

21. November 2025

D: 7,90 EUR
A: 7,90 EUR
Benelux: 7,90 EUR
SVK: 7,90 EUR
POL: 37 PLN
CZE: 230 CZK

CHINA

Berlin zwischen
Abstand und
Abhängigkeit

MERCEDES

Warum der neue
Elektro-AMG wie ein
Achtzylinder röhrt

KI-BÖRSENBOOM

Wie Norwegens
Staatsfonds durch
den Hype steuert



... und raus bist Du

Unternehmen trennen sich von Tausenden Mitarbeitern,
sogar Leistungsträger bangen um ihren Job.
So kann Ihre Karriere erfolgreich weitergehen



PATEK PHILIPPE
GENEVE



JAHRESKALENDER REF. 4947/1A

BEGINNEN SIE IHRE EIGENE TRADITION



PATEK PHILIPPE BOUTIQUEN BERLIN Bucherer 1888 | DÜSSELDORF Rüschenbeck
KEITUM/SYLT Krause | MÜNCHEN Bucherer 1888

OFFIZIELLE PATEK PHILIPPE FACHHÄNDLER AUGSBURG Hörli | DORTMUND Rüschenbeck
DÜSSELDORF Blome | HAMBURG Mahlberg | KITZBÜHEL (AT) Rüschenbeck
KÖLN Gadebusch | MÜLHEIM AN DER RUHR Laerbusch | MÜNSTER Oeding-Erdel
OBERSTAUFEN Hollfelder | STUTTGART Kutter 1825 | ULM Scheuble | WIESBADEN Oberleitner

11 — Dezember
— 2025
Düsseldorf

WirtschaftsWoche
N° 48

05

Handelsblatt Media Group Event

Gr **SYNC FOR** wth

Marketing · Sales · Technology

Gemeinsam Wachstum entfesseln



Barbara Aßböck
Head of Marketing & Business
Development Germany –
Norton Rose Fulbright



Mathias Elsässer
Partner –
PwC Deutschland



Lars Hanf
Senior Vice President,
Head of Marketing –
Sartorius



Tobias Lorenz
Senior Vice President,
Digital Sales – E.ON Energie
Deutschland GmbH



Prof. Dr. Miriam Meckel
Co-Founder, Executive
Chairwoman – ada



Dr. Jörg Munkes
Managing Director –
GIM Gesellschaft für innovative
Marktforschung mbH



Patrick Müller
Chief Digital & Chief Marketing
Officer – DECATHLON
Deutschland SE & Co. KG



Clemens Strauss
Vice President
Customer Experience &
Marketing – Eurowings

Jetzt 10% sparen
mit Vorteilscode: WW10



Mit freundlicher Unterstützung von



In Kooperation mit



HORST VON BUTTLAR
Chefredakteur

Der Jungen Gruppe in der Union, die sich derzeit gegen das Rentenpaket der großen Koalition stemmt, möchte man nur eines zurufen: Bleibt standhaft! Ihr Protest ist überfällig – und er sendet das richtige Signal. Denn gerade bei der Rente zeigt die Regierung, wie sehr sie die Probleme unseres Sozialstaates verkennt, wie hartnäckig sie in die falsche Richtung steuert. Das Rentenpaket setzt – zumindest mit der Mütterrente und der Haltelinie – einen ernüchternden Schlusspunkt: Seit vielen Jahren wird am System herumgedoktert, obwohl jeder Datenpunkt unserer Demografie eine andere Richtung nahelegt.

Natürlich gefährdet die „Wilde 18“ mit ihrer Rebellion den Koalitionsfrieden und nährt erneut das Bild der Zerstrittenheit; wobei es vor allem die Union ist, die ihre Fraktion – und sich selbst – kaum noch im Griff hat. Aber deshalb muss man nicht gleich eine Staatskrise ausrufen. Dieser Aufstand ist keine Gefahr für die Demokratie, er ist Demokratie. Gut, dass eine jüngere Generation im Bundestag hörbar wird und sich wehrt – weil seit Jahren jede Reform zu ihren Lasten geht.

Zumal die Rebellen wesentliche Teile des Pakets trotz Bauchschmerzen mittragen, darunter die Stabilisierung des Rentenniveaus bis 2031. Entscheidend ist die Zeit danach: Es geht um Garantien bis 2040, die zu Mehrkosten von bis zu 111 Milliarden Euro führen könnten. In einem System wohlgermerkt, dessen Beitragssatz bis dahin von heute 18,6 auf über 21 Prozent steigen dürfte – und das bereits jährlich mehr als 120 Milliarden Euro Steuermittel verschlingt.

Seltsam ist, dass sich 30 junge Sozialdemokraten den 18 Rebellen nicht anschließen. Sie sagen, es gehe nicht um einen Konflikt zwischen Jung und Alt, sondern um Gerechtigkeit zwischen Arm und Reich. Was für ein Unsinn. Keine Rente wird gekürzt, die Boomer werden wie die heutigen Rentner gut versorgt. Umverteilt wird tatsächlich – nur über die Zeitachse: von jung zu alt.

Ein großer Sozialdemokrat hat diese Schiefelage vor 20 Jahren erkannt und den Mut zum großen Wurf gehabt, der heute fehlt: Franz Müntefering. Er setzte gegen Widerstand die Rente mit 67 durch und flankierte damit den 2004 eingeführten Nachhaltigkeitsfaktor. Damit wäre die Rente einigermaßen sicher gewesen. Doch seine Nachfolger haben diesen Faktor schrittweise verwässert – und setzen ihn nun faktisch außer Kraft, im Namen einer Lebensleistung, die angeblich sonst nicht gewürdigt werde.

Statt Ordnungsrufe für die Jugend sollte es Weckrufe geben. Das Rentenpaket ist das Gegenteil von dem, was man sich vor einem Jahr beim Regierungswechsel erhofft hatte. Man sollte es aufschnüren und zum Startpunkt für einen Neustart machen.

**Der Aufstand
gegen das
Rentenpaket ist
überfällig.
Bleibt standhaft!**

FOTO: JANN HÖFER

Der neue
History-Podcast
Alle 2 Wochen
samstags



WiWo History Staffel 2

Marken & Mythen

Persil, Grundig, Aspirin, Playmobil, Leica, Carrera, Märklin:

Marken, die Geschichte schreiben. Wir blicken hinter die Kulissen der Kultmarken in der neuen Podcast-Staffel.



Jetzt die erste Folge hören:
wiwo.de/podcast/history



**Wirtschafts
Woche**
Weiterdenken. Weiterkommen.

Inhalt



16

TITELGESCHICHTE ▲
Die Wirtschaft baut Tausende Stellen ab.
Wie Manager den Jobverlust überwinden

24

POLITIK ◀
Chinas Macht wächst. Was kann
die Bundesregierung ausrichten?

Kompakt

- 10 MELDUNGEN Geld zurück von Northvolt / Solarverband wegen Huawei unter Druck / Conti-Manager zahlen wegen VW-Dieselskandal / Streit um Beamtenbesoldung
- 12 ERST MAL DIE FAKTEN Der Standort Deutschland dümpelt
- 14 KOLUMNE Wer souverän sein will, muss schweigen, meint Konrad Fischer
- 15 GAMECHANGER Nanoroboter in der DNA gegen Krankheiten

Titelgeschichte

- 16 ARBEITSLOSIGKEIT Zunehmend verlieren auch hoch bezahlte Manager ihren Job. Diese Strategien helfen beim Wiedereinstieg

Politik & Weltwirtschaft

- 24 CHINA Wie es die Regierung von Friedrich Merz mit Peking hält
- 28 VERTEIDIGUNG Im All ist Deutschland besonders verwundbar
- 32 DER VOLKSWIRT Ist der Klimazoll absurde Industriepolitik oder erfolgreicher Klimaschutz?
- 35 DENKFABRIK Warum „in Teilzeit“ krank sein der Wirtschaft hilft
- 36 ESSAY Das Ende des Freihandels bietet auch Chancen, schreibt unsere Essaypreisträgerin Nora Kürzdörfer

Unternehmen & Technologie

- 38 ENERGIE Der Kampf um die Netzanschlüsse eskaliert
- 44 GESUNDHEIT Fresenius in Spanien zeigt, was Digitalisierung in Kliniken wirklich heißt

- 50 MERCEDES AMG-Chef Michael Schiebe erklärt, warum der erste Elektro-AMG klingt wie ein Verbrenner
- 54 CONDOR Wie sich die letzte mittelständische Airline am Markt behauptet

Finanzen & Immobilien

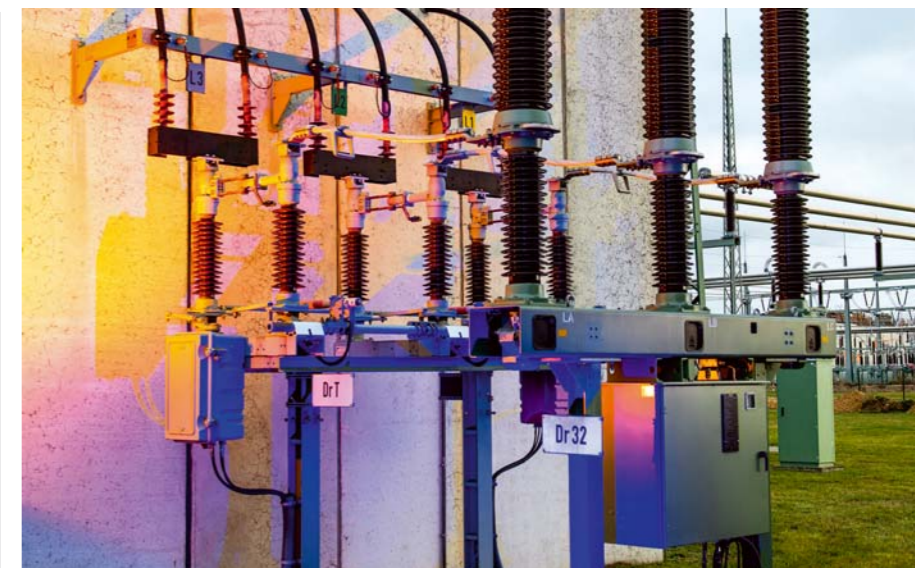
- 58 MARKTRISIKO Wie Nicolai Tangen, Chef von Norwegens Staatsfonds, jetzt investiert
- 62 AKTIENRECHT Konzerne sollen vor räuberischen Aktionären geschützt werden. Gibt es die überhaupt?
- 66 BÖRSENWOCHE Merck / Elmos Semiconductor / Lundin Mining / Innotec TSS / Anleihe Hochtief / Investmentcheck Stablecoin-ETP / Fonds BNY Mellon Global Infrastructure

- 72 STEUERN & RECHT
- 74 WIWO COACH

Management & Karriere

- 76 BEST OF CONSULTING Die WirtschaftsWoche zeichnet die besten Berater Deutschlands aus. Das sind ihre Projekte
- 88 HISTORY Die furchtbare Geschichte der I.G. Farben
- 90 UND DANN ÄNDERTE SICH ALLES Regina Ziegler

- 5 Editorial
- 89 Lesermeinungen & Impressum



38

UNTERNEHMEN ▲
Energiekonzerne und Start-ups streiten um Netzanschlüsse

58

FINANZEN ►
So schaut der Chef von Norwegens Staatsfonds jetzt auf die Märkte



76

MANAGEMENT ▼
Deutschlands beste Beratungen und ihre erfolgreichsten Projekte



WiWork

Das schnellste Auto, die besten Berater, der größte Staatsfonds: Sie lesen eine Ausgabe der Superlative



Der Norweger Nicolai Tangen führt den größten Staatsfonds der Welt – und ist dazu ein leidenschaftlicher Koch. Neben dem Job ließ er sich am Pariser Le Cordon Bleu ausbilden. Mit Korrespondentin Sonja Álvarez hat er in New York über eine mögliche KI-Blase und Sorgen um Europa gesprochen. Sein kulinarischer Anlagetipp für turbulente Zeiten: Pizza

Seite 58



Dass Gesundheitsdokumente in Deutschland lange unterwegs sind, musste WiWo-Reporter Jürgen Salz bereits als Patient erfahren.

Beim Besuch einer Klinik in Barcelona lernte er nun, dass es auch anders geht: Dort hört die KI mit, erstellt Protokolle und versendet Arztbriefe

Seite 44



WiWo N° 36/2025

Fortsetzung folgte

Im Sommer berichteten wir über das mögliche neue zentrale Unternehmensziel der Deutschen Bank. Jetzt hat das Institut den Artikel bestätigt

Ende August dieses Jahres berichtete die WirtschaftsWoche über eine bis dahin vertrauliche Diskussion in den obersten Zirkeln der Deutschen Bank: Vorstand und Aufsichtsrat debattierten, wie hoch die neue, von der Bank selbst gesetzte Vorgabe für ihre Eigenkapitalrendite ausfallen soll. Zur Erinnerung: Die Eigenkapitalrendite ist die zentrale Kennzahl der Finanzbranche, um die Rentabilität eines Geldhauses zu messen. Sie ergibt sich aus dem Gewinn im Verhältnis zu den Eigenkapitalreserven, mit denen Institute mögliche Verluste aus ihren Geschäften abpuffern.

Die WirtschaftsWoche berichtete, in der Diskussion sei ein Wert zwischen 12 und 14 Prozent. Einigen Deutschbankern galt ein Wert von 12 Prozent aber als zu niedrig, andere dagegen hielten einen Wert von 14 Prozent für zu ambitioniert. Jetzt hat sich der Konzern für den Mittelweg entschieden: Die Bank will bis 2028 eine Rendite von mindestens 13 Prozent erreichen, teilte sie am Montag mit. In diesem Jahr wird das Institut wohl erstmals seit Langem einen Wert von zehn Prozent erzielen. L. ZDRZALEK

FOTOS: PRIVAT

154

Bewerbungen sichtete unsere hochkarätige Jury für die diesjährigen Best of Consulting Awards.

Diese Preise verleiht die WirtschaftsWoche bereits seit 2009 für die besten Projekte und Cases der Unternehmensberatungen

Seite 76



Mercedes-AMG-Chef Michael Schiebe nahm Redakteurin Annina Reimann im getarnten Prototyp mit. Im ersten AMG-Elektroauto gab er ordentlich Gas – und stellte Reimanns Reiseübelkeit auf die Probe. Ein Video dazu gibt es ab 24. November gegen Mittag auf wiwo.de. Dort ist auch der V8-Verbrennersound zu hören, den Mercedes extra einspielt

Seite 50



Mercedes-Benz



ENERGIE IN JEDER FORM.

Mercedes-Benz hat den richtigen Antrieb.

Ganz gleich, wie Sie fahren möchten, der Vito liefert Energie, wie Ihr Business es braucht – ob als vollelektrische Variante oder Verbrenner. Entdecken Sie jetzt die attraktiven Angebote für Geschäftskunden.

Mit bis zu 7.000 € Preisvorteil¹



¹Die Höhe des gewährten Preisvorteils ist modellabhängig und wird vom Fahrzeugkaufpreis abgezogen.

NORTHVOLT

Fließen 200 Millionen Euro an den Staat zurück?

Ein „Erörterungs- und Abstimmungstermin“ am Amtsgericht – das klingt nicht nach politischer Brisanz. Doch der Fall, der am Montag am Amtsgericht Hamburg „erörtert“ wurde, hatte es in sich: Hinter verschlossenen Türen ging es um Hunderte Millionen Euro an staatlichen Krediten, mit denen der Bau der Northvolt-Batteriefabrik in Heide finanziert werden sollte. Und um die Frage, wie sich der Schaden für die Steuerzahler begrenzen lässt, nachdem das Projekt gescheitert ist.

Für den Bau der Batteriefabrik hatte die staatliche KfW-Bank Northvolt ursprünglich ein Darlehen über 600 Millionen Euro gewährt, in Form einer Wandelanleihe – eines Schuldpapiers, das sich später in Anteile wandeln lässt. Für diese Anleihe haben der Bund und das Land Schleswig-Holstein gebürgt – und mussten einspringen, als die schwedische Muttergesellschaft Insolvenz anmeldete. Northvolt hatte aber nicht alle Fördermittel verbaut. Auf einem zweckgebundenen Sperrkonto sollen noch rund 264 Millionen Euro liegen. Diese sollen – so die Plä-



Baugelände der geplanten Northvolt-Fabrik in Heide: Rund 200 Millionen Euro Steuergeld sollen nach der Insolvenz der Muttergesellschaft zurückgeholt werden

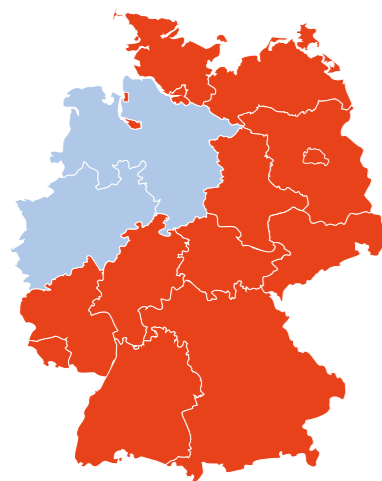
ne der Politik – großteils wieder zurück an den Staat fließen. Doch das ist nicht trivial: Anwälte der Wirtschaftskanzleien Hengeler Mueller, White & Case, BRL, Noerr und Schultze & Braun sind im Einsatz, Rechtsprofessoren wurden mit Gutachten beauftragt. Unbemerkt von der Öffentlichkeit zog mit Thomas Hoffmann zudem ein Restrukturierungsexperte in die Geschäftsführung der Northvolt-Tochter ein.

Eine Lösung streben die Beteiligten über ein Sanierungsverfahren nach dem Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen von Unternehmen, kurz: StaRUG, an. Um das Verfahren ging es bei dem Gerichtstermin in Hamburg. Es ermöglicht Einschnitte in die Gesellschaftsstruktur und könnte bei Northvolt dazu führen, dass die deutsche Tochter aus dem Konzern herausgelöst wird. In der Folge könnte das Unternehmen ohne Insolvenz abgewickelt werden, der Restbetrag des KfW-Kredits würde dann zurück an Bund und Land fließen. Da auch die Liquidation Geld kostet, rechnen Beteiligte mit einem Erlös von rund 200 Millionen Euro. **H. HIELSCHER**

Deutschland sucht ...

Was googelt die Nation?

Diese Woche: *Spekulatius versus Lebkuchen*



- häufiger SPEKULATIUS
- häufiger LEBKUCHEN

Durch die ersten Gassen in Deutschland zieht wieder der Duft von Glühwein und gebrannten Mandeln. Die Märkte eröffnen im Schneeregen, die Weihnachtszeit ist eingeläutet. Was darf neben Adventskranz und Lichtern nicht fehlen? Lebkuchen und Spekulatius. Gemessen an den Google-Suchanfragen der vergangenen zwölf Monate kann die Mehrheit der Deutschen es kaum erwarten, wieder Pfefferkuchen zu essen.

Quelle: Google

KORRUPTIONSVERDACHT

Austritt unter Protest

Der österreichische Wechselrichterhersteller Fronius tritt aus dem Branchenverband SolarPower Europe (SPE) aus. Fronius kritisiert, SPE habe verschwiegen, dass Huawei trotz Korruptionsvorwürfen als „passives Mitglied“ im Verband bleiben und ihn finanzieren darf. Gegen den chinesischen Anbieter wird wegen Bestechung von EU-Abgeordneten ermittelt. „Wir setzen uns jetzt in anderen Verbänden für eine resiliente europäische Solarindustrie ein“, so Fronius-Chefin Elisabeth Engelbrechtsmüller-Strauß. SPE will „Ansichten eines einzelnen Mitglieds“ nicht kommentieren. **N. HUSMANN**

CONTINENTAL

Bis zu 38 000 Euro gezahlt

2020 durchsuchte die Staatsanwaltschaft Hannover Räume von Continental. Verdacht: Beihilfe zum Betrug im VW-Dieselskandal. Danach ermittelten die Fahnder gegen 63 Beschuldigte – 4 klagten sie Ende 2024 wegen Verdachts auf Beihilfe zum Betrug in mittelbarer Täterschaft am Landgericht Hannover an. Darunter: Ex-Conti-Chef Karl-Thomas Neumann, der zuletzt sagte, er habe sich „kein Fehlverhalten vorzuwerfen“. Für die übrigen Beschuldigten, so die Behörde, seien die Ermittlungen abgeschlossen. 38-mal wurden Ermittlungen ohne Folgen eingestellt. Gegen weitere 21 Personen sei eine Einstellung nach Zahlung einer Geldauflage erfolgt.

Die Höhe der Auflagen lag zwischen 3000 und 38 000 Euro, so ein Sprecher. In Summe wurden Geldauflagen über 281 260 Euro verhängt. Bezüglich der Anklagen spricht das Landgericht derzeit mit den Betroffenen und prüft, ob eine Verurteilung auf Grundlage der dokumentierten Beweismittel wahrscheinlicher ist als ein Freispruch. Danach wird über ein Hauptverfahren entschieden. **A. REIMANN**



Ex-Conti-Chef Karl-Thomas Neumann

BESOLDUNG

Streit um den geplanten Gehaltssprung für Beamte

Rund eine Million Bundesbeamte, Soldaten und Pensionäre warten auf einen Gesetzentwurf, der ihnen ein kräftiges Gehaltsplus mit fünf Jahren Rückwirkung verschafft. Doch die Bundesregierung tut sich schwer, die Vorgaben des Bundesverfassungsgerichts aus 2020 umzusetzen. Das federführende Bundesinnenministerium hat zwar einen Gesetzentwurf fertig. Bei der Abstimmung zwischen den Ministerien hakt es aber. Das Finanzministerium hält den Familienzuschlag für zu hoch. Ein Gerichts-

vollzieher oder Polizeiobermeister der Besoldungsgruppe A8 könnte dann mit drei Kindern mehr verdienen als ein lediger kommunaler Amtsleiter oder leitender Polizeikommissar mit A13. Das sei ein Verstoß gegen das Lohnabstandsgebot zwischen den Gehalts- und Qualifikationsgruppen. Ein niedrigerer Familienzuschlag könnte dagegen bedeuten, dass eine Beamtenfamilie im mittleren Dienst nicht mindestens 15 Prozent mehr erhält, als Arbeitslose mit Familie an Grundsicherung kassieren. Genau das aber monierte Karlsruhe als verfassungswidrig.

Alternativ könnte der Bund die Einkommen der höheren Besoldungsgruppen stärker anheben, um den innerbehördlichen Lohnabstand zu wahren. Das käme aber Finanzminister Lars Klingbeil (SPD) teuer zu stehen; der aktuelle Gesetzentwurf soll bereits mehr als 1,2 Milliarden Euro kosten. Eine Einigung wird nun bis Ende November erwartet. Danach muss sich der Bundestag mit der Reform befassen, die 2026 in Kraft treten soll, statt wie zunächst geplant 2027. **C. RAMTHUN**



Polizisten: verfassungswidrig schlecht bezahlt

DIE KÖPFE DER WOCHE

Transfermarkt



AUSSTEIGER

Die Euro-Gruppe bekommt einen neuen Präsidenten. Der Iré Paschal Donohoe, der bislang das Gremium der EU-Finanzminister leitete, wird zur Weltbank wechseln. Seine Stelle übernimmt vorerst Makis Keravnos aus Zypern.



UMSTEIGER

Peter Laier wird neuer Chef des Autozulieferers Hella. Laier leitete zuvor beim ZF-Konzern die Sparte für Gewerbefahrzeuge. Bei Hella, das zum französischen Forvia-Konzern gehört, folgt er auf Bernard Schäferbarthold.



AUFSTEIGER

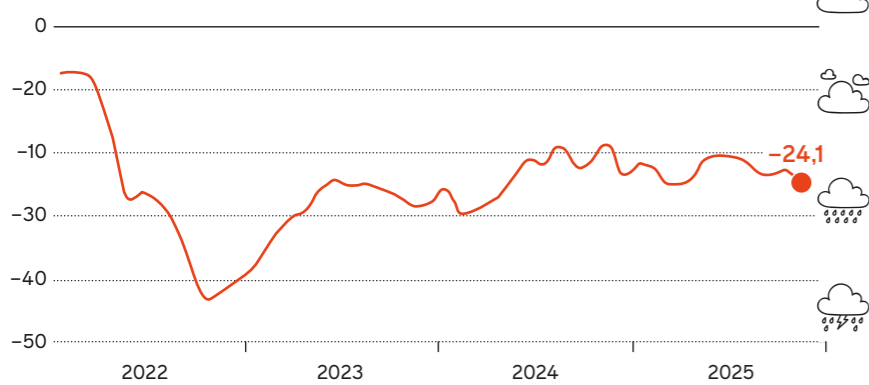
Christian Bako wird neuer Deutschland-Chef des Werkstoffkonzerns Saint-Gobain. Bako ist seit 2017 bei dem französischen Konzern, leitet dort unter anderem das deutsche Glasgeschäft. Er folgt auf Raimund Heini, der in den Ruhestand geht.

Wie geht's, Deutschland?

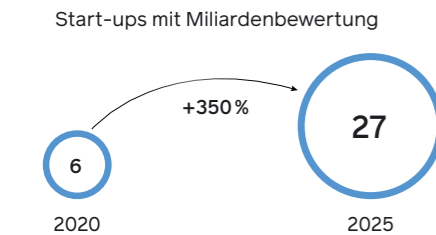
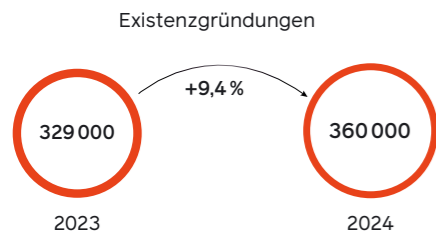
Konjunktur, Investitionen, Konsum, Gründungen:
Der Standort sendet gemischte Signale

1 Während die Unternehmen vorsichtig optimistischer werden, ist von Konsumlust weiterhin nichts zu erkennen

GfK-Konsumklima (nach Indikatorpunkten)



4 Dafür steigt die Zahl der Unternehmensgründungen wieder – die Zahl der Start-up-Einhörner sogar sehr dynamisch

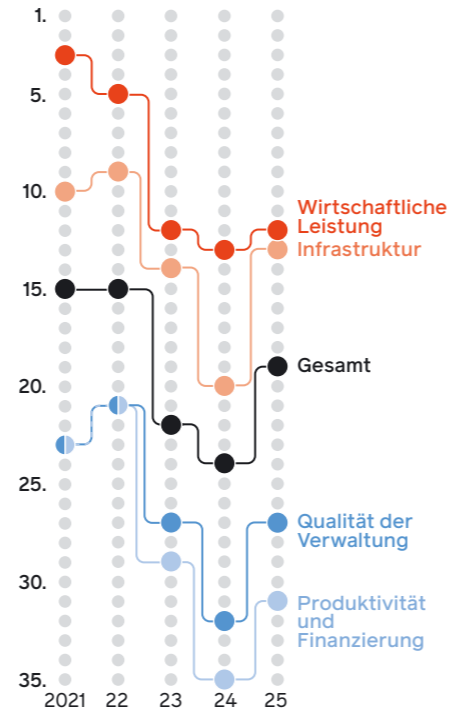


0,9

Prozent Wachstum erwarten die Wirtschaftsweisen 2026 – allenfalls ein zarter Aufschwung

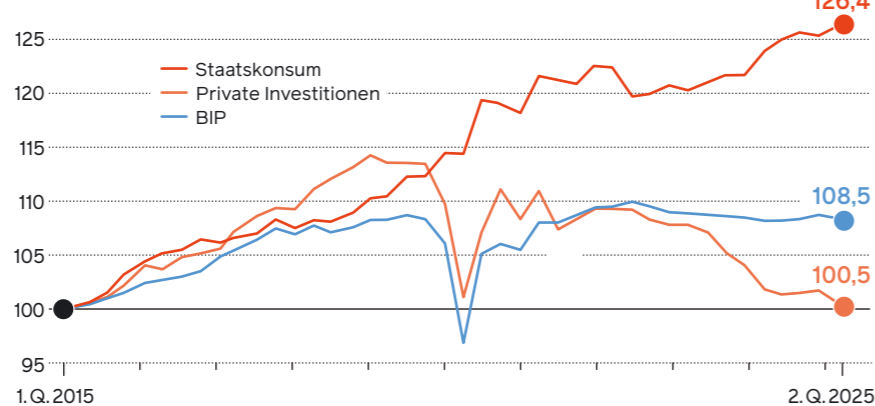
2 Die Standortqualität verlor über Jahre an Substanz – 2025 kam dann das Comeback

Platzierung im IMD-Wettbewerbsranking



3 Die größte Schwachstelle sind und bleiben bisher die Investitionen

Staatskonsum, BIP und private Investitionen (konstante Preise, 2015=100)

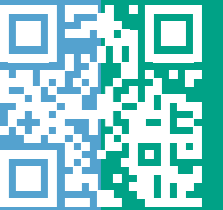


TEXT
Max Haerder

GRAFIK
Carsten Stollmann

QUELLE:
Destatis, SVR,
GfK, ifo,
IMD Lausanne,
IfM Bonn, Bitkom

Absolut Radio



JETZT SCANNEN
UND REINHÖREN!

6 RADIOSENDER FÜR GANZ DEUTSCHLAND

Absolut
@Germany

Absolut
@relax

Absolut
@OLDIE
CLASSICS

Absolut
@HOT

Absolut
@TOP
2000er

Absolut
@Bella



DARÜBER SOLLTET IHR
MAL SCHREIBEN

Warum hat der Staat so viele Sondervermögen – und warum fließt viel Geld nicht ab?

500 Milliarden Euro steckt der Bund gerade in ein per Kreditaufnahme geschaffenes Sondervermögen, um Investitionen in die Infrastruktur zu finanzieren. Mehr als die Hälfte davon fließt allerdings in staatliche Konsumausgaben. Der Abfluss in Investitionen ist dagegen zäh, weil öffentliche Projekte durch Planungs- und Vergabeverfahren sowie Einsprüche ausgebremst werden. Ein Beispiel: Die A 20 bei Bad Segeberg kann nach zehn Jahren weitergebaut werden, da der Ökoverband BUND jetzt Widersprüche aufgibt – nach Zahlung von 14 Millionen Euro für eine Fledermausstiftung.

30 Sondervermögen hat der Bund laut Liste des Bundestages jenseits seines Kernhaushalts. 2021 etwa kam nach der Ahrtal-Katastrophe ein Hilfsfonds dazu: Der Bund stellte 30 Milliarden Euro, abgerufen wurden rund 5 Milliarden. Offenbar ist der Bedarf zu hoch angesetzt. So wie nach dem 2013er-Hochwasser; von 11,25 Milliarden des Bundes und der Länder flossen 7,3 Milliarden ab. Eine Erklärung: Die Politik klotzt, um Tatkraft zu zeigen – und in (längst vergangenen) Zeiten von Überschüssen am Ende nicht noch Steuern senken zu müssen. C. RAMTHUN



Haben Sie auch eine Frage?
Schreiben Sie uns:
LESERFRAGE@WIWO.DE



Viel Lärm, kein Sound

Ob Manager, Politiker, Künstler: Souverän sein wollen sie alle.
Nur darüber reden sollten sie dann besser nicht so viel

So also stellen Europas Politiker sich einen souveränen Auftritt vor. Man miete ein Berliner Industriedenkmal, beleuchte es mit den Silhouetten stilisierter Sterne, versammle drinnen ein paar Menschen mit langen Titeln und verkünde kraftvoll: „Deutschland und Frankreich wollen Motor für mehr europäische digitale Souveränität sein.“ Brumm, brumm.

Blöd nur, dass draußen zeitgleich ein anderer Hit gespielt wird. Gerade erst war es westlichen Industrieländern halbwegs gelungen, das Nexperia-Desaster zu verdrängen und die breitflächigen Internetausfälle dank vollständiger US-Abhängigkeit weitgehend zu ignorieren. Da ruft es ihnen eben dieser „Gipfel für mehr digitale Souveränität“ ungewollt wieder in Erinnerung: Souverän, das sind in dieser Welt immer die anderen. Die Amerikaner mit all ihren Daten, die Chinesen mit ihren Seltenen Erden. Die Amerikaner mit ihrer Chiptechnik, die Chinesen mit all ihren Fabriken, den einzelnen Teilen unserer Lieferketten. Und so weiter.

Wem die Leier bekannt vorkommt, der braucht sich nicht zu wundern. Gespielt wird sie seit Jahren, in stetig anschwellender Tonlage. Und zwar vor allem in einer, bei chinesischen und amerikanischen Touristen immerhin noch sehr beliebten Weltgegend: Europa.

Man könnte darin nun einen ersten Anlass für Optimismus sehen, so von

wegen: Gefahr erkannt, Gefahr gebannt. Doch mit der Souveränität liegen die Dinge anders. Je lauter wir ihr Schwinden bedauern, desto schneller schwindet sie dann auch.

Denn, das wissen Sportler, Musiker und eigentlich auch alle, die diesen Künstlern bei ihrem Schaffen zuschauen: Wer souverän rüberkommen will, der muss vor allem locker sein. Keine Souveränität ohne Lässigkeit. Wer schon beim Anlauf davon überzeugt ist, dass er das Tor sowieso nicht treffen wird, der schießt dann auch garantiert in den Himmel. Wer sich aber ab und zu bewusst macht, dass SAP auch ein ziemlich einflussreicher Softwarekonzern ist, dass all die Chipfabriken ohne deutsche Lasertechnik gar nicht laufen würden – der braucht auch beim Wort Exportkontrollen nicht gleich zur Pulsuhr zu greifen. Sondern kann besonnen verkünden: Darüber sollten wir vielleicht noch einmal reden.

Stattdessen beginnt ein verbales Umsich-Schlagen, werden Firmen enteignet und Produktionsausfälle prophezeit. Danach mag das hehre Lied der Souveränität auch noch so laut angestimmt werden. Das Publikum aber spürt, was da passiert. Heute sinkt für sie: die Souveränität. ■

KONRAD FISCHER leitet das Ressort Unternehmen & Technologie und schreibt hier im Wechsel mit Varinia Bernau und Max Haerder.

GAMECHANGER

DNA-Roboter: winzige Maschinen mit Programm und Power

Ideen, die unsere Welt verändern und verbessern. Wir stellen sie vor. Diesmal: Nanoroboter, die im Körper wie Computerchips reagieren

DIE IDEE

Sie sind ein alter Traum der Medizin: winzige Roboter, die im Körper Medikamente punktgenau abliefern oder kranke Zellen reparieren, wo herkömmliche Therapieansätze versagen. Solche Nanosysteme könnten die Medizin revolutionieren. Forschungsteams der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) haben nun eine Form von Nanorobotern entwickelt, die sich programmieren lassen und ohne externe Energiequelle arbeiten.

Die winzigen Roboter basieren auf DNA, jenem verknäuelten Strang chemischer Moleküle, der in jeder Körperzelle steckt und den Bauplan des Lebens genetisch codiert. DNA-Stränge lassen sich aber auch außerhalb des Körpers in bestimmte Formen falten. Das nutzen die Forscher: Sie bauen winzige Strukturen

In den verschlungenen DNA-Molekülen in jeder Zelle ist der Bauplan des Lebens codiert. Doch DNA-Stränge können auch als Werkzeug im Nanomaßstab dienen



ILLUSTRATION: STUART PATIENCE/FOTOS.PR

aus DNA, die sich ähnlich wie Computerchips programmieren lassen und dann wie Maschinen Aufgaben abarbeiten können.

DIE KÖPFE

Das Team um Professor Philip Tinnefeld, Chef der Arbeitsgruppe NanoBioSciences an der Fakultät für Chemie und Pharmazie der LMU, arbeitet mit der sogenannten DNA-Origami-Technologie. Dabei werden DNA-Stränge mithilfe kleiner Hilfsstücke in definierte Formen gebracht. So entstehen Strukturen im Nanometerbereich – tausendmal kleiner als ein Haar.

DIE LÖSUNG

Die Nanoroboter enthalten winzige „Schalter“. „Das sind Stellen im DNA-Origami, die unter bestimmten Bedingungen zum Beispiel auf Reize wie Licht oder bestimmte Moleküle reagieren und ‚umklappen‘“, sagt Tinnefeld. Mehrere Schalter können wie ein Programm Aktionen in festgelegten Reihenfolgen auslösen – etwa erst bei Kontakt mit einem Enzym, dann bei Licht. „Der Roboter gibt dann zum Beispiel ein Molekül ab, das eine Zelle abtötet, weil sie krank ist. Oder er entlässt einen Erbgutstrang, der die Genexpression der Zelle verändert und sie in eine gesunde Richtung lenkt“, erläutert Tinnefeld.

Die Energie steckt in der DNA-Struktur selbst: Beim Falten entstehe Spannung, die sich im Nanosystem speichern lasse, „ähnlich einem Aufziehhauto“, erklärt der Forscher. Das mache die Roboter im Körper unabhängig von Batterien oder Strom. Noch funktioniert das nur experimentell, doch die Forscher denken weiter: Künftig sollen die Roboter Energie aus der natürlichen Bewegung von Molekülen gewinnen. So könnten sie autonom arbeiten, ohne vorher „aufgeladen“ zu werden. Damit rückt die Vision autonomer Nanomaschinen ein Stück näher. T. KUHN

PREISFRAGE

Die Ökonomie des Rucksacks



76,26 €

Materialkosten

+



78,57 €

Personal und Fertigung

+



76,26 €

Gemeinkosten

+



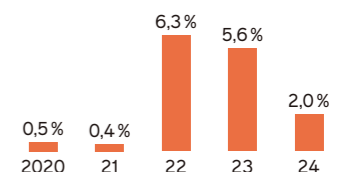
43,91 €

Mehrwertsteuer

=

275 €

kostet ein handgemachter Leder-rucksack von der Lederwerkstatt



Entwicklung der Erzeugerpreise für Lederwaren in Deutschland (gegenüber dem Vorjahr); Quelle: Destatis

E. MÖLLENBROCK

Was wird aus

TEXT Varinia Bernau, Jannik Deters,
Kristin Rau, Dominik Reintjes

Die Karriere stets steil nach oben, die Arbeitskraft gefragt, bestens entlohnt. Doch plötzlich war's das, Kündigung und die Frage: Wie weiter? Was Führungskräfte tun können – und welche Strategien erfolgreich sind

mir?

Hannes Scharp (Name geändert) war auf Dienstreise, als sein Chef ihm per Videoschleife mitteilte, dass er seinen Job verlieren wird. Und zwar sofort

Das Mittagessen mit dem Kunden sollte Hannes Scharp nicht mehr erleben. Dabei war er längst zur Dienstreise aufgebrochen, war vor Ort, hatte alles für das Treffen vorbereitet. „Aber ich wurde gebeten, den Termin nicht wahrzunehmen“, erinnert er sich an seine Kündigung im Februar. Die Botschaft, die ihm sein Chef und eine Personalerin vormittags per Videoschaltel unmissverständlich klarmachen: Das war's – jetzt. Zeitgleich übergibt ein Botte die schriftlichen Unterlagen an seine Frau zu Hause. Ein zusätzliches Monatsgehalt als Abfindung, keine Diskussion, ciao.

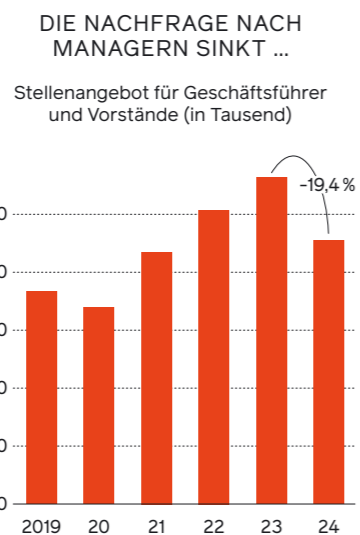
„Die sind mit einem großen Besen durchgegangen“, sagt Scharp. Schwache Quartalszahlen. Die ganze Abteilung: aufgelöst. „Das hat mich schon überrascht.“ Hatten sie doch im Geschäftsjahr zuvor „ein sehr gutes Ergebnis erzielt. Aber es passte auch zu der Unternehmenskultur.“ Hannes Scharp war bei einem US-Möbelhersteller verantwortlich für die Gewinnung von Großprojekten in ganz Nord- und Osteuropa. Lief es schlecht, ging es ans Personal.

Der 61-Jährige heißt eigentlich anders, möchte seine Erfahrungen nur anonym teilen. So eine Kündigung ist ein schwerer Einschnitt, da kommen einem „so viele Gefühle“, sagt er. Verwundert sei er gewesen, ja, perplex. Statt mit dem Kunden zu lunchen, traf er sich mit seiner Tochter zum Kaffee: „War nicht wirklich entspannt.“ Seine Gedanken schweiften ab, Sorgen breiteten sich aus, über seine Zukunft. „Plötzlich ist alles anders.“

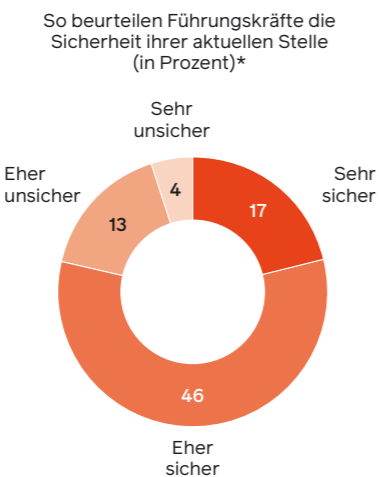
So wie Scharp ergeht es momentan vielen Spitzenmanagern. Branchenübergreifend bauen Arbeitgeber mehr Stellen ab als neue auf. 2024 gab es laut dem Personalmarktforschungsinstitut Index fast ein Fünftel weniger Stellenanzeigen für Geschäftsführer und Vorstände als 2023. Auch Zahlen der Bundesagentur für Arbeit zeigen: Die Nachfrage nach Führungskräften geht seit Mitte 2023 schrittweise zurück – und liegt aktuell fast wieder auf dem Niveau von 2019. Die deutsche Industrie sieht ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Ländern außerhalb der EU laut ifo Institut auf einem Rekordtief, auch wenn sich die Geschäftsaussichten der Autobranche etwas aufgehellt haben. Ob der konjunkturelle Tiefpunkt endlich hinter uns liegt? Unklar. Die Zahl der Insolvenzen steigt weiter. Das Mittelmanagement ist in dieser Malaise ein be-

liebter Streichposten. Und so trifft der Abbau auch Leistungsträger, deren Karriere stets nur eine Richtung kannte: aufwärts.

