebaut?

HAINER Nein. Wie gesagt, wir haben zu wenige Frauen in den leitenden Positionen. Sie haben es einfach schwerer, in den Wirtschaftsunternehmen nach oben zu kommen. Es ist nur meine Theorie, aber ein Beispiel: Wenn heute eine Frau trinkt und wie Frau Käßmann mit 1,5 Promille angehalten wird, ist das ganze Land in Aufruhr. Bei Männern zwinkert man und sagt: „Ein Hund ist er schon." Wenn eine Frau ehrgeizig ist im Beruf und unbedingt nach oben will, lästert man: „Guck sie dir an, die ist schon krank vor lauter Ehrgeiz." Bei einem Mann heißt es lobend: „Der ist ein ganzer Kerl." Aber die Telekom will das jetzt ändern, die führen die Frauenquote ein. 30 Prozent der Führungspositionen sollen in fünf Jahren mit Frauen besetzt sein.

Sind Sie auch für die Quote?

HAINER Nein. Das kann man nicht mit Zwang machen. Dann müssen Sie doch Frauen befördern, die entweder selbst nicht wollen oder die nicht gut genug ausgebildet sind oder einfach für den Job nicht geeignet.

In der Politik wurden auch Quote und Quorum eingeführt; plötzlich waren Frauen da, die wollten und konnten.

WORTMANN Im künstlerischen Bereich ist es genauso. Frauen sind aber bestimmt nicht unkreativer als Männer. Nachdem es ihn nun 82 Jahre gibt, hat gerade zum ersten Mal eine Frau einen Oscar für Regie gewonnen.

In einem Sönke-Wortmann-Film dürften Sie als Mann auch weinen, wenn es Ihnen zu viel wird.

HAINER Warum nicht? Das gehört auch zum Leben dazu! ◆

Das Gespräch moderierte mm-Autorin Gisela Maria Freisinger.
In der Serie „Kultur trifft Kommerz" arrangiert manager magazin Begegnungen von Persönlichkeiten der Wirtschafts- und Geisteselite.
Bisher trafen sich zum Gespräch: Der Schriftsteller Hans Magnus Enzensberger mit Münchener-Rück-Chef Nikolaus von Bomhard; der Historiker Fritz Stern mit dem Oberaufseher von Daimler, Manfred Bischoff; der Schriftsteller Martin Walser mit McKinsey-Legende Herbert Henzler; Malerfürst Markus Lüpertz mit dem ehemaligen Vorstandssprecher der Deutschen Bank, Hilmar Kopper; Dirigent Christian Thielemann mit Unternehmer Andreas Jacobs.

VON SIBYLLE ZEHLE

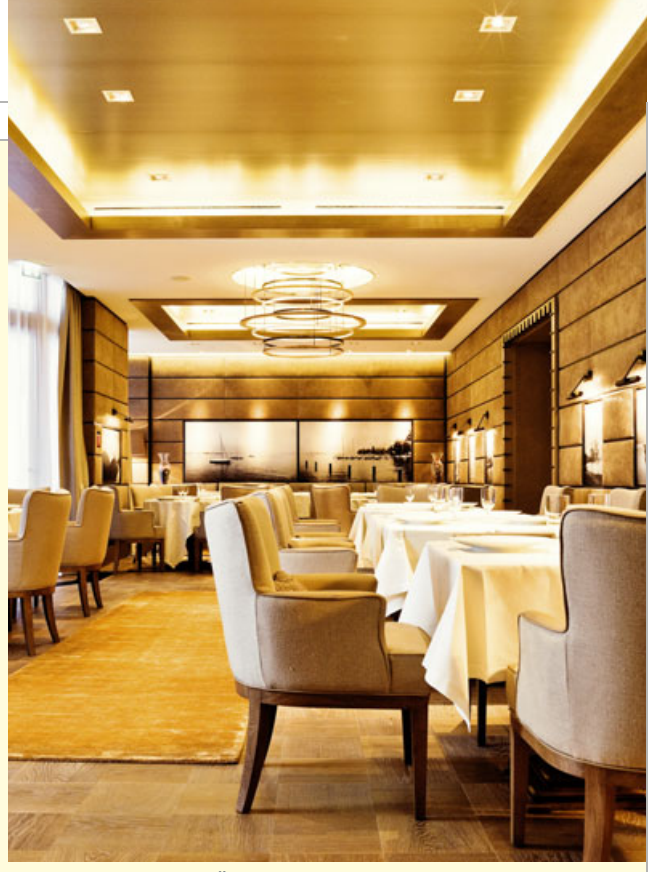
„Seehotel Überfahrt“, Rottach-Egern

ALS EINER DER GLANZVOLLSTEN HÖHEPUNKTE im langen Leben der „Überfahrt“ gilt der 60. Geburtstag von Leopold Prinz von Bayern. Zwar waren schon zur Eröffnung des neu aufgebauten Traditionshotels Mitglieder des Tegernsee-Adels wie Otto Beisheim erschienen, aber zu „Poldi's“ Feier im Juni 2003 war dann der halbe europäische Hochadel da, einschließlich König Carl Gustav von Schweden, natürlich in Tracht. Und man zeigte sich begeistert – vom Fest, nicht vom Haus. Selbst für Rottach-Egern, der gefühlten Heimat neubayerischen Bauernbarocks, wirkte die Einrichtung viel zu pompös. Dubai am Tegernsee! Die Mundpropaganda war verheerend. Und tatsächlich kam das „Dorint Seehotel Überfahrt“ nie wirklich in Fahrt.

