

GESCHÄFTSRISIKO TRUMP Deutsche Transatlantiker im Tal der Tränen

PRINZIP ELLIOTT Wie der Hedgefonds den Thyssenkrupp-Chef abschießen will

GRÜNE RENDITE Neun Fonds, die Anleger mit gutem Gewissen kaufen können

STIMMT IHRE WORK-LOVE-BALANCE?

Warum uns weniger Arbeit und mehr Sex zu besseren Führungskräften machen – und wie das gelingt



Form: vollendet.



Der neue Touareg. Mit aufregendem Design.

Die lang gestreckte Motorhaube und die scharf gezeichneten Seitenlinien des neuen Touareg vereinen Eleganz und Dynamik. Auch das Interieur präsentiert sich in Bestform: Mit seinem intuitiven Bedienkomfort setzt das optionale Innovision Cockpit neue Maßstäbe. So überzeugt der neue Touareg auf ganzer Designlinie.

Wir bringen die Zukunft in Serie.



Volkswagen

Kraftstoffverbrauch in l/100 km: 7,7 (innerorts), 5,9 (außerorts), 6,6 (kombiniert), CO₂-Emissionen in g/km: 173 (kombiniert), Effizienzklasse: C. Abbildung zeigt optionale Sonderausstattung gegen Mehrpreis.

Macht euch ehrlich!

BEAT BALZLI CHEFREDAKTEUR



Die Autoindustrie muss bei Dieselgate endlich reinen Tisch machen. Sonst züchtet sich Deutschlands Schicksalsbranche noch mehr politische Gegner.

Der Superlativ ist ihr Kerngeschäft.

Keiner ist profitabler und innovativer. Und keiner ist defensiver als die Autokonzerne. Superstar Dieter Zetsche lieferte diese Woche den Beleg. Er musste beim Verkehrsminister antanzen (siehe Seite 34). Das wäre eine Chance gewesen. Der Daimler-Chef hätte reinen Tisch machen können. Er hätte sich mitten im Dieselskandal dahin setzen können, wo er am liebsten sitzt – in den driver seat. Er hätte sich als CEO präsentieren können, der alles unternehmen wird, um Fehler zu korrigieren und seine Kunden zufriedenzustellen. Stattdessen ließ er sich von einer Meute Juristen beraten statt vom gesunden Menschenverstand. Das klang dann so: „Offene Rechtsfragen werden noch im Widerspruchsverfahren geklärt.“

Es ist ein trauriges Schauspiel, das in Deutschland aufgeführt wird. Seit drei Jahren entpuppen sich die Emissionsangaben zu immer neuen Automodellen als Fake News. Medien, Staatsanwälte und Behörden bringen immer neue Trickserien ans Tageslicht. Doch die Verantwortlichen bleiben an der Macht und vernebeln, verschweigen, verharmlosen.

Auch wenn dieser Vorwurf nicht auf alle im gleichen Maß zutrifft, steht fest: Die Autokönige werden ihrer Verantwortung nicht gerecht. Sie lenken nichts weniger als Deutschlands Schicksalsbranche. Kein anderer Sektor schafft so viele Jobs, verantwortet so viel Innovation, kriegt so viel Aufmerksamkeit vom Staat. Sein Erfolg reicht US-Präsident Donald Trump gar als Auslöser für die nächste Eskalation im Handelskonflikt. Nur um die German cars zu schützen, wird Kanzlerin Angela Merkel am Ende auf Emmanuel Macrons Europakurs einschwenken müssen. Das fordert der französische Präsident gerade als Gegenleistung für seine Hilfe im Handelsstreit.

Dieses Bedeutungslevel der Branche passt so gar nicht zur unprofessionellen Hinhaltetaktik, mit der die Autobosse nicht zuletzt eine perfekte Zielscheibe abgeben. Sie machen die politischen Feinde der Industrie größer, als sie sein sollten. Sie produzieren immer neue Anreize für noch mehr wirtschaftsfeindliche Regulierungen.

Damit muss Schluss sein. Die Konzerne sollten sich schon aus Eigennutz in der Dieselfrage um Aufklärung bemühen und dabei auch schmerzhaft Schritte gehen – sowohl finanziell wie personell. Dass Volkswagen das Milliardenbußgeld der Staatsanwaltschaft Braunschweig akzeptiert, geht schon mal in die richtige Richtung – reicht aber noch nicht. ■

Was Sie in dieser Ausgabe überraschen wird: Mit einer Maschine zu reden ist bequemer, als sich per Tastatur oder Touchscreen bemerkbar zu machen. Wie werden die Sprachroboter trainiert, damit sich der Mensch mit ihnen versteht? Welche Stimme brauchen sie, welche Fußballer und welche Lieder müssen sie kennen? All das erzählt Thomas Kuhn im Ressort Innovation Digitales auf Seite 60.