Wie ernst die Lage selbst für Spitzenkräfte ist, merkt Tanja Svetlanovic von der Personalberatung Spencer Stuart daran, dass Unternehmen mehr und mehr Stellen im oberen Management nicht nachbesetzen, ihre Vorstände verkleinern. Und daran, dass Manager, die vor ein paar Jahren nur so strotzten vor Selbstbewusstsein, sie nun häufiger anrufen – mit einer bangen Frage: Bekomme ich überhaupt noch einen Job? Wer sich mit Top-Führungskräften unter-



... ABER VIELE CHEFS WIEGEN SICH NOCH IN SICHERHEIT



* an 100% fehlend: „Keine Antwort/Weiß nicht“;
Quelle: Index Research,
Deutscher Führungskräfteverband – ULA

hält, die ihnen verloren haben, der spürt Ungläubigkeit, Enttäuschung, Verletzungen. Gewiss, die finanziellen Einbußen sind hart. Aber je höher jemand in einer Hierarchie aufgestiegen ist, je mehr definiert er sich über den Job. „Wenn Top-Performer ihren Job verlieren, dann verlieren sie häufig das Zentrum ihres Lebens“, sagt Sven Steffes-Holländer. Der ärztliche Direktor der Heiligenfeld Kliniken für Psychosomatik mit Standorten in Berlin und Süddeutschland hat immer wieder mit solchen Patienten zu tun. Sie verlieren „Tagesstruktur, Zugehörigkeit, Selbstwert“. Erlebten einen Bruch, mit dem das „alte Selbstbild stirbt“. Ein Scherbenhaufen, meist emotional, manchmal auch finanziell, je nachdem, wie viele Kredite durchzubringen, wie viele Kredite abzubezahlen sind und wie hoch die Abfindung ausfällt (siehe Seite 20).

Einen neuen Job zu finden ist für einstige High Performer eine Herausforderung, zumal jetzt, da sich Unternehmen mit Neueinstellungen zurückhalten, die Zukunft so ungewiss ist, Zölle, geopolitische Risiken und Künstliche Intelligenz wöchentlich, manchmal täglich Auswirkungen auf Geschäft und Prognosen haben. Attila Khan, der als Geschäftsführer von The Boardroom Führungskräfte bei der Jobsuche berät, berichtet von einem Klienten, der im Januar die mündliche Zusage für eine Stelle ab Juni bekam, aber erst im Mai den Vertrag. Andere Verhandlungen ziehen sich – und platzen doch noch.

AKZEPTIEREN, WAS IST

Wer schon lange sucht, muss womöglich Gehaltseinbußen in Kauf nehmen, weil Unternehmen um die Lage wissen und diese bisweilen ausnutzen. Die Verhandlungsmacht liegt außerhalb der Fachkräftemangel-Branchen wie Pflege, Handwerk oder Elektrotechnik wieder klar auf Arbeitgeberseite. „Vor drei Jahren“, sagt Khan, „hätte unser Klient dem Unternehmen noch Druck machen können: ‚Ich habe andere Angebote, schicken Sie mir den Vertrag zu, oder ich bin raus.‘ Heute schießen Sie sich so ins Aus.“

Welche Strategien wählen geschasste Spitzenmanager, um einen Job zu finden? Können sie es sich leisten, monatelang auf den nächsten Traumjob vor der Haustür zu warten – oder überlegen sie längst, umzuziehen? Einen Branchenwechsel hinzulegen? Oder gar zu gründen? ▶

Mit diesen Fragen schlägt sich Hannes Scharp nun seit mehr als einem halben Jahr herum. Die Kündigung hat ihn getroffen. „Sie werden komplett aus dem Alltag rausgeschmissen.“ Was ihm half, die Nachricht zu verdauen: Erfahrung. Er hatte das 14 Jahre zuvor schon mal erlebt, nach zehn Monaten im neuen Job. Heute ist er in einer anderen Lebensphase und hat gelernt: Ich muss es akzeptieren.

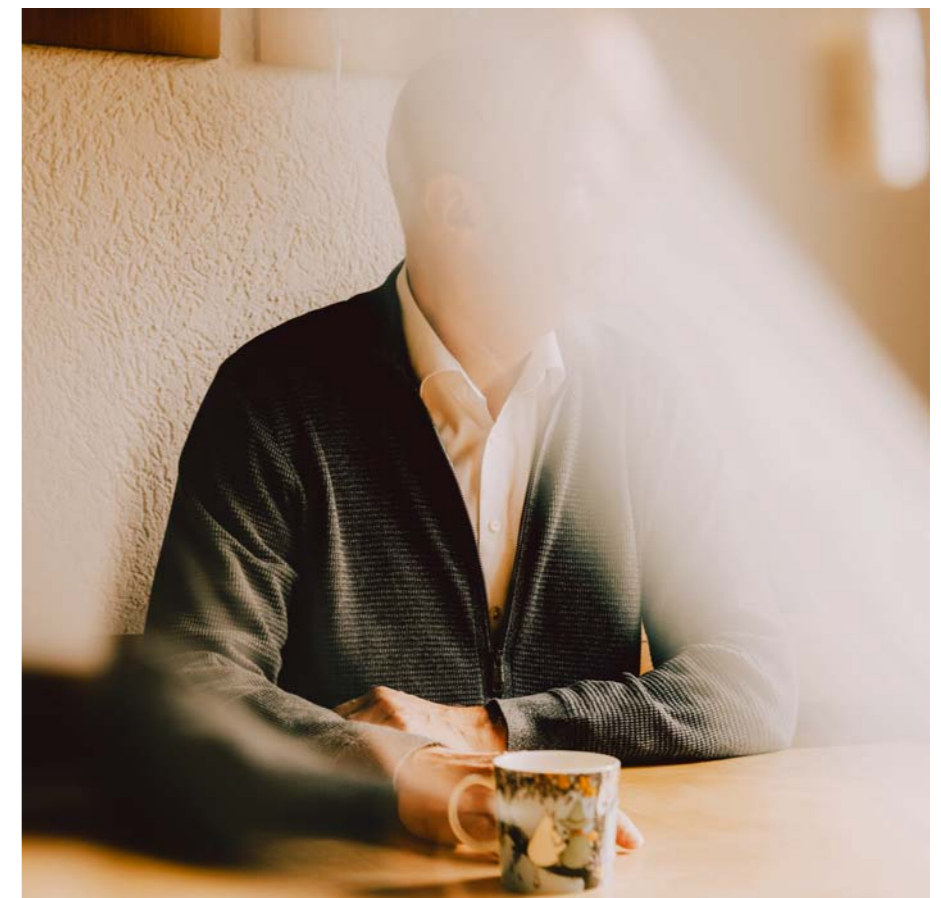
Diese Einsicht braucht viel Zeit. Nicht jedem ist sie vergönnt. „Ich war zu nix zu gebrauchen“, erinnert sich Paul Berger ans vergangene Frühjahr, als er seinen Job verlor. Die ersten drei Monate wurde er um vier Uhr wach. An Schlaf war nicht mehr zu denken. Er hatte kaum Appetit, verlor mehrere Kilo.

Berger, auch er will anonym bleiben, hatte sich wegbeworben, als Head of Mergers & Acquisitions bei einem großen Mittelständler angeheuert. Eine sehr kurze Erfahrung, der eine belastende Phase folgte. Psychotherapeut Steffes-Holländer kennt Bergers Symptome. „Verlieren High Flyer ihren Arbeitsplatz, geraten sie in narzisstische Krisen, die nicht selten in eine Depression kippen“, sagt er. Zorn und Wut, Scham und Selbstzweifel. „Viele erleben in diesem Moment einen Kontrollverlust, wie sie ihn bis dahin nicht kannten.“ Manche schämen sich so sehr, dass sie selbst in ihrem engsten Umfeld erst mal nichts von der Kündigung erzählen. Sie ziehen sich zurück, treffen sich nicht mehr mit ehemaligen Kollegen oder Freunden, gehen nicht zu Netzwerktreffen, sondern sich ab. Rein rational ist klar, der Jobverlust lag nicht an ihnen, doch „für sie fühlt es sich nach Scheitern an“, berichtet Steffes-Holländer. „Sie werfen sich dann etwa vor, sich zu abhängig gemacht zu haben, die Zeichen zu spät erkannt zu haben.“

Eine weitere Form der Verdrängung nennt er „rationale Entwertung“: Der Job hat mir ohnehin nicht mehr gefallen, mein Chef, die Aufgaben und überhaupt. Der Schmerz wird überdeckt. Doch er verschwindet nicht. „Depressionen, Angststörungen, Alkoholismus und Drogenkonsum können die Folge sein.“

Die einen verdrängen, andere rechtfertigen sich, sobald Berater Attila Khan nur „Guten Tag“ gesagt hat. Er berichtet von Kunden, die – anstatt sich vorzustellen – einen 15-minütigen Vortrag halten, „warum es nicht ihre Schuld war, wie unprofessionell alles abgelaufen sei und so weiter“. Will er gar nicht wissen. Und soll-

FOTO: MARIAN LENHARD



Scharp am Esstisch in seinem Haus in Bayern: Stellen durchforsten und in ein paar Monaten womöglich Ansprüche herunter-schrauben

te auch die Gekündigten nicht interessieren, sagt Khan: „Die Wahrheit werden Sie ohnehin nicht erfahren – und sie spielt auch eine untergeordnete Rolle für den nächsten Karriereschritt.“ Aber die Verletzung sitzt eben tief.

STRUKTUR ZURÜCKHOLEN

Es habe Wochen gedauert, bilanziert Familienvater Paul Berger, bis er sich einigermaßen fing. Er gab seinem Tag eine neue Struktur: brachte morgens seine Kinder in die Kita. Dann ging er eine Stunde spazieren, meist am Handy: telefonierte mit Bekannten, fragte nach offenen Stellen. Oft auch mit seiner älteren Schwester, die ihm Mut zusprach. Wieder zu Hause, durchsuchte er Stellenportale. Zwei, drei Bewerbungen rausschicken am Tag, das war sein Ziel. Eine Freundin meinte: Wenn du eine gute Bewerbung in der Woche verschickst, ist das schon viel. Aber: „Ich hatte das Gefühl: Je mehr ich raushaue, desto eher habe ich die Sache im Griff.“

Keine kluge Strategie, sagt Headhunterin Tanja Svetlanovic. Die Betroffenen sollten bloß nicht in Aktionismus ver- ▶

„Sie werden komplett aus dem Alltag rausgeschmissen“

Hannes Scharp wurde 2025 gekündigt

So bleibt mehr übrig

Wer eine Abfindung kassiert, muss hohe Steuern an das Finanzamt abführen. Mit diesen Strategien zahlen Sie weniger

TEXT Niklas Hoyer

Früher konnten Arbeitgeber direkt einen Steuerrabatt auf Abfindungen gewähren. Seit Jahresanfang geht das nicht mehr. Die sogenannte Fünftelregelung müssen Betroffene nun selbst beantragen, rückwirkend in der Steuererklärung. Dabei wird die Steuer so berechnet, als würde nur ein Fünftel der Abfindung versteuert – das Fünffache dieser Zusatzsteuer ist dann zu zahlen. Das senkt den Steuersatz vor allem bei hohen Einmalzahlungen oft.

Wer aber schon ohne die Abfindung zu den Top-Verdienern gehört, hat meist keinen Vorteil. Und auch sonst können die Steuerabzüge hoch bleiben, trotz Fünftelregelung. Es kann sich dann lohnen, mit dem Arbeitgeber zu vereinbaren, die Auszahlung auf (meist) zwei Jahre zu verteilen. Dies ist vor allem sinnvoll, wenn im nächsten Jahr kaum Einkünfte erwartet werden. Die Fünftelregelung ist dann nicht anwendbar; sie lässt maximal zehn Prozent Teilzahlung in einem weiteren Jahr zu.

ALTERSEINKÜNFTE STEIGERN

Viele wollen mit ihrer Abfindung Einbußen bei den Alterseinkünften auffangen – und können auch dabei Steuern sparen. So kann die Abfindung für eine Nachzahlung für bis zu zehn Jahre in der betrieblichen Altersvorsorge genutzt werden, steuerfrei. Maximal können dieses Jahr dafür 38 640 Euro eingesetzt werden. 2026 sind es 40 560 Euro.

Den steuerfreien Einzahlungen stehen dann allerdings steuerpflichtige Betriebsrenten gegenüber. Außerdem müssen gesetzlich Versicherte auf die Auszahlung Krankenkassenbeiträge zahlen. Ob sich das

Ganze rechnet, sollte daher individuell geprüft werden.

Eine Alternative sind zusätzliche gesetzliche Rentenbeiträge. Ab einem Alter von 50 Jahren können Versicherte dort einzahlen, um die mit einer Frührente verbundenen Abschläge auszugleichen. Das geht auch, wenn solch eine Frührente gar nicht geplant ist. Die Zusatzbeiträge erhöhen auf jeden Fall die Rente. Wichtig ist nur, dass später eine abschlagspflichtige Frührente beansprucht werden kann: Das geht ab 63, sofern 35 relevante Versicherungsjahre erreicht sind.

Wird die Abfindung für Rentenzusatzbeiträge genutzt, kann diese Summe ganz steuerfrei bleiben. Allerdings darf dafür im jeweiligen Jahr der steuerliche Höchstbetrag für Altersvorsorgeaufwendungen nicht überschritten werden. 2025 beträgt er bei Ledigen 29 344 Euro, bei Verheirateten in Summe doppelt so viel. Mit den normalen Rentenbeiträgen ist auf jeden Fall ein Teil davon verbraucht; die Rentenzusatzbeiträge aus der Abfindung werden zur Hälfte mit dem Höchstbetrag verrechnet. Auch hier steht der steuerfreien Einzahlung dann aber später die zumindest teilweise steuerpflichtige Rentenzahlung gegenüber.

Eine weitere Option sind spezielle Investitionen, etwa in Solaranlagen. Diese ermöglichen es, schon im Vorfeld steuerliche Investitionsabzugsbeträge (IAB) zu bilden. Außerdem sind später hohe steuerliche Sonderabschreibungen möglich. Unter dem Strich kann auch dies genutzt werden, um die Abfindung steueroptimiert zu nutzen. Hier kann eine persönliche Steuerberatung helfen. ■

fallen oder blind Standardschreiben verschicken. „Tun ersetzt Fühlen“, nennt Chefarzt Steffes-Holländer diesen wenig zielführenden Aktionismus. Wer ständig etwas zu tun hat, kommt gar nicht zum Nachdenken. Die Gefahr: Es bleibt kaum Zeit zur Verarbeitung. Zeit, um abzuschließen mit dem, was war. „Erst, wenn der Betroffene anerkannt hat, dass diese Entlassung Teil seines Lebens ist, ist er wirklich bereit für etwas Neues“, so Steffes-Holländer. Headhunterin Svetlanovic empfiehlt, den Headhunter rauszusuchen, der die eigene Branche bedient, einen Termin zu vereinbaren und sich persönlich vorzustellen. Und sich ernsthaft zu fragen: Was will ich eigentlich – und was nicht? Der Jobverlust bietet auch die Chance, Karriereparameter anzupassen.

Strategie 1: Abstriche machen

Paul Berger kontaktierte zwei Headhunter. Ein Bewerbungsgespräch sprang dabei heraus. Mehr nicht. Vielen Absagen konnte er entnehmen: Er war überqualifiziert. Er suchte sich die Stellen dann gezielter aus, verschickte zwei, drei Bewerbungen pro Woche – nicht eine pro Tag. Die Nachmittage verbrachte er mit seinen Kindern. „So richtig genießen konnte ich das aber nicht“, sagt er. „Wenn wir auf dem Spielplatz waren, war ich mit dem Kopf bei der nächsten Bewerbung.“

Attila Khan kennt dieses Hin-und-hergerissen-Sein von seinen Klienten. Bekannte, Verwandte, Freunde stellen Fragen: Es ist doch Fachkräftemangel, wieso findest du nichts? „Steht der Dienstwagen nicht mehr vor der Tür“, sagt Khan, „tuscheln die Nachbarn. All das sorgt für Stress.“ Für Bewerbungen aber braucht es einen klaren Kopf. Er empfiehlt dringend, in Anschreiben auf Allgemeinplätze und Floskeln zu verzichten. „Sie müssen einen konkreten Bezug zur Firma herstellen.“ Nicht die immer gleichen Managementfähigkeiten betonen, sondern das eigene Profil „schärfen und es auf die eine große Stärke als Führungskraft zuschneiden“.

Im August wurde Berger zu ersten Bewerbungsgesprächen eingeladen, Anfang September erhielt er innerhalb einer Woche zwei Absagen aus Runden, in denen er weit gekommen war. Wieder ein Rückschlag. Wieder die bange Frage: Was mache ich falsch?

Die Gespräche mit Freunden, vor allem aber mit seiner Frau, die ihn immer wieder aufbaute, hätten ihm geholfen: Du hast nichts falsch gemacht. Du hast eine gute Ausbildung. Das wird schon wieder. Es ist keine Frage des Ob, nur des Wann. „Ohne diese Unterstützung hätte ich schnell den Mut verloren“, sagt Berger. „Und wenn du nicht an dich glaubst, dann kannst du dich in einem Vorstellungsgespräch auch nicht verkaufen.“

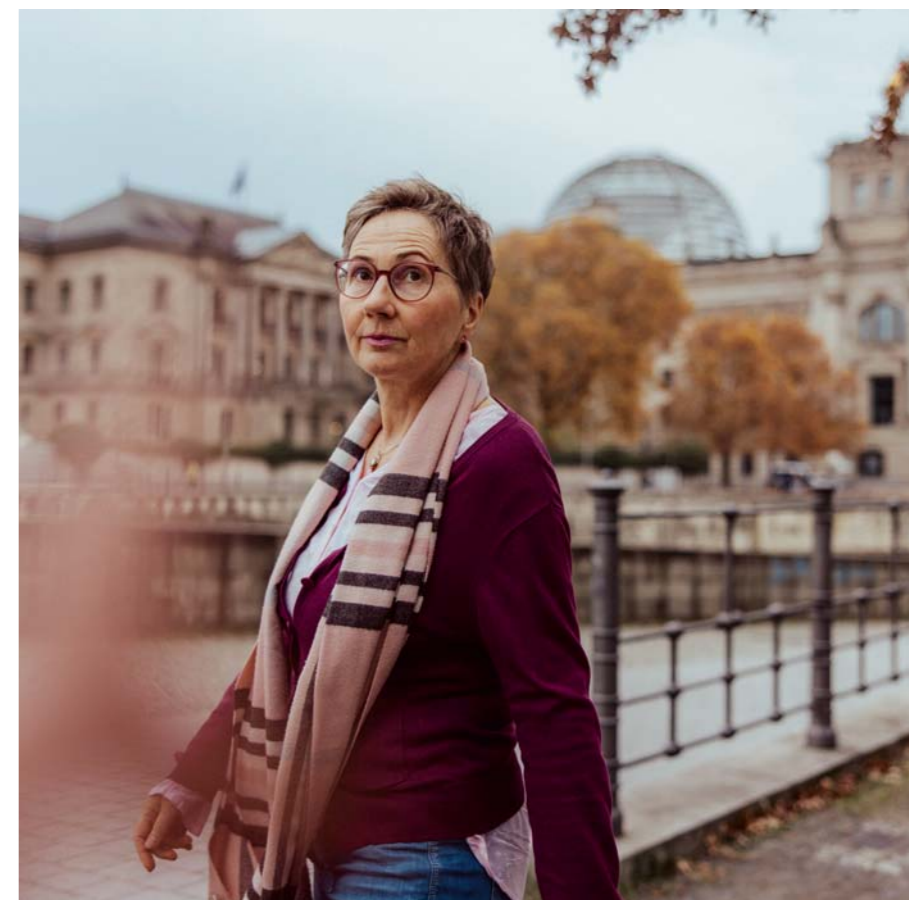
Es war nicht so, als habe er solche Gespräche nie zuvor geführt. Drei Mal schon hatte er den Job gewechselt. Aber: Damals wollten die Firmen ihn. Damals ging es aufwärts, um ein größeres Unternehmen, um mehr Verantwortung, aus einer Position der Stärke. „Dann kannst du Ansprüche stellen, jetzt war ich der Bittsteller.“

Anfang Oktober war es endlich so weit: Er verhandelte parallel mit einem deutschen Konzern und einem US-Unternehmen. Die Deutschen hatten ihm bereits einen Vertrag vorgelegt. Einfach um es auszuprobieren, forderte er von den Amerikanern eine Summe, die er selbst unverschämter nennt. „Und die haben eingeschlagen“, sagt Berger. Trotzdem hat er sich für den deutschen Konzern entschieden. Weil der in seiner Stadt ist, er dort bessere Aufstiegsmöglichkeiten sieht. Und weil der Vertrag auf dem Tisch lag.

Berger hat, „um so schnell wie möglich wieder in einen Job“ zu kommen, sein Profil erweitert: Statt für Zukäufe von Firmen ist er nun für Partnerschaften zuständig. Vielleicht, sagt er, ist es gar nicht so schlecht, das noch im Lebenslauf stehen zu haben. „Ich muss da raus aus meiner Komfortzone, aber ich lerne auch wirklich was.“ Einerseits ist es nicht seine Idealvorstellung, nimmt er Abstriche in Kauf. Andererseits zahlt es sich aus. Sein neues Jahresgehalt, berichtet er, sei zwar niedriger als bei den Amerikanern, liege aber etwas über dem vorigen: sechsstellig. Nur der Anteil des an Leistung und Unternehmenszielen orientierten Bonus sei höher.

Auch Hannes Scharp, der Vertriebsexperte, kann sich vorstellen – nach einem Jahr Suche –, seine Ansprüche herunterzuschrauben. Sein ehemaliger Arbeitgeber hatte ihm eine Berateragentur gezahlt, mit der er seinen Lebenslauf durchging und sein Profil schärfte. Der 61-Jährige will arbeiten, noch mindestens sechs Jahre, bis zum gesetzlichen Rentenalter. Das betone er gegenüber den Unternehmen bei Bewerbungsgesprächen, damit die ihn nicht

FOTO: JULIA STENINGEWEG



Katalin Balogh will Berlin nach zehn Jahren verlassen. Berufliches Glück hat sie hier nicht gefunden

gleich aussortierten, in der Annahme, er könnte nach zwei Jahren in vorzeitigem Ruhestand gehen.

„Ich suche in erster Linie etwas, das mich erfüllt und Spaß macht, und mit dem ich einen Wert fürs Unternehmen generieren kann“, sagt Scharp. Die Bezahlung sei zweitrangig. Es komme eben auf das Gesamtpaket an, sagt auch Berater Attila Khan: Gehalt, ja, aber auch Arbeitsort, Zukunftsfähigkeit eines Arbeitgebers und dessen wirtschaftliche Lage. „Vielleicht ist es nicht so schlimm, ein paar Prozent weniger zu verdienen, wenn ich dafür weniger Dienstreisen mache, von zu Hause arbeiten kann und mehr Zeit für die Familie habe.“

„Viele hoffen, dass sie nicht umziehen müssen. Jobs gibt es aber zunehmend im Ausland“

Attila Khan berät Manager bei der Jobsuche

Strategie 2: Branche wechseln oder auswandern

Scharps Kinder sind aus dem Haus. Er ist flexibel, nicht nur örtlich. Vertrieblern fällt auch ein Branchenwechsel prinzipiell leichter. Große Branchen wie Chemie, ►



Pharma, IT und Auto schließt Scharp trotzdem aus. Das könnten andere besser, sagt er. Seine Chancen, in diesen Bereichen einen Job zu bekommen, hält er für „minimal“. Und Khan verpflichtet ihm in gewisser Weise bei, wenn er sagt, dass vielen Firmen das Risiko, einen Branchenneuling einzustellen, „in den wirtschaftlich angespannten Zeiten“ zu groß ist. Ein Wechsel vom Spielzeughersteller zum Autokonzern? „Ist gerade äußerst unrealistisch.“ Der Schritt vom Autohersteller zum Zulieferbetrieb, der auch für andere Industrien fertigt, ist leichter, weiß Khan. Aber: „Bei den Zulieferern ist die Lage ja auch angespannt.“ Scharp will bei seinen Leisten

Kenneth Simon hatte neben dem Job eine Ausbildung zum Coach absolviert. Das erleichterte ihm den Neustart nach der Kündigung

bleiben. Im Holzbau, mit Möbeln hat er immer erklärungsbedürftige Produkte und Lösungen verkauft. Im „Verstehen eines Problems, im Finden und Erklären einer Lösung“ sieht er den Mehrwert, den er anbieten will.

Regional festgelegt ist er nicht. Schon früher hat er eine Wochenendbeziehung mit seiner Frau geführt. Er arbeite gern international, in Verbindung mit dem Ausland, aber nicht unbedingt permanent im Ausland.

Experte Khan sieht in der regionalen Flexibilität Vorteile, empfiehlt manchen Kunden sogar Auswanderung, zumindest bis auf Weiteres. Deutsche Firmen haben in den vergangenen Jahren Tausende Stellen ins Ausland verlagert. Dadurch gingen von 2021 bis 2023 netto rund 50 800 Stellen in Deutschland verloren, berichtet das Statistische Bundesamt. Khan hat Anfragen aus Brasilien, „für die Geschäftsführung bei einem Ingenieurdienstleister“. Und nicht nur das. Autoindustrie: neue Jobs in Rumänien, der Slowakei und Tschechien. Für Medizintechnik und Pharma „lohnt der Blick in die Schweiz, nach Großbritannien“, so Khan. Wegen der Umstellung für die Kandidaten biete er diese Positionen erst nach einem halben Jahr an, wenn sich sonst nichts ergeben hat. „Viele hoffen auf ein Jobangebot, für das sie nicht umziehen müssen. Aber wir besetzen immer stärker im Ausland.“

Paul Berger ist froh, in Frankfurt bleiben zu können. Er bewarb sich anfangs nur dort, erweiterte den Radius nach einigen Monaten auf Hessen. Für die Amerikaner hätte er in München arbeiten müssen, knapp 400 Kilometer entfernt von seiner Familie. Hannes Scharp würde Bayern verlassen, wenn's sein muss. Und Katalin Balogh geht auf jeden Fall – wenn sie endlich einen neuen Job hat. In Berlin, sagt sie ernüchtert, wird das wahrscheinlich nichts mehr. Zuletzt hat sie in der Verwaltung des Deutschen Bundestags gearbeitet. Doch ihre Erwartungen an den Job und das, was sie tatsächlich zu tun hatte, gingen weit auseinander.

Nun will sie die Hauptstadt hinter sich lassen. Es sei ihr in zehn Jahren nicht gelungen, „ein persönliches Netzwerk aufzubauen, um Fuß zu fassen“. Man lerne wirklich viele Menschen kennen, aber oft sehr flüchtig. Vielleicht, denkt sie laut, lägen ihr die Strukturen und die Zuverlässigkeit der Leute in Süddeutschland, wo sie

früher als Event-Managerin gearbeitet hat, einfach mehr. Deswegen sucht sie nun eine kleinere, persönlichere Stadt für einen Neuanfang. Sie würde gerne in die Medizintechnik oder das betriebliche Gesundheitsmanagement. Sporadisch bewirbt sie sich, sagt sie; vom Netzwerk 50Plus, das sich für ältere Arbeitskräfte einsetzt, erhofft sie sich Unterstützung. Irgendwann werden Bewerbungsgespräche und die Unterschrift unter einen Arbeitsvertrag folgen müssen, damit sie Berlin den Rücken kehren kann.

Strategie 3: Selbstständigkeit wagen

Dass Kenneth Simon seinen Job verlieren würde, dämmert ihm an einem Freitagnachmittag im Herbst 2023. Da erhält er einen Anruf: Am Montag werde ein wichtiges Personalgespräch stattfinden. Mehr nicht. Simon ist sich sicher: Das war's. Er weiß, sein Arbeitgeber – ein Pharmaunternehmen aus Belgien – muss sparen. Und sagt zu seiner Frau: „Am Montag verliere ich meinen Job.“

So kommt es: Seine Stelle fällt weg, eine neue bekommt er nicht. Ein Schock. Aber einer, den er „gut wegsteckt“, wie Simon heute sagt. „Ich habe jahrelang meine Leistungen erbracht, das Unternehmen hat mich gut bezahlt, und irgendwann war's vorbei. Das war okay für mich.“ Simon setzt einen Anwalt ein, der Abfindung und Freistellung aushandelt. Fertig.

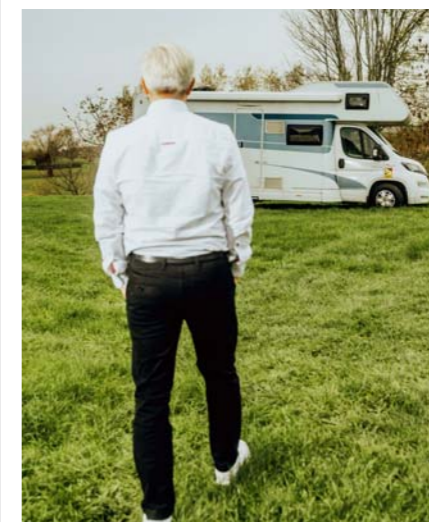
Fertig? Wer Simons Vita kennt, kann sich nur schwer vorstellen, dass er so abgeklärt mit einer Kündigung umgeht. Über Jahre ging es immerzu aufwärts: Mit 30 wurde Simon zum ersten Mal Chef, damals noch für den US-Konsumgüterkonzern Procter & Gamble.

Bei seinem letzten Arbeitgeber hat er sich fast 15 Jahre lang nach oben gearbeitet. Er hatte „tolle Mitarbeiter“, wie er sagt, lud sie zu Weihnachtsfeiern zu sich nach Hause ein, kochte für alle. Und er hatte einen Job mit Sinn: Simon leitete den Vertrieb eines Medikaments gegen Osteoporose; eine Krankheit, die Knochen porös macht, anfällig für Brüche.

Nach dem Aus fuhr er erst mal mit dem Wohnmobil in den Familienurlaub nach Südfrankreich. Nutzte die Auszeit, um zu überlegen, was nun folgen sollte. Keine Festanstellung. Der Gedanke an Selbstständigkeit beschäftigte ihn schon

lange. „Ich hätte meinen Job dafür nicht aufgegeben, aber nun hatte ich nichts zu verlieren“, sagt Simon. Länger schon hatte er nebenbei als Coach gearbeitet, neben dem Job eine zweijährige Ausbildung absolviert, Kandidaten vor Bewerbungsgesprächen trainiert.

Nun also all in, auch eine Strategie: einfach machen, wozu man Lust hat. Er gründete im Herbst 2024 seine Beratung für Führung und Change-Management. Sie richtet sich an Chefs, die Veränderungen meistern müssen: Umstrukturierungen, Strategiewechsel, Konflikte mit Mitarbeitern. Simon baute eine Webseite, schrieb potenzielle Kunden bei LinkedIn an, verschickte Woche für Woche einen Newsletter, besuchte Konferenzen. Und ist heute, ein Jahr nach der Gründung: zufriedener. Obwohl er mehr arbeitet, sogar am Wochenende. Obwohl er „natürlich noch nicht“ so gut verdient wie in der Pharmabranche. Aber: Es gehe stetig aufwärts.



„Für die Selbstständigkeit hätte ich den Job nicht aufgegeben. Nun hatte ich nichts zu verlieren“

Kenneth Simon startete nach seiner Entlassung als Coach

Probleme beschäftigen ihn mehr als früher. Wenn ein Kunde abspringt, zum Beispiel. Aber er freut sich über Erfolge auch stärker. „Alles ist persönlicher“, sagt Simon. So wie neulich, als er einer Führungskraft bei einer Krankenkasse riet, einer Mitarbeiterin, die Tag für Tag mit jedem noch so kleinen Problem zu ihrem Chef kam, klare Grenzen aufzuzeigen: „Du bist erwachsen, komme bitte nur noch mit Lösungsansätzen zu mir, nicht mit Problemen.“ Ein unangenehmes Gespräch, ja. „Aber es funktionierte, mein Kunde hat jetzt viel mehr Zeit und hat mir ein tolles Feedback gegeben.“

MEHRERE STANDBEINE

Simon, der in Rheinberg am Rand des Ruhrgebiets wohnt, hatte neben der Arbeit immer weitere Standbeine. Gut möglich, dass dies der Grund ist, warum ihn sein Rauswurf nur kurz getroffen hatte. Er ist Hobbyimker, vertreibt seinen eigenen „Honig vom Niederrhein“, engagiert sich in der Lokalpolitik in seinem Heimatort und hat drei Sachbücher geschrieben. Ein unveröffentlichter Roman und mehrere Kurzgeschichten liegen zu Hause. Simon ist Marathon gelaufen, hat eigenes Bier gebraut.

Der ehemalige Pharmamanager hat frühzeitig diversifiziert, aus dem Nebenberuflichen seinen Hauptjob generiert. Expertin Tanja Svjetlanovic rät genau dazu: Bleiben Sie auch in guten Zeiten am Ball. Setzen Sie sich mit neuen Trends auseinander, besuchen Sie Fortbildungen.

Jobverlust kann zur Erkundung einer „neuen beruflichen Identität“ führen, sagt Chefarzt Steffes-Holländer. Idealerweise spreche man mit Freunden, Bekannten, Psychologen darüber, welche Rolle die Arbeit im eigenen Leben gespielt hat und zukünftig spielen soll, was man jenseits des alten Jobs gut kann. Das gehöre zu einem „Prozess der Reifung“, an dessen Ende eine neue Herausforderung stehen könne.

Kenneth Simon bekam erst vor einigen Wochen wieder ein Jobangebot, als Vertriebsleiter. „Das war ein total nettes Gespräch“, erinnert er sich. Doch noch während des Termins lehnte er ab: „Festanstellung, Vollzeit, Umzug – all das kann ich gerade nicht abbilden, weil ich meine Selbstständigkeit nicht aufgeben werde.“ Aber er berate das Unternehmen gern, so sein Angebot, das aber offenbar auf wenig Gegenliebe stieß: „Bislang habe ich von ihnen noch nichts gehört.“ ■

Die chinesische Lauer

Die Bundesregierung ringt mit Pekings Machtansprüchen. Die China-Reise von Lars Klingbeil zeigt: Es bleibt kompliziert, die Abhängigkeiten zu reduzieren

TEXT
Julian Heißler



Andere Zeiten:
Friedrich Merz teilt
die Chinafaszination
Angela Merkels
keineswegs

dem Chefstrategen der Kommunistischen Partei Chinas und einem engen Vertrauten von Staatschef Xi Jinping. Gut soll das Gespräch verlaufen sein. Aber die kritischen Themen, so wird es Klingbeil später vor den mitgereisten Journalisten erzählen, habe man ebenfalls nicht ausgespart. Und an denen mangelt es derzeit nicht. Chinas problematische Rolle im Ukraine-Krieg etwa, der Status von Taiwan. Und natürlich die ständigen Handelskonflikte.

Man sei durchaus bereit, den internationalen Wettbewerb im Welthandel anzunehmen, so Klingbeil, als er sich kurz nach seinem Spaziergang vor dem Glockenturm vor die Kameras stellt. „Aber zu fairen Bedingungen.“ Im Notfall, so der Finanzminister, müsse man auf europäischer Ebene zu Beschlüssen kommen, „die unsere Märkte stärker schützen“. ▶

So richtig will der Funke nicht überspringen. Lars Klingbeil spaziert entlang eines Seeufers in Pekings Vorzeigeviertel Shichahai. Um ihn herum trotz Partypublikum der beißenden Herbstkälte. Frauen in historischen Kostümen lassen sich vor den mit roten Laternen geschmückten Weiden fotografieren, aus den grell beleuchteten Restaurants ziehen Gerüche durch die umliegenden Gassen. Gute Stimmung, eigentlich. Doch der Vizekanzler verzieht kaum eine Miene während seines kurzen Abstechers durch die Pekinger Altstadt. Die Zeiten sind ernst.

Kurz zuvor hatte Klingbeil noch in der nahe gelegenen Großen Halle des Volkes mit Wang Huning zusammengessen,

FOTOS: BRIDGEMAN IMAGES/GOOING LAIF/DOVNIK ASBACH

Er würde solche Schutzzölle gern vermeiden, sagt er. „Aber am Ende dürfen die Europäer und wir Deutschen nicht die Dummen sein.“

Solche Töne aus Berlin hat man in Peking noch vor wenigen Jahren kaum gehört. Deutschland und China – das war lange eine denkbar enge Verbindung zum gegenseitigen Vorteil. Vor allem ökonomisch. In den Jahren vor der Covidpandemie reiste Bundeskanzlerin Angela Merkel fast jedes Jahr ins Reich der Mitte, um die Handelsbeziehungen zu stärken. Zwar sprach die CDU-Politikerin auch kritische Themen an, doch im Mittelpunkt stand stets die immer engere Verflechtung der chinesischen und der deutschen Wirtschaft.

Doch das Verhältnis wandelt sich. Und zwar zum Schlechteren. Da wäre Chinas wachsender Einfluss auf der Weltbühne. Das immer selbstbewusstere Auftreten samt der damit verbundenen wirtschaftlichen Potenz etwa bei Rohstoffen oder Nexperia-Chips. Nicht zuletzt die aus westlicher Sicht zunehmend als unfair kritisierten Handelspraktiken. Es wachsen Skepsis und Sorge gegenüber Peking. Aus Chance wird Risiko.

2023 veröffentlichte die Bundesregierung unter Kanzler Olaf Scholz erstmals eine Chinastrategie, die ein deutlich ambivalenteres Bild der bilateralen Beziehungen zeichnete als zu Merkels Zeiten. China sei nicht nur Partner und Wettbewerber, heißt es dort, sondern auch ein „systemischer Rivale“.

Schwieriges, heikles Terrain – daran hat sich auch unter Friedrich Merz nichts geändert. Deutschland geht weiter auf Abstand. Sofern es eben geht.

MEHR ABSTAND – ABER WIE?

Unabhängiger wolle man von China werden, heißt es jetzt in Berlin. Schließlich habe das Beispiel Russland gezeigt, wie gefährlich es sein kann, wenn man sich in strategisch wichtigen Sektoren zu eng an einen Handelspartner kettet, mit dem man in Wertefragen so weit auseinanderliege und der dazu bereit ist, seine Interessen im Zweifel ohne Rücksicht auf Konsequenzen durchzusetzen.

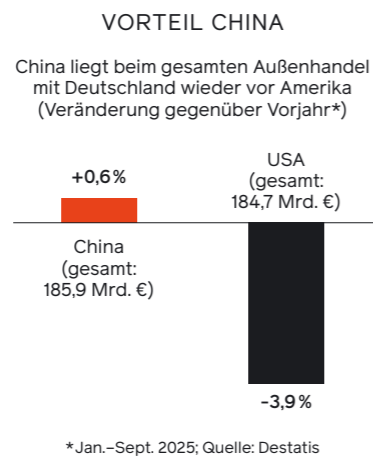
Derisking lautet das Schlagwort, unter dem Deutschland seine Doppelstrategie fährt: die wirtschaftliche Zusammenarbeit mit China vertiefen, aber gleichzeitig in sensiblen Bereichen unab-

hängiger werden. Leicht wird das nicht. Schließlich ist es Peking in den vergangenen Jahren bereits gelungen, in strategisch wichtigen Sektoren nahezu eine Monopolstellung auf dem Weltmarkt einzunehmen. Und genau das bekommt auch die Bundesrepublik zu spüren.

Dass China vor einigen Monaten den Zugang westlicher Unternehmen zu kritischen Rohstoffen wie Seltenen Erden massiv einschränkte, ist mehr als eine Störung des Welthandels. Es ist eine Machtdemonstration. Die Volksrepublik führt ihren Konkurrenten vor Augen, dass sie ihre strategische Stärke in kritischen Bereichen einzusetzen weiß. Bereits 2010 hatte China dem Dauerkonkurrenten Japan die Instrumente gezeigt, indem es japanische Unternehmen weitgehend vom Zugang zu wichtigen Bodenschätzen abschnitt. Nun trifft es den Westen.

Der Auslöser für die derzeitige Krise findet sich gleichwohl nicht in Berlin, sondern mehr als 7000 Kilometer weiter westlich. Schließlich hat die Rückkehr von Donald Trump ins Weiße Haus das Welthandelssystem einmal gehörig durchgeschüttelt. Der selbst ernannte Tariff Man verhängte weitgehend freihändig Zölle gegen Freund und Feind. Aber niemanden traf sein Zorn mehr als China. Zeitweise belegte er Waren aus Peking mit Exportaufschlägen im dreistelligen Prozentbereich. Peking reagierte ruhig, aber seinerseits hart mit Vergeltungszöllen und beschränkte den Zugang zu kritischen Rohstoffen. Und das nicht nur für amerikanische Unternehmen. Auch Deutschland geriet ins Kreuzfeuer dieses Handelskriegs.