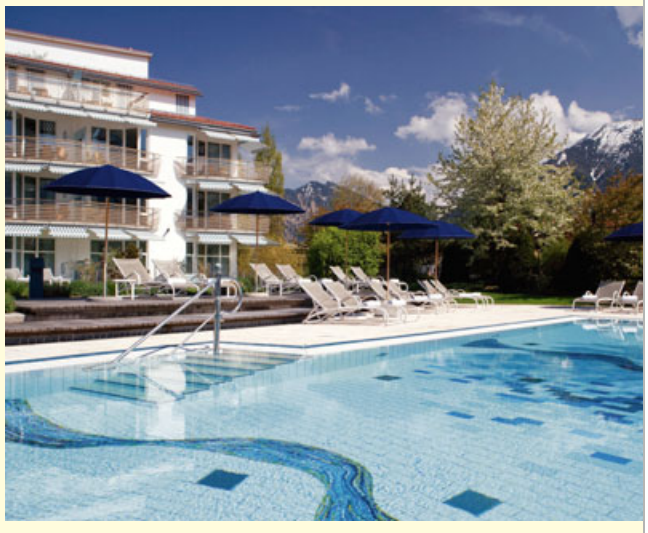
Warum wir es heute vorstellen? Die „Überfahrt“ ist jetzt ein Althoff-Hotel. Für Kenner ist damit fast alles gesagt.

THOMAS ALTHOFF hat sich beharrlich zu Deutschlands Spitzenhotelier entwickelt – mit beeindruckender gastronomischer Kompetenz. Sieben Häuser mit insgesamt elf Michelin-Sternen – weltweit macht ihm das keiner nach. Für die „Überfahrt“ hat er Christian Jürgens angeheuert, „ein Ausnahmetalent“, wie unlängst selbst der mäkelige Wolfram Siebeck befand. Aber bevor wir uns zu Jürgens an den Tisch setzen noch ein paar Worte zum Haus. Althoff, Pächter der „Überfahrt“ für 30 Jahre, hat bei der Übernahme zwei fabelhafte Entscheidungen getroffen: 1. Gegen die Kitschkulisse. 2. Für Anna Maria Jagdfeld. Die Designerin, deren stringentem Stilgefühl Berlin sein bisschen Glamour verdankt („China Club“; „Quartier 206“), hat die gesamten öffentlichen Bereiche neu gestaltet. Nun verbindet Foyer, Bar und alle Restaurants eine schöne Grundgediegenheit, mit erdigen Farben, ehrlichen Materialien. Alles strahlt Bequemlichkeit und Gelassenheit aus. „Elegant Nature Resort“ nennt sich das. Aber dahinter steckt mehr als eine Marketingidee. Vom Frühstücksbuffet (unter anderem mit Milch aus der Egener Bucht, Würsten vom Hausmetzger Walch) bis zur Kunst an den Wänden (Auszüge aus dem Gästebuch der alten „Überfahrt“ von 1873) spürt man das Bemühen, an frühere regionale Tugenden anzuknüpfen. Ansporn auch für Jürgens, einer der wenigen Sterneköche mit Humor, als Amuse-Bouche „Tegernseer Kiesel“ zu servieren, die wie Kiesel aussehen und tatsächlich auf echten Seekieseln liegen, aber wie Butter auf der Zunge dahinschmelzen … Das ganze Haus ein Statement für Qualität, ein Leuchtturm im Tegernseer Tal, das viel zu lange in bachmairischer Betulichkeit dahindämmerte. ◆

Sibylle Zehle bereist seit 25 Jahren die Welt auf der Suche nach dem perfekten Hotel und hat mehrere Bücher zum Thema veröffentlicht.



Gourmetrestaurant „Überfahrt“: Gutes Design mit Fotos von Silke Lauffs



Zwischen Bergen und See: Der Außenpool im großen Park

Kontakt: „Seehotel Überfahrt“, Althoff Collection, Überfahrtstraße 10, 83700 Rottach-Egern, Tel.: 0 80 22/6 69 29 22, info@seehotel-ueberfahrt.com www.seehotel-ueberfahrt.com 188 Zimmer und Suiten, ab149 Euro pro Person in der Nebensaison (inkl. Halbpension).

Der besondere Tipp: Lieblingszimmer: Nr. 335, Duplexsuite mit eigener Dachterrasse (ab 419 Euro pro Person); das Dog-Menue „Idefix“ (Pute, Gemüse, Reis); Thaimassage mit Ladi aus Pattaya. Täglich Lunch auf der Sonnenterrasse des „Il Barcaiolo“; oder – Gipfel der Genüsse! – (von Mittwoch bis Sonntag) im Gourmetrestaurant „Überfahrt“.

Pro: Die Qualität der Restaurants, von der „Obstbar“ am Morgen bis zur „Bayernstube“ am Abend (exzellente Frankenweine).

Kontra: Lustloser Therapeut bei der Aquafitness, zu wenig Aufsicht im 2000-Quadratmeter-Spa. Zimmer noch nicht aufgefrischt.

Deshalb müssen Sie hin: Für den „Bachsaibling auf seinem Lieblingsstein“, Vorspeise von Zwei-Sterne-Koch Christian Jürgens. Und den Blick auf Malerwinkel und Wallberg. Schöner ist Bayern nirgendwo.

FOTOS: PR

GENEO® KONZEPT

LIQUIDITÄTSBEDARF

für Anschaffungen, Steuernachzahlungen, Kreditablösung, Kontokorrentausgleich ..?

SIE BRAUCHEN Z.B. 50.000,- EURO UND MÖCHTEN MÖGLICHST WENIG ZAHLEN?

Mit einem genialen Rentenmodell, unserem **Geneo-Konzept**, investieren Sie 350 € monatlich in eine lukrative Vermögensbildung und schaffen sich damit nach 20 Jahren eine Privatrente von monatlich 1.200 € und zusätzlich ein Vermögen von 300.000 € sowie heute und sofort die benötigten

50.000,- € ZUM NULLTARIF!

DEKRA-geprüft DEKRA

Kontaktaufnahme unter:
www.geneo-konzept.de
info@geneo-konzept.de
Telefon: 0800 2145300
Telefax: 06205 922097

Aktion Deutschland Hilft
Das Bündnis der Hilfsorganisationen

Gemeinsam schneller helfen



Jetzt spenden:

Spendenkonto 10 20 30
BLZ 370 205 00, Sozialbank Köln
Stichwort: Erdbeben Haiti

oder per SMS: HAITI an die 81190 senden (5€*)

*zzgl. Kosten einer normalen SMS. 4,83€ gehen direkt an Aktion Deutschland Hilft

www.Aktion-Deutschland-Hilft.de



Martin Bertinchamp mit dem neuen Brennstoffzellen-Modell der Mercedes-B-Klasse

Grüner Pfeil

MERCEDES F-CELL mm-Tester Bertinchamp erlebte die Vorteile der mobilen Brennstoffzelle.