DER PARTNER FÜR DIE DIGITALISIERUNG DES HANDELS

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



COMARCH
www.comarch.de



44 Mit Big-Data-Analyse wollen SAP und Start-ups dem Fußball den Zufall austreiben.



48 US-Investor Elliott nimmt sich Thyssenkrupp vor. Was Konzernchef Hiesinger (Foto) zu erwarten hat.



14

Bis dass der Stress euch scheidet: Wer dauerhaft mehr arbeitet als liebt, gefährdet nicht nur seine Beziehung, sondern auch die Karriere.

34 „Ich habe dem Daimler-Chef meine Meinung schonungslos rübergebracht“



ANDREAS SCHEUER, Verkehrsminister, über sein Treffen mit Dieter Zetsche



72

Wie Anleger mit Fonds ökologisch investieren und so etwa an Recycling verdienen.

3 Vorwort

6 Kompakt Allianz in China | Deutsche Bank | Kohleausstieg | Motorradlärm | Kicktipp

8 Grafik Was die Strafzölle Unternehmen in Deutschland und den USA kosten

10 Standpunkte BaFin-Chef Felix Hufeld über digitalen Verbraucherschutz | Angela Merkel | Cebit

12 Chefbüro Wim Abbing, Chef des Röstmaschinenbauers Probat

22 Menschen der Woche Tim Höttges | Yanis Varoufakis | Bernhard Mattes | Peter Michael Huber | WiWo Club in Ludwigsburg

TITEL

14 Karriere und Sex Die Liebe in Zeiten des Kapitalismus? Ein trauriges Geschäft. Anleitung zur Optimierung Ihrer Work-Love-Balance

POLITIK ÖKONOMIE

26 Handelskrieg Die letzten Transatlantiker verfallen in tiefe Depression

30 Regierung Den Kern der Koalition bilden drei Chefstrategen. Wer die Männer hinter Angela Merkel, Olaf Scholz und Horst Seehofer sind

34 Verkehr Die große Daimler-Show des CSU-Ministers Andreas Scheuer

35 Abgasskandal Warum deutsche Autohersteller viele neue Modelle nicht verkaufen dürfen

38 Der Volkswirt

Welthandel WTO-Vizechef Karl Brauner über den eskalierenden Zollkonflikt zwischen den USA und Europa und die überfällige Reform seiner Organisation

40 New Economics Eine neue Studie zeigt die Wechselwirkung von Demografie und Inflation

41 Ölpreis Muss die Opec zurückrudern und ihre Fördermenge erhöhen?

UNTERNEHMEN INNOVATION DIGITALES

44 Fußball Big Data erobert den Profi-Sport und macht Talentscouts überflüssig

48 Thyssenkrupp Wie US-Investor Elliott Konzernchef Heinrich Hiesinger mürbe machen will

50 Apple Warum der iPhone-Gigant den Medienkonzern Facebook attackiert

52 HSH Der Verkauf der Landesbank an Investoren hat für die Sparkassen ein Nachspiel

54 Zucker Wie der Trend zum gesunden Essen eine ganze Industrie zerlegt

59 Helden des Mittelstands Ein Maschinenbauer spart durch digitale Warenannahme viel Zeit

60 Sprachsteuerung Um Maschinen zu steuern, werden Menschen in Zukunft immer öfter mit ihnen reden, statt zu tippen und zu wischen. Wie das gelingen soll

64 Cybermobbing Die App Tellonym macht Anonymität zu ihrem Markenkern – und fördert so Hass und Hetze

66 Start-up der Woche Kewazo schickt Roboter auf die Baustelle

68 Essay Der Ökonom Heiner Flassbeck hält eine Grabrede auf die neoliberale Globalisierung – und lädt ein zum Widerspruch

GELD ERFOLG

72 Spezial Ökoanlagen Nachhaltig investieren war ein Geschäft von Freaks, heute stecken professionelle Investoren Milliarden in ethische Investments. Welche Produkte sich für Privatanleger rechnen

78 Bilanzen Melanie Kreis, Finanzchefin der Deutschen Post, zur Gewinnkrise des Dax-Konzerns und zur großen Bilanzumstellung | Warum sich die Schulden der Post binnen drei Monaten versechsfacht haben

80 Steuern und Recht Aktienverluste | Geschenke | Schrebergarten | Dieselskandal | Zweitwohnungsteuer | Spende | Fernbus | Whisky

82 Geldwoche

Dax-Aktie SAP: erste Liga, aber teurer als Apple
Aktie Goldanteil mit Agnico Eagle erhöhen