„Die Exportkontrollen treffen die deutsche Wirtschaft weiterhin spürbar“,



arg belasteten Beziehungen zu Deutschlands wichtigstem Handelspartner wieder zu verbessern. Es wurde auch Zeit: Der Außenminister hatte seinen Besuch jüngst abgesagt, auf den Kanzler wartet man noch. Klingbeil war also das erste Kabinettsmitglied der schwarz-roten Bundesregierung vor Ort. Der vordergründige Anlass: eine Sitzung des Deutsch-Chinesischen Finanzdialogs. Doch das Zusammentreffen mit He gab ihm auch die Gelegenheit, all die sensiblen Themen jenseits der offiziellen Agenda anzusprechen: Ukraine, Taiwan, Handelspolitik.

Der Austausch sei konstruktiv gewesen, auch wenn es um kritische Themen gegangen sei; die Bedenken Deutschlands im Bereich Exportkontrollen würden ernst genommen, so der Vizekanzler nach Abschluss des Treffens. „Das sagt die chinesische Seite nicht, wenn man es nicht so meint.“ Positive Signale also, sollte man meinen. Doch so mancher Chinakenner gibt sich skeptischer.

„Die Tonlage zwischen He und Klingbeil schien gut zu sein, aber in der Sache sehe ich bei den Seltenen Erden keine Bewegung“, sagt Jörg Wuttke, der über fast 30 Jahre die Interessen von BASF in Peking vertrat und lange Zeit die EU-Handelskammer in China leitete. Hinzu kommt, dass China seine Kontrolle über kritische Rohstoffe nicht einfach so aufgeben wird. „Wir werden vielleicht wieder Lieferungen bekommen“, sagt Bernhard Bartsch vom Mercator Institute for China Studies. „Aber wir werden auch immer daran erinnert werden, dass China sie jederzeit wieder stoppen kann.“

Standhaft bibbert die Ministeriumsdelegation auf dem Oberdeck, als sie am Mittwochnachmittag auf den Minister wartet. Peking liegt da schon hinter dem Tross, nächste Station: Shanghai. Rund eine Stunde lang unterhalten sich Vertreter mehrerer deutscher Unternehmen mit Lars Klingbeil vertraulich im blumengeschmückten Besprechungsraum eines Ausflugsboots. Während rechts die futuristische Skyline des Stadtteils Pudong glitzert, strahlt am linken Ufer die historische Bund-Promenade in der Herbstsonne. Perfekte Kulisse also für ein Gruppenfoto, doch der Minister hört noch die Sorgen und Nöte der Wirtschaft an.

Dann endlich steigt Klingbeil die Stufen zu den Wartenden herauf. Das Bild ist schnell im Kasten, die Optik stimmt. Die Probleme bleiben so lange unter Deck. ■

sagt Oliver Oehms, Chef der deutschen Auslandshandelskammer in Peking. Zwar versichere die chinesische Seite ihm immer wieder, dass sich die Beschränkungen, die China über den Handel mit Seltenen Erden und anderen kritischen Rohstoffen verhängt hatte, nicht gegen die deutsche Industrie richten würden, „aber das ändert nichts an den Auswirkungen“. Schlimmer noch: Nach dem Treffen von Trump und Xi am Rande des APEC-Gipfels in Südkorea vor wenigen Wochen hatte China noch angekündigt, die Beschränkungen für amerikanische Unternehmen zeitweise auszusetzen. Für die Deutschen, gleichwohl, gilt diese Regelung noch nicht. Eine unbefriedigende Situation.

Oehms' Mitglieder sind entsprechend nervös. Als die Handelskammer sich jüngst unter deutschen Unternehmen in China umhörte, welche Risiken für ihr Geschäft sie derzeit sähen, nannte rund die Hälfte von ihnen die „wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen“.

Allerdings: Verglichen mit dem Frühjahr, als der Handelskrieg mit den USA gerade ausgebrochen war, schoss die Zahl der Firmen, die in China weiter investieren wollen, zuletzt wieder in die Höhe. So-

gar der deutsch-chinesische Außenhandel wächst weiter (siehe Grafik).

Kein Wunder also, dass die Bundesregierung neben allen geostrategischen Überlegungen dennoch unter Hochdruck daran arbeitet, die Beziehungen zu Peking zumindest zu normalisieren. Man agiert schließlich oft nur noch aus der Position des Schwächeren.

DEUTSCHE SYMBOLPOLITIK

He Lifeng setzt bereits zum Aufbruch an, da greift Lars Klingbeil noch einmal nach seiner Hand. Der chinesische Vizepremier und der deutsche Vizekanzler haben sich vor einem prächtigen Wandbild und den drapierten Landesfahnen im Anwesen für Staatsgäste im Pekinger Stadtteil Haidian aufgestellt. Draußen pfeift der kalte Herbstwind durch die Parkanlage, doch hier drinnen wollen die beiden Politiker Wärme vermitteln. Nach dem ersten Händedruck lächeln sie gemeinsam in die Kameras. Dann greift Klingbeil noch einmal zu und schüttelt ein zweites Mal die Hand. Die Geste der Freundschaft – sie soll auf keinen Fall übersehen werden.

Das war Klingbeils Mission, als er diese Woche in Peking landete: die zuletzt

Lief schon mal besser: Das deutsch-chinesische Verhältnis ist angespannt

Der Erste: Finanzminister und Vizekanzler Lars Klingbeil beim Besuch in Peking





Soldaten im Weltraumkommando der Bundeswehr beobachten die Lage im Orbit

Aufholjagd im All

Deutschland will seine Sicherheit jetzt auch im Weltraum verteidigen – mit Satelliten, Raketen, Bodenstationen. Wie schnell kann das gelingen?

TEXT

Max Biederbeck, Andreas Menn, Rüdiger Kiani-Kreß

Als Michael Traut auf seinen neuen Einsatzort zumarschiert, kann er ein Grinsen kaum verbergen. „Augen geradeaus!“, ruft der Generalmajor seiner Einheit zu, die gerade Stellung vor einem Backsteinbau genommen hat. Währenddessen stapft hinter ihm Darth Vader höchstpersönlich den Weg hinunter, flankiert von einem Sturmtruppenregiment in weißer Plastikpanzerung.

Traut führt das Weltraumkommando der Bundeswehr. Er hat den dunklen Lord und seine 501. Legion – eine „Star Wars“-Fangruppe aus der Region – eingeladen, um die Einweihung des neuen Hauptquartiers bei Uedem nahe Düsseldorf zu feiern. Das intergalaktische Imperium soll dekorativ Spalier stehen für jene Soldatinnen und Soldaten, die den echten Aufbruch der Bundeswehr zu den Sternen starten sollen.

Keine drei Jahre ist die imperiale Einweihung her. Seitdem ist aus dem heiteren Aufbruch bitterer Ernst geworden. Das Wettrennen um die Dominanz im All läuft rasant. Russland hat schon im Jahr 2021 zum Test mit einer Rakete einen Satelliten abgeschossen. Heute stören Kremltruppen fast pausenlos die GPS-Navigation, schicken Spionagegeräte dicht an fremde Satelliten heran und versuchen laut Weißem Haus, einzelne seiner Trabanten mit nuklearen Sprengköpfen auszurüsten.

China hat unterdessen die Zahl seiner Satelliten seit 2014 fast verzehnfacht, jeder fünfte dient der Aufklärung und Überwachung. Die USA, immer noch stärkster Akteur im All, verunsichern derweil ihre Partner, verwehrten dem Militär der Ukraine sogar zeitweise Bilder aus dem Orbit und das Starlink-Satelliteninternet. „Da konnte Russland durchmarschieren, weil die

Ukraine blind war für bevorstehende Angriffe“, heißt es in Rüstungskreisen.

Kommunikation, Navigation, Aufklärung: „Ohne eine funktionierende Infrastruktur mit Satelliten geht heute praktisch nichts beim Militär und in unserem Alltag“, sagt Manfred Hader, Partner bei der Beratung Roland Berger, ein Experte für Luft- und Raumfahrt & Verteidigung. Weltraumkommando-Chef Traut bestätigt: Bankautomaten und Börsenhandel, Schiffsverkehr und Stromnetze – das alles funktionieren nur mithilfe von GPS. „Ein Totalausfall des GPS-Systems brächte weltweite wirtschaftliche Ketten zum Reißen“, so der Generalmajor. Und damit militärische Operationen am Boden in Bedrängnis: „In fast jeder Präzisionsmunition steckt auch ein GPS-Empfänger.“

Wer Einfluss wahren und Chaos verhindern will, muss schleunigst aufrüsten. „Wir brauchen Schwert und Schild im All“, sagt Traut. So sieht das nun auch die Bundesregierung. Erst im September verabschiedete Verteidigungsminister Boris Pistorius Investitionen von 35 Milliarden Euro in Weltraumprojekte: neue Satellitennetze, Bodenstationen, Startareale für Raketen. In dieser Woche stellten Pis-

torius und Außenminister Johann Wadephul in Berlin dazu passend eine neue Strategie vor, die in der Branche schon länger zirkulierte. Die Weltraumnutzung sei „unverzichtbares Instrument der Urteils- und Handlungsfähigkeit der deutschen Außen- und Sicherheitspolitik“, heißt es darin. Allerdings sei man auf mannigfaltige Weise von „Counterspace“-Fähigkeiten bedroht – etwa Angriffen auf Satelliten mit Lasern oder gar Raketen.

FLIEGENDE FUNKMASTEN

Deutschland werde die „Verteidigungsfähigkeit im Weltraum entschlossen und zügig ausbauen“, verspricht die Bundesregierung. Schleunigst will sie eine Sicherheitsarchitektur schaffen, die sich, so gut es geht, auf Partner und EU-Organisationen stützt. Etwa auf die Weltraumorganisation ESA. Mit riesigen Geldbeträgen möchte Berlin die Raumfahrtindustrie und Forschung fördern und damit in einem zweiten Schritt militärische Weltraumoperationen möglich machen.

Dabei gehe es um neue Fähigkeiten wie „Raumgleiter, Inspektions- und Wächtersatelliten und Sensoren zur Identifizierung etwaiger Annäherungs- und Störversuche“. Und sollte es trotzdem einmal zu einem Zwischenfall kommen, sollen unter dem Stichwort „Responsive Space“ ausgefallene Satelliten schnell durch Neue ersetzt werden. Ein Parallelnetzwerk sozusagen.

Kriegstüchtigkeit im All und damit Abschreckung: so die wohlklingende Theorie. Doch Deutschland ist spät dran. Sehr spät. „Wir hinken anderen Nationen um Jahre hinterher“, heißt es aus Berliner Sicherheitskreisen. Eigene Raketen fehlen, außerdem Startrampen, Hightech-satellitenfabriken. Fraglich bleibt auch, ▶

35

MILLIARDEN EURO will das Verteidigungsministerium in Weltraumtechnologien stecken

wie schnell sich die nötigen Ressourcen überhaupt schaffen lassen. Stehen die Pistorius-Pläne also nur in den Sternen?

Bisher kann Trauts Team im Weltraumlagezentrum nur zuschauen, wenn sich feindliche Satelliten den westlichen annähern oder Spionagesatelliten über die Bundeswehrtruppen hinwegfliegen. Rund um die Uhr sitzen in Uedem Uniformierte vor Monitoren und Leinwänden, überwachen die von Radaranlagen erfassten Bahnen von Satelliten, Schrottteilen, Stufen von Raketen.

„Wir verfolgen Zehntausende Objekte dort oben“, sagt Traut, „damit keines mit einem unserer Satelliten kollidiert.“ Ihre acht eigenen Trabanten steuert die Truppe nicht selbst – das machen Dienstleister wie Airbus und OHB. Das soll sich nun ändern: Das Weltraumkommando erhalte ein eigenes militärisches Satellitenbetriebszentrum, kündigte Pistorius an.

Parallel dazu soll die Bundeswehr ihre Satellitenflotte ausbauen. Zum einen für die Kommunikation: „Unser Ziel ist eine Konstellation von kleinen Satelliten im niedrigen Erdorbit“, sagt Traut, „die durchaus eine dreistellige Zahl erreichen kann.“ Ähnlich wie Elon Musks Starlink-System könnte die Bundeswehr damit schnell große Datenpakete praktisch von jedem Punkt der Erde aus verschicken oder empfangen.

Neben fliegenden Funkmasten braucht Deutschland zum anderen auch bessere Sicht – in Form von Erdbeobachtungssatelliten. Die Bundeswehr soll sehen, wenn „der Gegner in Sibirien die Silo-Deckel aufmacht oder wenn in Murmansk ein U-Boot ausläuft“, erklärt Traut. Dazu könne sein Kommando Bilder bei kommerziellen Anbietern kaufen und bald auch eigene Hardware anschaffen.

„Künftig wollen wir uns gegen feindliche Annäherungen wehren – etwa mit Störsignalen oder Lasern, die Kameras und Solarzellen ausschalten“, sagt Traut. Deutsche Satelliten sollen in die Lage kommen, feindliche Einheiten zu überwachen. Die Deutsche Raumfahrtagentur habe entsprechende Technologie für solche „Wächtersatelliten“ schon in Auftrag gegeben.

Eine lange Wunschliste an die Raumfahrtindustrie, „bereits jetzt ziemlich detailliert“, sagt Berater Hader. Trotzdem sind die verbleibenden Hürden enorm. Und das, obwohl die nötige Technologie durchaus existiert. „Wir müssen nichts



Generalmajor Michael Traut leitet das Weltraumkommando der Bundeswehr

Revolutionäres wie den Fluxkompensator erfinden“, sagt Sabine von der Recke aus dem Vorstand des Bremer Raumfahrtunternehmens OHB in Anspielung auf die Zeitmaschine in der US-Filmreihe „Zurück in die Zukunft“. Gerade, weil die Geräte etwa für die Erdüberwachung sowohl militärisch wie auch zivil nutzbar sind und bereits gebraucht werden. „Einem Sensor ist es egal, ob er eine Palme oder einen Panzer beobachtet.“

Ändern muss sich eher der Produktionsrhythmus. „Wir haben Satelliten über zehn Jahre entwickelt, fünf Jahre gebaut –



und dann mit veralteter Technik ins All geschickt“, sagt Traut. „Davon müssen wir weg.“ Lieber sollten kleine, preiswertere Satelliten von verschiedenen Herstellern ins All, die statt 20 Jahre nur 3 Jahre halten – und dann ersetzt werden.

Die Produktion dazu fährt in Europa hoch. Das US-Unternehmen Planet will Satelliten in Berlin bauen, Rheinmetall plant zusammen mit Iceye aus Finnland eine Fabrik in Neuss. Die etablierten Hersteller Airbus, Thales und Leonardo wiederum haben sich gerade zu einem europäischen Satellitenplayer namens Bromo verbündet.

RAKETENSTARTS IN DER NORDSEE

Damit es schneller geht, verlangen Unternehmen wie OHB oder Airbus feste und vor allem langfristige Aufträge. „Wenn man auf eigene Rechnung eine ganze Halle mit Satelliten füllt, ist einfach das Risiko zu groß, dass die Streitkräfte am Ende weniger Geräte wollen – oder sogar ganz andere“, so OHB-Vorständin von der Recke. Und das sei den Aktionären schwer zu vermitteln.

Die Bundeswehr, so ist aus der Industrie immer wieder zu hören, müsse sich für die Zeit nach dem aktuellen Programm spätestens ab 2030 festlegen. Dafür bieten sich Rahmenverträge an, in denen die Truppe weitere Bestellungen zusagt. Aus Sicht der Branche ist der Weltraum eine Daueraufgabe, die jährlich bis zu fünf Milliarden Euro erfordert und für die ein einmaliger Geldregen kaum reichen wird. Allein um eingesetzte Systeme zu erneuern und zentrale Fähigkeitslücken der Streitkräfte zu schließen.

Eine besonders sensible Lücke sind bisher Trägerraketen. Die werden gebraucht, um die vielen neuen Militärsatelliten rasch auf ihre Umlaufbahn zu transportieren. Ein Engpass. Noch.

Von der europäischen Ariane können Airbus und der französische Konzern Safran auf Jahre absehbar nicht genügend Exemplare bauen. In Deutschland allerdings versuchen gleich drei neue Raketenbauer, diese Lücke zu schließen.

Hyimpulse aus Neuenstadt am Kocher etwa hat 2024 eine Suborbitalrakete erfolgreich getestet – und baut nun an einer größeren Version: „Wir wollen in zwei Jahren die erste Orbitalträgerrakete starten“, sagt CEO Christian Schmierer. Eine neue Hoffnung: Denn, das zumindest ei-

nes der drei infrage kommenden Start-ups bis Ende 2027 startbereit ist, hält Berater Hader für „hochwahrscheinlich“. Trotzdem: Jederzeit seien Rückschläge möglich.

So oder so ist die Nachfrage bereits jetzt so groß, dass die Bundeswehr sich zügig um Starttermine kümmern sollte. „Unsere ersten Flüge sind schon ausgebucht“, sagt Hyimpulse-Gründer Schmierer. „Ein Mangel an Kundschaft ist nicht das Problem, sondern genug Raketen zu bauen.“

Die größte Herausforderung für Deutschlands militärisches Weltraumprogramm könnte freilich ganz woanders liegen: in der Organisation selbst. „Am Ende ist jedes Großprojekt komplexer und dauert länger als am Anfang gedacht“, beschreibt Berater Hader seine Erfahrung mit vergleichbaren Vorhaben. Man müsse viele, teilweise auch neue Akteure zusammenbinden, „sonst läuft da jeder in irgendeine Richtung, aber niemand in die gleiche“.

Weltraumkommandant Traut setzt Vertrauen in die deutsche Industrie. „Wir werden relativ schnell die nötigen Produk-

„Ein Mangel an Kundschaft ist nicht das Problem, sondern genug Raketen zu bauen“

Christian Schmierer
Gründer von Hyimpulse

tionskapazitäten in Deutschland bekommen“, sagt der Generalmajor. Wenn Startsysteme für kleine Satelliten schnell bereit stünden, „haben wir in zwei, drei Jahren die ersten militärischen Nutzlasten neuer Art im All.“ Eine große Satellitenflotte könne dann auch Feinde abschrecken.

Aufsteigen sollen die Raketen etwa vom Weltraumbahnhof Andøya in Nordnorwegen oder dem neuen Startplatz SaxaVord auf den Shetlandinseln. Schon länger ist eine schwimmende Plattform in der Nordsee im Gespräch, auch OHB arbeitet an weiteren Konzepten. Vergangene Woche haben die Bremer eine neue European Spaceport Company vorgestellt, die Startplätze an Land und auf dem Meer entwickeln soll.

China hat solche schwimmenden Plattformen allerdings bereits seit mehreren Jahren in Betrieb. Im Oktober schoss eine chinesische Rakete damit 18 weitere Satelliten für das chinesische Starlink-Pendant Spacesail ins All. Pekings ambitioniertes Ziel bis 2030: eine Flotte mit 10 000 Satelliten. ■

BANGLADESCH: Die Krankenpflegerin Zannatul Arafat von **ÄRZTE OHNE GRENZEN** bereitet den 4-jährigen Shofi für einen chirurgischen Eingriff vor. Er lebt wie eine Million weitere Rohingya im größten Geflüchteten-camp der Welt.
© Ante Bußmann/MSF



MIT IHRER SPENDE HÄLT IHR UNTERNEHMEN HOFFNUNG AM LEBEN

Ihre Unternehmensspende an **ÄRZTE OHNE GRENZEN** rettet Leben und schafft Perspektiven. Engagieren Sie sich und zeigen Sie, dass Ihr Unternehmen Verantwortung übernimmt.
www.aerzte-ohne-grenzen.de/unternehmen-spenden

Jetzt spenden



Spendenkonto: SozialBank
Empfänger: **ÄRZTE OHNE GRENZEN e.V.**
IBAN: DE72 3702 0500 0009 7097 00
BIC: BFSWDE33XXX

MEDECINS SANS FRONTIERES
ÄRZTE OHNE GRENZEN e.V.
Träger des Friedensnobelpreises



Allein hinter der Mauer

Treibt der Klimazoll die Industriepolitik ad absurdum – oder motiviert er die Welt zu mehr Klimaschutz? Vermutlich stimmt beides

TEXT
Henrike Adamsen

ILLUSTRATION
Daniel Stolle

Tobias Hain hüllt seine Empörung in eine höfliche Frage: „Was bringt ein Schutzinstrument, das keinen Schutz bietet?“ Hain vertritt Mittelständler, die damit Geld verdienen, in Deutschland Stahl zu schmieden, zu walzen und zu pressen. Nur dass sie das immer weniger tun. Der Produktionsrückgang in diesem Jahr sei enorm, sagt der Geschäftsführer des Industrieverbands Massivumformung.

Die Kunden der Schmiedeunternehmen stehen unter einem hohen Kostendruck, die Nachfrage bricht ein – insbesondere nach grünen Produkten, sagt Hain. Dabei sollte das mal das Alleinstellungsmerkmal sein, mit dem sich deutsche Unternehmen gegen die ausländische Konkurrenz durchsetzen sollten: sauberer Stahl. Und alles, was sich daraus schmieden lässt.

In diese Krise hinein wünscht sich die EU nun also mehr Ehrgeiz beim Klimaschutz? Hain findet das absurd. Die EU aber meint: Die Industrie soll sich mehr anstrengen, um der Transformation entgegenzueilen – also schwingt sie die Innovationspeitsche und sichert den europäischen Unternehmen im Gegenzug Schutz vor ausländischer Billigkonkurrenz zu.

Konkret sieht der Klimaschutzplan vor, dass die europäische Industrie in den nächsten Jahren für einen immer größeren Teil ihrer CO₂-Emissionen zahlen muss. Doch weil Unternehmen außerhalb der EU bisher kaum einem ähnlich hohen CO₂-Preis unterliegen, führt die Kommission einen Klimazoll ein, der diesen Wettbewerbsnachteil ausgleichen soll.

So steht ein deutsches Unternehmen, das Stahl schmiedet und walzt, ab dem 1. Januar 2026 vor der Wahl, CO₂-bepreisten Stahl aus der EU zu kaufen oder Stahl von Drittländern, für den an der Grenze ein CO₂-Preis fällig wird. Das Ziel: faire Wettbewerbsbedingungen für Stahlproduzenten und Hersteller anderer emissionsintensiver Grundstoffe wie Zement, Dünger und Aluminium auf dem Weg in eine klimaneutrale Wirtschaft.

Viele Länder außerhalb der EU finden Brüssels Vorgehen anmaßend und übergriffig. Und es stimmt ja auch: Der Klimazoll soll möglichst alle Welt dazu antreiben, selbst grüner zu produzieren und einen eigenen Preis auf CO₂-Emissionen einzufüh-

ren. Das Kalkül: Hängen alle wichtigen Handelspartner das gleiche Preisschild an CO₂-Emissionen, braucht es den Klimazoll nicht mehr. Dann kann man sich den Heckmeck an der Grenze sparen.

Zugleich soll der Klimazoll die Nachfrage innerhalb der EU nach grünen Grundstoffen stärken. Weil die teurer sind als ihre fossilen Alternativen, haben sie es schwer, sich auf hoch kompetitiven Märkten durchzusetzen. Wer nun aber heimisch einkauft, spart sich den Berichtsaufwand und den Klimazoll.

Klingt nach handelspolitischer Feinststeuerung? Richtig. Hat aber zugleich das Potenzial, den globalen Wettbewerb neu aufzurollen.

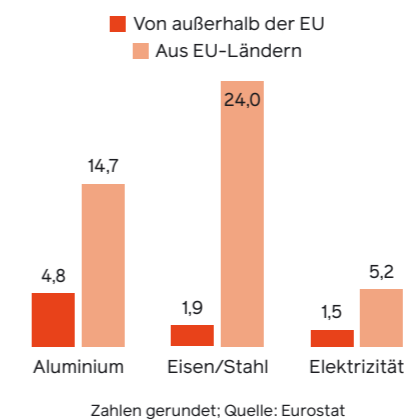
Wäre da nicht ein doppeltes Problem: Die Schutzmauer des Klimazolls weist große Löcher auf. Und der Einladung Europas, mit hinter die Mauer zu kommen und steigende CO₂-Preise zu zahlen, um die Zölle zu umgehen, ist bisher kein einziges Land gefolgt.

Wie ließen sich also die Argumente für und gegen den Klimazoll sortieren? Kann er die Erwartungen einlösen? Oder scheidet er letztlich an der Umsetzbarkeit?

Zunächst einmal gilt es, mit einem Missverständnis aufzuräumen. Denn der Begriff Klimazoll, im Fachjargon CO₂-Grenzausgleichsmechanismus (CBAM) genannt, führt in die Irre: Nicht ausländische Unternehmen, die in der EU ihre Produkte verkaufen wollen, tragen die Klimakosten, sondern Importeure in der EU. Also die Weiterverarbeiter – die Schmiedeunternehmen etwa, die Hain ver-

WO DER KLIMAZOLL AM STÄRKSTEN WIRKT

Deutschlands Importe der wichtigsten Klimazollwaren (CBAM, 2024, in Mrd. Euro)



tritt. Ob sie die Kosten weitergeben oder selber tragen, ist eine betriebswirtschaftliche Entscheidung. Sie hängt letztlich von der Verhandlungsposition eines Unternehmens ab.

In der Theorie würden die Kosten des Klimazolls „auf die Nachfrager energieintensiver Grundstoffe abgewälzt, also auf die Auto- und Maschinenbauer und die Bauwirtschaft“, sagt André Wolf, Klimazoll-experte beim Centrum für Europäische Politik (CEP). Doch aktuell sehe das anders aus, meint Verbandschef Hain: „Für uns ist es nicht möglich, die Kosten weiterzugeben, weil kein Autobauer und kein Maschinenbauer momentan bereit ist, irgendwelche Zusatzkosten zu tragen.“ Im Ergebnis würden „einfach mehr Schmiedeprodukte aus Drittländern kommen, während wir weiter an Wettbewerbsfähigkeit verlieren“.

IMPORTEURE TRAGEN DIE KOSTEN

Doch es kommt noch dicker. Denn neben den Kosten warten die Berichtspflichten: Wenn die betroffenen Unternehmen ihre Klimazollberichte ausfüllen, haben sie auf viele Fragen keine Antwort, sagt Hain. Ein Beispiel: „Wie viele Emissionen sind bei der Herstellung der Importe im Herkunftsland entstanden?“ Der Importeur weiß das meist nicht. Die Zulieferer wissen es oft auch nicht – oder sie wissen es, wollen es aber nicht verraten; manche jubeln den Nachfragern einfach unplausible Angaben unter.

Daraus ergeben sich Folgefragen: Was macht ein EU-Unternehmen, das offensichtlich falsche Daten bekommen hat? Wer haftet für falsche Angaben? Wer überprüft sie?

Bisher hat die EU-Kommission auf dieses Problem ein Pflaster mit der Aufschrift „Pauschalwerte“ geklebt. Wenn es keine Daten gibt, rechnet man mit Schätzungen. Das empfinden die meisten Unternehmen als Erleichterung, berichtet die Deutsche Industrie- und Handelskammer, die Unternehmen beim Klimazoll berät.

Pauschalwerte verursachen allerdings neue Probleme: Sind die Werte zu hoch angesetzt, verteuert das die Grundstoffimporte. Sind sie zu niedrig, so das gegenläufige Argument, verzerrt das den Wettbewerb zum Nachteil europäischer Hersteller.

Das vorläufige Fazit des CEP-Zollexperten André Wolf: „Die EU-Kommissi- ▶

on hat sich mit dem Klimazoll in eine ziemlich schwierige Situation gebracht.“ Das Ganze auf der Zielgeraden noch abblenden? „Politisch unmöglich“, meint Wolf.

Und es wäre vielleicht auch eine verpasste Chance. Denn so sehr man die Datensammelerei bemängeln, die Kosten hinterfragen, seine Skepsis kultivieren kann: Der Klimazoll nutzt die Stärke der EU als wichtige Importeurin auf dem Weltmarkt, um ausländische Industrieunternehmen zu reizen, sich mit der CO₂-Intensität ihrer Produktion auseinanderzusetzen. Diese Sensibilität ist nicht nur zentral für den Klimaschutz – sondern möglicherweise auch ein Treiber für faire Wettbewerbsbedingungen weltweit.

DER ERSTE KLIMAklub DER WELT

„Es gibt mittlerweile ein Bewusstsein dafür, dass Klimazölle nicht weggehen werden“, sagt Erwin Bollinger, der die Schweiz bei der Welthandelsorganisation (WTO) vertritt und dort das Komitee Handel und Umwelt leitet. Sein Eindruck: „Länder gestalten die Klimazölle zwar unterschiedlich aus – aber sie haben Nachahmer gefunden, weil es ein Mittel sein kann, um Handel nachhaltiger zu gestalten.“ Die Überzeugung, dass ein Preis auf Emissionen der wirksamste und günstigste Weg ist, Klimaschutz in der Wirtschaft voranzutreiben, bahnt sich so ihren Weg durch die internationalen Beziehungen.

Einen kleinen Erfolg können die Befürworter auch vorweisen: 2027 wird sich der weltweit erste „Klimaklub“ gründen. Auch Großbritannien hat einen CO₂-Preis und plant, einen Klimazoll einzuführen. Sind die Preisanreize der EU und von Großbritannien aufeinander abgestimmt, entfielen der Klimazoll zwischen den beiden Partnern. Das ist keine Kleinigkeit. Denn die meisten vom Klimazoll betroffenen Waren, China einmal ausgenommen, kommen aus dem Vereinigten Königreich, schätzen Experten. Und Norwegen – auch ein wichtiges Importland – hat ebenfalls angekündigt, sich dem Klimazoll 2027 anzuschließen.

Man könnte also sagen: Großbritannien und Norwegen nehmen die Einladung der EU an und wollen hinter die Zollmauer kommen. Andere könnten folgen: Die Schweiz zum Beispiel will zumindest ihren CO₂-Preis an die EU angleichen, um ihrerseits Klimazollaufgaben zu vermeiden.

Der Klimazoll

Ab 1. Januar verschärfen sich die EU-Regeln. Was auf Unternehmen jetzt zukommt

TEXT Henrike Adamsen

Bisher mussten Unternehmen, die CO₂-intensive Grundstoffe von außerhalb der EU importieren, darüber berichten, aber für die Emissionen noch nicht zahlen. Das ändert sich im kommenden Jahr. Zunächst gilt noch die Sonderregel, dass Unternehmen die Emissionszertifikate erst 2027 rückwirkend für 2026 kaufen müssen. Den Preis der Zertifikate bestimmt der EU-Emissionshandel für die Industrie und den Energiesektor (ETS1). Aktuell kostet dort eine Tonne CO₂ zwischen 70 und 80 Euro.

Vom Klimazoll betroffen sind alle Importeure, die mehr als 50 Tonnen im Jahr dieser Grundstoffe außerhalb der EU einkaufen: Stahl und Eisen, Zement, Elektrizität, Aluminium, Dünger und Wasserstoff.

EMISSIONSHANDEL STÄRKEN

Berichten müssen Firmen etwa darüber, wo die Importe herkommen, wie emissionsintensiv Produkte dort hergestellt werden und ob im Herkunftsland ein CO₂-Preis verlangt wird, der angerechnet werden muss. Der Klimazoll ist ein zentraler Baustein des europäischen Green Deal. Nur mit dem Klimazoll kann perspektivisch die Zahl der kostenlosen Zertifikate, die die Industrie im Rahmen des Emissionshandels (ETS1) erhält, sinken. Bisher hat die Industrie im Schnitt 90 Prozent der notwendigen Zertifikate umsonst bekommen, um einen internationalen Wettbewerbsnachteil auszugleichen und zu verhindern, dass Produktion ins Ausland abwandert. Um die Anreize für Klimaschutz zu erhöhen, soll sich das nun ändern.

Offen ist indes, wie China, Europas bedeutendster Lieferant von CO₂-intensiven Grundstoffen, auf den Klimazoll reagiert. Einen CO₂-Preis gibt es dort zwar bereits, aber die politische Führung hält ihn künstlich niedrig. „Ohne ein Grundverständnis mit China in diesen Fragen wird es schon rein quantitativ nichts werden mit der Emissionsreduktion“, schlussfolgert CEP-Zollexperte André Wolf. Und auch mit anderen Handelspartnern könnte es sich die EU durch den Klimazoll verschmerzen. Protokolle des WTO-Komitees für Handel und Umwelt belegen viel Unmut. Brasilien etwa wittert „grünen Protektionismus“.

Dabei ist bislang nicht einmal abschließend geklärt, inwiefern der Klimazoll WTO-Regeln verletzt. Russland hatte im Mai ein Konsultationsverfahren angestoßen, das die EU wiederum abgelehnt hat. Kritisch könnte es werden, wenn die EU vom Klimazoll betroffene Unternehmen für ihre CO₂-Kosten kompensieren sollte, wenn diese Waren in Drittländer außerhalb der EU exportieren. Das könnte schnell nach einer Exportsubvention aussehen. Diese ist laut WTO-Regeln verboten.

DIE EU MUSS CHINA ÜBERZEUGEN

Und noch eine entscheidende, grundsätzliche Frage beantwortet der Klimazoll nicht: Länder, die große Mengen an erneuerbarem Strom produzieren – wie Brasilien, Marokko oder Norwegen –, hätten unter einem Klimazollregime einen strukturellen Standortvorteil. Sie können die gleichen Produkte weniger CO₂-intensiv herstellen.

In diesem Fall diktiert die volkswirtschaftliche Logik, dass es zum Vorteil aller wäre, wenn Teile der energieintensiven Industrie dorthin abwanderten. Das Ergebnis wäre eine grüne Neuordnung des globalen Wettbewerbs: Dann wäre nicht mehr das Land im Vorteil, das fossil effizient produzieren kann. Sondern das Land, das seine Industrie konsequent elektrifiziert und mit Erneuerbaren antreibt.

Verbandschef Tobias Hain hält deshalb die Flucht nach vorne in dieser Lage für die wohl beste Idee: „Wir werben dafür, dass Schmiedeprodukte auch vom Klimazoll geschützt werden“, sagt er. Das würde das akute Risiko der Abwanderung lindern. Und den Kampfgeist stärken. ■

Der Teilzeit-Krankenschein

Denkfabrik Lohnfortzahlungen zu kürzen, um Arbeitskräfte vom Blaumachen abzuhalten, funktioniert nicht. Es gibt bessere Ideen

TEXT Nicolas Ziebarth

Die Debatte über krankheitsbedingte Fehlzeiten ist zurück. 2023 zahlten deutsche Arbeitgeber fast 80 Milliarden Euro für Lohnfortzahlungen, die der Arbeitgeber seinen Arbeitnehmern im Krankheitsfall bis zu sechs Wochen zahlt, in der Höhe des vollen Gehalts. Weitere 19 Milliarden Euro entfielen auf das Krankengeld, das die Krankenkassen ab der siebten Krankheitswoche übernehmen. Angesichts der schlechten Wirtschaftslage bei gleichzeitigem Fachkräftemangel erscheinen Reformen naheliegend. Die Forderung: Wenn Arbeitnehmer Lohn einbußen hinnehmen müssen, sei die Hürde niedriger, sich „einfach so“ krankzumelden.

International sind solche Maßnahmen keineswegs ungewöhnlich. Länder wie das Vereinigte Königreich oder Irland kennen unbezahlte erste Krankheitstage, sogenannte Karenztage; andere OECD-Staaten arbeiten mit reduziertem Lohnersatz. Aus ökonomischer Sicht entsprechen solche Maßnahmen klassischen Mechanismen der Sozialversicherung: Würden Arbeitgeber nur 80 Prozent des Lohnes bei Krankheit zahlen, würden sich Arbeitnehmer seltener krankmelden, so die Theorie. Die Forschung bestätigt den Zusammenhang: Niedrigere Lohnersatzraten führen zu weniger Fehlzeiten. Eine Faustregel besagt, dass die Fehlzeiten um 20 Prozent sinken, wenn die Lohnersatzrate um 20 Prozent sinkt.

Doch genau an diesem Punkt beginnt das Problem.

Wenn die finanzielle Beteiligung an einer Krankmeldung steigt, sinkt zwar die Zahl der Blaumacher, der gewünschte Effekt tritt also ein – aber es steigt auch die Zahl derjenigen, die krank zur Arbeit gehen, weniger produktiv sind und Arbeitsunfälle verursachen oder andere Menschen anstecken. Dieses als Präsentismus bekannte Verhalten ist in der Literatur gut dokumentiert: Studien aus den USA und anderen Ländern zeigen, dass fehlende oder reduzierte Lohnfortzahlung zu höheren Infektionsraten führt, etwa bei Grippe oder Covid-19.

Hinzu kommt ein zweiter, oft unterschätzter Mechanismus: die strategische Verlängerung einer bereits bestehenden Krankheitsperiode. Wer beispielsweise weiß, dass der erste Krankheitstag unbezahlt ist, kehrt bei bestehenden Krankheitsdauern erst später an den Arbeitsplatz zurück – aus Angst, im Falle einer zu frühen Wiederaufnahme erneut einen bezahlten Arbeitstag zu verlieren. Eine viel zitierte schwedische Studie

zeigt: Als Schweden den Karenztag abschaffte, gingen die Fehlzeiten sogar um drei Prozent zurück. Das System wurde also großzügiger, und trotzdem wurde weniger gefehlt. Für Deutschland wäre ein ähnlicher Effekt nicht unplausibel. Es würde bedeuten, dass die Fehlzeiten bei Einführung eines Karenztages sogar steigen könnten.

SCHWEDEN HAT EIN NEUES MODELL

Im Vergleich zu einem Karenztag schneidet eine generelle Absenkung der Lohnersatzrate aus ökonomischer Sicht besser ab, weil sie abrupte Einkommenssprünge vermeidet. Doch ein deutscher Feldversuch Ende der 1990er-Jahre zeigte die praktischen Grenzen auf: 1996 kürzte die schwarz-gelbe Bundesregierung die Lohnfortzahlung auf 80 Prozent. Rot-Grün nahm das 1999 zurück. Die Gründe waren massive Proteste, breite tarifliche Ausnahmen und eine geringe Effektivität, weil durch das Verhandlungsgeschick der Gewerkschaft und das Einknicken der Arbeitgeber die Hälfte der Privatversicherten überhaupt keine Kürzung der Lohnfortzahlung erfuhr. Insbesondere Niedriglöhner in nicht tarifgebundenen Jobs mussten diese tragen. Das ist aber gerade jene Beschäftigtengruppe, die es sich nicht leisten kann, auf Gehalt zu verzichten, und sich dann wahrscheinlich auch krank zur Arbeit schleppt.

Was folgt daraus?

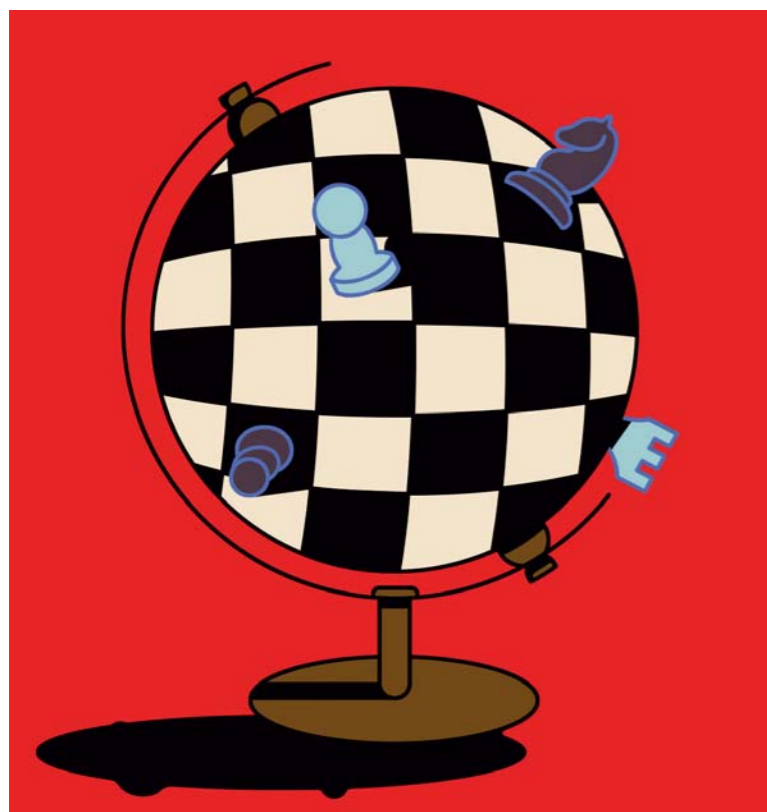
Intelligente Reformen benötigen ein differenzierteres Verständnis von Arbeitsfähigkeit. Skandinavien hat es vorgemacht und graduelle Krankschreibungen eingeführt. Statt der deutschen Schwarz-Weiß-Logik, entweder 0 oder zu 100 Prozent einsatzfähig, steht dort die Restarbeitsfähigkeit im Fokus. 25, 50 oder 75 Prozent Arbeitszeit sind möglich. Bei Rückenleiden, psychischen Belastungen oder leichten Infekten ist oft etwas Arbeit (im Homeoffice) möglich. Rund ein Drittel aller schwedischen Krankschreibungen entfallen inzwischen auf diese Teilzeit-Krankschreibung. Diese ist sicherlich nicht für alle Berufsgruppen und Krankheitsfälle geeignet, aber findet gerade im Bereich von Bürojobs mit Heimarbeitspotenzial vielfach Anwendung.