REVOLUTIONÄRE TECHNOLOGIE bleibt ein Abenteuer, selbst wenn sie noch nicht reif ist für die Großserie. So ist es eine kleine Sensation, dass Mercedes jetzt ein Modell seiner B-Klasse zum Leasing anbietet, das beim Fahren weder Klimagase noch Schadstoffe ausstößt. Es wird elektrisch angetrieben und versorgt sich selbst mit Strom aus einer Brennstoffzelle.

Martin Bertinchamp (51) reagiert dann auch verblüfft wie bei einem Zaubertrick: Sein Testfahrzeug, äußerlich von der Großserie nicht zu unterscheiden, hat sich beim ersten Tritt des Probefahrers aufs rechte Pedal lautlos und wie von Geisterhand in Bewegung gesetzt. „Lief das Auto etwa schon?“, fragt der Vorstand des schwedischen Husqvarna-Konzerns. Zwar hatte Bertinchamp zuvor den Schlüssel in jenem Schloss am Armaturenbrett vollständig herumgedreht, das bei Autos mit Verbrennungsmotor Zündung und Anlasser betätigt. Doch nichts, so schien es, war passiert.

Gleichwohl war der Wagen einsatzbereit: Wie die „Vollhybride“ von Toyota oder Lexus fährt auch Daimlers neues „Null-Emissions-Auto“ aus dem Stand mit Batteriestrom. Allerdings pumpt hier ein Kompressor sogleich Luft – und



Sicher und simpel: Der Tankstutzen





Steckbrief

mm-Kritik: Die neuen Brennstoffzellen-Modelle vereinen Emissionsfreiheit mit den Vorteilen herkömmlicher Verbrennungsmotoren: Das Auftanken dauert nur rund drei Minuten – und nicht wie bei den Elektroautos drei bis acht Stunden. Danach fahren die innovativen B-Klassen je nach Fahrweise bis zu 370 Kilometer weit.

Technik: Elektroantrieb mit 136 PS/ 100 kW aus Brennstoffzelle plus Batterie; Spitze: 170 km/h.

Preis: Im Leasing circa 1000 Euro pro Monat.

damit Sauerstoff – in Richtung der Brennstoffzelle, die wenig später die Energie für den Elektromotor liefert.

Denn aus modernen Hochdrucktanks strömt zugleich Wasserstoff in die Brennstoffzelle. An einer mit Platin beschichteten Kunststoffmembran werden dort die beiden Gase sanft zu Wasser. Dabei entsteht Elektrizität – so viel, dass die Brennstoffzelle 70 Kilowatt leistet. Im kurzzeitigen „Booster"-Modus schafft sie sogar 80. Kommen dann noch 20 Kilowatt aus der Hochspannungsbatterie hinzu, beschleunigt der Fünfsitzer in 11,4 Sekunden von 0 auf 100 und weiter bis auf 170 Stundenkilometer.

Aus der Öffnung im rechten hinteren Radkasten – ein Brennstoffzellenauto braucht keinen Auspuff – strömt nur Dampf, dazu ein paar Wassertropfen.

Im Innenraum ist von dieser „grünen Revolution" des Autofahrens fast nichts zu hören. Jenseits von Tempo 30 dringen nur Wind- und Rollgeräusche an die Ohren der Passagiere, darunter lassen sich E-Motor und Kompressor allenfalls mit einem leisen Surren vernehmen.

Die Probefahrt beginnt in der Ulmer Zentrale des Gartenausrüsters Gardena – jener Husqvarna-Tochter, die Vorstand Bertinchamp quasi nebenbei operativ führt. Sofort fällt dem Tester auf, wie satt die emissionsfreie B-Klasse auf der Straße liegt: Tanks und Technik sind unauffällig unter der Fahrgastzelle untergebracht. Das sorgt für einen tief liegenden Schwerpunkt.

Allerdings wiegt die innovative Technik 350 Kilo mehr als die herkömmliche in den Großserienmodellen – was das Temperament dann auch schmälert. „Bis Tempo 100", fasst Tester Bertinchamp daher zusammen, „macht das Fahren großen Spaß. Darüber wird's mühsam."

Hingegen lobt Martin Bertinchamp die Verarbeitung und die hochwertigen Materialien im Innenraum des Mittelklässlers sowie seinen hohen Nutzwert: Sogar der Kofferraum ist genauso geräumig wie beim Serienmodell.

Dennoch möchte sich der mm-Tester vorläufig nicht um einen Leasingvertrag für die Brennstoffzellen-B-Klasse bewerben. Die Zukunft dieses emissionsfreien Fahrens sieht er vor allem im dichten Verkehr rings um die Großstädte. Martin Bertinchamp ist dagegen lieber auf Autobahnen und zügig auf Landstraßen unterwegs. Dort nutzt er winters einen Porsche Cayenne Turbo, im Sommer einen BMW Z8 oder einen Aston Martin DB9 – auch ökologisch eine andere Klasse als der Brennstoffzellen-Mercedes.