83 Aktie 50-Prozent-Chance mit Mylan

Aktie Mondi: Nicht von Pappe

84 Aktie Turnaround-Spekulation Bilfinger

Anleihe Harter Franken-Zins von Georg Fischer

85 Fonds Wertgrund Wohnselect D

Geld-Gespräch Unternehmer Harald Christ: „Ich bin Sozi und habe Geld – na und?“

86 Manager-Ego Narzissten auf der Chefetage sind besser als ihr Ruf

89 Kolumne: Sprengers Spitzen Wie erfahrene und junge Mitarbeiter konstruktiver miteinander arbeiten

90 Arbeitgeberranking In diesen Unternehmen wollen junge Talente arbeiten

94 Kaufrausch Schnickschnack für die Kaffeeküche

96 Leserbrief/Impressum

97 Register

98 Schlusswort

Wirtschafts Woche Club

„BörsenWoche Hautnah“ in Dortmund

Christof Schürmann und Georg Buschmann von unserem Finanzbrief interviewen BVB-Finanzvorstand Thomas Treß und Voltabox-Chef Jürgen Pampel. Infos und letzte Karten club.wiwo.de

Allianz

Bäte legt in China nach

TEXT MATTHIAS KAMP

Die Allianz rechnet sich gute Chancen aus, von der von Staats- und Parteichef Xi Jinping angekündigten Öffnung des chinesischen Finanzmarktes zu profitieren. In Verhandlungskreisen heißt es, der Versicherungskonzern könnte seinen Anteil an dem Gemeinschaftsunternehmen mit dem chinesischen Finanzdienstleister Citic Trust mittelfristig auf bis zu 100 Prozent erhöhen – oder aber weitere Partner in das Joint Venture holen. Derzeit halten die Münchner 51 Prozent an der Firma, die in China Lebensversicherungen vertreibt. Auch ihren Anteil von 22,5 Prozent an dem Gemeinschaftsunternehmen mit dem chinesischen Krankenversicherer CPIC könnte die Allianz aufstocken. Das Unternehmen verkauft in China Krankenversicherungen und kam zuletzt auf Prämieinnahmen von umgerechnet 150 Millionen Euro. Die Prämien der Allianz im Chinageschäft mit Lebensversicherungen stiegen zuletzt um 20 Prozent auf knapp 700 Millionen Euro. Im Sachversicherungsgeschäft strebt



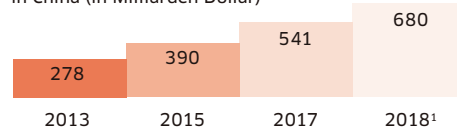
Hoffentlich Allianz versichert Filiale in Guangzhou

die Allianz eine Partnerschaft mit dem chinesischen Technologieunternehmen JD.com an. Hier warten die Münchner derzeit auf grünes Licht der Peking Behörden. Zustimmung muss die chinesische Finanzaufsicht auch dem Plan der Allianz, ihre Chinaaktivitäten in einer Holding zusammenzufassen, was den Deutschen größeren Spielraum bei ihren Geschäften verschaffen würde. Bei beiden Vorhaben stünden die Chancen gut, dass Peking bald zustimmt, heißt es in Verhandlungskreisen. Beim jüngsten Chinabesuch von Bundeskanzlerin Angela Merkel gehörte Allianz-Chief Oliver Bäte zur Wirtschaftsdelegation.

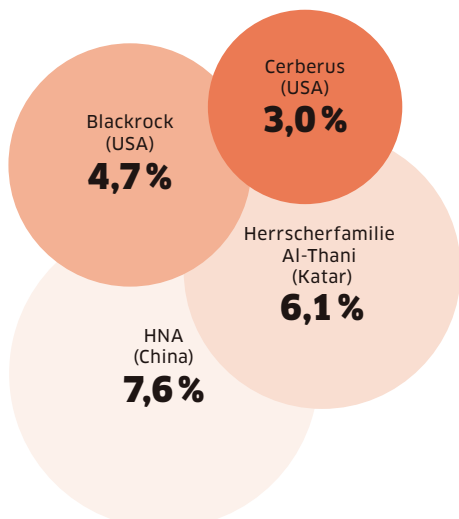
Die Gespräche mit Regierungsvertretern in Peking, heißt es, seien positiv verlaufen. Bereits am 9. Juli, bei den deutsch-chinesischen Konsultationen in Berlin, könnten die ersten Vorhaben unterschrieben werden.