Würden in Deutschland nur zehn Prozent der vollen Krankschreibungen entsprechend umgewandelt, entstünden rechnerisch rund 45 Millionen zusätzliche Arbeitstage, schätzungsweise so viele wie durch die CDU-Aktivrente – ohne soziale Härten, ohne Infektionswellen, ohne politische Verwerfungen. ■



NICOLAS ZIEBARTH

ist Professor an der Universität Mannheim und leitet den Forschungsbereich Arbeitsmarkt und Sozialversicherungen am Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.



Das Ende des Freihandels – als Chance

Der internationale Warenaustausch ist inzwischen heruntergewirtschaftet zu einer politischen Waffe? Da hilft kein Klagen. Da hilft nur: gestalten!

TEXT
Nora Kürzdörfer

ILLUSTRATION
Fran Caballero

Das Ende der liberalen, regelbasierten Weltwirtschaftsordnung scheint besiegelt. US-Präsident Donald Trump irritiert und verunsichert die Welt laufend mit immer neuen Volten einer unberechenbaren und konfrontativen Handelspolitik. Seine Zölle, Exportbeschränkungen und Sekundärsanktionen richten sich nicht nur gegen den Erzrivalen China, sondern treffen auch traditionelle Verbündete wie Kanada, Mexiko und die Europäische Union, aufstrebende Mächte wie Indien und weniger entwickelte Volkswirtschaften wie Lesotho.

Bis in die späten 2010er-Jahre galt China als zentrale Herausforderung für die globale Wirtschaftsordnung. Die Welthandelsorganisation (WTO) beruhte auf der Annahme, dass sich die Mehrheit der Staaten den Wohlstandsfördernden Effekten einer freien Marktwirtschaft verschreiben würde. Als China 2005 der WTO beitrug, existierten kaum Regeln, um staatskapitalistische Praktiken einzuschränken, die oft auf Kosten anderer WTO-Mitglieder gehen. Bis heute nutzt China das regulatorische Vakuum zu seinem Vorteil und inszeniert sich zugleich als Verteidiger der multilateralen Handelsordnung – obwohl das Land wirtschaftliche und geopolitische Interessen miteinander verquickt.

Auch die Europäische Union, einst entschiedene Verfechterin freier Märkte, sieht sich zunehmend gezwungen, Abhängigkeiten in kritischen Sektoren zu reduzieren. Mit der Strategie zur wirtschaftlichen Sicherheit verfolgt Brüssel das doppelte Ziel, europäische Industrien zu stärken und zu schützen sowie neue, verlässliche Partnerschaften zu etablieren. Im Fokus stehen die Verteidigungs- und Wettbewerbsfähigkeit sowie das Erreichen der Klimaziele.

STRATEGIEN GEGEN DIE NULLSUMMENLOGIK

Beschreibt man die zunehmende Nutzung handelspolitischer Maßnahmen zur Durchsetzung strategischer außen- und sicherheitspolitischer Ziele, ist häufig von einer „Politisierung des Welthandels“ die Rede. Der Begriff suggeriert, dass Wirtschaftspolitik zuvor weniger politisch gewesen sei – und spiegelt eine unter Befürworter:innen der liberalen Handelsordnung noch immer verbreitete Auffassung: dass Handel einem neutralen, rational-ökonomischen Kalkül folgen sollte. Er dient primär als Mittel zum universellen Zweck der Steigerung von Wohlstand, aber auch als Beitrag zur politischen Stabilität.

Bereits während der Aufklärung vertraten Denker wie Charles de Montesquieu und Adam Smith Konzepte des „doux commerce“, wonach wirtschaftliche Verflechtung und gegenseitige Abhängigkeiten eine zivilisierende Wirkung haben. Modernere Versionen dieser Doktrin sind die Theorie des kapitalistischen Friedens oder die Dell-Friedenstheorie, wonach eine gemeinsame marktwirtschaftliche Orientierung

oder die Integration in die gleiche Lieferkette Konflikte reduzieren. In diesem Licht erscheint Wirtschaftspolitik funktional und technokratisch. In der Forschung zu internationalen Beziehungen galt Handel daher lange nicht als „hohe Politik“.

Doch die Annahme, dass Handel erst neuerdings politisiert wird, ist streitbar. Die globale Wirtschaft ist schon lange von Interessenkonflikten geprägt. Die WTO, als technokratische Institution gegründet, sollte fernab des „madhouse of politics“ wertneutrale Regeln des Welthandels festlegen und deren Einhaltung überwachen. Dies ist nicht mehr möglich. Die USA haben 2019 begonnen, die Ernennung neuer Richter:innen für das Berufungsgremium des WTO-Streitschlichtungsmechanismus zu blockieren. Hintergrund ist, dass das Gremium zu wenig unternimmt, um chinesische Subventionen für staatliche Unternehmen, erzwungenen Technologietransfer und Dumpingpraktiken einzuschränken – und betroffenen Ländern nicht ausreichend ermöglicht, wirksam auf diese Praktiken zu reagieren.

Noch länger gelähmt ist die Verhandlungsfunktion der WTO. Die Doha-Runde, die 2001 mit dem Ziel begann, die Interessen von Entwicklungsländern stärker zu berücksichtigen – insbesondere beim Zugang zu Agrarmärkten und bei der Reform von Subventionen –, geriet früh ins Stocken und gilt seit dem Scheitern der Gespräche 2008 als faktisch beendet. Viele Mitglieder aus dem Globalen Süden kritisieren bis heute, dass die Welthandelsordnung ihnen zu wenig Raum lasse, ihre Entwicklungsziele zu verfolgen.

Das zeigt: Solange Handel nicht für alle als Wohlstandsmotor funktioniert, bleibt sein vermeintlich unkontroverser Zweck politisch aufgeladen. Und selbst wenn man weiterhin davon ausgehen will, dass Handel nur ein Mittel zum Zweck ist, wird es immer schwieriger, einen Zweck zu finden, auf den sich alle einigen können. Die Regierung Trump zum Beispiel verschreibt sich einer Nullsummenlogik, in der Kooperation nur dann dem eigenen Vorteil dient, wenn sie auf Kosten anderer geht. So argumentierte Außenminister Marco Rubio im Zusammenhang mit dem Ende des Entwicklungsprogramms USAID, dass jeder Dollar, der ausgegeben werde, das eigene Land sicherer, stärker oder reicher machen müsse.

Auch Handelsbeziehungen werden gezielt zur Durchsetzung nationaler Interessen instrumentalisiert. Trump setzte etwa Zölle gegenüber Kanada und Mexiko ein, um strengere Grenzkontrollen zu erzwingen. Im Fall Südafrikas nannte Washington das kürzlich dort verabschiedete Landenteignungsgesetz sowie die Anklage Israels vor dem Internationalen Strafgerichtshof als Begründung für handelsbeschränkende Maßnahmen.

Die Feststellung, dass Handel stets von politischen Interessenkonflikten geprägt war und sich nicht auf universelle Zwecke reduzieren lässt, ist kein Plädoyer gegen eine regelbasierte Handelsordnung – im Gegenteil: Das Argument soll verdeutlichen, dass

FOTO:CLAUDIA HÖHNE

Die Gewinner des Essay-Preises 2025

Das Zentrum Liberale Moderne und die WirtschaftsWoche haben die diesjährigen Essaypreise „Wirtschaft und Demokratie“ vergeben, finanziert von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung und der prognos AG.

Die Jury hat sich über mehr als 60 Texte gefreut, sie gelesen, diskutiert, bewertet – und gratuliert Nora Kürzdörfer zum zweiten Preis in der Kategorie NextGen, dotiert mit 1000 Euro.



NORA KÜRZDÖRFER, 31, ist Senior Researcher bei der Münchner Sicherheitskonferenz. Sie leitet das von der Stiftung Mercator geförderte Geoökonomieprojekt Beyond Lose-Lose und erforscht Handelspartnerschaften zwischen der EU und dem Globalen Süden.

Handelspolitik der Gestaltung bedarf, wenn man erreichen möchte, dass sie möglichst vielen Akteuren zugutekommt. Wenn Staaten Handel in den Dienst der Demokratie stellen wollen, um zu verhindern, dass eine regelbasierte Ordnung durch eine machtbasierte ersetzt wird, müssen sie initiativ werden.

Dazu gehören Verhandlungen und politische Auseinandersetzungen. Gegenüber den USA könnten gleichgesinnte Akteure etwa ihren Einfluss stärken, indem sie sich untereinander abstimmen und geschlossen ihre Interessen vertreten. Allerdings ist Washingtons Strategie des „Teile und herrsche“ bislang aufgegangen. Fast alle Länder haben sich auf bilaterale Gespräche eingelassen und damit ihre kollektive Verhandlungsmacht geschwächt. So können selbst wirtschaftliche Schwergewichte wie die EU dem Weißen Haus nur sehr begrenzt Zugeständnisse abringen. Und für kleinere Volkswirtschaften sendet das Abkommen zwischen Washington und Brüssel zwei fatale Signale. Erstens sinkt die Hoffnung auf ein wechselseitig vorteilhaftes Abkommen für Staaten, die weniger Verhandlungsmacht als die EU besitzen. Zweitens wirft der nicht WTO-konforme Deal Zweifel an der Fähigkeit der EU auf, sich wirksam für eine regelbasierte Handelsordnung einzusetzen.

G20 – EINE PLATTFORM DER KOORDINATION?

Gleichzeitig hat die EU in diesem Jahr wichtige Schritte unternommen, um ihre Glaubwürdigkeit als verlässlicher Handelspartner zu stärken. Der Abschluss des Freihandelsabkommens mit Mercosur rückt näher; die Verhandlungen mit Indien und Indonesien haben an Dynamik gewonnen. Mit neuen Clean Trade and Investment Partnerships soll zudem der Weg für schnellere und flexiblere Abkommen ebnet werden. Die erste Partnerschaft mit Südafrika soll am Rande des G20-Gipfels in Johannesburg in diesen Tagen finalisiert werden – in Rekordzeit von weniger als einem Jahr.

Der Gipfel bietet auch anderen Mitgliedern die Gelegenheit, ihre Reaktion auf die US-Handelspolitik zu koordinieren. Das Forum hat sich bereits in der Vergangenheit als effektives Instrument des Krisenmanagements bewährt, etwa während der Finanzkrise 2008, und verfügt über Erfahrung darin, Erklärungen aller Mitglieder – mit Ausnahme der USA – zu veröffentlichen. 2017 bekannten sich 19 Mitglieder zum Pariser Klimaabkommen. Auch chinesische Überkapazitäten, Entschuldungsmechanismen für Länder im Globalen Süden und die grüne Transformation dürften zentrale Anliegen des Gipfels sein.

Wenn Demokratien den Welthandel gestalten wollen, sollten sie also nicht davor zurückscheuen, ihn zu politisieren. So mühsam demokratische Abstimmung auch sein mag – sie ist bislang der verlässlichste Weg, um sicherzustellen, dass Entscheidungen im Interesse der Mehrheit getroffen werden und nicht die Macht der Stärksten den Ausschlag gibt. ■

Wer darf hier rein?

In Deutschland tobt ein erbitterter Streit um Anschlüsse ans Stromnetz. Im Zentrum stehen Schlüsselunternehmen der Energiewende: die Netzbetreiber

Eine Kabeltrommel im Umspannwerk Ragow in Brandenburg. Betrieben wird das Werk von 50Hertz

TEXT
Florian Gűßgen, Stefan Hájek

FOTOS
Jan Philip Welchering

So sieht es also aus, wenn Schaltfelder zu Schlachtfeldern werden: denkbar unspektakulär. In Ragow südlich von Berlin ragen Gestänge, Rohre und Schalter des örtlichen Umspannwerks wie eine postmoderne Stahlinstallation aus der Wiese. Über mächtige Leitungen schießt der Strom hier mit Höchstspannung, 380 Kilovolt, rein. Menschen sind fast keine zu sehen. Und bis auf das insektenhafte Sirren des Koronastroms ist auch kaum etwas zu hören.

Aber Ruhe und Frieden täuschen. Umspannwerke in Deutschland sind umkämpft, so sehr sogar, dass mancher Branchenbeobachter sogar von einem Bürgerkrieg spricht. Denn jede der gigantischen Steckdosen ist ein Tor zur Energiewelt, Eingang für neue Anbieter, neue Verbraucher, neue Geschäftsmodelle. Früher speisten hier nur Kraftwerke ihren Strom ein, Stahl- und Chemiefabriken oder lokale Netze zogen Elektrizität ab. Aber jetzt wollen Solar- und Windparks ans Netz, Rechenzentren und massenhaft Großbatteriespeicher. Und: neue Gaskraftwerke.

Das Ergebnis: Netzanschlüsse sind in Deutschland derzeit gefragter als Reetdachhäuser auf Sylt. Und mindestens so knapp. Zuständig sind bei den Anschlüssen im Höchstspannungsnetz die vier deutschen Übertragungsnetzbetreiber: Amprion, Tennet, TransnetBW und, wie etwa in Ragow, 50Hertz. Das Land haben sie geografisch unter sich aufgeteilt. Sie

kümmern sich um Ausbau und Betrieb der Stromautobahnen, darum, dass die Spannung stabil bei einer Frequenz von etwa 50 Hertz bleibt. Das verhindert Blackouts.

DISKRIMINIEREN VERBOTEN

Seit einiger Zeit warnen diese Schlüsselunternehmen, sie drohen in einer Flut von Anträgen zu ersticken – vor allem von Batteriebetreibern. Die Bundesnetzagentur hat diese Flut vergangene Woche in Zahlen gefasst: Allein 2024 gab es bei den Übertragungsnetzbetreibern 498 Anschlussanfragen für 191,6 Gigawatt Leistung – und 28 Zusagen für eine Leistung von 9,7 Gigawatt. Ein Atomkraftwerk – Sie erinnern sich? – hatte eine Leistung von etwa einem Gigawatt. Dennoch reicht das nicht. Die Anfragen stauen sich. Die Anschlüsse sind der Flaschenhals der Energiewende.

Die Netzbetreiber haben dabei ein Problem: Rosinenpicken dürfen sie nicht. Jeder Antragsteller hat ein Anrecht auf einen Anschluss, diskriminierungsfrei. Es gilt das sogenannte Windhundverfahren: Wer zuerst anfragt, ist in der Liste vorne.

Im Umspannwerk Ragow werden derzeit fünf neue Schaltfelder gebaut – für Anlagen, die das Netz stabilisieren



Aber dieses System ist überlastet. Wie lassen sich die raren Anschlüsse also besser verteilen? Und was hat das für Folgen für das Energiesystem?

Im Werk Ragow können sie bislang etwa drei Gigawatt (GW) Leistung verteilen. 1,2 Gigawatt benötigt der lokale Verteilnetzbetreiber. Für zwei neue Batterieprojekte hat 50Hertz grünes Licht gegeben, Leistung 800 Megawatt. Macht etwa ein Gigawatt, das grob noch unbesetzt ist. Aber dafür stehen sieben, acht Projekte auf der Warteliste, Batteriespeicher, aber auch ein Rechenzentrum. „Das ist massiv überzeichnet“, sagt Uwe Granzow, Leiter des Regionalzentrums Ost von 50Hertz. „Wir kommen an Grenzen: was die Leistung betrifft. Und die Fläche.“

Aber ein Bürgerkrieg? Ernsthaft? Hart gerungen wird in jedem Fall. Insider berichten von teils kriminellen Tricks, mit denen Antragsteller Anschlüsse zu ergattern versuchen, von einem erbitterten Buhlen um Grundstücke, von einer Goldgräberstimmung. Batteriespeicher, die vor 2029 in Betrieb gehen, müssen unter Umständen 20 Jahre lang keine Netzentgelte zahlen. Bedeutet: Die Ersten verdienen. Die Zweiten haben vielleicht schon kein Geschäftsmodell mehr.

Aber es gibt auch eine zweite Ebene: Betreiber erneuerbarer Energien fürchten, dass neue Gaskraftwerke die Anschlüsse belegen könnten. Gerade erst hat sich die Koalition geeinigt, dass nun bald acht Gigawatt Leistung für Gaskraftwerke ausgeschrieben werden sollen, dazu zwei Gigawatt für flexible Leistung – möglicherweise Batterien – und „mindestens“ zwei Gigawatt für wasserstofffähige Kraftwerke. Und Wirtschaftsministerin Katherina Reiche (CDU) dringt eigentlich auf mehr.

In weiten Teilen der Energiebranche ist unstrittig, dass zusätzliche Gaskraftwerke nötig sind. Zwar liefern Wind und Sonne nun einen Anteil von 60 Prozent der deutschen Stromerzeugung. Aber trotzdem gibt es eine Lücke, weil die Erneuerbaren eben nicht immer liefern. Vor allem im Winter, wenn nachts mal kaum Wind weht, sind weitere Stromquellen nötig. Flexible Leistung, Kraftwerke, die man sehr schnell hochfahren kann. „Um die Stromversorgung auch im Winter und in Dunkelflauten zu gewährleisten, braucht Deutschland noch auf Jahrzehnte hinaus regelbare Kraftwerke, die flexibel einspringen können“, sagt Christoph Maurer, Geschäftsführer des Aachener Beratungs-



unternehmens Consentec und einer der einflussreichsten deutschen Energieökonom. „Wenn wir am Kohleausstieg festhalten, können das auf absehbare Zeit nur Gaskraftwerke sein.“

Wie viel Kraftwerksleistung nötig ist, lässt sich schnell überschlagen: Deutschland hat einen permanenten Strombedarf, eine Last, von 40 bis 60 Gigawatt. An Wochentagen abends, wenn viele Menschen kochen, heizen und fernsehen, auch Industrie und Gewerbe noch viel Strom nachfragen, liegt die Last in der Spitze oft bei 75 Gigawatt. Maurer hat berechnet, dass, selbst wenn Windkraft und Photovoltaik weiterhin stark ausgebaut werden, „am Ende, also um das Jahr 2045 herum, mindestens 65 Gigawatt regelbare Kraftwerksleistung da sein müssen“. Derzeit gibt es für rund 35 Gigawatt Gaskraftwerke. Die Lücke liegt also bei etwa 30 Gigawatt. Einen Teil könnten mehr Stromimporte, Biogasverstromung und das Verlagern von Stromverbrauch decken. Der Rest muss neu gebaut werden.

Kraftwerksbetreiber wie RWE, EnBW, die Leag oder Uniper warten seit Jahren auf eine Ausschreibung für diese Leistung. Jetzt könnte es endlich losgehen, wenn auch Brüssel sein Okay zu den zwölf Gigawatt gibt. Es wäre ein „erster Schritt“,

Am Transformator: 50Hertz-Regionalleiter Uwe Granzow (r.) und Anschlussplaner Lukas Geiger

Druckmessgeräte – Manometer – an Stromumwandlern im Umspannwerk Ragow

sagt Energieökonom Maurer. Aber man dürfe sich keiner „Illusion hingeben. Perspektivisch reicht das sicher nicht.“

„GLÜCKSRITTER“ AUF DER SPUR

Vor allem die Betreiber von Batteriespeichern – aber nicht nur die – fürchten dennoch, von dieser „Perspektive“ ausgebremst zu werden. Jens Wegmann etwa, Ex-Siemens-Industry-Chef, und der frühere Telekom-Vorstand Walter Raizner, Chefs des Speicherunternehmens GESI, berichten von „jeder Menge Steinen, die man uns in den Weg legt“, so Raizner. Im Wirtschaftsministerium fänden sie wenig Gehör. Von E.ON-Chef Leonhard Birnbaum mussten sich die Batteriebetreiber gar pauschal als „Glücksritter“ verunglimpfen lassen – was Raizner erkennbar wurmt. „Wir sind Teil der Lösung der Pro-

bleme, die sich durch volatile Erneuerbare im Stromsystem ergeben, werden aber als zusätzliches Problem dargestellt.“

Das Geschäftsmodell der Batteriebetreiber sieht vor, dass sie Strom aufnehmen, wenn er günstig ist, und ihn abgeben, wenn er teurer ist. Das federt Preisausschläge ab und erhöht die Stabilität. Wie gut das funktionieren kann, zeigt sich in Kalifornien, wo die Kombination aus günstigem Wind- und Photovoltaikstrom und immer größeren Batterien Gaskraftwerke bereits erfolgreich aus dem Markt verdrängt.

Klar, Deutschland ist nicht Kalifornien. Die Sonne scheint hier weniger stetig. Aber die Technik verbessert sich weiter. Schon jetzt gibt es eine Zellchemie, die besonders langlebig und robust ist: Lithium-Eisenphosphat-Batterien halten mehrere Tausend Ladezyklen und damit viele Jahre durch. Künftig könnten noch günstigere Zellformate den Einsatzbereich der Batterien erweitern, die Speicherdauer verlängern. Das Potenzial der Batterien ist enorm. Aber wer davon profitieren will, braucht: einen Netzanschluss.

Doch so wichtig die Rolle der Batteriebetreiber im System auch sein mag, klar ist: Derzeit blockiert die schiere Flut von Anfragen das System. Christoph Mau- ▶



rer, auch Regierungsberater, sagt: „Richtig ist, dass der Status quo bei der Netzan-schlussvergabe sich gerade als unhaltbar erweist und dringend reformiert werden muss.“

KRAFTNAV IM VISIER

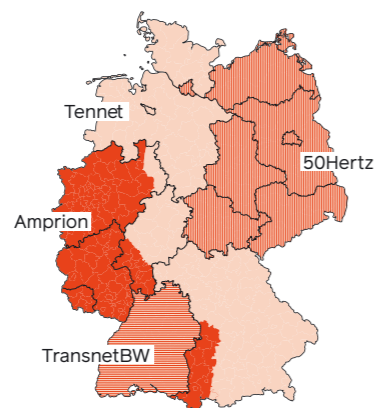
Ein wenig hat sich bereits getan. Seit dem vergangenen Jahr gibt es eine erste Hürde für Anträge, sogenannte Baukostenzuschüsse, also eine Art Reservierungsgebühr. Die soll unseriöse Antragsteller abschrecken. Die Netzbetreiber wollen zudem am liebsten weg vom Windhundverfahren. Sie fordern, dass die Politik klarstellt, unter welches rechtliche Regime etwa Batterien fallen. Werden sie nun von der, Achtung!, Kraftwerksnetzanschlussverordnung erfasst oder nicht? Die KraftNAV regelt den Anschluss von Erzeugungsanlagen mit einer Nennleistung von mindestens 100 Megawatt. Ein Nein würde es den Übertragungsnetzbetreibern erleichtern, eigene Regeln festzusetzen. „Für eine Klarstellung reicht ein einfaches Gesetz“, sagt Lukas Geiger, der bei 50Hertz in der Netzan-schlussplanung arbeitet. Die Netzagentur widerspricht der Kritik. Schon jetzt hätten die Betreiber Möglichkeiten, die Auswahl zu justieren. Und es gelte: „Es gibt keine Realisierungspflicht nach einer Anschlusszusage.“

50Hertz und andere dringen auf ein „reifegradbasiertes Verfahren“, um Anträge zu priorisieren. Der Genehmigungsstand bei der Flächensicherung für Solaranlagen, Windkraft, Batteriespeicher könnte geprüft werden, die Bonität. Auch die Frage, ob bereits ein Anschluss bestehe. Den Netzbetreibern geht es darum, sinnlose Investitionen zu vermeiden. Was etwa, wenn der Hype um Großbatterien bald vorbei ist? Allein 50Hertz hat rund 70 Umspannwerke. Wenn bei jedem angebaut und neu gebaut werden müsste, würde auch das sich summieren und Ressourcen binden – und Kapital.

Um genau dieses Kapital geht es bei dem zweiten großen Konflikt: dem Streit um die Finanzierung des Netzausbaus. Klar ist, dass in den nächsten Jahrzehnten Hunderte von Milliarden Euro investiert werden müssen: in Umspannwerke, aber in noch größerem Ausmaß etwa in Gleichstromleitungen, die Strom von Nord nach Süd schaffen. Tim Meyerjürgens, Chef von Tennet Germany, beziffert den Investitionsbedarf allein für Tennet in Deutsch-

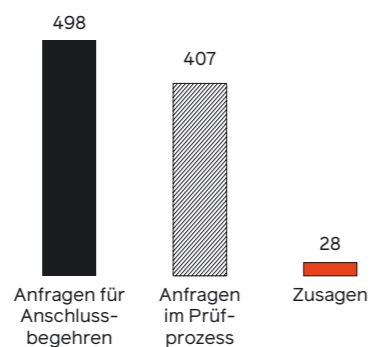
WER KÜMMERT SICH UM DIE STROMAUTOBAHNEN?

Regionale Zuständigkeit der vier deutschen Übertragungsnetzbetreiber



SPEICHERWELLE

Anschlussanfragen bei den Übertragungsnetzbetreibern im Jahr 2024



Quelle: Bundesnetzagentur

land bis Ende 2029 auf 65 Milliarden Euro. Um diese Summen aufzubringen, sei privates Kapital nötig. „Der Netzausbau“, sagt er, „lässt sich nicht allein mit öffentlichen Mitteln stemmen.“

Aber private Investoren haben lange gezögert, weil sie die Rendite für zu gering halten. „Für uns als internationaler Infrastrukturinvestor sind und bleiben die deutschen Stromnetze attraktiv“, sagt Cord von Lewinski, Leiter des deutschen Infrastrukturgeschäfts des australischen Fonds Macquarie. Aber zuletzt seien die Zinsen gestiegen, das Risikoumfeld der deutschen Netze habe sich verändert. „Die Vergütungsmodelle tragen dem bislang nicht ausreichend Rechnung.“ Heißt: Das lohnt sich nicht.

Diese Vergütungsmodelle sind im Detail sehr kompliziert. Im Prinzip legt die Bundesnetzagentur die Erlösobergrenze

für die Übertragungsnetzbetreiber fest. Diesen Erlös dürfen die dann auf die Netzentgelte umlegen. Der wichtigste Bestandteil der Formel ist der Eigenkapitalzins. Er gilt für fünf Jahre, aktuell läuft er bis Ende 2028. Der Zins liegt derzeit bei 5,07 Prozent für Neuanlagen und 3,51 Prozent für den Bestand. Zu wenig, finden die Übertragungsnetzbetreiber, findet auch Investor von Lewinski.

„HANDLUNGSDRUCK“ BEIM ZINS

Die Bundesnetzagentur hat einen Prozess gestartet, um das Verfahren zu reformieren. Für die Übertragungsnetzbetreiber will sie im Dezember einen Entwurf für eine „Entgeltregulierung“ veröffentlichen, aber erst bis „Ende 2026“ entscheiden. Tennet-Chef Meyerjürgens hält Eile dagegen für geboten. Es bestehe „großer Handlungsdruck“, sagt er.

Netzagenturchef Klaus Müller hatte zuletzt signalisiert, dass er den Betreibern entgegenkommen wolle. Aber wie weit, das ist offen. Im Spätsommer ist bei Tennet Germany, einer Tochter der niederländischen Tennet Holding, ein Konsortium der Staatsfonds aus Norwegen und Singapur sowie eines niederländischen Pensionsfonds eingestiegen. Und bei Amprion investiert indirekt der US-Investor Apollo, indem er mit RWE ein Joint Venture bildet. Netzagenturchef Müller spricht von einem „Doppelschlag“. Seine Botschaft: Was habt ihr denn? Geht doch. Ja sagt dazu selbst Meyerjürgens: Diese Investments zeigten, dass „grundsätzlich“ Vertrauen in den deutschen Markt bestehe. Aber wettbewerbsfähig sei Deutschland noch nicht.

Ein weiterer Schritt, um das zu ändern, ist der Einstieg des Staates. An 50Hertz hält die bundeseigene KfW bereits 20 Prozent, an TransnetBW 24,95 Prozent. Nun erwägt Schwarz-Rot einen Minderheitsanteil an Tennet Germany zu übernehmen, Geld dafür ist im Haushalt schon mal reserviert. Damit könnte die KfW beginnen, Anteile zu kaufen. Das Unternehmen könnte mit dem Bund im Rücken günstiger Geld am Kapitalmarkt aufnehmen – und wäre attraktiver für Investoren. „Ein signifikanter Minderheitsanteil der Bundesregierung an deutschen Übertragungsnetzbetreibern ist aus unserer Sicht wünschenswert und sinnvoll“, sagt von Lewinski von Macquarie. Soll heißen: Auch das könnte ein Weg sein, Flaschenhalse zu weiten. ■

Sichere 5G-Netze

Aus Europa, für Europa

Neue Bedrohungen für die Sicherheit, organisierte Cyberkriminalität, neue Technologien wie künstliche Intelligenz, wachsende weltpolitische und sozioökonomische Herausforderungen. Die Welt verändert sich rasant und die Netze müssen sich mit ihr verändern, denn Kommunikationsnetze sind **die** kritische Infrastruktur der Gegenwart und Zukunft.

Wir bauen die **schnellen** Netze, damit Sie von KI profitieren können.

Wir bauen die **zuverlässigen** Netze für die digitale Transformation und Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft.

Wir bauen die **intelligenten** Netze, die selbst entscheiden, wann sie Energie sparen können.

Wir bauen die **hochsicheren** Netze, die immer wichtiger für die Landesverteidigung werden.

Wir sind die Spezialisten für hochentwickelte Kommunikationstechnologie. Als europäisches Unternehmen decken wir alle Netzbereiche ab: Mobilfunk, Festnetz und Rechenzentrum.

nokia.com

NOKIA



„Smart Rooms“ heißen die Krankenzimmer bei Quirónsalud. Das Tablet liefert wichtige Informationen

E-Rezept für Deutschland

Spanier zahlen weniger für Gesundheit und leben länger als Deutsche. Warum das so ist, zeigt sich in einer Fresenius-Klinik in Barcelona

TEXT
Jürgen Salz

FOTOS
Paola de Grenet

Ein belebter Platz in Barcelona. Die Palmen rascheln im Wind, das Mittelmeer ist nicht weit. Nur eines stört die Ansicht. Ein grauer Betonriegel, so trist wie der November im entfernten Deutschland. Und doch: Wer die Zukunft sehen will, der muss genau dort hinein. Ein helles Entree wartet hinter der automatischen Schiebetür in die Quirónsalud-Klinik. Der Raum ist gut gefüllt mit wartenden Patienten, aber niemand steht an, und es gibt auch kein Kästchen für Wartenummern. Stattdessen blicken die Patienten hin und wieder auf ihre Smartphones. Genauer: auf die App Mi Quirónsalud.

Die sei „das führende Patientenportal in Spanien“, erklärt Carlos Segui stolz. Er ist Manager der Klinikette, dort für neue Produkte wie eben die App mit verantwortlich. Gespeichert sind darin Patientenakten und Diagnosen, und es lassen sich damit Arzt- und Kliniktermine vereinbaren. Es gibt eine Erinnerungsfunktion und Möglichkeiten zum Videochat. Den Ärztinnen und Ärzten gibt die App einen Überblick, welcher Patient sich gerade wo in der Klinik befindet. 85 Prozent der Patienten nutzen die App.

Für deutsche Manager aus der Gesundheitsbranche muss dies wie der Bericht aus einer anderen Welt klingen. Tatsächlich, berichtet Segui, kommen häufiger Anfragen aus Deutschland. Jüngst etwa war eine hessische Delegation da, um sich bei der Klinikette Quirónsalud, die dem deutschen Fresenius-Konzern gehört, anzuschauen, wie sich Kran-

kenhäuser auch betreiben lassen – digital, effizient und erfolgreich.

Denn vieles, worüber in Deutschland lange diskutiert und oft seit Jahrzehnten gestritten wird, ist in Spanien bereits Realität. E-Rezepte, digitale Patientenakten und den flächendeckenden Einsatz von Telemedizin gibt es dort seit Jahren. Und während im Deutschen Bundestag mal wieder die Krankenhausreform auf der Agenda steht, hat Spanien längst den Beweis erbracht, dass sich auch mit

weniger Klinikbetten pro Einwohner eine bessere Gesundheitsversorgung erreichen lässt (siehe Grafik Seite 48). Laut OECD liegt die Lebenserwartung in Spanien bei nahezu 84 Jahren. In Deutschland, wo pro Kopf deutlich mehr für Gesundheit ausgegeben wird, sind es 81,4 Jahre. „Spanien liegt in Europa – und gegenüber Deutschland – bei Digitalisierung und Effizienz weit vorn“, sagt Janes Grotelüschen, Gesundheitsexperte bei der Beratung Roland Berger.

Ein „Kulturschock“ sei es gewesen, berichtet eine spanische Krankenschwester, als sie vor zehn Jahren der Liebe wegen nach Berlin wechselte: „Auf einmal musste ich die Patientendaten wieder von Hand eintragen. In Spanien lief das alles elektronisch.“

Außen schroff, innen digital – eine Quirónsalud-Klinik in Barcelona



BILLIGER – UND BESSER

Für die Überlegenheit des spanischen Gesundheitssystems gibt es eine Reihe von Gründen. Der Föderalismus ist der offensichtlichste. Zwar haben auch die spanischen Regionen einige Autonomie, für das Gesundheitswesen gilt diese aber nicht. Standards, etwa für Förderrichtlinien, IT und Infrastruktur, sind landesweit zentral festgelegt. Patienten müssen verpflichtend erst zum Hausarzt, bevor sie eine Fachpraxis aufsuchen – ein Modell, das mittlerweile auch in Deutschland diskutiert wird.

Der größte Erfolgsfaktor aber ist die fortgeschrittene Digitalisierung. Das zeigt sich in den Zahlen der OECD, in den Gesamtkosten der Systeme – und in den ►



Viel Licht:
Die Empfangs-
halle der Klinik
wirkt fast wie ein
Hotelfoyer

Die CT-Röhre
von Siemens
Healthineers ist
Hightech vom
Feinsten



internen Vergleichsstatistiken von Konzernen wie Fresenius. Quirónsalud gehört seit 2017 zu dem Konzern mit Sitz in Bad Homburg. Das Dax-Unternehmen, Spezialgebiet Gesundheit, vertreibt Infusionsmedikamente und betreibt insgesamt etwa 150 Kliniken in Deutschland (Helios) und Spanien (Quirónsalud). 2024 trug die Kliniksparte mehr als die Hälfte zum Fresenius-Gesamtumsatz von 21,5 Milliarden Euro bei. An dem Konzern lässt sich deshalb beispielhaft ablesen, wie viel besser viele Dinge in Spanien im Vergleich zu Deutschland laufen. Und wie klein die Änderungen an vielen Stellen sind, mit denen sich große Effekte erzielen lassen. Schließlich unterliegt Spanien den gleichen EU-Normen wie Deutschland, was in Barcelona machbar ist, geht im Prinzip auch in Braunschweig.

KÜRZERE WARTEZEITEN

Klinikmanager Seguí bittet zu einem Rundgang durch das Krankenhaus. Bevor es losgeht, deutet er wie nebenbei an, welche prominenten Patienten das Renommee seiner Klinik heben. Darunter seien berühmte Künstler, Fußballer internationaler Top-Clubs, Mitglieder europäischer

Königsfamilien. Namen nennt Seguí nicht, sein Haus ist diskret – und bestens vorbereitet auf die Premiumpatienten. Die Quirónsalud-Klinik verfügt über vier „royal suites“.

Für die gewöhnlichen Gäste beginnt der Besuch mit dem Gang zu einem der drei Automaten in der Eingangshalle. Patienten können dort mit ihrer Versicherungskarte einchecken und werden dann gleich zur entsprechenden Station geleitet. Daneben gibt es auch noch die klassische Rezeption. Eine lange Theke, ganz in Weiß. Gut ein Drittel der Patienten legt noch Wert auf den persönlichen Kontakt, über die Hälfte checkt lieber digital ein.

Durch die Digitalisierung und den Wegfall von Papierdokumenten sind viele Abläufe besser planbar geworden. Auch für die Patienten ist das ein Gewinn: In Barcelona warten gut 60 Prozent weniger als 15 Minuten auf einen Termin, erklärt Germán Barraqueta, Regionaldirektor für Quirónsalud in Katalonien. Die Zufriedenheitswerte der Klinik sind entsprechend in den vergangenen Jahren gestiegen, von 53 Prozent im Jahr 2021 auf aktuell 70 Prozent.

Im ersten Stock liegt das Sprechzimmer von Eduard Rabat. Der Mediziner,

kräftige Statur, strahlt Ruhe und Kompetenz aus. Auf seinem Schreibtisch steht das Gipsmodell eines Fußes – Rabat ist Spezialist für Fußgelenk und Knöchel. Und, ausweislich der zahlreichen Urkunden in seinem Büro: ein ziemlich bedeutender.

Seine Patienten aber fragt Rabat als Erstes, ob er sich helfen lassen darf: von der KI. Willigen die ein, startet er die KI-Funktion auf seinem Tablet.

Heute sitzt ein Mann mit einer komplizierten Fußverletzung vor ihm. Starke Schmerzen in der linken Ferse, das Joggen wird zunehmend beschwerlich. Vor einigen Monaten musste sich der Patient bereits einer Operation am Fußgelenk unterziehen. Rabat fragt immer wieder nach, wann die Beschwerden auftreten, wie stark die Schmerzen sind, wie die Heilung nach der OP verlaufen ist. Er blickt seinen Patienten direkt an. Da die KI ja mithört und speichert, muss er nicht wie früher alles Gesagte gleich in den Computer tippen. Der Arzt bleibt zugewandt – und erfährt schließlich, dass die Schmerzen vor allem morgens auftreten und die Heilung nach der Operation nach einigen Anfangsproblemen gut verlaufen ist.

NETFLIX IM EINZELZIMMER

Nach etwa zehn Minuten ist das Gespräch beendet. Nur wenige Sekunden benötigt die KI, um ein Protokoll zu erstellen. Das System Scribe haben die IT-Spezialisten von Quirónsalud selbst entwickelt. Auch eine Vermutung über die Ursache der Beschwerden hat die KI zur Hand: Es könnte sich um eine Plantarfasziitis, eine sogenannte Läuferferse mit schmerzhafter Reizung, handeln. Rabat nickt. Er könnte, wenn er wollte, der Diagnose widersprechen und die KI überstimmen. In diesem Fall ist er mit der Entscheidung einverstanden.

Scribe empfiehlt zudem ein MRT, den Anmeldeknopf für die Untersuchung bekommt der Patient gleich auf das Smartphone. Die KI erledigt dann auch noch den Versand des Arztbriefes an den Hausarzt – ein Prozess, der in Deutschland schon mal Tage oder Wochen dauern kann. Der Patient kann gehen, eine stationäre Aufnahme ist nicht erforderlich.

Die Krankenzimmer selbst nennen sie bei Quirónsalud „Smart Rooms“. Oft sind es Einzelzimmer, wie man sie in Deutschland nur aus Arztserien im Fernsehen, ▶

Digitale Souveränität: Eine Zukunftsaufgabe für die öffentliche Verwaltung

Digitalisierung ist kein reines IT-Projekt, sondern eine strategische Notwendigkeit. Sie beeinflusst Prozesse, Abläufe und damit die Arbeit und den Alltag von Millionen von Menschen. Für Politik, Organisationen und die öffentliche Verwaltung ist sie eine Notwendigkeit zur Sicherung der eigenen Handlungsfähigkeit im digitalen Raum. Dabei steht der Souveränitätsgedanke an erster Stelle. Souveränität ist die Basis für das Vertrauen der Bevölkerung in staatliche und verwaltungstechnische Organe. Schwarz Digits bietet als starker Partner praxiserprobte und pragmatische Lösungen, um den Wandel hin zu einer bürgernahen, zuverlässigen und digitalen öffentlichen Verwaltung erfolgreich zu gestalten

Souveränität als strategische Notwendigkeit

Digitale Souveränität bedeutet, Daten selbstbestimmt nutzen und frei von Einflüssen Dritter entscheiden zu können. Für die öffentliche Verwaltung und Organisationen der kritischen Infrastruktur, wie Sicherheits- und Versorgungsorgane, ist dies keine Option. Im Kern geht es um den Schutz sensibler Daten, das Vermeiden von Einflussnahme durch externe Akteure, Integrität und die Sicherstellung von Prozessabläufen. Gleichzeitig reichen die Herausforderungen von striktem Datenschutz über komplexe gesetzliche Rahmenbedingungen bis hin zum wachsenden Druck, Effizienz zu steigern, Mitarbeitende zu entlasten und Bürgerservices zu beschleunigen.

Das Fundament: Die souveräne STACKIT Cloud

Für STACKIT ist digitale Souveränität kein Schlagwort, sondern ein klarer Anspruch. Die Cloud-Infrastrukturen bieten die Kontrolle darüber, wo die Daten liegen, wer sie speichert, verarbeitet oder löscht – und wie sie geschützt werden. STACKIT ist nicht nur DSGVO-konform, sondern geht weit darüber hinaus: Die Rechenzentren sind nach BSI-C5 testiert und ISO 27001 zertifiziert. Modernste Technologien schützen die gespeicherten Daten vor unautorisierten Zugriffen. Dies bietet einen immensen Mehrwert für den öffentlichen Sektor und Organisationen mit höchsten Compliance-Anforderungen.

Ein ganzheitliches Ökosystem für echte Souveränität

Schwarz Digits betrachtet Souveränität ganzheitlich. Aus dieser Motivation heraus entstand ein Ökosystem an zuverlässigen, leistungsstarken Lösungen. Diese erfüllen die Anforderungen einer öffentlichen Verwaltung in den Bereichen Cloud, Cybersicherheit, Künstliche Intelligenz, Kommunikation und souveräner Arbeitsplatz.