Michael O. R. Kröher

FOTOS: BERTHOLD STEINHILBER FÜR MANAGER MAGAZIN



Daimler-Chef Dieter Zetsche

„War es das angestrengte Bemühen des Dr. Z. und seiner Crew, nach außen wie immer als kühl-überlegen und rational über der Sache stehend zu erscheinen?“

Kurt Huppenbauer, Stuttgart, zur Meldung über Daimler (mm 4/2010)

Brodeln, zischen, kochen

DAIMLER

Kritik im Aufsichtsrat an Daimler-Chef Dieter Zetsche (mm 4/2010)

Ihr Bericht gewährt Einblick in die Konzernstube der Daimler AG. Der Leser stutzt und erinnert sich an die Aussagen des Konzernlenkers Dieter Zetsche und seines Finanzkollegen Bodo Uebber auf der Bilanzpressekonferenz am 18. Februar 2010: „Nach der kontrollierten Defensive 2009 spielen wir ab 2010 wieder auf Angriff“, und „Wir kommen mit hohem Drehmoment aus der Krise“.
Der Artikel zitiert eine Stimme aus dem Aufsichtsrat von Daimler: „Jämmerlich“ sei der prognostizierte Gewinn für 2010 in Höhe von 2,3 Milliarden Euro, und der Bericht verweist unter anderem auf 43 Milliarden Euro fällige Verbindlichkeiten, die im laufenden Jahr zu begleichen oder zu refinanzieren wären. Der Konzerngeschäftsbericht 2009 (Seite 237) bestätigt diesen Hinweis und erwähnt weitere 18 Milliarden Euro solcher fälligen Verpflichtungen für das Jahr 2011.
Dies führt zu der Frage: War es das angestrengte Bemühen des Dr. Z. und seiner Crew, nach außen wie immer als kühl-überlegen und rational über der Sache stehend zu erscheinen? Selbst dann, wenn es nicht nur „drinnen“ brodelt, zischt und kocht und das Magma der Realitäten mächtig sein Daseinsrecht fordert?
Kurt Huppenbauer, *Stuttgart*

Verheerende Folgen

KOMMENTAR

Henrik Müller über Staatsverschuldung und Inflation (mm 3/2010)

Die große Mehrheit der Bundesbürger ist nicht verschuldet. Daher hätte eine Inflation für die Parteien der Mitte verheerende Folgen. Sie werden aus purem Selbsterhaltungstrieb gegensteuern. Die Bürger sollten konsumieren – aber nicht auf Pump.
Norbert Eichenseher, *Tübingen*

Gefährliche Illusion

PROFESSOREN

Die Nebenjobs der Hochschullehrer (mm 4/2010)

Es werden die Nebeneinnahmen von Hochschulprofessoren beanstandet. Glauben Ihre Redakteure wirklich, für ein Gehalt von 5000 Euro brutto erstklassige Bewerber, denen die Ausbildung des akademischen Nachwuchses anvertraut wird, in ausreichender Anzahl zu finden? Das ist eine gefährliche Illusion, die zu einem „Kahlschlag“ bei der Neubesetzung von Lehrstühlen führen würde.
Dieter Kufus, *Düsseldorf*

Lieber sterben als nachdenken

SPEKULATION

Wie können Privatanleger am neuen Boom bei Währungen, Rohstoffen und Wertpapieren partizipieren? (mm 4/2010)

In Ihrem Bericht „Spekulieren – aber richtig“ empfehlen Sie Führungskräften fünf Grundregeln, unter anderem, nur mit eigenem Geld zu spekulieren und nur zu kaufen, was man versteht.
Die Unfähigkeit zur Umsetzung dieser Binsenweisheiten ist die Erklärung für die Krisen und persönlichen Vermögensverluste und hat nichts mit Bildungsniveau, sondern mit Persönlichkeits- und Charaktermerkmalen zu tun, die in frühester Jugend geprägt werden.
Bertrand Russell sagte: „Viele Menschen würden lieber sterben, anstatt nachzudenken. Und sie tun es auch.“
M. Kruse-Madsen, *Hamburg*

Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe zu kürzen und online zu veröffentlichen. Zuschriften bitte per Fax an die Nummer 0 40/30 80 05 49 oder per E-Mail an mm_redaktion@manager-magazin.de

FOTO: BERT BOSTELMANN/BILDFOLIO

SERVICE

Leserbriefe
manager magazin, Dovenfleet 5,
20457 Hamburg, Fax: (0 40) 30 80 05 49
E-Mail: mm_redaktion@manager-magazin.de

Fragen zu manager-magazin-Artikeln
Telefon: (0 40) 30 80 05 66, Fax: (0 40) 30 07-29 66
E-Mail: mm_leserdienst@manager-magazin.de

Bestellung von Einzelheften/älteren Ausgaben:
Telefon: (040) 30 07-29 48;
Fax: (040) 30 07-85 70 50
E-Mail: nachbestellung@manager-magazin.de

Nutzungsrechte
Internet: www.spiegelgruppe-nachdrucke.de
Telefon: (040) 30 80 05 65
E-Mail: mm_nachdrucke@manager-magazin.de

Kundenservice
manager magazin Verlagsgesellschaft mbH,
20637 Hamburg
Persönlich erreichbar: Mo. – Fr. 8.00 – 19.00 Uhr,
Sa. 10.00 – 16.00
Telefon Umzug/Urlaub:
(0 18 01) 22 11 33 (3,9 Ct./Min.),*
Telefon Zustellung:
(0 18 01) 66 11 66 (3,9 Ct./Min.),*
**aus dem Mobilfunk max. 0,42 €/Min.*
Telefon Service allgemein: (0 40) 30 07-34 00
Fax: (0 40) 30 07-34 34
E-Mail: aboservice@manager-magazin.de

Kundenservice Schweiz
Telefon: (00 49) 40-30 07/34 00
Fax: (00 49) 40-30 07/34 34
E-Mail:
kundenservice-schweiz@manager-magazin.de

Abonnementspreise
(12 Ausgaben):
Inland EUR 88,80 (inkl. Ust.),
für Studenten (Inland) EUR 62,16 (inkl. Ust.),
Ausland EUR 104,40 Normalpost Europa;
Schweiz sfr 163,20,
Österreich EUR 96,- (inkl. Porto)

Mitglieder des Absolventum e. V., des Köln Alumni e. V. und des AlumniUM e. V. erhalten das manager magazin im Rahmen ihres Mitgliedsbeitrags. Mitglieder des Verbandes die Führungskräfte e. V. erhalten das manager magazin mit einem Rabatt von 25 Prozent auf den Jahresabopreis.