Ihr Partner für die digitale Transformation

Schwarz Digits ist mehr als ein Technologielieferant. Sie sind ein leistungsstarker und verantwortungsvoller Partner, der die Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung versteht und lösungsorientiert handelt. Klare Richtlinien für den Datenumgang, den Ausbau digitaler Kompetenzen und die proaktive Gestaltung der digitalen Transformation sorgen für Zuverlässigkeit in der Zusammenarbeit.

Digitale Souveränität ist eine unverzichtbare Investition in die Legitimität und Effektivität moderner Politik und Organisationen.

Schwarz Digits. Digitale Souveränität für Europa.

schwarz-digits.de/branchenloesungen

aber selten aus der Realität kennt. In Spanien ist das anders: Günstige private Zusatzversicherungen von unter 100 Euro im Monat ermöglichen es auch der Mittelklasse, sich diesen Sonderservice hinzuzubuchen.

An jedem Bett ist ein Tablet installiert. Die Patientinnen und Patienten können sich dort über das Team der Station und verschiedene Behandlungsmethoden informieren. Ein Chat mit Ärztinnen oder Krankenpflegern ist ebenfalls möglich. Wer will, kann über das Tablet auch Netflix oder Amazon Prime schauen, braucht dafür aber einen eigenen Zugang.

Auch nach der Entlassung aus dem Krankenhaus bleiben die Patienten mit der Klinik verbunden: Die Mi-Quirónsalud-App gibt dann Hinweise zur Nachsorge und koordiniert weitere Arzttermine.

LEIDER NICHT KOMPATIBEL

„Der Patient ist ja derselbe – egal, ob er ambulant oder stationär behandelt wird“, sagt Fresenius-CEO Michael Sen. Die Trennung zwischen ambulanter und stationärer Versorgung, wie es sie in Deutschland noch gebe, hält der Konzernchef für „widersinnig“. Quirónsalud zeige doch eindrucksvoll, so Sen, welchen Nutzen Digitalisierung und KI für alle Beteiligten biete, wenn von der Diagnose bis zur Nachsorge zu Hause alle relevanten Prozesse durchgängig digitalisiert werden.

Einfach in seine deutschen Häuser übertragen kann der Konzern die Systeme jedoch nicht, erklärt Christian Pawlu, Chief Operating Officer der Fresenius-Kliniksparte Helios: „Vieles, was wir in Spanien digital praktizieren, ist in Deutschland viel



Manager Christian Pawlu: Kritik an schleppender Digitalisierung in Deutschland

schwieriger.“ Um etwa ein KI-System wie Scribe zu installieren, müsse sich Helios einzeln mit den 16 Datenschutzbeauftragten der Bundesländer abstimmen.

Und selbst dann steht in den meisten Häusern noch eine andere Hürde im Weg: die Uralt-IT, mit der viele von ihnen noch operieren. In Deutschland scheitert die Digitalisierung der Kliniken oft schon daran, dass deren Systeme für moderne Anwendungen wie KI nicht ausgelegt und nicht kompatibel seien, sagt Janes Grotelüschen von Roland Berger. „Oder daran, dass in alten Gebäuden stabiles WLAN nur schwer möglich ist.“

IT-INVESTITIONEN ZIEHEN AN

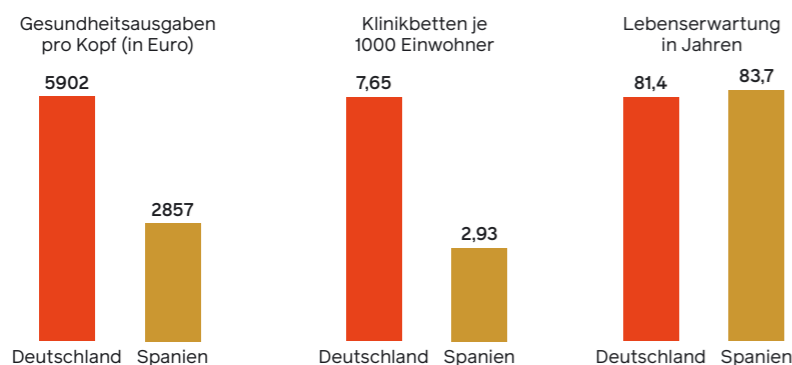
Ein wenig Besserung ist aber in Sicht. Die Terminvergabeplattform Doctolib hat zuletzt angekündigt, einen KI-Sprechstundenassistenten, ein ähnliches System wie Scribe, auch in deutschen Arztpraxen einzuführen.

Auch die IT-Investitionen ziehen derzeit vorsichtig an. Inzwischen geben deutsche Kliniken drei Prozent ihres Budgets für Digitalisierung und IT aus, sagt Berater Grotelüschen, eine klare Steigerung gegenüber früheren Jahren. Der europäische Schnitt allerdings liege bei vier bis fünf Prozent der Budgets.

Trotz mangelnder Digitalisierung sieht Grotelüschen auch zwei klare Vorteile des Gesundheitsstandorts Deutschland gegenüber Spanien: „In Deutschland sind Innovationen, etwa Medikamente oder Implantate, schneller erhältlich.“ Tatsächlich führen viele Pharmahersteller ihre Medikamente in Europa zunächst in Deutschland ein, weil sie dort mit verhältnismäßig guten Preisen rechnen können. „Und bei der Medizintechnologie ist Deutschland ohnehin Spitze – und weit voraus.“

Eines will Carlos Segui, der Klinikmanager, bei seiner Tour unbedingt noch zeigen. Natürlich, sagt er, verfüge Quirónsalud auch über die modernste Röntgentechnologie. Segui führt in einen Kontrollraum. Hinter der Scheibe ist zu sehen, wie ein Patient in die Röhre geschoben wird. Dank eines speziellen, quantenzählenden Detektors lassen sich auf den Röntgenbildern der Monitore auch kleine Läsionen und feinste Details erkennen. Gleichzeitig ist die Strahlenbelastung niedriger. Der Name des Herstellers: Siemens Healthineers. ■

MEHR JAHRE, WENIGER AUSGABEN




schwarz
digits

Andrea Nahles,
Vorstandsvorsitzende und IT-Vorstand
der Bundesagentur für Arbeit

DIGITAL SOUVERÄN

„Digital souveräne Technologien sorgen dafür, dass unsere Verwaltung auch künftig sicher und unabhängig bleibt. Für eine moderne, kundenfreundliche Verwaltung.“

 Bundesagentur
für Arbeit

Als Schwarz Digits sind wir überzeugt: Erfolgreiche Unternehmen müssen digital sicher und unabhängig agieren. Dazu tragen unter anderem unsere souveränen Lösungen bei. Wir freuen uns, dass die Bundesagentur für Arbeit in ihrer Multicloud-Strategie auch auf unsere souveräne STACKIT Cloud, zuverlässige Cybersecurity-Lösung von XM Cyber und die Künstliche Intelligenz von Aleph Alpha vertraut.

 STACKIT |  XM Cyber |  ALEPH ALPHA
on STACKIT

schwarz-digits.de/referenzen



„Die Kunden lieben den V8-Sound“

Mercedes-AMG-Chef Schiebe baut E-Autos, die wie Verbrenner klingen – und vermeldet mitten in der Konzernkrise eines der besten Jahre aller Zeiten

INTERVIEW
Annina Reimann

FOTO
Annette Cardinale

Die Fahrt mit Michael Schiebe läuft genau so ab, wie es sich in seinem Metier gehört. Schiebe besteigt das noch getarnte E-Auto – und gibt Vollgas. Mitfahrer drückt es in die Sitze, Gesichter verziehen sich. Schiebe jubelt: „Das war noch nicht die volle Beschleunigung.“

Schiebe, Chef von AMG, der Tuningtochter von Mercedes, hat aus besonderem Anlass zum Hauptsitz ins schwäbische Affalterbach geladen: Das erste eigene Elektrofahrzeug der Marke AMG ist bald da. „Das ist natürlich nicht der klassische, brubbelnde V8-Verbrennersound“, sagt Schiebe fast entschuldigend – und drückt eilig einen Knopf. Plötzlich heult ein V8-Motor auf. Der Beifahrersitz beginnt zu vibrieren. Nur den Motor zum Geräusch gibt es nicht: Um Kunden vom neuen Modell zu überzeugen, hat Mercedes Fahrzeugeigenschaften simuliert. Die Kunden hören und spüren auf Wunsch im E-Auto alles, was sie auch in einem echten V8-Verbrenner erleben würden. Auch sonst hat Schiebe, der bald Produktionsvorstand des Konzerns werden soll, zum Gespräch einige erstaunliche Einsichten mitgebracht.

Herr Schiebe, AMG arbeitet an seinem ersten eigenen Elektroauto. Mercedes-Chef Ola Källenius hat Ihre Elektroplattform AMG.EA mal für Ende 2025 angekündigt. Wann kommt das Auto zu den Kunden?

Wir haben unsere künftige Antriebstechnologie diesen Sommer einem extremen Härtetest unterworfen, sind mit unserem neuen Modell in etwas über einer Woche 40 000 Kilometer gefahren – also quasi in

acht Tagen um die Welt. Das Ganze mit Tempo 300 und in der Hitze Süditaliens. Das zeigt, wie performant und robust die Technik ist. Nächstes Jahr kommt sie dann im Serienfahrzeug zu den Kunden.

Die ersten Prototypen fahren schon über die Straßen. Doch die neuen Autos surren eher, typisch E-Auto. Wie werden Sie Ihre Kunden davon überzeugen?

Unsere Kunden lieben den Sound des V8-Motors, unserer stärksten Maschine. Man gibt Gas, man hört den Motor, das Abgassystem. Wir haben gesagt: Das müssen wir in die elektrische Ära übernehmen. Im neuen Fahrzeug haben wir daher einen V8-Modus, den man auf Wunsch einschalten kann. Der ist mittlerweile so gut, dass Menschen mit verbundenen Augen nicht mehr identifizieren können, ob sie in einem Verbrenner oder in einem Elektrofahrzeug sitzen. Denn es ist nicht nur der Sound. Es ist auch das Feedback des Fahrzeugs. Beim Verbrenner fühlt man, wenn das Auto schaltet. Der Sitz vibriert.

Sie sind Fan. Es ist zu hören, dass Sie die Entwicklungsfahrzeuge am

Michael Schiebe

kam 2004 noch während seines BWL-Studiums zu Mercedes. Später übernahm er die Führung des Vertriebs in Deutschland und war Stabschef von CEO Ola Källenius. Heute leitet er die Tuningtochter AMG. Im Dezember dann rückt er auf und wird Produktionsvorstand von Mercedes.

Wochenende sogar mit nach Hause nehmen – stimmt das?

Das ist tatsächlich so. Natürlich erproben wir die Autos auf dem Prüfgelände. Aber am Ende muss ja ein Kunde entscheiden, ob er ein Modell kauft oder nicht. Also teste ich die Autos auch auf der Fahrt nach Hause oder samstags beim Einkaufen. Ich bin dann häufig mit meiner Verlobten unterwegs, die gibt auch Feedback. Dann habe ich montags meine kleine Liste zusammen. Und wenn ich mal ein Fahrzeug eines Wettbewerbers fahre, fordere ich meine Leute gerne heraus und sage: Wie können wir den schlagen?

Wer beim Verbrenner-AMG die Haube öffnet, sieht auf seinem Motor eine kleine Platte. Dort hat der Mitarbeiter unterschrieben, der diesen einen Motor gebaut hat. Sie nennen dieses Prinzip „One man, one engine“. Doch im neuen E-Auto kommen drei Motoren zum Einsatz. Stirbt damit „One man, one engine“?

Tatsächlich ist „One man, one engine“ für uns ein Qualitätsversprechen. Es besagt: Einer unserer Motorenbauer hat diesen Motor von der ersten bis zur letzten Schraube zusammengebaut. Wir tracken ihn bis hin zu den Drehmomenten, mit denen Schrauben festgezogen worden sind. Gleichzeitig ist „One man, one engine“ aber auch ein Motivator für unsere Motorenbauer. Letztes Jahr haben wir Kunden aus aller Welt an unseren Hauptsitz nach Affalterbach eingeladen. Sie kamen aus Australien, China, Singapur. Und teilweise mit Fotos von ihrer Plakette. Sie haben gefragt: Wo ist der Mechaniker? Ein Kunde aus Texas hat mich angesprochen, das Bild gezeigt. Der Monteur war an dem Tag zu Hause. Wir haben ihn angerufen, und der ist reingekommen. ▶



Einfach nur für ein gemeinsames Selfie, um sich kurz kennenzulernen. Wir haben Motorenbauer, die bekommen Weihnachtskarten von den Kunden. Das ist Emotion pur.

Und wie übertragen Sie das in die Elektrowelt?

Ich kann noch nicht verraten, wie es ersetzt wird. Aber ich verspreche: Natürlich werden Handwerks- und Ingenieurskunst bei uns weiter gewürdigt werden. Wir werden ein anderes Konzept haben. Aber es wird sich wieder sehr spezifisch auf eine Person beziehen. In vier bis fünf Monaten erzählen wir mehr dazu.

Ab 2026 soll der neue Axialflussmotor vom Band laufen, dessen Herstellung rund 100 Produktionsprozesse umfasst. 65 davon sind für Mercedes neu, 35 davon eine Weltneuheit. Was ist bei dem neuen Auto Ihre größte Herausforderung?

Wir haben mit unseren Produkten eine unglaubliche Markenreputation aufgebaut. Das wollen wir fortführen. Es muss ein echter AMG sein. Deswegen haben wir uns auch mehr Zeit gelassen als andere, weil wir Technologien entwickelt haben, die auch wirklich dem Anspruch eines AMG gerecht werden. Bei manch einem Elektrofahrzeug im Markt gibt es heute etwa physikalische Einschränkungen. So wird bei vielen die Batterie heiß, wenn der Fahrer oft beschleunigt und bremst. Dann sinkt die Leistung. Bei uns ist das nicht der Fall, dank eines direkt gekühlten Batteriesystems. So haben wir für viele Herausforderungen eine technische Antwort gefunden. Das Batteriekonzept. Die Fahrdynamik. Leichtbau. So bleibt auch der Elektro-AMG tauglich für die Rennstrecke.

„One man, one engine“ lautet eine der heiligen Regeln bei AMG – bisher

Der Plan von Mercedes, nur noch Elektroautos zu verkaufen, wurde vertagt. Nun wollen Sie den V8-Motor für Verbrenner sogar länger als geplant im Portfolio halten. Wie lange?

Wir werden in naher Zukunft einen neuen V8-Motor einführen. Da haben wir sehr viele Ressourcen investiert, den wollen wir naturgemäß lange verkaufen – so wollen es auch die Kunden. Gleichzeitig geben wir Vollgas bei den Elektroantrieben: Unser Anspruch ist es, besser zu sein als der Wettbewerb. Wir wollen es schaffen, mit hervorragenden Produkten zu überzeugen, damit mehr Kunden auch auf diese Seite unserer Strategie wechseln.

Wie vereinbaren Sie es mit Ihrem Gewissen, dass Ihre Marke umweltschädlicher ist als andere?

„Auch der Elektro-AMG bleibt tauglich für die Rennstrecke“

Michael Schiebe
Chef der Mercedes-Tochter AMG

Das würde ich so nicht stehen lassen. Nur mal ein Beispiel: Schauen Sie sich die G-Klasse an. Ein Urgestein, das seit über 40 Jahren in unserem Portfolio ist. Heute sind noch circa 80 Prozent aller jemals gebauten G-Klassen im Markt. Die Lebensdauer dieser Fahrzeuge ist viel, viel höher als die anderer.

Für AMG ist Nordamerika der wichtigste Markt. Wie hart treffen Sie die US-Zölle?

Sicherlich ist das eine Herausforderung für uns. Wir beobachten den Markt sehr intensiv. Natürlich auch die Preisentwicklung. Und je nach Bedarf reagieren wir. Wir haben aber unterschiedliche Dinge zu berücksichtigen: Wir importieren Fahrzeuge, andere werden vor Ort gebaut. Mein Job und der meines Teams ist es, damit umzugehen und darüber nachzudenken, wie wir unseren Kunden weiterhin attraktive Produkte anbieten können.

Haben Sie Ihre Preise erhöht?

Die Händler sind frei in der Preisgestaltung. Sie nutzen das mal mehr, mal weniger.

Welchen Einfluss haben die Zölle auf den Absatz?

Das ist noch nicht ganz absehbar. Dieses Jahr dürfte aber eines der erfolgreichsten in der Geschichte von AMG werden.

Sie sind auch verantwortlich für die G-Klasse. Der elektrische Geländewagen soll ein Flop gewesen sein.

Das habe ich auch gelesen, aber es erstaunt mich. Denn unsere Ziele, die wir uns mit der elektrischen G-Klasse vorgenommen haben, haben wir nie veröffentlicht. Nur so viel: Bei der G-Klasse sind wir seit Jahren in der Produktion limitiert, nicht in der Nachfrage.

Wie bei der Hermès-Handtasche ...

Genau. Wir erfreuen uns extrem hoher Beliebtheit. Als wir die elektrische G-Klasse konzipiert haben, wollten wir eine Portfolioerweiterung für Kunden. Wir haben eine voll flexible Produktion bei der G-Klasse. Das heißt, wir können zwischen den unterschiedlichen Antriebsarten in der Morgenschicht und in der Nachmittagschicht hin- und herschwenken. Und wir sehen Märkte wie die Türkei, in der die elektrische G-Klasse für uns der Türöffner war. Dort gibt es eine sehr spezifische Besteuerung. Das Fahren einer Verbrenner-G-Klasse ist extrem teuer. Aber E-Fahrzeuge werden incentiviert. Auch in den USA sehen wir eine wachsende Nachfrage nach der elektrischen G-Klasse.

FOTO: PR

Die G-Klasse soll einen kleinen Bruder bekommen. Wird der elektrisch?

Zur Antriebsart haben wir noch nichts gesagt.

Wann kommt der?

Da müssen Sie sich noch eine Weile gedulden.

Und warum kommt der?

Weil wir sehen, dass die G-Klasse eine große Fangemeinde hat. Wir hören gerne auf die Wünsche unserer Kunden. Die kleine G-Klasse wäre auch ein sehr gutes Familienauto für Sie persönlich.

Dazu möchte ich mich heute noch nicht äußern.

(Schiebe lacht) Der war gut.

Sie planen sogar wieder ein G-Klasse-Cabrio – warum?

Es gibt in der Autoliebhaber-Community wenige Autos, die so viel Begeisterung erzeugen wie das G-Klasse-Cabrio: Das letzte Fahrzeug haben wir 2015 produziert – da gab es eine finale Edition mit 250 Cabrios. Die waren nicht nur sehr schnell vergriffen, sondern erzielten heute einen deutlich höheren Preis als den damaligen Neupreis.

Das sind absolute Sammlerobjekte. Deswegen freuen wir uns sehr auf das Auto. Nächstes Jahr wird man schon die ersten Prototypen auf der Straße finden.

Dann sind Sie persönlich nicht mehr Chef von AMG. Im Dezember werden Sie bei Mercedes Vorstand für die Produktion. Wie kam das?

Den Prozess für die Nominierung von Vorständen führt der Aufsichtsrat. Ich bin ihm sehr dankbar für das in mich gesetzte Vertrauen.

Sie haben, soweit ich das gesehen habe, keine Produktionserfahrung.

Wir produzieren hier am Standort Zehn-tausende Motoren im Jahr.

Ich meine die ganz großen Werke. Das Leiten eines Werkes. Planen. Bei BMW ist oft der Produktionsvorbereitung CEO geworden. Weil die bei BMW sagen: Das ist das Technikressort, da laufen alle Fäden zusammen. Diese Erfahrung fehlt Ihnen.

Wenn ich auf meine Karriere insgesamt blicke, dann bin ich vor allem für eine Sache dankbar: Man hat mir zugetraut, dass

ich ganz unterschiedliche Funktionen im Konzern wahrnehmen kann. Ich habe BWL studiert. Und wenn ich meine heutige Aufgabe anschau, dann sind 65 Prozent meines Teams Entwickler. 75 Prozent meiner Zeit verbringe ich mit Entwicklungsaufgaben. Und als Produktionsvorbereitungsvorstand geht es nicht darum, dass ich die nächste Produktionshalle perfekt ausplane – sondern meine Aufgabe wird es sein, gemeinsam mit dem Team das Produktionsnetzwerk von Mercedes nach vorne zu bringen. Wir werden uns darum kümmern, dass wir nicht nur wettbewerbsfähig sind, sondern dass wir den Wettbewerb auch anführen, wenn es darum geht, effizient zu produzieren. Und wir werden gleichzeitig die von Mercedes erwartete hohe Qualität sicherstellen.

In wenigen Tagen sind Sie Vorstand – wer führt dann AMG?

Wir stehen vor dem größten Produktfeuerwerk in der Geschichte von AMG. Dafür braucht es die richtige Person an der Spitze. Wer das ist, werden wir zu gegebener Zeit bekannt geben. ■

Anzeige

Digitale Souveränität

Die Chance, die alle sehen – aber fast niemand handelt

Viel zu gewinnen und noch mehr zu verlieren: Eine neue Studie belegt, dass digitale Unabhängigkeit zur Notwendigkeit für deutsche Unternehmen und Behörden wird. Doch nur die Wenigsten reagieren.

Der „Index Digitale Souveränität“ von IT-Dienstleister adesso und Handelsblatt Research Institute zeigt: Deutsche Unternehmen erkennen die Relevanz digitaler Souveränität, handeln aber nur zurückhaltend. 92 Prozent halten sie für wichtig, doch nur 13 Prozent verankern das Thema in ihrer Strategie.



„Digitale Souveränität ist mehr als IT-Sicherheit“, sagt adesso-CEO Mark Lohweber. „Sie verhilft Unternehmen zu mehr Handlungsfreiheit, Innovation und damit auch zu mehr Wettbewerbsfähigkeit.“

Der Index legt offen: Im Durchschnitt erreichen deutsche Unternehmen und Behörden

nur 65,8 von 100 Punkten. Während die Dimension Datenmanagement mit 69,5 Punkten am besten abschneidet, zeigt die Analyse Schwächen bei Zukunftstechnologien: Künstliche Intelligenz ist das Sorgenkind und ist mit 63,3 Punkten das Schlusslicht.

Souveränität ohne Leistungseinbußen

Der Handlungsbedarf ist groß, auch weil geopolitische Spannungen, neue EU-Regulativen und zunehmende Cyberangriffe potenzielle Geschäftsrisiken verschärfen. Die Befragten scheinen diesen Druck zu spüren. 97 Prozent von ihnen wären bereit, für souveräne Lösungen mehr zu zahlen, doch weniger als die Hälfte will dabei auf Performance verzichten. Die gute Nachricht ist: Das muss sie auch nicht.

adesso bietet Unternehmen und Behörden einen strukturierten Weg aus dieser Lage:

Der herstellerneutrale IT-Dienstleister verfügt über eines der umfassendsten Portfolios im deutschen Markt und kann alle nötigen Bausteine für ziel- und performance-orientierte Digitalisierung liefern. Ein praxisnahes Dreistufenmodell kombiniert dabei digitale Souveränität, individuelle Technologieauswahl und Compliance-Aspekte.

„Alle nötigen Bausteine sind verfügbar“, sagt Lohweber und wirbt für schnelles Handeln. „Vorreiter in Sachen Digitaler Souveränität erwerben Resilienz, Innovationsfähigkeit und damit wichtige Wettbewerbsvorteile.“



adesso

Handelsblatt
RESEARCH INSTITUTE

In Rekordzeit hat Condor die Flotte auf neue Airbus-Maschinen umgestellt



Im fünften Leben

Nach mehreren Beinahepleiten sucht die Condor nun die größte Herausforderung: den direkten Wettbewerb mit der Lufthansa

TEXT
Rüdiger Kiani-Kress

Doch, dieser Umzug ist genauso gemeint wie er aussieht: als Statement. Noch residiert die Airline Condor in einem grauen Betonklotz in Neu-Isenburg südlich von Frankfurt. Nebenan ein Rewe-Logistikzentrum, drumherum: Autobahnen und Wald. Zum neuen Jahr aber, so hat es Vorstandschef Peter Gerber verordnet, wird sich das ändern. Mit seiner Verwaltung zieht er ins Gateway Gardens genannte Büroviertel des Flughafens Frankfurt. Genauer: ins Alpha-Rotex-Haus, das mit seinem ungewöhnlichen Design und einer Höhe von 68 Metern die Zentralen fast aller europäischen Gesellschaften übertrumpft – nicht zuletzt die der Lufthansa.

Das passt zum neuen Anspruch des Unternehmens. Wie Gerber gerade auf einem Fest für seine wichtigsten Kunden skizzierte, ist die Fluggesellschaft nach einer Reihe von Fastpleiten wirtschaftlich wieder gesund. „Wir sind zurück“, so Gerber. Er nennt das Geschäftsergebnis „erfreulich“, was Insider übersetzen mit dem ersten Gewinn seit 2017. Um diesen Weg fortzusetzen, nimmt Gerber nun neue Ziele ins Visier. Aus dem Touristentransporteur in die Pauschalreisezentren der Welt soll eine gehobene Fluglinie werden, die anspruchsvollere Kunden wie Städter, Lauber und Geschäftsreisende anspricht. Gerber weiß, welche Herausforderung ihm damit bevorsteht: der direkte Wettbewerb mit Lufthansa, den bisher noch keine Linie in Deutschland überstanden hat.

30 JAHRE BEI DER LUFTHANSA

Gerbers Mut erklärt sich einerseits daraus, dass er die Lufthansa bestens kennt. Für den Konzern arbeitete er über 30 Jahre, zuletzt als Chef des Frachtgeschäfts und der belgischen Tochter Brussels. Zudem trägt ihn das Vertrauen, dass die Condor zuletzt jede der zahlreichen Krise erfolgreich meistern konnte. „Auch Dinge, an denen viele andere gescheitert wären“, so analysiert der Manager, selbst seit 2024 im Amt.

Anlässe zum Scheitern gab es einige: Allein in den vergangenen Jahren stand Condor viermal am Abgrund, jedes Mal wegen Fehler anderer. „Wir sind praktisch in unserem fünften Leben“, so ein führender Mitarbeiter Gerbers.

Die Serie begann im Herbst 2019 mit der Pleite der damaligen Muttergesellschaft, des britischen Reisekonzerns ▶

FOTO: GETTY IMAGES/NURPHOTO/URBANANDSPORT/JOAN VALLS



Bereit für alles, was kommt.

Die Märkte ändern sich. Ihr Unternehmen bleibt stark.

Mit der Sparkasse an Ihrer Seite sind Sie für kommende Herausforderungen bestens aufgestellt: jederzeit und überall.
sparkasse.de/unternehmen



Weil's um mehr als Geld geht.



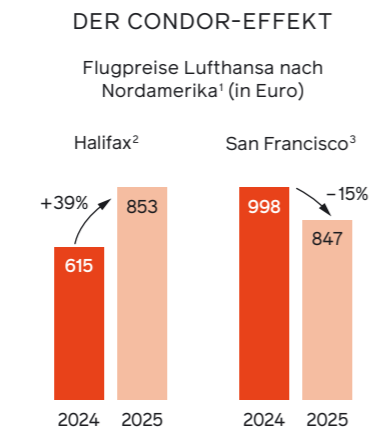
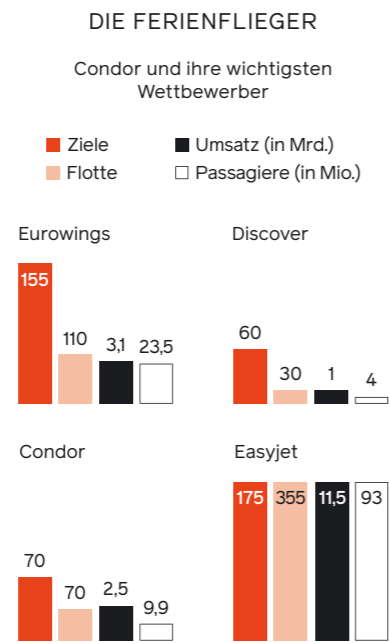
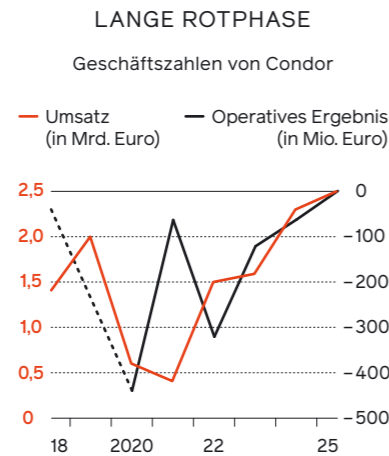
Thomas Cook. Condor rutschte automatisch mit in die Insolvenz. Die Linie verlor zudem den wichtigsten Abnehmer ihrer Sitze. Immerhin: Nach einer Sanierung fanden der damalige Chef Ralf Teckentrup und Insolvenzverwalter Lucas Flöther bereits im Januar 2020 einen neuen Eigentümer, die Muttergesellschaft der polnischen Fluglinie LOT. Doch die Hoffnung hielt nur kurz: Schon wenige Monate später, direkt nach Ausbruch der Coronapandemie, warf der neue Eigner hin, Condor stand erneut vor dem Nichts. Also übernahmen das Land Hessen und die Staatsbank KfW die Anteile, bis im Sommer 2021 der Londoner Investor Attestor die Mehrheit kaufte. Sicher war die Zukunft auch danach nicht: Der Europäische Gerichtshof setzte die aus seiner Sicht von den EU-Wettbewerbsbehörden unzureichend begründeten Staatshilfen aus, monatelang drohte die Rückerstattung. „Das hätten wir nicht bezahlen können“, heißt es bei Condor.

40 PROZENT PREISAUFSCHLAG

Als noch zäher erwiesen sich die Folgen einer Auseinandersetzung, die Condor im Jahr 2020 selbst vor dem Bundeskartellamt angezettelt hatte. Mitten in der Coronakrise hatte die Lufthansa seinerzeit eine Zusammenarbeit aufgekündigt, die Condor vergünstigten Zugang zu Tickets sicherte, mit denen sie ihre Langstreckenflüge auffüllte. Die Vereinbarung stammte noch aus den 90er Jahren, als die Condor zur Lufthansa gehörte.

Das Kartellamt gab Condor zunächst recht und zwang Lufthansa, die Sonderkonditionen zu verlängern. Die Lufthansa versuche durch die Kündigung, „Condor als Wettbewerberin zu behindern“. Laut Statistik eines Branchenvertreters waren auf Strecken, die Condor aufgab, Lufthansa-Tickets bis zu 40 Prozent teurer als im Vorjahr, während auf den von Condor weiter bedienten Routen die Preise sanken. In diesem Sommer aber kassierte das Oberlandesgericht Düsseldorf die Entscheidung, erlaubte Lufthansa die Kündigung. Das Amt habe unsauber gearbeitet und Lufthansa ein amtsinternes Dokument übergeben, in dem „Formulierungen weggelassen, verändert oder geschwärzt wurden“, so das Urteil. Eines aber unterscheidet diesen Rückschlag von denen zuvor: Ums Überleben geht es nicht mehr.

Wie es um Condor im Jahr 2025 steht, zeigt sich beispielhaft bei einem Empfang



¹ Buchung sechs Wochen vor Abreise August; ² Condor aufgegeben; ³ Condor fliegt weiter; Quelle: Unternehmen, Bernstein, eig. Recherche

des Unternehmens vorige Woche im Frankfurter Osten. Die Gebäude wirken leicht heruntergekommen, die vielen Staus erschweren die Anreise. Und doch: Die Spitzen der deutschen Reisewirtschaft sind vollständig versammelt. „Es ist die Gelegenheit, uns bei Condor zu bedanken und unsere Branche als Gemeinschaft zu erleben“, so einer der gut 200 Gäste.

Dass sich die Fluglinie immer wieder erholt, verdankt sie vor allem ihrem Standing bei den Reiseveranstaltern. „Die Condor ist seit dem Ende von Air Berlin und Germania die letzte hochwertige Alternative zu Lufthansa und den Billigfliegern“, sagt der Vorstand eines mittelständischen Touristikunternehmens. „Sie gehen auch deutlich besser auf unsere Bedürfnisse ein.“

Hinzu kommt der Rückhalt bei den Passagieren, die Condor deutlich besser bewerten als fast alle Wettbewerber. Hervorgehoben wird regelmäßig der gute Service an Bord. Für den investiert die Linie in eine bald komplett neue Flotte und eine bessere Einrichtung. Und in eine Businessclass, die selbst aus Sicht führender Manager der Branche den Vergleich mit der Lufthansa nicht scheuen muss.

Dritte Säule ist das „wahrscheinlich motivierteste Personal der Branche“, so ein Gewerkschafter. Weil die Condorianer immer wieder freiwillig Überstunden machten, musste die Linie mit den gestreiften Fliegern in den vergangenen Jahren trotz Personalmangel weniger Flüge absagen als die Lufthansa. Die vielen Veränderungen der vergangenen Jahre meisterte die Belegschaft dank Einsatz und Kreativität in Rekordzeit, etwa die Übernahme neuer Jets oder den Start neuer Strecken als Ersatz für die bisherigen Lufthansa-Zubringer nach Frankfurt.

KEINE MEILEN, KEINE VIELFLIEGER

Und doch: Das alles wird nicht genügen, um gegen die Lufthansa zu bestehen. Dank seiner beiden Freizeitflieger Discover und Eurowings ist der Marktführer deutlich größer als Condor. Um angesichts des schwächelnden Geschäftsreiseverkehrs noch weiter zu wachsen, muss die Lufthansa den touristischen Verkehr überdurchschnittlich hochfahren – und damit direkt das Kerngeschäft der Condor attackieren. „Deren Routen sind nun mal die wichtigsten und profitabelsten in dem Segment“, so ein führender Lufthansa-Experte.

FOTO: PICTURE ALLIANCE/PRESSE- UND WIRTSCHAFTSDIENST/BERND KAMMEIER

Und so ist Gerbers Expansion auch als eine Art Vorwärtsverteidigung zu verstehen. Der naheliegendste Schritt ist es dabei, das unter seinem Vorgänger Teckentrup lange klein gehaltene Frachtgeschäft wieder zu stärken. Zudem schickt sich die Condor an, wieder mehr Reisepakete zu verkaufen, also Bündel aus Flug, Hotel und Mietwagen. Damit verdient etwa der Wettbewerber Easyjet bereits viel Geld.

„SIE LASSEN EINNAHMEN LIEGEN“

Mehr Aufwand bedeutet es, das Passagiergeschäft ein wenig mehr wie das der Lufthansa zu führen. „Da lassen sie bei Condor viele Einnahmen liegen“, heißt es in der Branche. Noch hat der Konzern viele seiner Flieger in den zentralen Flughäfen wie Frankfurt stationiert. Das bringt Flexibilität, verursacht aber hohe Kosten, wenn die Condor nun alle Zubringerflüge separat organisieren muss. Eine Lösung könnte es sein, Langstreckenmaschinen vermehrt in schlecht angebundenen Städten wie Dresden starten zu lassen.



Der ehemalige Lufthansa-Manager Peter Gerber führt Condor seit Anfang 2024

Zudem braucht der Konzern dringend ein ernst zu nehmendes Vielfliegerprogramm. „Ohne Boni wie Freiflüge und Privilegien kann man Vielflieger nicht auf Dauer halten“, so ein Vorstand eines Wettbewerbers. Aus seiner Sicht ebenso wichtig wäre eine größere Nähe oder gar der Beitritt zu einer der großen Flugverbünde wie den Oneworld-Mitgliedern British Airways oder American Airlines.

Sonst könnte es für Condor trotz aller Erfolge auf Dauer schwer werden, Übernahmeavancen abzuwehren. Jüngst zirkulierten Berichte, Anteilseigner Attestor bereite für seine Anteile schon einen Verkaufsprozess vor. Einen schlüssigen Zeitplan dafür gäbe es bereits: Ende 2026 laufen staatlich garantierte KfW-Kredite aus. Von den ursprünglich 550 Millionen Euro daraus müssen immerhin noch 400 Millionen abgelöst werden. „Die Kredite werden planmäßig Ende 2026 abgelöst sein“, erklärte Gerber dazu vor einigen Wochen. Erst dann stelle sich die Frage, „was danach kommt“. Es könnte schnell Bewegung geben im Alpha-Rotex-Haus.

Markt
UND MITTELSTAND

Der Ratgeber für Entscheider



Crossmedia-Monats-Reichweite (Print + Online): 308.000 Entscheider

Quelle: LAE Leseranalyse Entscheidungsträger 2025, Grundgesamtheit: 3,01 Mio. Personen

www.marktundmittelstand.de



Nicolai Tangen

ist seit September 2020 Chef des norwegischen Pensionsfonds. Der 59-Jährige hat Wirtschaftswissenschaften, Kunstgeschichte und Sozialpsychologie studiert und den Hedgefonds AKO Capital gegründet, bevor er zu Norges Bank Investment Management wechselte. In seinem Podcast „In Good Company“ interviewt er wöchentlich Führungspersonlichkeiten.

„Das macht mich nicht nervös“

Der Norweger Nicolai Tangen führt den größten Staatsfonds der Welt. Er sieht keine KI-Blase – aber andere Probleme

INTERVIEW
Sonja Álvarez

Herr Tangen, Sie haben neben Ihrem Büro eine Truhe voller Eiscreme stehen. Greifen Sie gerade häufiger zu, weil Sie angesichts der Weltlage einen kühlen Kopf brauchen?

Ich esse nicht besonders viel Eis, aber wenn, dann genieße ich es, unabhängig von der Weltlage – wobei die gerade besonders spannend ist.

Sie verwalten mit dem norwegischen Staatsfonds mehr als zwei Billionen Dollar. Welche Risiken bereiten Ihnen derzeit am meisten Sorgen?

Risiken gibt es reichlich – im Markt, in der Cybersicherheit, geopolitisch. Aber die Folgen sind schwer vorhersehbar. Vor der US-Wahl war ich mit Freunden in den Bergen unterwegs, und wir haben versucht vorherzusagen, was 2025 passieren wird. Wir lagen alle daneben.

Und zwar womit?

Bei Trump und dem Wahlergebnis, bei den Zöllen, bei den Entwicklungen in China, Indien und Europa. Hätten Sie mir all diese Entwicklungen damals vorausgesagt, wäre ich überzeugt gewesen, dass

die Aktienmärkte um 25 Prozent fallen. Sie sind aber um 20 Prozent gestiegen. Das beweist: In solchen Zeiten sind Prognosen fast unmöglich. Umso wichtiger ist es, als Organisation oder als Unternehmen an Agilität und Anpassungsfähigkeit zu arbeiten, um schnell reagieren zu können.

KI treibt die Märkte, Ihr Fonds profitiert: Techaktien, allen voran Nvidia, haben zuletzt 50 Prozent Ihrer Rendite gebracht. Wie nervös machen Sie die Warnungen vor einer KI-Blase?

Diese Warnungen machen mich überhaupt nicht nervös. Je mehr Menschen Angst vor einer Blase haben, desto unwahrscheinlicher ist, dass sie kommt.

Wieso denn das?

Die Märkte steigen weiter, sie klettern über die Sorgen hinaus. Meine Erfahrung ist: Wenn viele Leute über ein Risiko reden, gibt es oft keines.

JP-Morgan-Chef Jamie Dimon warnt vor einer scharfen Marktkorrektur von 30 Prozent, Investor ▶

Peter Thiel hat gerade all seine Nvidia-Aktien verkauft. Empfehlen Sie, weiter in KI zu investieren?

Ich empfehle gar nichts. Ich sehe nur, wie massiv KI die Welt transformiert. Davon werden einige Unternehmen stark profitieren. Und ich sehe heute einen erheblichen Unterschied zur Dotcom-Blase.

Welchen?

Firmen wie Pets.com hatten sehr viele Schulden. Das ist nicht mit Unternehmen wie Microsoft zu vergleichen. Sie haben solide Bilanzen und sehr viel Geld.

Mit Verlaub, Sie haben Anfang des Jahres selbst gesagt, dass der neue Techboom nicht ewig weitergehen kann. Wie bereiten Sie sich auf dessen Ende vor?

Mit einem diversifizierten Portfolio und langfristigen Denken. Unsere Investitionsstrategie lautet: 70 Prozent Aktien, 28 Prozent Anleihen, 2 Prozent Immobilien – und automatisches Rebalancing. Wenn Aktien fallen, verkaufen wir automatisch Anleihen und kaufen Aktien nach. Wir haben einen Zeithorizont von 50 Jahren. Die kurzfristige Volatilität trifft uns nicht.

Zwei Entscheidungen des US-amerikanischen Supreme Court könnten die Märkte bald heftiger bewegen: zu Trumps Zöllen und der Entlassung von Fed-Gouverneurin Lisa Cook. Sind Sie da auch gelassen?

Ich kommentiere keine Politik und werde auch den Urteilen nichts vorwegnehmen, sondern kann mich nur allgemein äußern.

Nur zu.

Aus Sicht der Märkte ist es wichtig, dass die Fed unabhängig arbeitet – und es würde sicher positiv wahrgenommen, wenn das auch so bleibt.

Und die Zölle?

Die Unternehmen haben die Last der Zölle zu einem großen Teil bisher selbst getragen. Noch ist ungewiss, wann sie sie an die Verbraucher weitergeben. Klar ist, dass Zölle, historisch gesehen, negativ für die Märkte waren. Zugleich können die Einnahmen der Zölle aber auch helfen, die Schuldenlast eines Landes zu reduzieren.