✂ ----------

Abonnementsbestellung
Coupon ausschneiden und im Briefumschlag senden an:
manager magazin, Abonnenten-Service,
20637 Hamburg.
Per Fax: (0 40) 30 07-30 70 oder per Telefon:
0 18 02/99 44 22 (6 Cent/Anruf)

Ich bestelle manager magazin frei Haus für nur EUR 7,40 pro Ausgabe statt EUR 7,50 im Einzelkauf. Ich habe das Recht, jederzeit zu kündigen. Das Geld für bezahlte, aber noch nicht gelieferte Hefte bekomme ich dann zurück.

Bitte liefern Sie manager magazin an:

_____
Name, Vorname des neuen Abonnenten

_____
c/o

_____
Straße, Hausnummer

_____
PLZ, Ort

Ich zahle
❑ *bequem und bargeldlos per Bankeinzug (halbjährlich EUR 44,40)*

_____
Bankleitzahl, Kontonummer

_____
Geldinstitut, in

❑ *Ja, ich möchte auch von weiteren Vorteilen profitieren. Deshalb bin ich damit einverstanden, dass mich der SPIEGEL-Verlag oder die manager magazin Verlagsgesellschaft künftig per Telefon und/oder E-Mail über weitere interessante Medienangebote informiert.*

_____
Datum, Unterschrift des neuen Abonnenten

MM10-001

manager magazin

Anschrift der Redaktion:

Dovenfleet 5, 20457 Hamburg
Postfach 11 10 53, 20410 Hamburg
Telefon: (0 40) 30 80 05-0,
Fax: (0 40) 30 80 05-49
E-Mail: mm_redaktion@manager-magazin.de

Chefredakteur und verantwortlich für den Inhalt: *Dr. Arno Balzer*

Stellvertretende Chefredakteure: *Dr. Henrik Müller, Martin Noé*

Chef vom Dienst: *Reinhard Sooß*

Art Director: *Tana Wilde*

Chefreporter: *Dietmar Student*

Reporter: *Wolfgang Hirn, Sören Jensen, Dietmar Palan*

Redaktion: *Klaus Ahrens, Eva Buchhorn, Helene Endres, Michael Freitag, Simon Hage, Dr. Michael O. R. Kröher, Michael Machatschke, Astrid Maier, Ulric Papendick, Christian Rickens, Klaus Werle, Thomas Werres*
Autoren: *Gisela Maria Freisinger, Linde Rohr-Bongard, Ursula Schwarzer, Sibylle Zehle*

Redaktionsvertretungen:
Köln *Anne Preissner, Uhuweg 90, 50997 Köln, Tel.: (0 22 33) 92 36 66, Fax: 28 00 34*

München *Eva Müller, Rosental 10, 80331 München, Tel.: (0 89) 47 07 76 54, Fax: 47 07 76 58*

New York *Klaus Boldt, 401 East 80th Street, New York 10075, Tel.: (001) 212/7 94 03 42*

Layout: *Michael Kustak; Stefan Kaczmarczyk, Kevin Mösche*

Bildredaktion: *Heidi Russbült, Anna Schäfer; Luitgard Köster*

Titelbild: *Illustration von Alfons Kiefer für manager magazin*

Grafik: *Nora Coenenberg, Dirk Schleef*

Schlussredaktion: *Simone Boldt; Bettina Storm-Rother, Maike Treyz*

Dokumentation: *Torsten Biendarra, Frank Jokisch, Thomas Schmidt, Christel Schulz, Andrea Volkmann*

manager-magazin.de

Herausgeber: *Dr. Arno Balzer*

Redaktionsleitung: *Arne Stuhr, Karsten Stumm*
Auf der manager-magazin.de-Homepage weitere Angaben zur Redaktion

Verantwortlich für Anzeigen: *Norbert Facklam*

Anzeigenobjektleitung: *Petra Küsel*

Gültige Anzeigenpreisliste *Nr. 35 vom 1.1.2010;*
Internet: www.spiegel-qc.de
Vertriebsleitung: *Florian Brandt*

Herstellung: *Andreas Allzeit, Michael Paustian*

Verlagsleitung: *Matthias Schmolz*

Objektleitung: *Manuel Wessinghage*

Geschäftsführung: *Ove Saffe*

Anschrift des Verlags:
manager magazin Verlagsgesellschaft mbH
Dovenfleet 5, 20457 Hamburg
Postfach 11 10 53, 20410 Hamburg
Telefon: (0 40) 30 07-25 51
Fax: (0 40) 30 07-22 47

Erscheinungsweise: *monatlich*

Druck: *Mohn Media – Mohndruck GmbH*

Heftpreise: *Inland EUR 7,50 (inkl. USt), Griechenland EUR 10,20, Polen Zl 41,00 (ISSN 0341-4418), Portugal/Festland EUR 9,00, Tschechische Republik Kc 280,-, Slowakei EUR 11,00*

Anzeigenverkaufsbüros Inland:
Düsseldorf: Carlsplatz 14/15, 40213 Düsseldorf, Tel.: (02 11) 8 66 79-02, Fax: (02 11) 8 66 79-99. Frankfurt: Oberlindau 80, 60323 Frankfurt, Tel.: (0 69) 9 72 00 00, Fax: (0 69) 97 20 00 20. Hamburg: Brandstwiete 19, 20457 Hamburg, Tel.: (0 40) 30 07-25 47, Fax: (0 40) 30 07-27 97. München: Schellingstraße 35, 80799 München, Tel.: (0 89) 41 80 04-19/22, Fax: (0 89) 41 80 04-36. Stuttgart: Eberhardstr. 73, 70173 Stuttgart, Tel.: (0711) 66 47 49 10, Fax: (0711) 66 47 49 11.