Die USA sind hoch verschuldet – und für Sie der wichtigste Markt: In Ihrem Aktienportfolio machen sie einen Anteil von 38,5 Prozent aus, China liegt bei 2,5 Prozent. Ist es ein Problem, wenn Nvidia-CEO Jensen Huang jetzt davor warnt, dass die USA das KI-Rennen gegen China verlieren könnten?

Billionen aus Öl

Der norwegische Staatsfonds ist der reichste Pensionsfonds der Welt. So arbeitet er

TEXT Saskia Littmann

Zuletzt war es Tesla-Gründer Elon Musk, der die Aktionärsmacht des norwegischen Staatsfonds zu spüren bekam – weil dieser Musks Führung nicht mit einem persönlichen Billionen-Dollar-Bonus belohnen wollte. Das Beispiel zeigt: Die Verwalter des norwegischen Pensionsvermögens sind eine Macht am Kapitalmarkt. Ihr Staatsfonds ist mit einem verwalteten Vermögen von umgerechnet 1,7 Billionen Euro der größte der Welt.

Nach eigenen Angaben hält der Fonds rund 1,5 Prozent aller weltweit ausgegebenen Aktien und ist bei rund 9000 Firmen investiert. Zu seinen größten Positionen zählen die US-amerikanischen Techriesen Nvidia, Microsoft und Apple.

ROHSTOFFE FÜR DIE ZUKUNFT

Zu Wohlstand kam Norwegen, nachdem 1969 riesige Mengen Öl vor seiner Küste gefunden wurden. Doch jede Quelle versiegt irgendwann. Damit auch künftige Generationen profitieren, gründete das norwegische Parlament 1990 den Fonds, um die Erträge aus Öl und Gas langfristig anzulegen. Um zu diversifizieren, wird nur im Ausland investiert. Die Fondsmanager folgen dabei dem FTSE Global All Cap Index.

Seit 1998 hat der Fonds eine durchschnittliche Rendite von 6,4 Prozent erzielt. Um die langfristige Substanz zu erhalten, dürfen jährlich nur bis zu drei Prozent des Werts in den Staatshaushalt fließen – etwa, um eine garantierte Grundrente zu finanzieren. Verwaltet wird der Fonds von Norges Bank Investment Management.

Ich weiß nicht, worauf Jensen Huang seine Warnungen stützt, und ich will mir seine Aussagen auch nicht zu eigen machen. Aber selbstverständlich beobachte ich, wie stark China in vielen innovativen Bereichen ist: Solar, selbstfahrende Autos, Batteriefertigung, Pharma.

Wo sehen Sie Europa in diesem Rennen?

Ich bin gerade in New York, treffe viele CEOs, und das Stimmungsbild ist eindeutig: In den USA und China herrscht Action – in Europa passiert wenig.

Dabei hieß es nach Trumps Wahlsieg und den Turbulenzen an der Wall Street im Frühjahr, dass Europa profitieren könnte.

Ich sehe Europa gerade nicht als Gewinner.

Was muss passieren, damit sich das ändert? Immerhin ist Europa Ihr drittgrößter Markt, rund 25 Prozent Ihrer Investitionen sind hier angelegt.

Verstehen Sie mich nicht falsch, ich liebe Europa. Aber Europa hat ein Ambitionsproblem. Und wer niedrige Ambitionen hat, wird immer weniger erreichen als derjenige, der große Ambitionen hat.

Sie haben Wirtschaftswissenschaften und Kunstgeschichte studiert und auch einen Master in Sozialpsychologie. Was empfiehlt der Therapeut Tangen dem Patienten Europa?

Bürokratieabbau, Deregulierung, die Kapitalmarktunion – das ist alles bekannt. Ich will deshalb die Wettbewerbsfähigkeit hervorheben. Wir müssen endlich europäischer denken, statt auf Länderebene zu konkurrieren. Das gilt etwa für Bereiche wie Telekommunikation oder Banken. Wir brauchen europäische Champions. Aber hey: Wir haben in Europa gutes Essen, schöne Sprachen und tolle Museen!

Manche Kritiker unken schon, dass Deutschland Gefahr laufe, zum Industriemuseum zu mutieren. Sie sind hier in 163 Unternehmen investiert. Fürchten Sie das dritte Rezessionsjahr in Folge?

Wir sind in wirklich großartigen deutschen Unternehmen investiert und schätzen die harte Arbeit, die die deutschen Managementteams leisten.

Sie sind aber kein Diplomat, sondern Investor: Was halten Sie also davon, dass die Bundesregierung die Schuldenbremse für Verteidigungsausgaben gelockert und ein Sonder-



vermögen von 500 Milliarden Euro für Infrastruktur aufgesetzt hat?

Wir sind nur ein Investor aus einem kleinen Land im Norden, da möchte ich respektvoll sein gegenüber einer großen Nation wie Deutschland und mich nicht zu politischen Entscheidungen äußern.

Noch ein Versuch: Sie sind bei Volkswagen, Mercedes und BMW investiert, die heftige Gewinneinbußen verzeichnen. Sie kommen aus dem E-Auto-Land Norwegen. Ist es eine gute Idee, wenn Hersteller weiter auf den Verbrenner setzen?

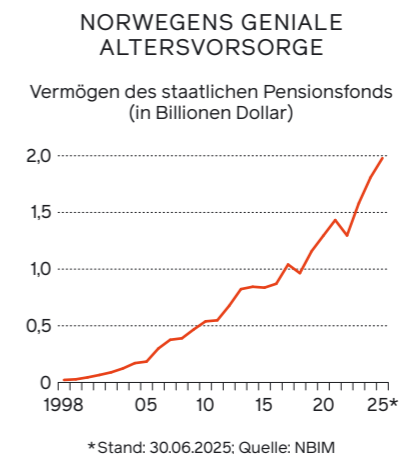
Es ist gerade sicher nicht einfach, ein deutsches Autounternehmen zu sein. Aber was Sie vielleicht beruhigt: Ich fahre Audi – mein Bekenntnis zur deutschen Autoindustrie ist also ungebrochen.

Sie steigen in Deutschland beim Stromnetzanbieter Tennet ein und bauen Ihr Team für die Erneuerbaren aus. Liegt der US-Präsident falsch, wenn er von „Green New Scam“ spricht?

Ich kann nur für uns sprechen: Für uns werden Investitionen in erneuerbare Energien immer attraktiver. Die Renditen sind gut, der Wettbewerb ist niedrig, da schlummern großartige Chancen.

Und doch wirkt es so, als würden Sie ein Stück vor Trump einknicken. Der Fonds hat zum ersten Mal in sei-

„In den USA und China herrscht Action – in Europa passiert wenig“



ner Geschichte die Arbeit des Ethikrats ausgesetzt. Der Rat hatte Ihnen zuvor geraten, Anteile am US-Unternehmen Caterpillar zu verkaufen, weil Israel die Bulldozer offenbar im Gazakrieg genutzt hat.

Der Rat arbeitet unabhängig von unserem Fonds, wir nehmen darauf keinen Einfluss. In der Regel folgen wir aber seinen Empfehlungen. Das norwegische Parlament hat die Arbeit des Rates nun ausgesetzt, nicht wegen eines Einzelfalls, sondern wegen der zunehmend komplexen geopolitischen Situation. Die Regeln und die Arbeitsweise des Rates werden nun in den nächsten zwei Jahren überprüft.

Was heißt das für Caterpillar? Werden Sie jetzt wieder investieren?

Nein, solange es keine neuen Regeln gibt, können wir unsere Entscheidung auch nicht revidieren und werden so lange auch nicht wieder neu investieren.

Aufmerksamkeit hat auch Ihre Einschätzung zu Tesla-Chef Elon Musk bekommen. Sie haben gegen sein Vergütungspaket gestimmt, weil es aus Ihrer Sicht gefährlich ist, wenn sich in einem Unternehmen so viel Macht auf eine einzelne Person konzentriert. Das Paket wurde trotzdem genehmigt. Welche Konsequenzen ziehen Sie aus dieser Niederlage?

Das ist keine Niederlage. Wir haben nur klargemacht, was unsere Position ist. Solche Anreizpakete müssen mit unseren Interessen übereinstimmen, das heißt, sie müssen sehr langfristig angelegt, aktienbasiert und proportional zu Gehalt und Industriestandards sein. Eine Billion Dollar – das ist die Hälfte des gesamten Unternehmenswerts. Das ist aus Sicht unserer Experten nicht gerechtfertigt.

Wird künftig eine KI solche Entscheidungen für Sie treffen?

Eine KI wird nicht entscheiden, wo wir investieren – aber sie kann uns irgendwann sicher Ratschläge geben. Derzeit nutzen wir die Technologie vor allem, um effizienter zu arbeiten. Außer mir hat etwa niemand mehr eine Sekretärin, weil die KI eben typische Büroaufgaben wie Reisebuchungen und Verwaltung erledigen kann.

Das ist Wasser auf die Mühlen aller, die KI als Jobkiller sehen.

Ich kann nur jedem dazu raten, KI zu nutzen, denn es werden gerade diejenigen ihren Job verlieren, die das nicht tun: Wer mit KI arbeitet, ist viel effizienter – und damit attraktiver für den Arbeitgeber. ■



Einige Aktionäre schauen, wie hier bei VW, auf der Hauptversammlung genau hin

Unter Räubern

Unternehmen könnten bald besser vor räuberischen Aktionären geschützt werden. Komisch nur: Davon gibt es kaum noch welche

TEXT Julia Groth

Es war ironischerweise ein Dienstag, an dem sich der Freitag auf den Standpunkt stellte, dass Taschen nicht einfach so durchsucht werden dürfen – und damit Rechtsgeschichte schrieb. Der Freitag, wie er von vielen nur genannt wird, das ist Karl-Walter Freitag, bei Unternehmen als Berufskläger und Vorstandsschreck verschrien. Die Tasche, das war seine. Der Dienstag, das war der 13. Dezember 2005, erster Tag der zweitägigen Wella-Hauptversammlung.

Der damalige Wella-Hauptaktionär Procter & Gamble wollte den Shampoo-spezialisten komplett unter seine Kontrolle bringen. Auf der Hauptversammlung (HV) sollte über einen Squeeze-out, ein Herausdrängen der Minderheitsaktionäre, abgestimmt werden. Der Squeeze-out wurde dann auch beschlossen. Aber ohne Freitag. Weil er sich geweigert hatte, am Einlass seine Tasche kontrollieren zu lassen, musste er draußen bleiben.

Freitag ging daraufhin gegen den HV-Beschluss vor. Er verlangte, dessen Nichtigkeit festzustellen: Ihm sei rechtswidrig der Zutritt verweigert und damit sein Recht als Aktionär vorenthalten worden, an der HV teilzunehmen und abzustimmen. Das Oberlandesgericht (OLG) Frankfurt folgte dieser Argumentation. Der Squeeze-out durfte nicht ins Handelsregister eingetragen und damit auch nicht umgesetzt werden. Das geschah dann zwar trotzdem, aber erst fast zwei Jahre später, nach einem Bestätigungsbeschluss. Das Wella-Urteil gilt seitdem als wichtige Grundsatzentscheidung.

EIN SCHARFES SCHWERT

Anfechtungs- und Nichtigkeitsklagen, also Klagen gegen HV-Beschlüsse wegen anfechtbarer Mängel oder schwerwiegender Verstöße, sind das schärfste Schwert der Minderheitsaktionäre. Jeder Aktionär, der bei einer Hauptversammlung digital oder körperlich anwesend war, kann einen HV-Beschluss gerichtlich angreifen – ein Anteilsschein genügt. Ist die Klage zulässig und begründet, kann damit ein Beschluss blockiert werden. Aktionären könnte es allerdings bald deutlich erschwert werden, dieses Schwert zu ziehen.

Wann HV-Beschlüsse angegriffen werden können und welche Rechtsfolgen sich daraus ergeben, steht im Aktienrecht. Im Fachjargon wird dieses Regelpaket als

aktienrechtliches Beschlussmängelrecht bezeichnet. Wirtschaftsvertreter meinen: Es gehört dringend reformiert. Die CDU/CSU-Fraktion im Bundestag sieht das offenbar ähnlich. Dem Vernehmen nach war sie es, die eine Reform des aktienrechtlichen Beschlussmängelrechts in den Koalitionsvertrag geschrieben hat. Mit der Angelegenheit vertraute Personen sagen, eine solche Reform werde im nächsten Jahr tatsächlich kommen. Der Freitag ist jetzt Chefsache.

Das Hauptargument für die Reform lautet: Unternehmen müssten besser vor räuberischen Aktionären geschützt werden. Gemeint sind Aktionäre, die gezielt nach fehleranfälligen HV-Beschlüssen suchen oder Fehler gar selbst herbeiführen. Und die dann klagen, um einen wirtschaftlichen Vorteil zu erlangen, etwa durch eine Vergleichszahlung. Freitag fällt für viele in diese Kategorie, auch wenn er selbst das anders sieht.

Bloß: Rechtfertigt die Existenz von Menschen wie Karl-Walter Freitag einen weiteren Eingriff in die Aktionärsrechte?

IMMER WENIGER ANGRIFFE

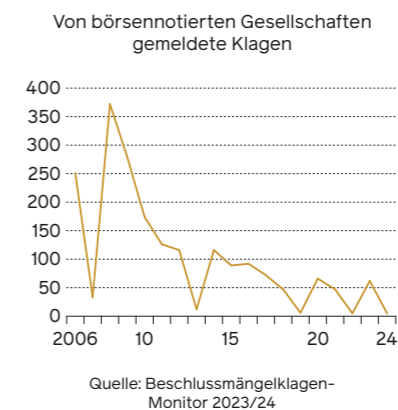
Der aktuelle Beschlussmängelklagen-Monitor zeigt, dass die Zahl der Beschlussmängelklagen deutlich zurückgegangen ist. Verfasst wird er von den Juristen Jan Lieder und Thomas Hoffmann von der Universität Freiburg. Im Jahr 2008 hatte die Zahl der Klagen gegen börsennotierte Gesellschaften demnach mit 372 einen Höchststand erreicht (siehe Grafik). Vergangenes Jahr gab es nur noch schlappe 50 Klagen.

Nur „vereinzelt“ fänden heute noch Angriffe gegen Hauptversammlungsbeschlüsse statt, konstatieren Hoffmann und Lieder. Das liegt wohl vor allem am 2005 eingeführten Freigabeverfahren und am Gesetz zur Umsetzung der Aktionärsrichtlinie (ARUG) von 2009.

Mit einem gerichtlichen Freigabeverfahren können Unternehmen erwirken, dass ein HV-Beschluss auch dann ins Handelsregister eingetragen und umgesetzt wird, wenn gegen ihn eine Klage läuft. Ursprünglich war es für Beschlüsse zu Strukturmaßnahmen wie Squeeze-outs vorgesehen. Streitigkeiten darüber werden seitdem in Spruchverfahren verhandelt. Das ARUG erweiterte den Anwendungsbereich des Freigabeverfahrens auf Kapitalmaßnahmen und führte strengere Kri-

FOTOS: VISUM/STEFAN BONESS, VISUM/BERND ARNOLD

GESUNKENE KLAGEFREUDE



terien ein, die einem Missbrauch von Beschlussmängelklagen vorbeugen sollen.

Schon das Freigabeverfahren, das ARUG und das ARUG II aus dem Jahr 2020 sollten börsennotierte Unternehmen besser vor räuberischen Aktionären schützen. Aktionärsvereinigungen wie die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW) sind deshalb irritiert, dass das Thema jetzt wieder aufs Tapet kommt. „Es gibt gar keinen Anlass, darüber zu reden“, sagt DSW-Hauptgeschäftsführer und Rechtsanwalt Marc Tüngler.

Bei der Hauptversammlung von RWE im Jahr 2011 wurde gestritten: über Atomkraft



Tobias Brouwer sieht das anders. Er leitet die Rechtsabteilung des Verbands der Chemischen Industrie (VCI), der die Interessen von rund 90 Prozent der deutschen Chemieunternehmen vertritt, darunter BASF, Bayer und Covestro. Seit Längerem fordert er eine Reform des Beschlussmängelrechts. „Es gibt dort nach wie vor Potenzial für Missbrauch“, sagt Brouwer.

Seiner Ansicht nach sind zwei Punkte im aktuellen Beschlussmängelrecht unverhältnismäßig. Der erste: Es kennt nur eine einzige Rechtsfolge. Kommt eine Klage durch, ist der davon betroffene HV-Beschluss nichtig – und zwar rückwirkend. „Ex tunc“ heißt das unter Juristen. Mit einem Freigabeverfahren können Unternehmen zwar erreichen, dass bestimmte angegriffene Beschlüsse selbst dann ins Handelsregister eingetragen und umgesetzt werden, wenn die Klage noch läuft und am Ende auch durchkommt. Außerhalb des Freigabeverfahrens aber müssen erfolgreich angefochtene Beschlüsse rückabgewickelt werden.

Dieses Schicksal ereilte kürzlich VW. Dort hatte die HV 2021 einem Vergleich im Dieselskandal zwischen ehemaligen VW-Vorständen und Versicherern zugestimmt. Aktionärsvertreter klagten dagegen: Aktionären hätten wichtige Informationen gefehlt. Der Bundesgerichtshof (BGH) gab ihnen im September 2025 recht. Nun ist womöglich der HV-Beschluss nichtig – und damit auch der Vergleich. ▶

Das Wissen der Besten



Jetzt neu im Handel

Transformation bei Bayer

Weitere Themen:

Führungsstärke

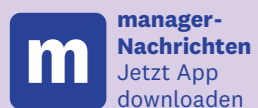
Sind Gründer die besseren Chefs?

Arbeitsrecht

Wenn schon raus, dann wenigstens reich

Fallstudie

Prompten oder denken?



harvardbusinessmanager.de

Brouwer hält dieses Urteil für ein Fiasco. „Es potenziert die Anfechtungsrisiken wegen Informationsmängeln“, sagt er. Unternehmenslenker müssten künftig nicht nur Informationen weitergeben, die sie besitzen. Sie müssten auch prüfen, welche Informationen sie darüber hinaus womöglich besitzen sollten.

Der zweite Punkt, der dem VCI-Juristen aufstößt: Ein einziger Aktionär mit einer einzigen Aktie des Unternehmens kann einen Beschluss kippen, der mit überwältigender Mehrheit gefasst wurde. Demokratisch ist das nicht, findet Brouwer. „Aktionärsdemokratie bedeutet auch, dass man Mehrheiten toleriert.“

Die Reform des Beschlussmängelrechts sollte die Rechtsfolgen von Beschlussmängelklagen „in Einklang mit dem Proportionalitätsprinzip bringen“, findet Brouwer. Entweder sollten einzelne Kleinaktionäre nicht mehr Beschlüsse blockieren können, die mit großer Mehrheit gefasst wurden – oder die Rechtsfolge von Klagen sollte flexibler gestaltet werden. Also: nicht mehr ex und hopp, sondern eher ex und mal sehen. Statt einen HV-Beschluss zu kassieren, könnte den Klägern etwa nach weniger schweren Verstößen Schadensersatz zugesprochen werden.

Ein anderer Ansatz wäre, den Anwendungsbereich des Freigabeverfahrens noch einmal zu erweitern, zum Beispiel auf HV-Beschlüsse zur Änderung des Satzungszwecks. Will eine Gesellschaft ihren Unternehmenszweck ändern, braucht es den Beschluss der HV und – zum Wirksamwerden des Beschlusses – dessen Eintragung ins Handelsregister. Klagende Aktionäre können das Prozedere blockieren.

WER BEKOMMT RECHT?

DSW-Hauptgeschäftsführer Tüngler hält von solchen Vorschlägen wenig. Seine Befürchtung: Würde die Rechtsfolge von Beschlussmängelklagen flexibilisiert, säne der Druck auf Unternehmen, sich korrekt zu verhalten. „Sie könnten dann darauf spekulieren, dass die Folgen einer Klage nicht so schlimm wären.“ Zudem ginge Rechtssicherheit verloren, wenn bei jeder Beschlussmängelklage ein Richter individuell über die Rechtsfolge entschiede.

Mit dem Freigabeverfahren in seiner aktuellen Form sind auch Aktionärsschützer unglücklich. Es gebe aber kaum juristische Handhabe dafür, es weiter zu öffnen, sagt Tüngler. Den Vorschlag, Beschluss-

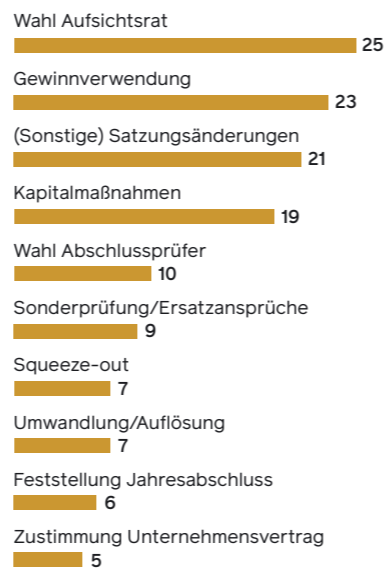


Aktivisten nutzen Aktionärstreffen gern als Bühne für Proteste, wie hier bei RWE 2016

mängelklagen erst ab einem bestimmten Anteil der Stimmrechte zuzulassen, sieht er wiederum kritisch: Ab wann dürften Aktionäre versuchen, das durchzusetzen, was sie als ihr Recht erachten? Auf HVs haben diejenigen mit den größten Aktienpaketen das meiste zu sagen. In der Aktionärsdemokratie lassen sich Mehrheiten kaufen. Das macht es so wichtig, Minderheitsaktionären alternative Durchsetzungswege für ihr Recht offen zu halten.

KLAGEZIEL AUFSICHTSRAT

Angegriffene Hauptversammlungsbeschlüsse (Zahl der betroffenen HVs)



Quelle: Beschlussmängelklagen-Monitor 2023/24

Welcher Argumentation die Politiker folgen, wie also die Reform des Beschlussmängelrechts aussehen wird, ist offen. Dem Vernehmen nach soll im ersten Quartal 2026 ein Referentenentwurf vorliegen. Brouwer geht davon aus, dass es einen Kompromiss geben wird. „Wir sind optimistisch, zu einer ausbalancierten Lösung zu kommen“, sagt er. Tüngler ist skeptischer. Generell rechnet er aber höchstens mit einzelnen Nachschärfungen und sagt: „Es wird wahrscheinlich nicht die große Reform werden.“

Bleibt die Frage, ob es die überhaupt bräuchte.

Ein beträchtlicher Teil der Beschlussmängelklagen stammte zuletzt laut Beschlussmängelklagen-Monitor „aus dem Kosmos des Karl-Walter Freitag“. 2023 und 2024 ging fast ein Viertel der Klagen oder Widersprüche gegen HV-Beschlüsse auf Freitags Konto. Zu seinen Zielen gehörten etwa das Rhön-Klinikum und das Studio Babelsberg. Obwohl sich Freitag „schon vor geraumer Zeit eine gewisse ‚Altersmilde‘ und ein geringeres jährliches Klagepensum attestierte, scheinen ein Ende der Klagen und der vollständige Übergang in das Berufskläger-Altenteil noch nicht vollzogen zu sein“, schreiben die Autoren des Monitors trocken.

In nicht allzu ferner Zukunft aber könnte es so weit sein. Freitag ist über 70 Jahre alt. Und: „Es gibt keine neue Generation dieser Klientel“, sagt Tüngler. Junge Anleger investieren lieber in ETFs oder zocken mit Krypto, als das Aktienrecht zu studieren und auf Hauptversammlungen Rabatz zu machen.

Egal, sagt wiederum Brouwer: „Der Rückgang räuberischer Anfechtungsklagen ändert nichts am Vernichtungspotenzial und Verzögerungsrisiko, das Unternehmen bei der Umsetzung wichtiger Maßnahmen hemmen kann.“ Solange das Missbrauchspotenzial vorhanden sei, könne es auch ausgeschöpft werden.

Der Streit um das Beschlussmängelrecht berührt letztlich Grundsatzfragen. Was ist verhältnismäßig? Was ist nötig? Und was ist überhaupt eine missbräuchliche Anwendung des Rechts? Man kann natürlich fragen, was Taschenkontrollen mit einem Squeeze-out zu tun haben. Man kann es aber auch gut finden, dass gerichtlich festgestellt wurde: Aktionäre von einer HV auszuschließen, weil sie sich nicht einfach so in die Tasche gucken lassen, ist nicht erlaubt. ■

FOTO: VISUM/BERND ARNOLD



Jetzt neu im Handel



Alle Inhalte digital lesen: manager-magazin.de/plus

BörsenWoche

Die Schulden der sogenannten Hyperscaler geraten allmählich ins Blickfeld der Investoren. Abzulesen ist das an der Entwicklung der jährlichen Prämien für den handelbaren Versicherungsschutz (Credit Default Swap, CDS) gegen einen Zahlungsausfall in den nächsten fünf Jahren. Besonders im Fokus steht CoreWeave. Die CDS-Prämie des Betreibers von KI-Rechenzentren stieg zuletzt auf 6,75 Prozent.

BÖRSENWOCHE
Frank Doll, Anton Riedl

FONDS UND ETFS
Martin Gerth



UNSER NEUER NEWSLETTER

Die WirtschaftsWoche hat ein neues Angebot: den BörsenTag. Ihr Filter für das tägliche Börsenrauschen, jeden Nachmittag direkt in Ihr Postfach. Hier können Sie sich anmelden:



Dax im Überblick	Kurs (Euro)	Kursentwicklung (%) WOCHE	Kursentwicklung (%) JAHR	Gewinn pro Aktie (Euro) 2025	Gewinn pro Aktie (Euro) 2026	KGV 2026	Börsenwert (Mrd. Euro)	Dividendenrendite (%) ²
DAX¹	23 163,65	-5,0	21,5				1948,7	2,6
Adidas (NA)	153,15	-7,1	-28,2	7,44	10,56	14,5	27,6	1,8
Airbus	203,60	-4,0	49,5	6,47	8,00	25,5	161,3	1,4
Allianz (NA)	358,90	-0,6	25,8	28,29	30,49	11,8	138,6	4,7
BASF (NA)	41,86	-4,3	-2,2	1,56	3,41	12,3	37,4	5,4
Bayer (NA)	27,40	-5,7	35,9	0,63	2,25	12,2	26,9	0,4
Beiersdorf	89,08	-4,9	-26,6	4,36	4,68	19,0	21,6	1,1
BMW	84,76	-4,8	22,7	10,67	11,34	7,5	53,7	4,6
Brenntag (NA)	47,39	-3,7	-18,7	2,77	3,55	13,3	6,8	4,0
Commerzbank	31,28	-10,3	95,0	2,12	3,04	10,3	35,3	3,1
Continental	61,76	-4,5	34,0	0,38	6,57	9,4	12,4	3,8
Daimler Truck Holding (NA)	35,79	-0,2	-0,3	2,78	3,97	9,0	27,4	4,7
Deutsche Bank (NA)	29,37	-11,9	84,7	3,05	3,35	8,8	57,2	3,4
Deutsche Börse (NA)	208,60	-0,3	-1,4	10,93	11,61	18,0	39,3	2,1
Deutsche Telekom (NA)	27,19	-0,4	-5,3	1,91	2,10	13,0	133,4	3,7
DHL Group (NA)	42,14	-6,7	19,9	3,06	3,31	12,7	50,6	4,4
E.On (NA)	15,28	-1,2	31,0	1,07	1,05	14,6	40,3	3,7
Fresenius	47,30	-5,0	44,3	2,77	3,44	13,7	26,6	2,3
Fresenius Medical Care	39,63	-4,8	-5,0	2,96	3,56	11,1	11,6	3,6
Gea Group	57,40	-4,0	26,2	2,83	3,18	18,1	9,3	2,3
Hannover Rück (NA)	254,60	-1,3	7,5	21,72	22,71	11,2	30,7	4,6
Heidelberg Materials	206,40	-4,2	74,5	12,09	14,02	14,7	36,8	1,7
Henkel (Vz)	69,40	-4,6	-11,7	5,03	5,30	13,1	29,1	3,0
Infineon (NA)	32,80	-9,5	12,7	0,98	1,19	27,6	42,8	1,1
Mercedes-Benz Group (NA)	56,45	-4,9	7,1	4,99	6,78	8,3	54,4	4,4
Merck KGaA	111,00	-4,1	-20,5	6,61	6,56	16,9	48,3	2,1
MTU Aero Engines	352,40	-3,5	14,3	16,84	17,58	20,0	19,0	0,9
Münchener Rück (NA)	534,60	-2,4	12,8	48,63	50,51	10,6	69,8	4,1
Porsche Holding (Vz)	36,19	-2,9	3,8	4,93	12,48	2,9	11,1	4,9
Qiagen	38,06	-0,8	-1,5	1,98	2,21	17,2	8,3	0,7
Rheinmetall	1725,50	-1,1	185,3	27,24	41,51	41,6	79,4	0,7
RWE	44,56	-4,9	41,8	2,40	2,57	17,3	33,1	2,7
SAP	204,45	-6,4	-7,0	5,98	6,88	29,7	251,2	1,2
Scout24 (NA)	85,70	-4,0	1,7	3,25	3,63	23,6	6,4	1,8
Siemens (NA)	217,10	-13,3	22,1	12,09	10,69	20,3	173,7	2,6
Siemens Energy	108,35	0,9	137,1	1,64	3,32	32,6	93,3	1,2
Siemens Healthineers (NA)	41,59	-7,2	-15,7	1,98	2,06	20,2	46,9	2,6
Symrise	69,76	-5,1	-33,2	3,62	3,94	17,7	9,8	1,8
Volkswagen (Vz)	94,32	-4,3	13,7	10,92	21,00	4,5	47,7	4,7
Vonovia (NA)	25,70	-1,4	-11,5	2,85	3,33	7,7	21,8	4,9
Zalando	22,24	-5,6	-18,4	1,07	1,43	15,6	5,9	0,0

Stand: 19. November 2025; 9:10 Uhr; ¹ Dividenden eingerechnet; ² auf Basis der Dividendenschätzungen für 2025; NA = Namensaktie, Vz = Vorzugsaktie; Quelle: Bloomberg

AKTIE MERCK

Vier Jahre Rückgang sind genug



Nach Gesprächen mit der US-Regierung nimmt der Darmstädter Pharmahersteller Merck erhebliche Preissenkungen bei Kinderwunschtherapien vor. Zudem sichert Merck weitere Investitionen in die biopharmazeutische Forschung und Entwicklung in den USA zu. Im Gegenzug werden die Darmstädter nicht nur von US-Zöllen befreit, sondern sie flankieren damit ihre weitere Expansion in den USA. Neben Fertilitätsmedikamenten geht es dabei um Arzneimittel gegen seltene Tumore, die Merck durch die jüngste Übernahme des US-Krebspezialisten Springworks ausbaut. Bisher ist Merck in den USA an über 70 Standorten vertreten und erzielt hier 27 Prozent seines Umsatzes. Mittelfristig dürfte dieser Anteil auf über 30 Prozent klettern – und aufgrund der in den USA meist hohen Medikamentenpreise auch ansehnliche Margen einbringen. Einen Schub bekommt Merck auch durch die Nachfrage nach Chips für Künstliche Intelligenz und Datacenter, die das Geschäft mit Halbleitermaterialien beflügelt.

Nach stabilen Neunmonatszahlen sind Merck-Aktien nach langer Baisse in eine Bodenbildung übergegangen. Für ein Pharma- und Laborunternehmen, das eine Nettoertragsrendite von 14 Prozent erzielt, ist eine 2,4-fache Umsatzbewertung günstig. Spätestens wenn mittelfristig das Wachstum wieder anzieht, sollte der Aktie der Dreh nach oben gelingen.

ISIN: DE0006599905

KURS _____ 111,00 Euro
 STOPPKURS _____ 76,60 Euro
 BÖRSEWERT _____ 48,3 Milliarden Euro
 KGV 2025/26 _____ 16,8/16,9
 DIVIDENDENRENDITE _____ 2,1 Prozent

RISIKOKLASSE _____ ■■■■□□

Quelle: Bloomberg

AKTIE ELMOS SEMICONDUCTOR

Mit E-Mobilität wachsen



Schon in den für die Automobilindustrie schwierigen vergangenen Jahren hat sich Elmos Semiconductor gut gehalten, obwohl Halbleiter für Fahrzeuge die Kernprodukte des Leverkusener Chipspezialisten sind. Nach einem weiteren schwachen Jahresbeginn zeichnet sich inzwischen ab, dass 2025 die Wende einleitet und Elmos ab 2026 wieder auf Wachstumskurs gehen dürfte.

Mit 141 Millionen Euro ist der Umsatz im dritten Quartal noch einmal leicht gesunken. Verantwortlich dafür ist allerdings keine operative Schwäche, sondern vor allem eine Verzögerung wegen neuer Software. Schon im vierten Quartal dürfte diese ausgeglichen werden. Die Auftragslage ist gut, die neuen Bestellungen liegen deutlich über dem Umsatz. Auf dem wichtigen asiatisch-pazifischen Markt, der mittlerweile für 60 Prozent der Umsätze steht, zieht das Wachstum an. Elmos wird deshalb in China eine eigene Marke aufbauen. Besonders profitieren wird Elmos, wenn sich die Nachfrage aus der Autoindustrie wieder belebt. Nachdem die Lagerbestände der Kunden aufgebraucht sind, stehen die Chancen dafür gut. Der steigende Anteil elektrischer und hybrider Fahrzeuge ist ein Vorteil für das Unternehmen: Der Anteil von Elmos-Komponenten je Auto ist hier mehr als doppelt so hoch wie bei Verbrennern.

ISIN: DE0005677108

KURS _____ 88,80 Euro
 STOPPKURS _____ 61,60 Euro
 BÖRSEWERT _____ 1,57 Milliarden Euro
 KGV 2025/26 _____ 16,5/13,8
 DIVIDENDENRENDITE _____ 1,5 Prozent

RISIKOKLASSE _____ ■■■■□□

Quelle: Bloomberg

AKTIE LUNDIN MINING

KI braucht Kupfer



„Investiere bei einem Goldrausch nicht in die Goldgräber, sondern in Schaufeln.“ Diese Börsenweisheit von André Kostolany lässt sich heute auf den Aufbau der KI-Infrastruktur übertragen. Daten- und Rechenzentren benötigen nicht nur Chips von Broadcom, Nvidia & Co., sondern auch Unmengen an Strom. Zur Erzeugung und Verteilung von Strom, der möglichst grün sein soll, wird viel Kupfer gebraucht. So gesehen sind Kupferproduzenten die Schaufelhersteller für die KI-Aufrüstung. Kupfer selbst ist zu 100 Prozent ohne Qualitätsverluste recycelbar. Das ist positiv. Aber: Erst muss noch jede Menge Nachschub aus dem Boden geholt werden.

Das kanadische Rohstoffunternehmen Lundin Mining schürft das rote Metall in Minen in Argentinien, Brasilien, Chile und den USA. Mit einer für dieses Jahr erwarteten Produktionsmenge von bis zu 337 000 Tonnen gehört Lundin zu den Top-20-Kupferproduzenten der Welt. Knapp 80 Prozent seiner Erlöse macht Lundin mit Kupfer. Der Rest entfällt auf Beiprodukte, vor allem auf Gold (13 Prozent). Das Bergbauunternehmen gehört zum Beteiligungsreich der schwedischen Rohstoffdynastie Lundin. Die Familie kontrolliert über ihr Luxemburger Anlagevehikel gut 20 Prozent des Aktienkapitals. An der Spitze des Unternehmens steht Jack Lundin, ein Enkel des Gründers Adolf H. Lundin. ■

ISIN: CA5503721063

KURS _____ 15,21 Euro
STOPPKURS _____ 10,90 Euro
BÖRSENWERT _____ 13,7 Milliarden Euro
KGV 2025/26 _____ 25,9/21,1
DIVIDENDENRENDITE _____ 0,8 Prozent

RISIKOKLASSE _____ ■■■■□

Quelle: Bloomberg

AKTIE INNOTECH TSS

Ein Heim für Feinschmecker



Die Bundesregierung will den Wohnungsbau ankurbeln – und es gibt erste Anzeichen dafür, dass das gelingen könnte: Zwischen Januar und August 2025 wurde deutschlandweit der Bau von 6,5 Prozent mehr Wohnungen genehmigt als im Vorjahreszeitraum. Von einer Erholung der Baukonjunktur sollte Innotech TSS profitieren. Tochtergesellschaften der Düsseldorfer Holding stellen Türen aus Aluminium, Kunststoff und Holz her. Darauf entfallen etwa 80 Prozent des Gruppenumsatzes von voraussichtlich 118 Millionen Euro. Den Rest holt sich Innotech TSS erfolgreich in lukrativen Nischen mit Produkten zur Gestaltung und Sanierung von Beton.

Mit Blick auf die Bewertungskennzahlen ist der deutsche Nebenwert etwas für Feinschmecker. Der Eigenfinanzierungsgrad liegt bei 78,2 Prozent, die Nettobarreserven liegen bei 19 Millionen Euro. Die freien Mittelzuflüsse erreichen gut 20 Prozent des Unternehmenswerts. Das reicht locker, um für 2025 mindestens wieder 0,40 Euro pro Aktie auszuschütten. Daraus errechnet sich aktuell eine Dividendenrendite von sechs Prozent brutto. Jeweils gut 25 Prozent des Aktienkapitals werden kontrolliert von Alleinvorstand Gerson Link und von dem Immobilienkaufmann Reinhart Zech von Hymmen, der auch im Aufsichtsrat sitzt. Achtung: Der Börsenhandel ist extrem dünn. Aufträge deshalb nur streng limitiert platzieren. ■

ISIN: DE0005405104

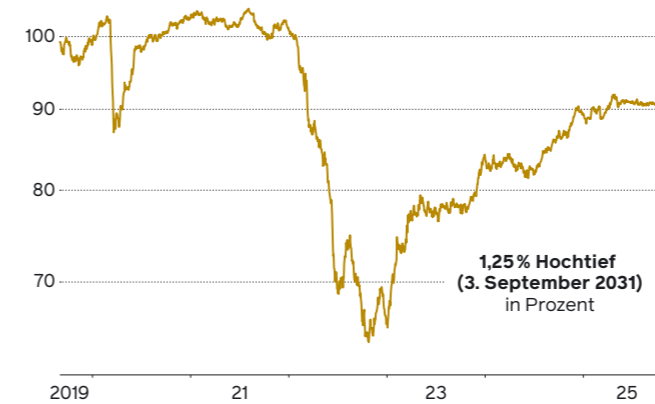
KURS _____ 6,60 Euro
STOPPKURS _____ 4,30 Euro
BÖRSENWERT _____ 63,2 Millionen Euro
KGV 2025/26 _____ 10,9/10,2
DIVIDENDENRENDITE _____ 6,0 Prozent

RISIKOKLASSE _____ ■■■■□

Quelle: Bloomberg; eigene Schätzung

ANLEIHE HOCHTIEF

70 Milliarden Euro Auftragspolster



Im US-Bundesstaat Wisconsin ist der Hochtief-Ableger Turner am Bau eines neuen Rechenzentrums der Hightechkonzerne Oracle, OpenAI und Vantage beteiligt. In Pennsylvania baut Turner ein Zentrum für den KI-Spezialisten Core-Weave. Aus Australien kam ein Auftrag über den Ausbau eines Luftwaffenstützpunktes; in England ist Hochtief am Rückbau des Atomkraftwerks Sellafield beteiligt. Digitalisierung, Verteidigung und Energiewende sind Trends, die das Auftragspolster des Baukonzerns auf 70 Milliarden Euro haben anschwellen lassen. Die Margen stimmen: Nach einer Prognoseheraufsetzung kann Hochtief in diesem Jahr vor Zinsen, Steuern und Wertveränderungen einen Rekordgewinn von 2,2 Milliarden Euro erzielen. Die Nettoschulden machen davon nur etwa 80 Prozent aus.

Dass Hochtief dennoch nur ein Rating von BBB- hat, also gerade noch Investmentklasse, dürfte zwei Gründe haben: Zum einen gehört Hochtief zum spanischen Infrastrukturkonzern ACS, der ebenfalls auf BBB- kommt. Zum anderen ist die Eigenkapitalquote von Hochtief mit etwa zehn Prozent nicht üppig. Allerdings: Als Emittent von Anleihen tritt die Holding Hochtief AG auf – und die kommt auf 40 Prozent Eigenkapitalquote. Insgesamt sind Hochtief-Bonds mit drei Prozent Rendite bei mittlerer Laufzeit ein gutes Angebot. ■

ISIN: DE000A2YN2V0

KURS _____ 90,14 Prozent
KUPON _____ 1,25 Prozent
RENDITE _____ 3,13 Prozent
LAUFZEIT BIS _____ 3. September 2031
WÄHRUNG _____ Euro

RISIKOKLASSE _____ ■■■■□

Quelle: Börse Frankfurt, Bloomberg

SINNVOLL – ODER KANN DAS WEG?

Riskante Wette



In dieser Rubrik untersuchen wir alle vier Wochen neue Produkte der Finanzindustrie. Dieses Mal: ein Stablecoin-ETP.