Verlagsvertretungen im Ausland:
Asien: Mezzomedia Ltd., Hongkong, Fax: (852) 25 81 22 39. Benelux: IMS, Gjalt Dijkstra, Dwarslaan 51, 1260 AD Blaricum, Tel.: (35) 6 85-90 15, Fax: (35) 5 42-15 93. Frankreich/Monaco: Leadermedia France, Pierre-André Obé, Paris, Tel.: (01) 53 57 69 13, Fax: (01) 53576915. Großbritannien: International Graphic Press Ltd., London, Fax: (20)74 03 45 90. Italien: Mediart, Anke Brockmeyer, Porto San Giorgio, Fax: (07) 34 67 68 19. Österreich: manager magazin, Miriam Klunk, Brandstwiete 19, 20457 Hamburg, Tel.: (0 40) 30 07-24 78, Fax: (0 40) 30 07-27 16. Schweiz: manager magazin, Georg von Bassewitz, Schellingstr. 35, 80799 München, Tel.: (0 89) 41 80 04-22, Fax: (0 89) 41 80 04-36. Französischsprachige Schweiz: Publicitas International AG, Massimiliano Pantieri, Fax: (61) 2 75 46 10. Skandinavien: karnig4media AB, Nathalie Karnig, Fax: (8) 4 42 71 79. Spanien: Heinrich Bauer Ediciones, Stefanie Franck, Fax: (91) 5 42 61 96. Türkei: Titajans Dis Tanitim Ltd. Sti., Hilmi Z. Erdem, Istanbul, Fax: (212) 2 87 00 99USA: World Media, Conover Brown, New York, Fax: (212) 2 44 53 21.

MANAGER MAGAZIN (USPS No. 0717430) is published Monthly by MANAGER MAGAZIN VERLAGSGES. MBH. Subscription price for USA is $ 110 per annum. K. O. P.: German Language Pub., 153 S Dean St. Englewood NJ 07631. Periodicals Postage is paid at Englewood NJ 07631 and additional mailing offices. Postmaster: Send Address changes to: Manager Magazin, GLP, PO Box 9868, Englewood NJ 07631.
Printed in Germany; ISSN-Nr. 0341-4418

REGISTER

FIRMEN

A
Actavis 49
ADG Allfinanz Dienstleistungen 18
Adidas 148
Airbus Military 74
Aldi 5, 26
Allianz Global Investors 147
Alstom 74
Apple 9
Arcandor 18
Arthur D. Little 76
Aston Martin 20, 158

B
Bank Sarasin 139
Bayer 23, 46, 68, 120
BayernLB 15
Bayernwerk 66
Bilfinger Berger 74
Blohm + Voss 56
BMW 98, 158
BNP Paribas 86
Bosch 142
Boston Consulting Group 22, 83
Business Objects 9
BYD 147

C
Citigroup 136
Cölner Unfallversicherung 19
Commerzbank ..14, 23, 36
Concordia Versicherung 142
Crédit Agricole 86

D
Daimler ...51, 64, 122, 160
Debevoise & Plimpton 51, 122
Deloitte 18
Delton 22
Deutsche Bank ....14, 18, ...49, 68, 146
Deutsche Börse 10
Deutsche Post 22, 120, 166
Deutsche Telekom 14
Dresdner Bank 23
DWS 14, 147

E
EADS 74
Edeka 28
Eli Lilly 23
EnBW 66
Eon Ruhrgas 150
Eon 64
EQT 49
European Energy Consult 142
Evonik 64
Evotec 86

F
FC Bayern München ..151
Feigen Graf 120
Feri 147
Ferrostaal 50, 120
Fitch 92

G
Gardena 158
Gildemeister 166
Goldman Sachs 136

H
Hamburg Süd 63
Hapag-Lloyd 60
HDW 54
Hengeler Mueller 122
Hexal 86
HMW 85
Hofer 27
HSH Nordbank 15
Husqvarna 158

I
IBM 8
Investment Dar 20
Ipic 52
ITC Holdings 147
ItN Nanovation 84

K
Karstadt 19
Kölner Bank 115
Kopernikus Kapital 115
KPMG 59
Krauss Maffei 52
Kühne + Nagel 60

L
Lehman Brothers 91
Lexus 158
Lidl 28
Linde 23
Lufthansa 22, 118

M
M. M. Warburg 63
MAN 51
MarineForce International 56
McKinsey ..14, 85, 116, 166
Medigene 22
Mercedes 98
Merckle 42
Microsoft 8
MIG Verwaltungs AG ...85
Moody's 92
MTN 96, 98

N
Netto 28
New York Stock Exchange 11
Nike 152
Noa Bank 142
Nordseewerke 56
Novartis 46
Novimmune 22

O
Odgers Berndtson 62
Oeco Capital 142
Oetker 63
Oman Air 126
Opel 14
Oracle 8
Orion Pharma 23
Österreichische Post ..166

P
Penny 32
Pfizer 42
Plus 28
Porsche 120, 158
Premier Finance 98
Preussenelektra 64
Procter & Gamble 152
Prokon 142
Provento 142
Provinzial 15

Q
Q-Cells 144
Qiagen 86
Quelle 166
Qype 83

R
Ratiopharm 42
RCM 147
Rewe 32
Robuterra 18
Roland Berger 61
RWE ..23, 64, 74, 142, 150

S
SABMiller 96
Saft Groupe 147
Sal. Oppenheim 18
SAP 8, 86, 98
Sernetz Schäfer 19
Shoprite 95
Siemens .....51, 89, 120, ...142, 147
Skadden Arps 58
Société Générale 86
Solarworld 139
SV Sparkassen-Versicherung 15
Sparkasse Heidelberg 15
Standard & Poor's 92
Standard Bank 94
Sustainable Asset Management 147

T
Teva 42
ThyssenKrupp 54
T-Mobile 14
Toyota 20, 74, 158
Tui 61

U
U3 Pharma 86
Umweltbank 144
Union Investment 139

V
Vattenfall 79
Veba 64
Volkswagen 64, 98
Vulkan Werft 124

W
Wabag Wirtschafts-analyse und Beratung .142
WAZ-Gruppe 54
WestLB 15
Wilmer Hale 58

Y
YA Global Investments ..23
Yingli 147

PERSONEN

A
Ackermann, Josef ..68, 91
Albrecht, Berthold 30
Albrecht, Claudio 49
Albrecht, Karl junior 30
Albrecht, Karl 5, 26
Albrecht, Theo junior ...30
Albrecht, Theo 5, 26
Allan, John 22
Althoff, Thomas 156
Ape, Fred 70
Apotheker, Léo 8

B
Bagel-Trah, Simone ...155
Baumann, Michael 98
Beck, Martin 114
Behrendt, Michael 61
Beisheim, Otto 156
Beitz, Berthold 54, 150
Berger, Roland 22
Bernanke, Ben 111
Bernotat, Wulf 64
Bertinchamp, Martin ..158
Beust, Ole von 63
Bez, Ulrich 20
Bierbaum, Detlef 18
Bill, Claus Heinrich 118
Blessing, Martin 23, 36
Boddenberg, Matthias ..94
Bodner, Herbert 76
Boeselager, Albrecht Freiherr von 116
Boeselager, Philipp Freiherr von 115
Bökamp, Heinrich 76
Brandenburg, Karlheinz .84
Brandes, Dieter 30
Brandt, Willy 154
Bronsema, Viola 88
Buffett, Warren 147
Bungeroth, Lutz 84
Burger, Armin 27

C
Camus, Philippe 74
Carl Gustav von Schweden 156
Christ, Arnd 22
Chrobog, Jürgen 59
Cordes, Eckhard 12

D
Dammann, Angelika 9
Dassler, Adi 152
Deml, Max 141
Dingeldey, Thomas 64
Donnersmarck, Florian von 118
Drechsel, Maximilian Graf von 115

E
Eichel, Hans 93
El Salamoni, Karim 98
Eltgen, Stefan 29
Enders, Tom 76
Engel, Klaus 64
Erlen, Hubertus 12
Ernst, Edgar 166
Ernst, Peter 34
Esch, Josef 18
Essing, Norbert 11

F
Feigen, Hanns 120
Ferscha, Rudolf 11
Festing, Matthew 114
Flotow, Paschen von ..139
Francioni, Reto 10
Franz Herzog von Bayern 114
Frenzel, Michael 63
Freytag, Michael 63
Frigge, Carsten 63

G
Gaul, Hans Michael 66
Gentz, Manfred 11
Gesinn, Jens 54
Goldstein, Andy 84
Gottschalk, Bernd 12
Großmann, Jürgen ..64, 74
Grünberg, Peter 84
Guttenberg, Karl-Theodor zu 118
Guttenberg, Philipp zu .114

H
Haasis, Heinrich 15
Hagemann Snabe, Jim ..8
Hainer, Herbert 148
Hallweger, Matthias 85
Harhoff, Dietmar 83
Harig, Hans-Dieter 66
Hartmann, Ulrich 66
Heereman, Johannes Freiherr 155
Heimann, Torsten 34
Heinrich, Peter 22
Heister, Beate 27

Heister, Peter Max 27
Heister, Peter 30
Henckel von Donnersmarck, Leo-Ferdinand Graf 118
Henco, Karsten 86
Hennemann, Friedrich 124
Henzler, Herbert 85
Herberger, Sepp 152
Hertrich, Rainer 74
Hlubek, Mathias 11
Hoffmann-Becking, Michael 122
Holtmann, Claus 15
Hombach, Bodo 54
Hopp, Dietmar 86
Hornung, Karlheinz 58

I

Inaba, Yoshi 78

J

Jagdfeld, Anna Maria 156
Jankowska, Bozena 147
Janssen, Friedrich Carl 18
Jobs, Steve 9
Josefsson, Lars 79
Juan Carlos 118
Jürgens, Christian 156

K

Kaldemorgen, Klaus 14
Käßmann, Margot 72, 155
Kindler, Jeff 42
Klaue, Thomas 22
Klöters, Michael 34
Kluge, Jürgen 14
Knörzer, Andreas 139
Knott, Guido 68
Koehler, Martin 22
König, Thomas 68
Kortüm, Franz-Josef 12
Kranich, Ulrich 62
Kremer, Thomas 56
Krockow, Ilona Gräfin von .19
Krockow, Matthias Graf von 18
Kroll, Jürgen 27
Kühne, Klaus-Michael 60

L

Lagarde, Christine 92
Lang, Thiemo 147
Lechner, Christoph 74
Leopold Prinz von Bayern 114, 156
Lesker, Klaus 54
Livonius, Barbara 120
Löring, Jean 150
Luther, Siegfried 12

M

Madoff, Bernard 142, 136
Majewski, Otto 66
Mathias, Frank 22
McDermott, Bill 8
Medwedew, Dmitrij 70
Menges, Klaus von 56
Merckle, Adolf 46
Merckle, Ludwig 49
Merkel, Angela .....14,64, ...74, 83, 92
Mescheder, Axel 22
Meyer, Ludger 89
Middelhoff, Cornelie 19
Middelhoff, Thomas 19
Mitscherlich, Alexander 51
Mitscherlich, Matthias 51
Mörwald, Johann 34
Motschmann, Michael 85
Mugabe, Robert 98
Müller, Klaus-Peter 23

N

Neuhaus, Christoph 49
Nheweyembwa, George .94
Nhleko, Phuthuma 95

O

Obermann, René 14
Ochsenschläger, Robert .34
Oetker, August 63
Oetker, Richard 63
Oetker, Roland 23
Olearius, Christian 63
Oppenheim, Christopher von 18
Oskar Prinz von Preußen .114

P

Perlet, Helmut 12
Pfundt, Dieter 18
Piëch, Ferdinand 9, 56
Plattner, Hasso 8, 86
Podschlapp, Norbert 27
Pott, Hans-Michael 19

Q

Quandt, Stefan 2
Quennet-Thielen, Cornelia 86

R

Reitzle, Wolfgang 12
Riesenbeck, Hajo 116
Röthig, Iris 113
Rozos, Konstantinos 34
Rümmler, Eckhardt 68
Rüttgers, Jürgen 14, 74