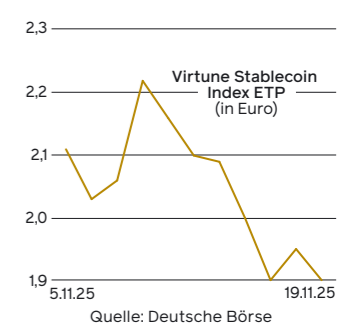
Wie lässt sich mit Kryptowährungen, die nicht im Kurs steigen, Geld verdienen? Etwa mit dem Virtune Stablecoin Index ETP, mit dem Anleger auf die Zukunft von Stablecoins spekulieren können. Stablecoins sind spezielle Kryptowährungen, die an eine übliche Währung, die den Dollar gekoppelt sind und nicht im Wert schwanken sollen.

Der ETP – also ein börsengehandeltes Wertpapier auf einen Index oder einen anderen Basiswert – setzt nicht auf die wertstabilen Token selbst, sondern auf das Ökosystem dahinter. Transaktionen mit Stablecoins werden auf verschiedenen Blockchains abgewickelt, dem dezentralen Datenprotokoll einer Cyberdevisen. Dafür müssen Investoren eine Gebühr zahlen, und zwar über die Kryptowährung der jeweiligen Blockchain. Je mehr Stablecoin-Transaktionen über eine Blockchain laufen, desto größer ist die Nachfrage nach dieser Währung. Stablecoins gelten als neuer Hype in der Finanz-

welt. Im laufenden Jahr ist ihre Marktkapitalisierung um gut ein Drittel auf nun rund 303 Milliarden Dollar gestiegen. Marktbeobachter erwarten, dass die Adaption weiter voranschreitet. Im Sommer hatten die USA ein weitreichendes Stablecoin-Gesetz verabschiedet. Seitdem kündigen immer mehr große Unternehmen an, Stablecoins herauszugeben oder nutzen zu wollen, weil grenzüberschreitende Transaktionen damit schneller und günstiger sind.

Der Virtune-ETP legt in sechs Kryptowährungen an, die im Stablecoin-Segment relevant sind. Marktführer Ethereum ist mit einem Anteil von knapp 43 Prozent am stärksten vertreten, gefolgt vom Ripple-Coin XRP mit gut 25 Prozent.

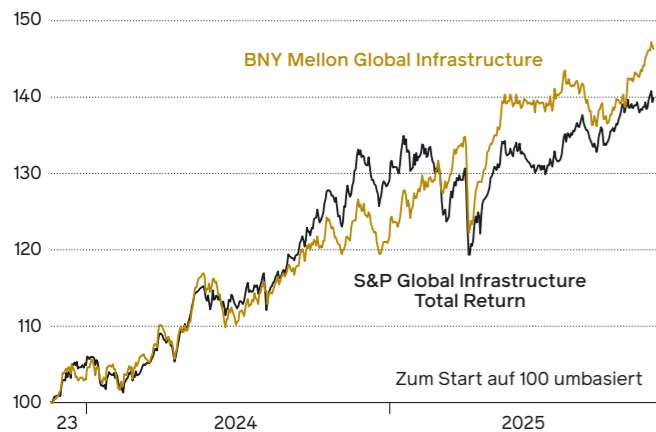
Anleger sollten bedenken, dass Bitcoin und Co. hohe Risiken bergen. Jüngst haben Kryptowährungen dramatisch an Wert verloren. Mit jährlichen Kosten von 1,95 Prozent ist der ETP zudem eher teuer. Konkurrenzprodukte, die zwar keinen Stablecoin-Fokus haben, aber auch die Wertentwicklung verschiedener Kryptowährungen abbilden, kosten zum Teil nur die Hälfte. P. FROHN



Quelle: Deutsche Börse

FONDS BNY MELLON GLOBAL INFRASTRUCTURE

Dividendenstarke Versorger



Der internationale Handelskrieg nagt an den globalen Wertschöpfungsketten – doch Fondsmanager Brock Campbell von BNY Mellon bleibt gelassen. Mit seinem Fonds BNY Mellon Global Infrastructure investiert er in Unternehmen mit vornehmlich lokalem Geschäft. „Mautstraßen, Pipelines oder Kraftwerke sind weniger anfällig für Zölle als der Rest der Wirtschaft“, sagt er.

Das größte Potenzial sieht Campbell derzeit in Unternehmen, die vom wachsenden Strombedarf der Rechenzentren profitieren. Etwa Enel: Der italienische Versorger drängt derzeit ins Geschäft mit Rechenzentren. Kürzlich schloss Enel den ersten Vertrag mit einem solchen Abnehmer in Italien. Der finnische Versorger Fortum, ebenfalls ein Investment, nutzt die Abwärme von Rechenzentren, um Gebäude zu heizen.

Auch in der alternden Gesellschaft sieht Campbell Chancen, etwa bei Omega Healthcare Investors: Der US-Immobilieninvestor hält Seniorenheime und Gesundheitszentren und vermietet sie an die Betreiber. Die langfristigen Mietverträge sichern dem Unternehmen über Jahre stabile Einnahmen und Aktionären eine Dividendenrendite von gut sechs Prozent. Das passt zur Strategie des Fonds, ausschüttungsstarke Aktien zu bevorzugen. Dazu zählen auch der Pipelinebetreiber Enbridge aus Kanada und der französische Versorger Engie. ■

ISIN: IE00BZ18VV55

ANTEILSPREIS ————— 1,37 Euro
 FONDSVOLUMEN ————— 113 Millionen Euro
 AUSGABEAUFCHLAG ————— 5,0 Prozent
 JÄHRLICHE KOSTEN ————— 2,01 Prozent
 GEWINNVERWENDUNG ————— Thesaurierend

RISIKOKLASSE ————— ■■■■□□

Quelle: Morningstar

Die besten Fonds mit Technologie- und Infrastrukturaktien

	ISIN	Wertentwicklung (%) 1-JAHR	Wertentwicklung (%) 3-JAHRE pro Jahr	Volatilität ¹
Technologie				
BIT Global Fintech Leaders	DE000A2QJLB6	49,8	62,4	31,7
UBS Solactive China Technol. ETF	LU2265794276	43,0	14,9	32,9
ARK AI & Robotics ETF	IE0003A512E4	40,9	neu	neu
Polar Capital Global Technology	IE0030772275	38,9	35,5	25,9
BIT Global Technology Leaders	DE000A2N8127	37,8	53,3	28,4
HSBC NASDAQ Gl. Semiconductor ETF	IE000YDZG487	36,0	35,0	29,7
Amundi MSCI Semiconductors ETF	LU1900066033	33,9	50,1	31,0
Carmignac Portfolio Tech Solutions	LU2809794816	33,6	neu	neu
iShares MSCI Gl. Semiconductors ETF	IE00018KRL9	32,3	31,5	29,1
Invesco CoinShares Gl. Blockchain ETF	IE00BGBN6P67	31,7	34,5	37,7
iShares MSCI China Tech ETF	IE000NFR7C63	30,3	14,4	31,2
VanEck Semiconductor ETF	IE00BMC38736	29,3	36,8	28,7
VanEck Video Gaming and eSports ETF	IE00BYWQWR46	29,3	33,0	19,0
Allianz China Future Technologies	LU2476274480	29,2	9,3	23,9
Invesco AI Enablers ETF	IE000LGDWNE5	28,6	neu	neu
KraneShares El. Vehicles & Future Mob. ETF	IE000YUAPTQ0	27,7	-5,9	29,8
Wellington Asia Technology	LU1751454437	27,7	20,4	20,0
LBBW Internet der Zukunft	DE000A3C4PC5	26,3	35,0	30,7
Amundi MSCI China Tech ETF	LU1681043912	25,5	8,2	30,2
DNB Fund – Technology	LU0302296495	25,0	26,6	15,2
Neuberger Berman Next Generation Con.	IE00BMD7ZB71	24,7	27,7	23,4
L&G Metaverse UCITS ETF	IE0004U3TX15	24,7	32,6	23,5
Echiquier Space	LU2466448532	24,4	31,8	20,9
Global X China El. Vehicle and Battery ETF	IE00094FRAA6	24,0	-5,7	33,5
Thematica – Future Mobility	LU1814397268	24,0	-18,4	24,6
nordasia.com	DE0009792176	24,0	10,8	14,4
Infrastruktur				
Global X European Infrastructure Dev. ETF	IE000PS0J481	26,0	neu	neu
OVID Asia Pacific Infrastructure Equity	DE000A2QK456	23,4	14,2	11,0
BNY Mellon Global Infrastructure	IE00BZ18VV55	19,9	13,1	10,7
Raiffeisen-NewInfrastructure-ESG-Aktien	AT0000A09ZL0	15,1	11,0	11,0
Global X Data Center REITs & Digital Infr. ETF	IE00BMH5Y327	14,0	13,9	19,1
First Trust Nasdaq Cl. Edge Smart Grid Infr. ETF	IE000J80JTL1	13,2	15,7	16,8
PATRIZIA Capital Low Carbon Core Infr.	IE00BYW3445	10,7	5,7	9,4
FTGF ClearBridge Gl. Infrastructure Income	IE00BMG7PC59	10,4	5,0	10,3
Wellington Enduring Infrastructure Assets	IE00BH3VJH87	10,0	9,5	9,2
HMT Global Aktien Infrastruktur	DE000A2DMV32	9,7	8,0	10,0
Xtrackers Global Infrastructure ESG ETF	IE00BYZNF849	9,6	neu	neu
Bantleon Select Infrastructure	LU1989515793	9,4	3,2	11,5
Maple-Brown Abbott Global Infrastructure	IE00BYP0WG26	8,8	8,1	9,7
La Française Syst. Global Listed Infrastructure	DE0009763342	8,8	5,4	8,3
Xtrackers S&P Gl. Infrastructure Swap ETF	LU0322253229	8,8	9,0	9,8
DWS ESG Next Generation Infrastructure	LU2162004548	8,1	2,1	11,0
PPF II Global Infrastructure Network	LU1185944284	7,0	3,2	10,3
Rize Global Sustainable Infrastructure ETF	IE000QUCVEN9	6,9	neu	neu
BlackRock Sustainable Global Infrastructure	LU2372745393	6,7	4,0	10,8
Nuveen Global Infrastructure Fund	IE00B5SBT771	6,3	3,8	9,3
OpenWorld RI Global Listed Infrastructure	IE00B3FNDN84	5,8	6,3	9,5

¹ je höher die Jahresvolatilität (Schwankungsintensität) in den vergangenen drei Jahren (in Euro gerechnet) ist, desto riskanter ist der Fonds; Quelle: Morningstar Direct; Stand: 17. November 2025

Seine Empfehlung ist jeden Pixel wert.

Wir lassen Sie in der Black Week nicht alleine: unabhängige Kaufberatung mit unseren Experten. **COMPUTER BILD VIP-Club – jetzt kostenlos testen.**



Dennis Ellenberger
COMPUTER BILD

30 Tage kostenlos testen:
cobi.de/abo/club

Jetzt scannen & testen:



Bestens beraten.
Computer Bild VIP-CLUB

Zu früh gefreut

Zahlreiche deutsche Ruheständler sind nach *Portugal* ausgewandert, in der Hoffnung auf Steuervorteile. Ein neues Urteil setzt allerdings Grenzen

REDAKTION
Niklas Hoyer, Martin Gerth



Portugal ist unter deutschen Rentnerinnen und Rentnern beliebt. Viele lockt nicht nur das milde Klima, etwa an der Algarve: Seit 2009 gewährte

Portugal Vorteile für Personen, die sich zuvor nicht dauerhaft im Land aufhielten (residente não habitual, NHR). In den ersten Jahren blieben ihre aus dem Ausland gezahlten Renten und Pensionen zehn Jahre lang steuerfrei. Ab April 2020 galt bei Zuzüglern für diesen Zeitraum ein reduzierter Steuersatz von zehn Prozent.

Die zu Beginn gewährte Steuerfreiheit wurde nun jedoch zur Falle: Der Bundesfinanzhof sprach Deutschland das Recht zu, von dort an Auslandsrentner in Portugal gezahlte Alterseinkünfte zu besteuern (X R 1/24). Denn laut dem Doppelbesteuerungsabkommen dürfen Einkünfte, die im Ansässigkeitsstaat nicht der Steuer unterliegen, vom anderen Staat besteuert werden. Diese Klausel griff bei einem Ruheständler, der in Summe gut 448 000 Euro an Renten aus einem berufsständischen Versorgungswerk und von einem Lebensversicherer erhalten hatte.

Mit einer Steuerreform hat Portugal die Privilegien für Auslandsrenten dieses Jahr beendet. ■

FAZIT

Das Urteil zeigt die Risiken spezieller Steuerbefreiungen im Ausland: Werden Einkünfte dort nicht zumindest mit einem kleinen Steuersatz belastet, können Rückfallklauseln aus den jeweiligen Doppelbesteuerungsabkommen greifen.

EIN THEMA,
DREI URTEILE

Lug und Trug

SAUGROBOTER

Ein Mann bot auf dem Portal Kleinanzeigen beliebte Produkte an: Saugroboter, Smartphones und Kaffeefullautomaten. Nichts davon besaß er. Stattdessen kassierte er nur die Kaufpreise, in 85 Fällen über 29 000 Euro. Er wurde wegen Betrugs zu zwei Jahren Freiheitsstrafe verurteilt (Landgericht Siegen, 21 Kls 1/21).

EINTRITTSKARTEN

Karten für Dortmund gegen Mailand, für ein Konzert von Rapper Apache oder das Musical Starlight Express? Auch hier kassierte ein Verkäufer nur, verschickte aber nie die Tickets. Das Amtsgericht Witten verhängte wegen Betrugs und gewerbsmäßigen Betrugs zwei Jahre und sechs Monate Freiheitsstrafe (9 Ls-411 Js 468/23-93/23).

FERIENWOHNUNG

Die über Kleinanzeigen von einem angeblichen Vermieter angepriesenen Ferienwohnungen gab es größtenteils gar nicht. Doch gutgläubige Interessenten überwiesen ihm in Summe rund 18 300 Euro an Miete. Das Landgericht Stade verurteilte ihn wegen dieser und weiterer Taten zu sechs Jahren Haft (201 Kls 8/23, 201 Kls 150 Js 21724/22 /8/23).

FOTO: IMAGO IMAGES/WIESTENIG1

VERSICHERUNGEN

Makler ist abhängig

Ein Versicherungsmakler warb damit, unabhängig zu sein. Der Verbraucherzentrale Bundesverband hielt dies für irreführend, weil der Makler von Versicherern Provisionen erhalte. Das Oberlandesgericht Dresden sah das ähnlich und untersagte dem Makler den Zusatz „unabhängig“.

(14 U 1740/24)

SCHÖNHEITSREPARATUREN

Mieter muss nicht streichen

Ein Vermieter behielt die Kautionszahlung ein, weil die Wohnung nach dem Auszug nicht gestrichen wurde. Das Amtsgericht Hamburg entschied, dass der Mieter keine Malerarbeiten schulde, weil die Vermieterin sich unzulässig pauschal von Schönheitsreparaturen befreit habe.

(49 C 518/24)

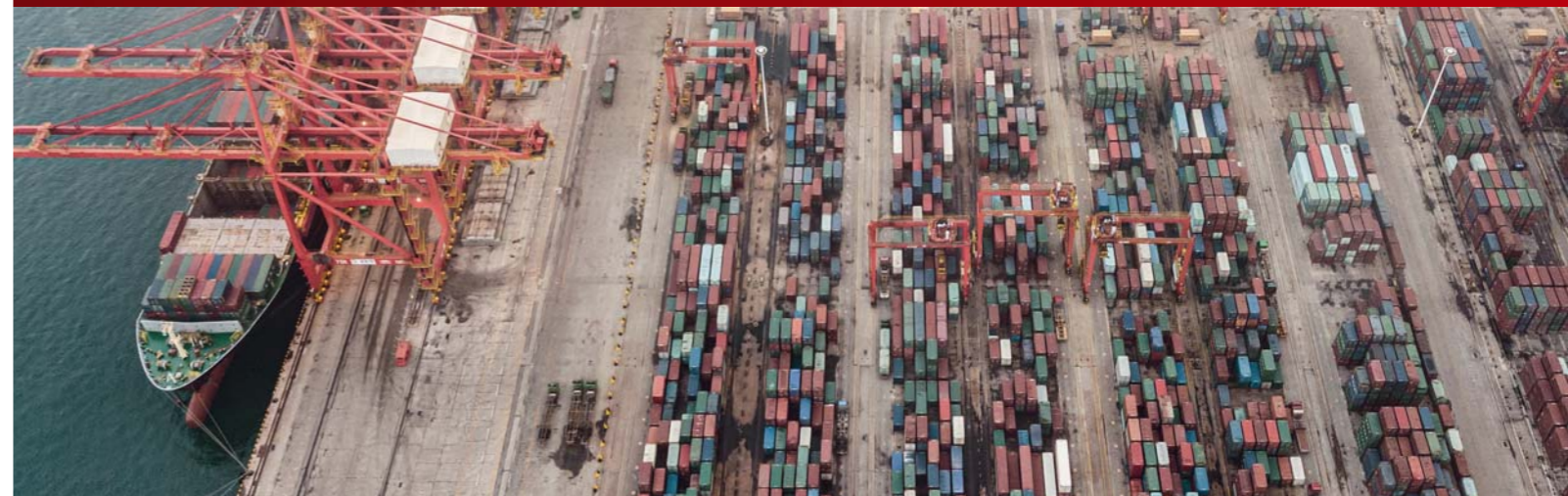
BAUFINANZIERUNG

Bank darf Geld behalten

Eine Wohnungskäuferin löste ihren Kredit vorzeitig auf und zahlte der Bank dafür eine Entschädigung. Dieses Geld forderte sie wegen eines Formfehlers zurück. Der Bundesgerichtshof lehnte dies ab: Die Bank habe die Kalkulationsmethode für die Entschädigung hinreichend erklärt.

(XI ZR 187/23)

Wo bleibt der Aufschwung?



Hier sind die Fakten.

FOCUS



WiWo Coach

Hier finden Sie Fragen von Abonentinnen und Abonnenten zu den Themen Geldanlage, Vorsorge, Steuern, Recht und Karriere, beantwortet von einem Expertenkreis – unseren *WiWo Coaches*

Worauf muss ich beim Rentenanspruch achten?

FRAGE: Im kommenden Frühjahr will unser Leser eine abschlagsfreie Frührente beziehen und parallel weiter arbeiten. Ein Mitarbeiter der Rentenversicherung schlug beim Rentenanspruch vor, das Gehalt für die drei Monate vor Rentenbeginn hochzurechnen. Weil im November sein Weihnachtsgeld fließt, befürchtet der Leser hierdurch Nachteile. Zu Recht?

ANTWORT: Die Rentenversicherung bildet für die Hochrechnung einen Durchschnitt aus dem sozialversicherungspflichtigen Gehalt der zwölf Monate zuvor, um den Rentenanspruch für bis zu drei Monate vorab zu berechnen. So kann die Rente schneller gezahlt werden. Eine spätere Korrektur erfolgt nicht.

In Ihrem Fall würde für die Hochrechnung für November 2025 bis Januar 2026 das Gehalt von November 2024 bis Oktober 2025 herangezogen und durch 12 geteilt. Damit zählt nur das Weihnachtsgeld 2024 anteilig (mit drei Zwölftel), das volle Weihnachtsgeld 2025 bleibt außen vor – vermutlich ein deutlicher Nachteil. Auch Gehaltserhöhungen kurz vor Rentenstart sprechen gegen die Hochrechnung.

Meist geht es aber nur um Cent- oder geringe Euro-Beträge. Manchmal fällt die hochgerechnete Rente sogar höher aus. Dazu kommt es etwa, wenn die letzten bis zu drei Beitragsmonate vor Rentenbeginn keine Sonderzahlung enthalten, jedoch die 12 Monate vor den hochzurechnenden Monaten.

Voraussetzung für diese einfachen Abwägungen ist, dass Ihr Gehalt nicht über der Beitragsbemessungsgrenze der Rentenversicherung liegt oder lag. Denn die Hochrechnung berücksichtigt nur Werte bis zu dieser Grenze – ältere, niedrigere Grenzen können die hochgerechnete Rente dann mindern.

Ohne Hochrechnung kann sich die erste Zahlung verzögern – je nachdem, wie schnell Ihr Arbeitgeber meldet. Teils zahlt die Rentenversicherung trotzdem pünktlich und korrigiert die Zahlungshöhe später.

Für alle, die erst ab 2027 in Rente gehen, könnte sich die Frage nach der Hochrechnung erledigt haben. Nach einer Gesetzesänderung sollen Renten immer rückwirkend erhöht werden, wenn die Hochrechnung nachteilig war. Wir als Bundesverband der Rentenberater befürworten diese Reform. ■



ANDREAS IRION

ist Rentenberater in Siegburg und Vorstand des Bundesverbandes der Rentenberater. Er befasst sich intensiv mit allen Fragestellungen rund um die gesetzliche Rente.

Bleiben meine Verluste steuerlich unberücksichtigt?

FRAGE: Unser Leser hatte bei seiner Depotbank eine Verlustbescheinigung beantragt, diese jedoch weder dem Finanzamt vorgelegt noch die Verluste in der Steuererklärung angegeben. Die Einspruchsfrist zum Steuerbescheid ist abgelaufen. Können die Verluste noch berücksichtigt werden?

ANTWORT: Bedauerlicherweise sind Sie in eine spezielle Steuerfalle geraten. Grundsätzlich verrechnen Banken Verluste steuerlich bereits mit positiven Kapitalerträgen. Die Banken führen dazu einen Verlustverrechnungstopf; Aktienverluste werden dabei nur mit Gewinnen aus Aktienverkäufen verrechnet. Vielfach müssen Sie als Anleger Ihre Erträge daher gar nicht mehr in der Steuererklärung angeben.

Allerdings funktioniert dies nur auf Ebene einer einzelnen Bank, nicht bankübergreifend. Als Kunde mehrerer Banken können Sie eine zeitnahe Verrechnung daher unter Umständen nur über Ihre Einkommensteuererklärung erreichen. Hierzu müssen Sie bei der Bank mit Verlusten bis spätestens 15. Dezember eine Verlustbescheinigung beantragen. Danach müssen Sie in der Steuererklärung alle Kapitalerträge angeben. Das Finanzamt verrechnet dann Gewinn und Verlust bankübergreifend. Damit der Verlust nicht doppelt verrechnet wird, stellt Ihre Bank den Verrechnungstopf fürs Folgejahr zugleich auf null.

Ihr Fall ist nun etwas speziell: Sie hatten sich die Verluste bescheinigen lassen, die Bescheinigung aber nicht dem Finanzamt vorgelegt und die Verluste auch nicht in der Steuererklärung angegeben. Das Finanzgericht Niedersachsen hat in einem ähnlichen Fall aus dem Jahr 2020 eine Änderung im Nachhinein akzeptiert. Der Unterschied zu Ihrem Fall: Die Anleger hatten dort dem Finanzamt vor Erlass des Steuerbescheids die Verlustbescheinigung geschickt. Damit lag eine offenbare Unrichtigkeit vor.

Sie hatten die Verlustbescheinigung hingegen nicht eingereicht und auch keinen fristgerechten Einspruch gegen den Steuerbescheid eingelegt. Damit sehe ich nun leider keine Chancen, den noch nicht verrechneten Verlust rückwirkend aufleben zu lassen. Zugegebenermaßen ein frustrierendes Ergebnis. ■



FOTOS: PR

DOMINIK HALBMEYER

ist als Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Partner bei der Beratung Baker Tilly in München tätig. Dort betreut er vor allem vermögende Privatkunden.

HABEN SIE AUCH EINE FRAGE?

Dann schreiben Sie eine Mail an den exklusiven Ratgeber für Abonentinnen und Abonnenten: coach@wiwo.de



REDAKTION
Niklas Hoyer,
Julia Leonhardt

ILLUSTRATION
Pablo Amargo

Rechtlicher Hinweis: Zwischen den Lesern und Nutzern des WiWo Coach und der Handelsblatt GmbH kommt kein Vertragsverhältnis zustande. Die Beiträge dienen ausschließlich der Information, stellen keine Rechts-, Steuer- oder Finanzberatung dar. Sie können und sollen eine persönliche Beratung durch Rechtsanwalt, Steuer- oder Finanzberater, bei der die Besonderheiten des Einzelfalles berücksichtigt werden können, nicht ersetzen. Die Handelsblatt GmbH vermittelt und vermittelt im Zusammenhang mit den Beiträgen keine Versicherungen, Kapitalanlagen oder sonstigen Finanzprodukte. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen und Gewissen, aber ohne Haftung. Die Beiträge verstehen sich nicht als persönliche Empfehlung, sondern als allgemeine Empfehlung für alle Leser. Eine Anlageberatung findet zu keiner Zeit statt.

Soll ich meinen alten Templeton-Fonds verkaufen?

FRAGE: 1996 hat unser Leser rund 10 000 Dollar in den Aktienfonds Franklin Templeton Growth als Notgroschen investiert. Damals waren solche Aktieninvestitionen noch ungewöhnlich. Er hat ihn seither nicht angerührt. Die Wertentwicklung war solide, wenn auch nicht überragend. Inzwischen investiert er regelmäßig in Aktien und ETFs. Mit 55 Jahren benötigt er den Notgroschen nicht mehr. Soll er den Fonds behalten oder lieber in ETFs umschichten?

ANTWORT: 1996 waren Aktienfondsanlagen in Deutschland tatsächlich noch selten. Insofern blicken Sie auf eine lange und insgesamt gute Anlagezeit zurück. Grundsätzlich gilt aber: Aktienfonds sind kein idealer Notgroschen, weil die Kurse im Bedarfsfall im Minus stehen können.

Wenn Sie die Anlage heute als Teil Ihres langfristigen Vermögens sehen, sollten Sie drei Punkte bedenken: Erstens: ETFs sind deutlich günstiger. Viele aktiv gemanagten Fonds berechnen 1,6 bis 2,2 Prozent Gebühr pro Jahr, beim Templeton Growth Fund sind es nur 1,03 Prozent. Im Vergleich zu einem Welt-ETF mit 0,07 bis 0,2 Prozent ist das aber immer noch viel. Zweitens: Für Ihren Fonds gilt die Altfondsregelung: Gewinne aus Käufen vor dem 1. Januar 2009 sind grundsätzlich steuerfrei. Seit 2018 gilt jedoch: Nur noch bis zu 100 000 Euro ab 2018 erzielter Wertzuwachs bleiben steuerfrei. Drittens: Der Templeton Growth Fund verfolgt eine Value-Strategie, investiert also in unterbewertete Unternehmen. Wachstumswerte und US-Aktien sind geringer gewichtet, etwa im Vergleich zum MSCI World.

Entscheidend ist, ob der Steuervorteil die höheren Kosten aufwiegt. Gehen wir von steuerfreien Gewinnen beim Fonds aus, hätte dieser bei gleicher Bruttoertragsrate über 10 bis 15 Jahre leicht die Nase vorn. Ab etwa 20 Jahren läge hingegen der ETF vorne, wegen des Kostenvorteils. Da der Templeton-Fonds in der Vergangenheit oft hinter dem MSCI World Index zurückblieb, sollten Sie seine Entwicklung regelmäßig vergleichen. Liegt er deutlich hinten, ist ein Wechsel sinnvoll. Momentan kann es sich lohnen, die Steuerfreiheit noch zu nutzen – denn einmal aufgegeben, lässt sie sich nicht zurückholen. ■



STEFANIE KÜHN

ist Honorar-Finanzanlagenberaterin aus Westerstede bei Oldenburg. Sie und ihr Mann haben zahlreiche Ratgeberbücher veröffentlicht.



Stefan Huber (l.) und Thilo Herbertz von der Beratung Helbling Business Advisors kümmern sich um Restrukturierungen

Die Krisenkönner

Jahrelang haben sich Beratungen vor allem mit dem Wachstum ihrer Kunden beschäftigt, in diesem Jahr müssen sie vermehrt sanieren. Wie gelingt ihnen die Umstellung?

TEXT
Anne Hünninghaus, Kathi Preppner,
David Selbach, Jennifer Spatz

Sanierungsgutachten schreiben, den Verkauf des Unternehmens an einen neuen Gesellschafter vorbereiten und es bei seiner Refinanzierung unterstützen – die Aufgaben, die Thilo Herbertz und seine Kollegen von Helbling Business Advisors über Jahre bei einem angeschlagenen Anlagenbauer erledigt haben, waren nicht immer vergnügungsteuerpflichtig. Aber sie haben sich gelohnt. Heute steht das Unternehmen wieder auf einem soliden finanziellen Fundament – und die Berater von Helbling haben für das Projekt beim Best of Consulting Award den Sonderpreis Restrukturierung gewonnen (siehe Seite 87). Herbertz und sein Team beherrschen, worauf es aktuell ankommt. Sie können Krise. „Es kommen mehr und mehr Kunden mit solchen Problemen zu uns“, sagt das Mitglied der Geschäftsleitung von Helbling.

Dass der Beratungsbedarf in diesem Feld steigt, zeigt ein Blick auf die Unternehmensinsolvenzen. Für das vergange-



Seit 2009 verleiht die WirtschaftsWoche die renommierte Auszeichnung Best of Consulting – diesmal in 24 Kategorien

ne Jahr hat das Statistische Bundesamt mit 21 812 Fällen den höchsten Stand seit 2015 gemeldet. „Über Restrukturierungen gibt es keine Statistiken, aber die Zahl der Insolvenzen ist ein guter Anhaltspunkt“, erklärt Burkhard Jung, der beim Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) dem Fachverband Unternehmensrestrukturierung vorsitzt. „Wenn diese Zahl steigt, hat es vorher schon deutlich mehr Sanierungen gegeben.“ Und das wird laut Einschätzung der Beraterinnen und Berater auch so bleiben. Eine Umfrage des BDU unter 267 Teilnehmern ergab, dass 84 Prozent mit einer Zunahme der Sanierungsfälle in den kommenden zwölf Monaten rechnen. 10 Prozent erwarten sogar einen Anstieg um mehr als 20 Prozent.

Die einzelnen Fälle kosten zunehmend mehr Zeit, beobachtet Jung, der seit 25 Jahren Restrukturierungen betreut und mittlerweile Partner bei Deloitte ist. Der Grund: Die Fälle seien mittlerweile „sehr komplex“. Dabei gebe es keine Branche, die es besonders trifft. Die Autobauer, der Einzelhandel, die Immobilienbranche, ►

inzwischen auch die Maschinenbauer: „Alle waren schon dran“, sagt Jung. Die Ursachen seien dabei vielfältig. In der Autobranche ist es die schon lange anstehende Umstellung auf den E-Antrieb, im Einzelhandel die Kaufzurückhaltung, in der Immobilienbranche sind es die gestiegenen Zinsen. Hinzu kommen unvorhersehbare äußere Faktoren wie geopolitische Krisen, Lieferkettenprobleme und politische Unsicherheiten.

Das mache es schwierig, einen roten Faden für die Sanierung zu finden. Früher hätten sich die Berater hingesetzt und ein Gutachten nach IDW S6 erstellt, einem Standard des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) für Sanierungen. Dafür habe man die entsprechende Planung aufgesetzt, neue Kredite beantragen können, und dann war das Unternehmen meist schon wieder liquide. Das sei heute anders, berichtet Jung. „Heute aktualisieren wir die Gutachten teils drei, vier oder fünf Mal, weil sich die Rahmenbedingungen auf einmal ändern.“ Wenn eine Lieferkette nach China zusammenbricht, Russland die Ukraine angreift oder die US-Regierung plötzlich Zölle erhebt, muss häufig ein komplett neues Gutachten her.

KEINE VERSCHNAUFPAUSE

Thilo Herbertz von Helbling empfindet die Restrukturierungsarbeit dadurch heute als deutlich schnelllebiger. Als er vor 15 Jahren in der Branche anfing, habe es häufig genügt, im Einkauf zu optimieren und die Personalkosten anzupassen, dann lief das Geschäft oft wieder einigermaßen stabil. „Heute hingegen verändert sich das Umfeld zum Teil so dramatisch, dass wir gar nicht aufhören können zu restrukturieren.“ Der Fall, für den Helbling den Best of Consulting Award erhält, sei auch deshalb so gut gelaufen, weil der Anlagenbauer sich weiterentwickeln wollte. Herbertz und sein Team haben nicht nur verkauft und abgeschnitten, sondern auch neue Geschäftsfelder identifiziert. „Viele Unternehmen möchten nach zwei Jahren Restrukturierung, wenn sich das Geschäft stabilisiert hat, erst einmal verschlafen“, berichtet Herbertz. Doch das reiche nicht.

Eine gelungene Restrukturierung fängt laut ihm damit an, alle Beteiligten möglichst früh und umfassend über die Situation des Unternehmens zu informieren. Dabei achten die Berater darauf, alle

relevanten Gruppen einzubinden, von Mitarbeitern und Führungskräften über Geldgeber bis zu Kunden und Lieferanten. In einer schonungslosen Analyse verdeutlichte die Beratung, was die Ursachen der Krise waren. Im Fall des Anlagenbauers hatten häufige Managementwechsel zu immer neuen strategischen Ideen geführt, was eine konsequente Ausrichtung erschwerte. Der Versuch, das Unternehmen an einen neuen Eigentümer zu verkaufen, war gescheitert. Es drohte die Zahlungsunfähigkeit. All das mussten die Berater klar kommunizieren.

Sanierungsthemen gehören für Unternehmensberatungen heute zum Tagesgeschäft, sagt Herbertz. „Ich glaube, man tut gut dran, wenn man den Werkzeugkoffer der Restrukturierung immer dabei hat.“ Von den rund 80 Mitarbeitern von Helbling Business Advisors befasse sich etwa die Hälfte mit diesen Themen. Turn-around- und Transformationsberatung gehört bei den Düsseldorfern ohnehin schwerpunktmäßig zum Angebot. Von daher seien sie gut aufgestellt, stellen aber weiter neue Fachkräfte ein, wenn deren Fähigkeiten passen. „Es ist gar nicht so leicht, passende Leute zu finden“, sagt Herbertz. „Wir haben ja eine ziemliche Boomphase hinter uns, in der sich viele eher um Wachstumsfragen gekümmert haben.“ Restrukturierungen seien ein Feld mit sehr spezifischen Anforderungen. „Da braucht man einige Jahre Erfahrung, wenn man es erfolgreich betreiben will.“

Einen akuten Fachkräftemangel im Bereich Restrukturierung kann Burkhard Jung vom BDU-Fachverband nicht erkennen. Er beobachtet aber, dass Beratungen sich gegenseitig vor allem ihre Seniorfachkräfte abwerben. „Die sind gut ausgebildet, die wissen, was sie tun. Da gibt es tatsächlich auf allen Seiten Bedarf, solche Leute zu finden.“

Berufseinsteigern legt Jung das Tätigkeitsfeld besonders ans Herz. Schließlich habe es gerade für den Nachwuchs einige Vorzüge: „Die Arbeit ist sehr operativ. Junge Berater kommen direkt mit den Kunden in Kontakt“, erklärt Jung. „Das ist fordernd, aber auch eine Chance. So bekommen sie ein gutes Gespür für die Abläufe im Unternehmen.“ Zudem sehe man den Erfolg der eigenen Arbeit sehr konkret: „Wir können Unternehmen, denen es schlecht geht, wieder auf die Beine helfen.“ So wie Helbling es bei dem Anlagenbauer getan hat. ■



Mirko Warschun (l.) und Andreas Stender gewinnen in der Kategorie Finance für A.T. Kearney

Segmente

Finance

A.T. Kearney

DAS PROBLEM

Im Zuge der Insolvenz des Mutterkonzerns geriet ein deutscher Sportartikelhändler in existenzielle Not. Viele Mitarbeiter fürchteten um ihre Arbeitsplätze. Die Zeit drängte: Es musste ein Investor her, der sich von hohen Mieten und einer schwierigen Marktlage nicht abschrecken lässt.

DIE LÖSUNG

Statt möglichen Investoren nur die Zahlen zu präsentieren, erstellten die Berater eine emotionale Story über die Marke und ihre treuen Kunden. Parallel dazu entwickelten

sie ein Sanierungskonzept, darin etwa Vorgaben für die konkreten Mietverhandlungen an jedem einzelnen Standort. Entscheidend war, gezielt Investoren aus dem Sport- und Lifestylebereich zu identifizieren, die den Markenwert wertschätzen. Auf einer gesicherten Plattform mit sensiblen Dokumenten konnten sich Interessenten von den Qualitäten der Firma überzeugen. So fand Kearney einen Investor, der die Branche versteht. Das Unternehmen konnte gerettet werden, die Arbeitsplätze blieben erhalten.

Network Corporate Finance

DAS PROBLEM

Ein auf Cybersicherheit spezialisiertes Familienunternehmen mit 250 Mitarbeitern stand vor einer komplexen Nachfolge. Hinzu kam: Das Unternehmen hatte eine

hohe Sicherheitseinstufung, das schränkte den Kreis möglicher Übernahmekandidaten stark ein. Und: Umfangreiche Investitionen in neue Produktkategorien, darunter sichere Datenübertragung, hatten den Gewinn gedrückt.

DIE LÖSUNG

Die Berater von Network Corporate Finance entwickelten eine detaillierte Vermarktungsstrategie für die Übernahme und entwarfen eine internationale Auktion. Sie bereinigten die durch Sondereffekte verzerrten Abschlüsse und filterten im Bieterwettbewerb einen niederländischen Konzern als Übernahminteressenten heraus. Nach intensiven Verhandlungen, bei denen die Berater es schafften, Synergien herauszuarbeiten, wurde die Transaktion im März 2024 beurkundet. Das Familienunternehmen behielt seinen Namen. Außerdem blieben alle Mitarbeiter an Bord.

Manufacturing & Operations

TARGUS Management Consulting

DAS PROBLEM

Eine der größten Molkereien Deutschlands wollte ihre Produktionskapazitäten steigern, ohne in neue Anlagen zu investieren oder mehr Personal einzustellen. Doch die Produktionsmitarbeiter verstanden nicht, an welchen Stellen Abläufe haken. Wegen hoher Fluktuation fehlte es teils an technischem Wissen, um Lösungen zu finden.

DIE LÖSUNG

Die Berater von TARGUS schauten sich zunächst zusammen mit Maschinen- ▶

führen die Produktionsanlagen an. Im nächsten Schritt hinterfragten sie bisherige Prozesse und bauten neue Routinen auf. Dabei definierten sie eine feste Messgröße ein, die unter anderem beschreibt, wie lange die Anlagen tatsächlich in Betrieb waren. Innerhalb von sechs Wochen schulte das Beraterteam Mitarbeiter und coachte Führungskräfte. Sie führten Protokolle und Wochenberichte ein. So gelang es, die Zeit zum Umstellen der Anlagen auf verschiedene Produkte zu verkürzen und die wöchentliche Produktionskapazität deutlich zu steigern.

3DSE Management Consultants

DAS PROBLEM

Ein deutscher Spezialist für Verteidigungselektronik war Opfer seines eigenen Erfolgs geworden: Die Nachfrage nach seinen Radar- und Sensorsystemen war stark gestiegen. Doch die Produktentwicklung war darauf nicht ausgelegt. Jeder Auftrag bringt schließlich spezifische Anforderungen mit sich. Ineffiziente Doppelarbeit war an der Tagesordnung, Revisionen wurden zu Flaschenhälsen, den Entwicklern ging der Freiraum verloren.

DIE LÖSUNG

Die Berater von 3DSE erarbeiteten in nur vier Monaten mit interdisziplinären Teams eine völlig neue Strategie für die Produktentwicklung: weg von der kundengetriebenen Einzelentwicklung, hin zu einer modularen Produktfamilie mit festen Entwicklungszyklen. Nach der Implementierung soll es doppelt so schnell gehen, bis ein Produkt entwickelt ist; der Ressourcenaufwand soll um die Hälfte sinken.

Marketing

TOWA

DAS PROBLEM

Ein weltweiter Anbieter von Verpackungslösungen hatte sich vorgenommen, bis 2035 seinen Umsatz deutlich zu steigern. Gleichzeitig stiegen die Ansprüche bezüglich Personalisierung und Digitalisierung. Das Kaufverhalten änderte sich, traditionelle Vertriebsansätze genügten

nicht mehr. Eine skalierbare Strategie zur Neukundengewinnung musste her.

DIE LÖSUNG

TOWA entwickelte eine neue Marketingstrategie. Potenzielle Kunden werden nun digital identifiziert und anschließend individuell angesprochen. Zusätzlich arbeiten Vertrieb und Marketing enger zusammen, damit interessierte Neukunden nicht wieder abspringen. Das funktioniert: Im Laufe des Projekts wurden zahlreiche neue Vertriebskontakte aufgenommen und neue Verträge verhandelt.

Brand Trust

DAS PROBLEM

Eine Bank wollte in einem umkämpften Markt nachhaltig wachsen. Sie brauchte eine zeitgemäße Preisstrategie, und die Marke sollte bekannter und relevanter werden, um sowohl neue Kunden als auch Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden.

DIE LÖSUNG

Brand Trust befragte Mitarbeiter, moderierte Workshops und brachte so die Belegschaft dazu, eine neue Markenstrategie umzusetzen. Dazu gehörten ein Employer-Branding-Konzept (Gestaltung der Arbeitgebermarke) und eine durchdachte Preisgestaltung. Die Bank konnte stabil wachsen und ihr Recruiting verbessern.

Organisation

Capgemini Invent

DAS PROBLEM

Ein Maschinenbauer, spezialisiert auf Verpackungsmaschinen, stand vor einem Dilemma: Er wollte effizienter werden und suchte nach Wegen, sein Produktportfolio stärker zu standardisieren. Gleichzeitig schätzten Kunden die maßgeschneiderte Umsetzung ihrer Anforderungen.

DIE LÖSUNG

In Workshops konnten sich alle Fachbereiche einbringen. So entstanden klare Regeln: Welche Komponenten werden standardisiert, wo bleibt Raum für individuelle Anpassungen? Parallel legten die Berater fest, wer sich um die Modernisie-

rung der IT-Systeme kümmert. Das Ergebnis: ein Organisationsmodell, das effiziente Standardprozesse wie auch die nötige Flexibilität für Sonderprojekte bietet.

DigitalWinners

DAS PROBLEM

Ein IT-Dienstleister für Banken und Versicherungen stand vor einer Herausforderung: Die Organisation hatte sich zwar bewährt, stieß im dynamischen Finanzmarkt mit ihren komplizierten Entscheidungsprozessen und ihrer intransparenten Wertschöpfungskette aber an Grenzen. Es war klar: Eine Struktur mit getrennten Zuständigkeiten für Entwicklung, Betrieb und Steuerung reichte nicht mehr.

DIE LÖSUNG

Der Kunde hatte bereits begonnen, das Unternehmen anhand von Kennzahlen und Zielen zu steuern. Die Berater halfen nun, diese zu verankern. Sie bauten zudem ein agiles Arbeitsmodell nach dem Vorbild des Streamingdienstes Spotify auf: Cross-funktionale Teams tragen jetzt von der Entstehung bis zum Vertrieb die Verantwortung für Produkte. So kommen diese schneller auf den Markt – und die Mitarbeiter sind zufriedener.

Strategy

Siemens Advanta Consulting

DAS PROBLEM

Digitalisierung und Nachhaltigkeitsbemühungen verändern die Anforderungen der Kunden permanent und rücken neue Wettbewerber ins Licht, die Marktanteile gewinnen. Für Siemens ein Problem, denn das Servicegeschäft trägt wesentlich zur Gewinnmarge bei – und das in allen Geschäftseinheiten. Doch zwischen denen gab es nur wenig Erfahrungsaustausch.

DIE LÖSUNG

Siemens Advanta Consulting identifizierte zunächst die zwölf wichtigsten Trends für das Servicegeschäft bis 2030. Die Berater sammelten zahlreiche Daten und Anwendungsfälle und entwickelten daraus vier Pilotprojekte. Diese nutzen die Expertise der jeweiligen Einheiten, lassen sich aber



Sarah Aurnhammer, Julian Stöhr, Volker Bellersheim, (v.l.) von Capgemini Invent siegen in der Kategorie Organisation

auch auf andere Geschäftseinheiten übertragen. So entstand eine Servicestrategie, die das digitale Wachstum vorantreiben soll. Dazu gehört auch ein Austauschformat auf Arbeitsebene. Die neue Transparenz hat Doppelarbeit bereits reduziert.

V_labs

DAS PROBLEM

Ein europäisches Bahnunternehmen transportiert täglich mehr als eine Million Fahrgäste, kann aber bei jüngeren Menschen kaum punkten. Bei denen ist Nachhaltigkeit gefragt, sie wünschen sich spontane Kurztrips sowie Sport- und Ak-

tivurlaube: Reisen, von denen das Unternehmen wenig verstand.

DIE LÖSUNG

V_labs analysierte die Trends des Reise- markts, entwickelte Ideen für neue Geschäftsmodelle und testete diese. Dazu bauten die Berater eine Minimarke mit eigener Website und Konfigurator. Damit erreichten sie mehr als 1,1 Millionen Menschen, ermittelten deren Zahlungsbereitschaft und stellten fest, dass auch Geschäftskunden Interesse hatten. Inzwischen ist eine erste Version des neuen Reiseangebots auf dem Markt. Das Durchschnittsalter der Nutzer liegt bei unter 35 Jahren.

Supply Chain Management

Valantic

DAS PROBLEM

Einer der größten Flughafenbetreiber weltweit hatte festgestellt, dass seine Einkaufsorganisation zu wenig strategisch dachte. Hinzu kam, dass die Abteilungen kaum zusammenarbeiteten und es so zu Doppelarbeit kam, weil Rollen nicht deutlich voneinander getrennt waren. Zudem nutzten die Teams unterschiedliche Systeme ohne durchgehende Digitalisierungsstrategie. Eine typische Silostruktur. ▶



Marek Wasik von Nuon half einem Autohersteller, ein datenbasiertes Geschäftsmodell zu entwickeln

DIE LÖSUNG

Die Berater schufen zunächst eine neue Organisationsstruktur mit klar voneinander abgegrenzten Verantwortlichkeiten. Sie legten den Fokus auf strategische Einkaufsthemen, indem sie neue Prozesse für Warengruppen- und Lieferantenmanagement entwickelten und ein Reporting etablierten. Durch die bessere Abstimmung konnten die Berater Abteilungen, Funktionen sowie die Anzahl der Stellen in der Einkaufsorganisation reduzieren. Sie setzten eine neue Warengruppenstruktur auf und identifizierten einen hohen Millionenbetrag als Einsparpotenzial.

Technologies

TOWA

DAS PROBLEM

Bei einem führenden Anbieter für Maschinenbauteile war die über zehn Jahre gewachsene IT-Infrastruktur fragmentiert und von Insellösungen geprägt. Ob Bestel-

lung, Verwaltung von Stücklisten oder Angebotsmanagement: Unterschiedliche Anwendungen machten die Bedienung unnötig kompliziert – und zu einem Risiko. Denn die Firma generierte bereits mehr als die Hälfte des Umsatzes über digitale Kanäle.

DIE LÖSUNG

TOWA überarbeitete die IT mit Methoden wie Scrum (agiles Framework für das Projektmanagement) und Design Sprints. Die Berater setzten auf separate, wiederverwendbare Komponenten, die sich wie Legosteine zusammensetzen lassen, um schnell neue Funktionen zu integrieren. Die alten Systeme ersetzen sie nach und nach: zunächst Kundenportal und Shop, dann auch komplexe Konfiguratoren. Alle vier bis acht Wochen nimmt das Unternehmen neue Funktionen in Betrieb.

Nuon

DAS PROBLEM

Ein Automobilhersteller treibt den Übergang zu softwaredefinierten Fahrzeugen

voran und hat dazu im vergangenen Jahr ein neues Subunternehmen gegründet, das Autos mit den digitalen Endgeräten von Kunden vernetzen soll. Dieses Unternehmen musste komplett neu aufgebaut werden. Gleichzeitig brauchte es eine Strategie, um die neuen Dienste zu monetarisieren.

DIE LÖSUNG

Nuon übernahm das komplette Projektmanagement und unterstützte die Führungskräfte des Autokonzerns in der kritischen Anfangsphase. Die Berater entwickelten eine skalierbare Strategie für die Plattform, über die Kunden cloud-basierte Funktionen wie Verkehrsprognosen in Echtzeit nutzen und individuelle Benutzerprofile anlegen können. Außerdem schufen sie die organisatorischen Grundlagen für das dazugehörige Unternehmen – von Dienstleistungsvereinbarungen, die es eingehen musste, über Compliancestrukturen bis hin zur Dokumentation. Parallel erarbeiteten sie ein datenbasiertes Geschäftsmodell für den neuen Dienstleister sowie drahtlose Software-Updates. ▶

FOTO: FLORIAN GEMERTZKY

Erreichen Sie Ihre Zielgruppe: Präzise. Effizient. Messbar.

Zeigen Sie sich am Flughafen Frankfurt. Das Tor zur Welt.

Mehr erfahren:



www.media-frankfurt.de

Media Frankfurt.
Der Nr. 1 Flughafenvermarkter.

Branchen

Automotive & Manufacturing

MHP Management- und IT-Beratung

DAS PROBLEM

Wie entwickelt man eine ganzheitliche CO₂-Strategie für ein Unternehmen, das noch keine eigene Produktion und damit auch keinerlei Erfahrungswerte hat? Diese Frage stellte sich ein Batteriezellenproduzent. Kapitalmarkt, Kunden und Regulatorik erhöhten den Druck zusätzlich.

DIE LÖSUNG

Die Berater von MHP Management erstellten mithilfe verfügbarer Plandaten, Benchmarks und Regulatorikanalysen eine vollständige Emissionsbilanz. Dazu entwickelten sie als zentrale Steuerungsgröße einen CO₂-Index, unter anderem auf Basis wissenschaftlicher Klimamodelle, auf den alle Mitarbeiter Zugriff haben und zu dem alle ihren Beitrag leisten. Wie weitreichend die Maßnahmen sind, zeigt eine Modellrechnung: Würde jedes Unternehmen so wirtschaften, ließe sich das Pariser Klimaabkommen einhalten.

Chemie, Pharma & Healthcare

EY Parthenon

DAS PROBLEM

Die Universitätsmedizin Bochum mit ihren eigenständigen Trägern stand vor einer digitalen Herausforderung: Die Träger nutzten unterschiedliche IT-Systeme, die nicht kombinierbar waren. Diese heterogene IT-Landschaft erschwerte den Austausch von Forschungsdaten. Gleichzeitig gelten strenge Datenschutz- und IT-Sicherheitsanforderungen, die diesen Austausch zusätzlich verkomplizieren.

DIE LÖSUNG

Die Berater von EY Parthenon entwickelten eine Healthcare-Content-Management-

plattform, die alle Träger verbindet. Dazu wurde bei jedem Träger eine lokale Datenmanagementplattform installiert. Diese ruft Daten ab und speichert sie in einer Datenbank mit Open-Source-Technologie. Der quelloffene Ansatz sichert technologische Unabhängigkeit, die Pseudonymisierung gewährleistet den Datenschutz. So können die Informationen zur Forschung genutzt werden.

Energie & Infrastruktur

BearingPoint

DAS PROBLEM

Ein regionaler Energieversorger kämpfte mit sinkenden Gewinnspannen – seit der Marktliberalisierung hat sich in der Branche der Preiskampf verschärft. Darum wird die Zufriedenheit der Kunden immer wichtiger, um sie ans Unternehmen zu binden. Doch die Kundendaten waren über verschiedene Systeme verteilt, was dazu führte, dass es zu lange dauerte, Anfragen zu beantworten. Zudem wurde Ersatz für die bisherige Abrechnungssoftware gesucht. Ein zentrales System für den Kundendienst musste her.

DIE LÖSUNG

BearingPoint entwickelte in 24 Monaten eine neue Arbeitsweise für Vertrieb und Kundenservice und führte ein neues Kundenportal ein. Die technische Herausforderung: Verschiedene Systeme mussten ohne Bruchstellen miteinander kommunizieren. So entstanden komplexe Schnittstellen zwischen Abrechnungssoftware und Kundensystem: E-Mails und Briefe landen nun automatisch im System. Im Ergebnis sehen Mitarbeiter jetzt alle Kundeninformationen auf einen Blick und können Anfragen spürbar schneller bearbeiten.

Financial Services

Capco

DAS PROBLEM

Eine Genossenschaftsbank verfügte nach ihrer Fusion mit einem anderen Institut

über zwei parallele Plattformen für den Zahlungsverkehr, die zu einer zusammengeführt werden sollten. Das Transaktionsvolumen der abzulösenden Plattform war dabei dreimal so groß wie das der Zielplattform. Mehrere Hundert angeschlossene Banken sowie mehrere Tausend Firmenkunden sollten umziehen. Der Betrieb des bisherigen Systems lief seit Jahren über einen externen Dienstleister, deshalb fehlten wichtige Informationen.

DIE LÖSUNG

Capco entwickelte ein mehrstufiges Konzept für den Umzug der Plattform und beseitigte die mehr als 380 Unterschiede zwischen den beiden Systemen. Gleichzeitig setzten die Berater neue regulatorische Anforderungen um. Die gesamte Migration verlief reibungslos, die neue zentrale Plattform gehört heute zu den größten in Europa.

Maschinen- und Anlagenbau

Bachert Unternehmensberatung

DAS PROBLEM

Ein börsennotierter Maschinenbauer war in existenzielle Schwierigkeiten geraten. Seine bisherige Strategie war gescheitert, die Coronapandemie und der Wandel zur E-Mobilität verschärften die Situation weiter. Dem Unternehmen drohte die Zahlungsunfähigkeit. Ein großes Problem war die Konzernstruktur mit vielen Einzelgesellschaften und komplexen Haftungsverflechtungen.

DIE LÖSUNG

Die Berater von Bachert entwickelten ein radikales Sanierungskonzept, bestehend aus mehr als 500 Einzelmaßnahmen. Sie richteten die Gruppe konsequent auf ihre Kernkompetenzen aus. Defizitäre Geschäftsbereiche wurden verkauft, die Belegschaft wurde um 30 Prozent reduziert, einige überflüssige Gesellschaften wurden aufgelöst, andere verkauft. Gleichzeitig investierte das Unternehmen aber in neue Werkzeugtechnologie. Inzwischen ist der Maschinenbauer stabil – mit klarem Fokus auf profitable Märkte.



Helge Hoffmann von Bachert sanierte erfolgreich einen Maschinenbauer und wird dafür prämiert

Public Sector

Deloitte Consulting

DAS PROBLEM

Deutschlands Verwaltung ächzt unter dem Fachkräftemangel, einem historisch gewachsenen Zuständigkeitsdschungel und immer mehr neuen Aufgaben. Auto-

matisierung scheitert oft an den komplexen Strukturen. Der Nationale Normenkontrollrat, der die Bundesregierung in Bürokratiefragen berät, erkannte: Es muss sich etwas ändern – grundlegend.

DIE LÖSUNG

Das Team von Deloitte entwickelte neun zentrale Handlungsempfehlungen für einen zukunftsfesten Sozialstaat –

wie zum Beispiel den Aufbau einer digitalen zentralen Anlaufstelle für alle Sozialleistungen und eine stärkere Pauschalisierung dieser Leistungen, was wiederum deren Automatisierung erleichtert. Dieses Gutachten ist nun die Basis für Reformen, über Partei- und Behördengrenzen hinweg. Die Vorschläge sind auch in den Koalitionsvertrag eingeflossen. ▶



Die Berater von One Thousand erhalten in diesem Jahr den Sonderpreis Data & AI

Telekommunikation, Medien & Technologie

Telekom Strategy Consulting

DAS PROBLEM

Die Deutsche Telekom besitzt zwar umfangreiche Kundendaten, allerdings sind diese unstrukturiert und damit auch ungeeignet, um sich bei Verbrauchern gezielt nach deren Bedürfnissen zu erkundigen. Die Daten waren auf mehr als zehn verschiedene Systeme verteilt, strenge Datenschutzvorgaben behinderten zudem die effiziente Nutzung. So kam es, dass Kampagnen Erfolgsraten von teilweise unter einem Prozent hatten.

DIE LÖSUNG

Telekom Strategy Consulting, die In-house-Beratung des Konzerns, entwickelte eine Strategie inklusive zentraler Datenplattform, die alle Kundendaten integriert. Darüber hinaus liefert ein KI-gestütztes Dashboard kundenspezifische Empfehlungen für nächste Schritte in der Ansprache. Das Ergebnis: Die Kampa-

gnen sind zehnmal so erfolgreich, der Vorbereitungsaufwand je Kunde sank um 15 Minuten. Die dadurch erwartete Ergebnissteigerung bis 2027 beträgt mehr als 200 Millionen Euro.

Sonderpreise

Data & AI

One Thousand

DAS PROBLEM

Ein traditionsreicher deutscher Hersteller von Kinderspielwaren und Möbeln geriet 2023 in existenzielle Gefahr. Der Kundenservice kämpfte mit einer enormen Vielfalt eingehender E-Mails, die Angebotserstellung mit unleserlichen Dokumenten. Zudem lief der Mahnprozess nicht rund.

DIE LÖSUNG

One Thousand entwickelte in zwölf Monaten drei maßgeschneiderte Lösungen. Für den Kundenservice entstand ein Sys-

tem, das E-Mails automatisch kategorisiert und weiterleitet. Bei der Angebotserstellung erkennt die KI nun sogar handschriftliche Notizen, gleicht sie mit Produktkatalogen ab und erstellt automatisch Angebote inklusive kundenspezifischer Preise. Der Mahnprozess wurde durch intelligente Datenverknüpfung zwischen verschiedenen Systemen revolutioniert – die KI zeigt offene Beschwerden an und verhindert fehlerhafte Mahnungen. Das Ergebnis: Das Unternehmen steht heute wieder kraftvoll am Markt, die Prozesse laufen stabil.

Female Consultants

Capgemini Invent

Capgemini Invent hat es sich zum Ziel gemacht, weibliche Talente nicht nur anzuziehen, sondern auch langfristig zu fördern und zu binden. Diese drei Punkte setzt die Beratung um: Berufsanfängerinnen werden regelmäßig zu Vorträgen, Speed-Dating-Veranstaltungen und Workshops eingeladen. Um sie

FOTO: GENE GLOVER

zu fördern, gibt es neben verschiedenen Lernplattformen und Leistungsbewertungen auch Female-Excellence-Programme, bei denen etablierte Beraterinnen als Vorbilder und Mentorinnen mitmachen und dem weiblichen Nachwuchs bei Karrierefragen zur Seite stehen. Zur langfristigen Bindung der Mitarbeiterinnen tragen verschiedene Netzwerke bei, die allen Frauen bei Capgemini Invent offenstehen. Auf diese Weise hat die Beratung eine inklusive Kultur geschaffen, in der Diversität nicht nur ein Schlagwort ist.

Female Trailblazer

OMMAX

Anja Konhäuser hat zusammen mit drei Partnern vor knapp elf Jahren die Münchner Beratung OMMAX gegründet. Seitdem hat das Unternehmen mehr als 2500

Digitalisierungsprojekte für gut 600 Kunden in über 50 Ländern umgesetzt. Ein besonderer Fokus bei Konhäuser Arbeit liegt auf der Digitalisierung des Gesundheitswesens – sowie auf dem Einsatz Künstlicher Intelligenz und der Förderung von Diversität. Als weibliche Wegbereiterin in der Beratungsbranche ist die dreifache Mutter stolz darauf, dass bei OMMAX 50 Prozent Frauen arbeiten – und zwar auch in Führungspositionen. „Wir sind wirtschaftlich und sozial erfolgreich, weil wir divers sind“, ist Anja Konhäuser überzeugt. „Wir wollen mit gutem Beispiel vorangehen.“

Restrukturierung

Helbling Business Advisors

DAS PROBLEM

Ein Anlagenbauer, der unter anderem Schallschutzsysteme für Energieanlagen

und Kraftwerke produziert, befand sich in einer Strategie- und Liquiditätskrise. Häufige Managementwechsel führten zu wechselnden Ansprechpartnern und immer neuen strategischen Ideen, was eine konsequente Ausrichtung zunehmend erschwerte. Hinzu kam: Ob diese Strategien erfolgreich waren, wurde so gut wie nicht erfasst.

DIE LÖSUNG

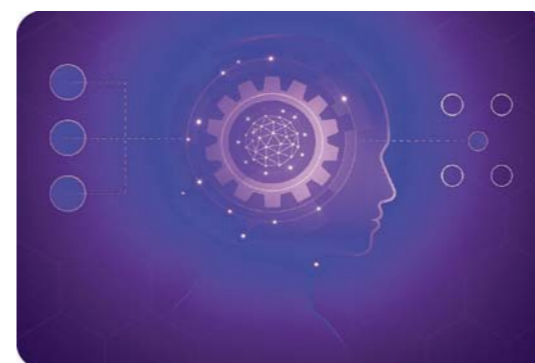
Helbling begleitete das Unternehmen seit 2018 durch eine umfassende Transformation. Die Berater erstellten Sanierungsgutachten und entwickelten operative Maßnahmen. Parallel unterstützten sie beim Verkauf an einen neuen Gesellschafter und bei der Refinanzierung im Jahr 2023. Entscheidend war die Identifizierung neuer Geschäftsfelder: Aus dem bestehenden Know-how im Schallschutz entwickelten die Berater einen Business Case für Reinräume, spezielle keimfreie Produktionsumgebungen. Das Unternehmen steht heute auf solidem finanziellem Fundament. ■



ANZEIGE

Explainable AI

Wie 35up Transparenz ins Cross-Selling bringt



35up setzt auf Explainable AI – und zeigt, dass echte Intelligenz dort beginnt, wo Algorithmen nachvollziehbar werden.

Berlin.

Künstliche Intelligenz entscheidet heute, was wir sehen, klicken und kaufen. Doch je komplexer die Modelle, desto intransparenter werden ihre Entscheidungen. Im E-Commerce führt das zu einem Dilemma: Händler profitieren zwar von automatisierten Empfehlungen – wissen aber oft nicht, warum genau ein bestimmtes Produkt ausgespielt wird.

Das Berliner Technologieunternehmen 35up macht mit seinem Framework für Explainable AI (XAI) die Entscheidungslogik hinter Cross-Selling-Algorithmen transparent. Empfehlungen basieren auf klaren Attributen wie Produkttyp, Kategorie, Kontext oder Preis – nicht auf Blackbox-Vermutungen.



Empfehlungen sind nur dann sinnvoll, wenn sie erklärbar sind. Cross-Selling ist mehr als Intuition – es braucht nachvollziehbare Entscheidungen. Genau das automatisieren wir mit Hilfe von XAI.

Klaus Wegener,
CEO & Mitgründer



Für Händler bedeutet das mehr Kontrolle: Sie verstehen, welche Logiken erfolgreiche Empfehlungen steuern, und können Strategien gezielt anpassen. Das sorgt für effizientere Prozesse, höhere Conversion Rates und stärkere Kundenbindung. 35up zeigt, dass KI im Handel kein Zauber sein muss, sondern ein Werkzeug für Wachstum und Verantwortung.

Impressum:
35up GmbH
Adalbertstr. 8
10999 Berlin
www.35up.com

Zwangsarbeiter und Zyklon B

Vor 100 Jahren entstand die *I.G. Farben*, der am stärksten belastete Konzern der deutschen Geschichte. Er war tief in das NS-System verwickelt – und baute ein Chemiewerk in Auschwitz

TEXT Jürgen Salz

W als Katastrophe endete, begann Jahrzehnte früher im Kleinen: 1904 hatten sich die aufstrebenden Farbenhersteller BASF, Bayer und Agfa zum „Dreibund“ zusammengeschlossen. Als nach dem verlorenen Weltkrieg die Industrie darniederlag, Exporte und Produktion einbrachen, intensivierten die Firmen ihre Zusammenarbeit. Die beiden Patriarchen Carl Duisberg (Bayer) und Carl Bosch (BASF) trieben die Gründung der I.G. Farben voran. Zum 2. Dezember 1925 übernahm die BASF die anderen Firmen – neben Bayer und Agfa waren dies Hoechst, die Chemische Fabrik Griesheim-Elektron und die Chemischen Fabriken vorm. Weiler-ter Meer.

Ein riesiger Koloss entstand, der damals größte Chemie- und Pharmakonzern der Welt. Zeitweise mit mehr als 100 000 Beschäftigten, über 80 Vorstandsmitgliedern, 50 Aufsichtsräten. Die Produktpalette reichte von Mineralölen bis zu fotografischen Artikeln. Die Chemieindustrie war ein Innovationstreiber der damaligen Zeit.

1932 fragte die I.G. bei NSDAP-Chef Adolf Hitler an, ob seine Partei die Herstellung von synthetischem Benzin durch Kohleverflüssigung unterstützen würde. Ein Jahr später wurde Hitler Reichskanzler – und die I.G. verstrickte sich fortan immer tiefer im NS-System. Bedenken von Bosch, dass so viele jüdische Wis-

Im Werk der I.G. Farben in Auschwitz kamen etwa 30 000 Zwangsarbeiter um. Sie starben an Entkräftung, wurden erschossen oder in die Gaskammer geschickt



1925

In Frankfurt gründet sich die I.G. Farben, Vorstandschef wird der BASF-Chemiker Carl Bosch



1929

Der Bau eines riesigen Verwaltungsgebäudes in Frankfurt beginnt

1941

Die I.G. startet den Bau eines Werks für synthetischen Kautschuk in Auschwitz

1948

Haftstrafen gegen zwölf Angestellte – darunter I.G.-Chef Carl Krauch



Das Denkmal in Auschwitz erinnert an die Zwangsarbeiter, die von der SS an die I.G. Farben überstellt wurden

senschaftler das Land verließen, tat Hitler mit einem Satz ab: „Dann arbeiten wir eben mal 100 Jahre ohne Physik und Chemie.“

Nach dem Tod von Bosch übernahm dessen Protagé Carl Krauch die Führung der I.G. Reichswirtschaftsminister Hermann Göring ernannte Krauch zudem zum „Generalbevollmächtigten für Chemie“. In Hitlers Kriegsplänen spielte das Konglomerat nun eine immer größere Rolle. Die Chemie sollte helfen, die nötigen Rohstoffe zu liefern.

1941 begann die I.G. mit dem Aufbau eines Zweigwerkes in Auschwitz, um dort synthetischen Kautschuk (Buna) herzustellen. Daraus sollten Reifen entstehen, auf denen die Militärfahrzeuge rollen konnten. Die Häftlinge aus dem nahe gelegenen Konzentrationslager wurden zur Zwangsarbeit verpflichtet. Die I.G. zahlte dafür Geld an die SS, etwa vier bis fünf Reichsmark pro Tag und Häftling. Laut Schätzungen starben bei der Arbeit am Werk rund 30 000 Häftlinge – oder wurden auf der Baustelle erschossen.

Wer zu schwach war, wurde in die Gaskammer geschickt. Die I.G. war auch an der Deutschen Gesellschaft für Schädlingsbekämpfung (Degesch) beteiligt, die das Auschwitzgas Zyklon B produzierte.

Im Nürnberger Kriegsverbrecherprozess wurden zwölf Angestellte der I.G., darunter Krauch, zu Haftstrafen verurteilt. Einige konnten danach ihre Karriere in der Chemieindustrie fortsetzen. 1952 teilten die drei westlichen Besatzungsmächte die I.G. in zwölf eigenständige Unternehmen auf.

FOTOS: ANG IMAGES/MANUEL COHEN; PICTURE-ALLIANCE/DPA; BPK-FOTODACH/US-ARMY; ULLSTEIN BILD

Lesermeinungen

Der Volkswirt

Denkfabrik von Andreas Löschel zu den hohen Strompreisen.

WirtschaftsWoche Heft 47/2025

Diese absurde Energiepolitik verfolgt nur ein einziges Land auf der Erde: Deutschland.

Franz Grossmann

via Mail

Titel

Die Debatte um die Erbschaftsteuer.

WirtschaftsWoche Heft 47/2025

SPD und Co. sind seit Urzeiten die Champions der Umverteilung. Und wenn der Kuchen kleiner wird, dann bleibt natürlich nur noch die Erbschaftsteuer übrig. Die Reichen werden dann gehen. Seit Keir Starmer seine Steueränderungen durchgepeitscht hat, haben schon über 4000 Superreiche Großbritannien verlassen, 150 000 werden folgen.

Eleonore Charrez

via Mail

wiwo.de

Kommentar von Thomas Kuhn zu Gema gegen OpenAI

vom 11.11.2025

Endlich mal ein Eingriff, damit das System dem Menschen dient und nicht der Mensch dem System. Ich begrüße das, auch wenn ich kein überragender Freund der Gema bin. Das kann aber nur der erste Schritt sein, um die KI-Konzerne in die Schranken zu weisen.

Holger Altschmied

via LinkedIn

wiwo.de

Diese Grafiken zeigen das Leid von BYD in China

vom 13.11.2025

Die Entwicklung bei BYD zeigt, wie schnell sich die Dynamik in der Elektromobilität verändert. Für europäische Hersteller ist es entscheidend, neben der Produktqualität auch digitale Lieferketten und nachhaltige Batterietechnologien aufzubauen, um ESG- und weitere Vorgaben der EU erfüllen zu können. Nur wer

Transparenz über Energie- und Ressourcenverbräuche schafft, bleibt langfristig wettbewerbsfähig.

Andre Keßler

via LinkedIn

wiwo.de

Besserverdiener in Sozialwohnungen sollen zuzahlen

vom 12.11.2025

Es leben sehr viele in Sozialwohnungen, die eigentlich nicht für sie gedacht sind. So ehrlich muss man sein. Trotzdem: Nur bauen, bauen, bauen löst unser Problem. Und damit das geht, müssen wir Bürokratie und Vorschriften drastisch auf das wirklich Nötige und Wichtige reduzieren.

Stefan Mittermeier

via Facebook

Schreiben Sie uns

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

IMPRESSUM



DER DEUTSCHE VOLKSWIRT

Gegründet 1926

Pflichtblatt der Wertpapierbörsen in Düsseldorf, Frankfurt und Stuttgart

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

Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf, (für Pakete, Päckchen und Frachtsendungen)
Fon (02 11) 8 87-0
E-Mail wiiwo@wiwo.de

CHEFREDAKTION

Chefredakteur Horst von Büttlar

Stellvertretende Chefredakteure Maja Brankovic, Martin Dowideit, Hauke Reimer

Geschäftsführende Redakteurin/ Chefin vom Dienst Angela Kürzdörfer

REDAKTION

Textchef und Autor Dieter Schnaas
Creative Director Patrick Zeh

Volkswirt Bert Losse, Henrike Adamsen

Unternehmen Jens Konrad Fischer, Martin Seiwert, Tobias Gürtler, Nele Höfler, Nele Husmann, Rüdiger Kiani-Kreß, Stephan Knieps, Artur Lebedew, Philipp Mattheis, Clara Thier, Lukas Zdrzalek, Reporter: Jürgen Salz, Harald Schumacher, Chefreporter: Dr. Florian Güßgen

Technologie Jens Konrad Fischer, Martin Seiwert, Stefan Hajek, Michael Kroker, Thomas Kuhn, Andreas Menn, Thomas Stölzel

Reportage & Investigation Melanie Bergemann; Henryk Hielscher, Philip Kaleta, Florian Weyand, Chefreporter: Volker ter Haseborg

Finanzen & Immobilien/Börsenwoche Maja Brankovic, Julia Groth, Marion Bonazzi, Frank Doll, Philipp Frohn, Martin Gerth, Julia Leonhardt, Saskia Littmann, Felix Petruschke, Dr. Anton Riedl, WiWo Coach/Leiter Verbraucherfinanzen: Niklas Hoyer

Management & Karriere Varinia Bernau, Kristin Rau, Jannik Deters, Leonard Knollenborg, Dominik Reintjes, Claudia Tödtmann

Layout Sara-Lena Bolay, Claudia Immig, Juliane Reyes Nova
E-Mail joern.petring@extern.wiwo.de

Visual Designer/Illustrator

Dimitri Broido

Bildredaktion Silke Eisen; Patrick Schuch, Marcel Reyle

Informationsgrafik Andre Piron; Tobias Hahn, Carsten Stollmann, Gerd Weber

Schlussproduktion Nadia Abdallah

Produktion Markus Berg, Petra Jeanette Schmitz

BÜROS

Politik & Weltwirtschaft

Max Haerder; Max Biederbeck, Dr. Christian Ramthun, Sophie Crocoll, Julian Heißler, Dieter Schnaas, Cordula Tutt (Autorin), Chefreporter: Benedikt Becker

Askanischer Platz 3, 10963 Berlin, Fon (0 30) 6 16 86-121 Fax (0 30) 6 16 86-170
Brüssel Daniel Goffart, Rue Jacques de Lalang 28, B-1040 Bruxelles, Fon +49 17155 22 147 E-Mail daniel.goffart@wiwo.de

Frankfurt Finanzen Heike Schwerdtfeger Unternehmen Anina Reimann Eschersheimer Landstraße 50, 60322 Frankfurt, Fon (0 69) 24 24-49 03 Fax (0 69) 24 24 59 49 03

Peking Jörn Petring*, Liulitun Beili Building 6, Unit 7/602 100600 Beijing, VR China Fon (0086 186) 12 20 40 93 E-Mail joern.petring@extern.wiwo.de

Silicon Valley Matthias Hohensee*, 555 Vista del Mar Drive, Aptos, CA 95003, Fon (00 18 31) 6 62 18 30 E-Mail matthias.hohensee@extern.wiwo.de

Tokio Martin Fritz*, c/o Foreign Correspondents' Club of Japan, Marunouchi Nijubashi Bldg. 5F, 3-2-3 Marunouchi, Chiyoda-ku, 100-0005 Tokyo, Japan Fon/Fax (00 81 90) 65 12 43 23 E-Mail martin.fritz@extern.wiwo.de

New York Sonja Álvarez Sobrevieja E-Mail sonjaalvarez@wiwo.de

(*Freier/ Mitarbeiter/in)

Verantwortlich für diese Ausgabe I.S.d.P. Max Haerder

(Politik & Weltwirtschaft), Bert Losse (Volkswirt), Jens Konrad Fischer (Unternehmen & Technologie), Varinia Bernau (Management & Karriere), Maja Brankovic (Finanzen & Immobilien, Börsenwoche)

Unter diesen E-Mail-Adressen erreichen Sie die Redaktion: unternehmen@wiwo.de, technologie@wiwo.de, management@wiwo.de, politik@wiwo.de, finanzen@wiwo.de

Unter diesen E-Mail-Adressen erreichen Sie die Redaktion: unternehmen@wiwo.de, technologie@wiwo.de, management@wiwo.de, politik@wiwo.de, finanzen@wiwo.de

ONLINEDESK

Digitalchef Martin Dowideit

Stv. Head of Digital/Leiter Desk Stephan Happel

CvD Jana Hannemann-Marten, Katja Joho, Robert Laubach, Jana Reiblein

Newsletter und Formate Theresa Langwald-Dosenovic

Content Manager Sara-Verena Adamsky, Sebastian Feltgen, Michelle Winner

Social Media Christina Hollender, Nora Sonnabend

Redaktion Kevin Gallant, Svenja Gelowicz, Anna Tabea Hönscheid, Lisa Ksienzyk, Angelika Melcher, Sebastian Schug, Anabel Schröter E-Mail online@wiwo.de

VERLAG

Handelsblatt GmbH (Verleger im Sinne des Presserechts)

Geschäftsführung Andrea Wasmuth (Vorsitz), Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf, Fon (02 11) 8 87-13 02, E-Mail info@iqm.de

Anzeigendisposition Fon (02 11) 8 87-26 66

Medialinformationen www.iqm.de Zurzeit gilt Anzeigenpreisliste Nr. 62

Zahlungen für Anzeigen bitte ausschließlich auf folgendes Konto:

Die Mitglieder der folgenden Verbände/Vereine erhalten die WirtschaftsWoche (Print oder eMagazin) im Rahmen ihres Mitgliedsbeitrages geliefert:

BVH – Bundesverband der Borsenvereine an deutschen Hochschulen e.V., Bundesverband deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. (bdvb); EWH – Europäischer Wirtschaftsverband für Handelsvermittlung und Vertrieb e.V.

Die Mitglieder der folgenden Verbände/Vereine erhalten die WirtschaftsWoche zum Mitglieds-Sonderpreis: BDI e.V.

Heft-Nachbestellung Fon (02 11) 8 87-36 02, Fax (02 11) 8 87-29 80 E-Mail kundenservice@handelsblatt.com

Verantwortlich für Herstellung Christian Wiele

Verantwortlich für Anzeigen Simone Orlich

Anzeigenverkauf iq media marketing gmbh Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf, Fon (02 11) 8 87-13 02, E-Mail info@iqm.de

Anzeigendisposition Fon (02 11) 8 87-26 66

Medialinformationen www.iqm.de Zurzeit gilt Anzeigenpreisliste Nr. 62

Zahlungen für Anzeigen bitte ausschließlich auf folgendes Konto:

DZ Bank AG, Düsseldorf IBAN: DE91 3006 0010 1013 1204 08 BIC/SWIFT: GENODE33XXX

Artikelanfragen Fon (02 11) 8 87-36 02 (Mo.–Fr. 9–16 Uhr) Fax (02 11) 8 87-29 80 E-Mail nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Sonderdrucke Fon (02 11) 8 87-36 02 (Mo.–Fr. 10–16 Uhr) Fax (02 11) 8 87-29 80 E-Mail nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Nutzungsrechte Fon (02 11) 8 87-36 02 (Mo.–Fr. 9–16 Uhr) E-Mail nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

Druck Vogel Druck und Medienservice GmbH, Leibnizstraße 5, 97204 Hönchberg

Vertrieb Verlag Der Tagesspiegel GmbH, www.tagesspiegel.de

Die WirtschaftsWoche wird ganz oder in Teilen im Print und digital veröffentlicht. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

Für die Übernahme von Artikeln in interne elektronische Pressespiegel erhalten Sie die erforderlichen Rechte über PMG Presse-Monitor GmbH, Berlin, Fon (0 30) 28 49 30 oder www.presse-monitor.de.

Printed in Germany. ISSN 0042-8582.

Für unverlangt eingesandete Manuskripte, Fotos und Illustrationen keine Gewähr.

Und dann änderte sich alles

Den Debütfilm von Regina Ziegler wollte das ZDF nicht produzieren. Ein Erfolg wurde er trotzdem, weil sich seine Macherin nicht beirren ließ

PROTOKOLL Claudia Tödtmann



Regina Ziegler in ihrer Zeit als Assistentin beim Sender Freies Berlin in den 1970er-Jahren

Die deutsche Filmbranche war 1973 fest in Männerhand. Produzenten waren Herren im grauen Anzug. Ich war 29 Jahre alt, gering bezahlt beim Sender Freies Berlin. Für 25 Mark am Tag war ich das Mädchen für alles, meldete unter anderem Besuche an, erledigte Botengänge und auch mal private Wünsche. Durch die Arbeit lernte ich den Regisseur Wolf Gremm kennen – meinen späteren Mann. Mit seinem bezaubernden Charme sagte er den Satz, der mein Leben änderte: „Filme produzieren – das kannst du.“ Ich glaubte ihm und wollte es. Sofort. Nur, wie sollte ich Filme produzieren ohne Geld, ohne Aufträge? Die Banken winkten ab, Sender waren skeptisch.

Beim ZDF Kleines Fernsehspiel fielen wir mit unserer Filmidee für „Ich dachte, ich wäre tot“ zuerst durch. Mit dem Stoff über eine 16-Jährige, die mit ihrem Umfeld nicht klarkommt und deshalb einen Suizidversuch unternimmt, sollten wir uns doch lieber ans Kirchenfernsehen wenden, war die Empfehlung. Ich konnte es nicht fassen. „Dann machen wir den Film eben alleine“, sagte ich zu Wolf. Bei unseren Freunden und Bekannten, die schon den Bürgersteig wechselten, wenn



REGINA ZIEGLER
ist Filmproduzentin

sie mich sahen, aus Sorge, dass ich mir noch mehr Geld borge, habe ich mir 100 000 Mark zusammengepumpt. Der Film wurde ein großer Erfolg. Er erhielt den Preis des Verbandes der deutschen Kritiker und eine Produktionsprämie des Innenministeriums über 200 000 Mark. Als er 1975 im Museum of Modern Art in New York gezeigt wurde, fehlte mir das Geld für Flugtickets, um dabei zu sein. Ich war schon wieder verschuldet, mit der Finanzierung für das nächste Filmprojekt.

Was das ZDF betraf, gab ich natürlich nicht auf. Ich zog meinen langhaarigen Fellmantel an und stieg in einen Zug nach Mainz. Einen ganzen Tag lang fuhr ich im Fahrstuhl hoch und runter, habe mich jedem Einzelnen, der da einstieg, namentlich vorgestellt, in der Hoffnung, auf einen Redakteur mit Budgetverantwortung zu treffen. Am Ende hatte ich Erfolg. Ich traf auf den Fernsehspiel-Chef Heinz Ungreit, er gab mir die Chance zum nächsten Film – meinem TV-Debüt: „Anna und Edith“, die erste lesbische Beziehung, die im deutschen Fernsehen gezeigt wurde. Wenn ich heute beim ZDF in einen Fahrstuhl steige, lächle ich leise. ■

GEBOREN
am 8. März 1944
in Quedlinburg

AUSBILDUNG
Wirtschafts-
dolmetscherin

GRÜNDUNG
Regina Ziegler
Produktion 1973

ANZAHL FILME
600

FOTOS: PRIVAT; PICTURE ALLIANCE/GEISLER-FOTOPRESS

GIPFELTREFFEN DER WELT MARKT FÜHRER

VON DEN BESTEN LERNEN

Der Mittelstand rückt zusammen –
Lassen Sie uns gemeinsam von den Besten lernen.



STEFAN KLEBERT
CEO, GEA Group



ISABEL KNAUF
Mitglied des Gesell-
schafterausschusses,
Gebrüder Knauf KG



HILDEGARD MÜLLER
Präsidentin, Verband der
Automobilindustrie e.V.



PETRA SCHARNER-WOLFF
CEO, OTTO Group

©Viktor Schanz

Jetzt anmelden:
weltmarktfuehrer-gipfel.de



Ideeller-Partner



Initiativ- und Networking-Partner



Content Partner





Leica ZM 1 & ZM 2

A Movement of Its Own



Die Leica ZM 1 & ZM 2 Urban Green und Monochrom Edition verkörpern die Essenz von Leicas Handwerkskunst und richtungsweisendem Design und setzen einen neuen Standard in der Uhrentechnik: die patentierte Drückerkrone mit Sekundenrückstellung, die Statusanzeige des Uhrwerks, die beispiellose Gangreserve und die Tag-/Nachtanzeige. Zeitlos, raffiniert und auf das Wesentliche reduziert, setzt jede Edition der Leica ZM 1 und ZM 2 ein natürliches Statement in Form und Funktion.

Mehr zur Leica Watch Kollektion: www.leica-camera.com/leica-watch