S

Sala-i-Martin, Xavier 95
Samuelsson, Håkan 59
Sassenfeld, Peter 52
Saurma-Jeltsch, Douglas Graf von 113
Sayn-Wittgenstein-Berleburg, Alexandra Prinzessin zu .114
Schaeffler, Georg 12
Schaeffler, Maria-Elisabeth .12
Schäuble, Wolfgang 91
Schickedanz, Madeleine .18
Schleweis, Helmut 15
Schneider, Carsten 14
Schneider, Manfred 23
Schoenaich-Carolath, Sebastian Prinz von 115
Schreyögg, Georg 79
Schröder, Gerhard 54, 93
Schröder, Kristina 93
Schröder, Michael 139
Schulz, Ekkehard 56
Siebeck, Wolfram 156
Sikka, Vishal 9
Sommerlatte, Tom 76
Steinbrück, Peer 14
Steinmeier, Frank-Walter .14
Stelter, Daniel 83
Strauß, Franz Josef 142
Strauß, Max 142
Streuber, Hans Otto 15
Strüngmann, Andreas 86
Strüngmann, Thomas 86
Szabo, Imre 146

T

Teyssen, Johannes 64
Thoma, Georg 58
Toyoda, Akio 79
Trichet, Jean-Claude 111
Tshabalala, Sim 94

U

Uebber, Bodo 160
Uhrenbacher, Stephan 83
Ullmann, Corinna Baronin von 19
Ullmann, Georg Baron von 19
Ullmann, Karin Baronin von 19

W

Waldburg-Wolfegg, Johannes Fürst zu 114
Waldburg-Zeil, Clemens Graf von 114
Walter, Bernhard 23
Weber, Jürgen 22
Wenning, Werner 68
Wenzel, Andreas 96
Weretecki, Horst 54
Wiedeking, Wendelin 120
Wieltsch, Rainer 58
Wiesemann, Hartmuth .5, 27
Wiesheu, Otto 12
Windholz, Oliver 46
Winterkorn, Martin 64
Wortmann, Sönke 148
Wulff, Christian 68

Y

Yanai, Shlomo 42

Z

Zetsche, Dieter 64, 160
Ziems, Hans-Joachim 49
Zuma, Jacob 98
Zumwinkel, Klaus 120, 166





FOTOS: DAVID KLAMMER FÜR MANAGER MAGAZIN, UTE GRABOWSKY / PHOTOTHEK

Edgar Ernst?

Edgar Ernst (58, oben 2005 mit dem damaligen Post-Chef Klaus Zumwinkel) war 15 Jahre lang **Finanzvorstand der Deutschen Post**. Ende 2000 brachte er die ehemalige Behörde an die Börse.

Der Rheinländer studierte Mathematik und Betriebswirtschaft. Bei seinem ersten Arbeitgeber, dem Beratungshaus **McKinsey**, lernte er Klaus Zumwinkel kennen, der ihn förderte. Ernst folgte Zumwinkel zum Versender **Quelle** und zur Deutschen Post. Im September 2007 musste er seinen Posten überraschend räumen.

Edgar Ernst lebt mit seiner Frau in Bonn.

MARKANTE BRILLE, jovialer rheinischer Tonfall – der neue Edgar Ernst kommt daher wie der alte. Allerdings hat er an Sitzfleisch gewonnen. Früher sprang er gern mal auf, um ein paar Diagramme auf ein Flipchart zu kritzeln. Heute bleibt er ruhig am Tisch hocken, still und ein wenig grüblerisch lächelnd.

Die Wibbeligkeit von einst passte zu seiner Rolle. Edgar Ernst war der junge Mann an der Seite von Klaus Zumwinkel – und das für mehr als zwei Jahrzehnte. Zumwinkel förderte Ernst bei McKinsey, nahm ihn mit zu Quelle, dann zur Post. 15 lange Jahre war Ernst Finanzvorstand. 2007 aber bröckelte der Aktienkurs, die Analysten murrten, da ließ Zumwinkel seinen Duzfreund fallen.

„Die Umstände meines Ausscheidens waren sicherlich nicht schön", untertreibt Ernst. Gefasst sei er aber immer gewesen. Auch in den schweren Tagen gleich nach dem Abgang sei er unerschrocken durch Bonn flaniert – sollen die Leute doch gucken.

Heute kann er dem jähen Ende sogar Positives abgewinnen. In seinem Amt wäre es jedenfalls ungemütlich geworden. Schon bald nach seinem Abgang stürzte Zumwinkel über seine Steueraffäre, die US-Expansion mündete in einem Desaster, die Aktie brach vollends ein.

Der Abgesetzte entging der Talfahrt. Und fand stattdessen – erst zögernd, heute überzeugt – in ein privates Leben. Ausgedehnte Reisen, von Namibia bis Peru, gehören dazu und neuerdings ein schönes Bauprojekt. Auf einem Traumgrundstück – direkt am Rhein und mit Blick auf den Drachenfels – wächst sein neues Eigenheim.

Ausschließlich privatisieren muss er aber auch nicht. Der Finanzmann lehrt als Honorarprofessor an der Privatuni WHU, „das macht mir Riesenspaß". Seinen Aufseherposten bei der Postbank durfte er behalten. Neue Engagements kommen nun hinzu. Im Mai kandidiert er für einen Sitz im Aufsichtsgremium des Maschinenbauers Gildemeister. Und gerade eben ist er in den Aufsichtsrat der Österreichischen Post eingezogen. Ein pikantes Mandat; sicherheitshalber fragte er im Post-Tower nach, ob man etwas dagegen habe.

Die alten Bande sind dem Ex-Vorstand wichtig. Er pflegt sie. Gelegentlich trifft er auch die Zumwinkels. Dann plaudert man angeregt. Nur über den Rauswurf fiel bis heute „kein einziges Wort". *Michael Machatschke*

Das nächste **manager magazin** erscheint am 21. Mai 2010.

Bis dahin täglich: **www.manager-magazin.de**