Mehr als verdoppelt

Einnahmen der Versicherer in China (in Milliarden Dollar)



¹ Prognose; Quelle: CIRC, Germany Trade & Invest



Die größten Aktionäre des Kriseninstituts
Quelle: Deutsche Bank

Deutsche Bank

Schadensbegrenzung

Finanzinvestor Cerberus dürfte die aktuelle Kursschwäche der Deutschen Bank nutzen, um seinen Anteil an dem Institut leicht zu erhöhen. So heißt es im Umfeld eines Großaktionärs und bei Frankfurter Investmentbankern. Cerberus hatte im November 2017 für knapp eine Milliarde Euro drei Prozent an der Deutschen Bank gekauft. Mit dieser Investition liegt der Fonds jetzt mehr als 30 Prozent im Minus. Mit einem Zukauf würde der durchschnittliche Einstiegspreis sinken – und die Bilanz des Engagements weniger desolat aussehen. Sobald Cerberus über fünf Prozent kommt, müsste der Investor dies melden.

Motorradlärm

Leise geschummelt

Motorräder sind viel lauter als offiziell angegeben. Doch die Bundesregierung kann laut Antwort auf eine Kleine Anfrage der Grünen kaum etwas gegen Lärm und falsche Angaben tun. Zur internationalen Typzulassung messen Hersteller Emissionen selbst, und nur im Tempobereich zwischen 20 bis 80 km/h, heißt es darin. Grünen-Fraktionsvize Oliver Krischer moniert: „Wie beim Abgasskandal bleibt die Regierung beim Motorradlärm untätig und verweist auf die internationale Ebene.“ Ein Skandal sei, „dass auch Motorradhersteller Abschalteinrichtungen verbauen und bei Lärmgrenzwerten tricksen“.



Kicktipp

Firmentippen boomt

Knapp fünf Millionen Menschen tippen beim deutschen Onlineportal Kicktipp auf Ergebnisse der WM in Russland. Rund 500 000 davon tun dies in Profipaketen, also bei kostenpflichtigen Tipprunden, die Mitarbeiter von Firmen bilden oder die von Firmen für Kunden oder Mitarbeiter gebucht werden. Bei der EM vor zwei Jahren in Frankreich waren es nur halb so viele. „Da ist querbeet alles dabei“, weiß Janning Vygen, der Kicktipp 2007 gründete und bis heute als Zwei-Mann-Unternehmen betreibt. „Von der Anwaltskanzlei über Getränkemärkte bis zum Dax-Konzern.“ Zu den zahlenden Kunden gehören Allianz, Aldi, Deutsche Bank und Edeka. Die weltweit größte Shoppingcommunity Pepper (mydealz) bringt es auf 50 000 Teilnehmer.

465

Milliarden Euro Verbindlichkeiten wies die italienische Notenbank im Euro-Zahlungssystem (Target2) per Mai aus, 39 Milliarden Euro mehr als im April. In ähnlicher Höhe haben Kunden Geld bei italienischen Banken abgezogen und in andere Euro-Länder transferiert.

Kohleausstieg

Ministerium will Klagen vermeiden

TEXT ANGELA HENNERSDORF

Das Bundesumweltministerium prüft, ob eine vorzeitige Abschaltung von Kohlekraftwerken verfassungsrechtlich zulässig ist. Dazu werden zwei Kanzleien und der Rechtsprofessor Thomas Schomerus von der Leuphana Universität in Lüneburg bis zur Sommerpause ein Gutachten vorlegen. Die Ergebnisse braucht die gerade eingesetzte Kohle-Kommission, die bis Ende des Jahres entscheiden soll, wann der Ausstieg aus der Kohle kommen soll. Geprüft wird, ob die Abschaltung rechtlich zulässig ist, welche Übergangsfristen bei einer vorzeitigen Abschaltung einzuhalten wären und ob die betroffenen Unternehmen entschädigt werden müssten. Das Gutachten soll Rechtsgrundlage für ein Kohle-Ausstiegsgesetz sein. Offen-



Bald stillgelegt Kohlekraftwerk Boxberg in der Oberlausitz

bar will die Politik nicht denselben Fehler wie beim Atomausstieg machen, als die Regierung kurzfristig anordnete, einige Reaktoren sofort abzuschalten. Dagegen hatten die Betreiber RWE, E.On und Vattenfall geklagt und nach jahrelangem Rechtsstreit rund eine Milliarde Euro Entschädigung erhalten.

Strafzölle

Noch sind es nur Peanuts

Die USA langen mit ihren Zöllen bei Stahl und Aluminium aus Europa zu. Deutsche Unternehmen kostet das 382 Millionen Euro – verschmerzbar. Auch die Gegenzölle der EU treffen die US-Hersteller noch nicht bis ins Mark. Eskaliert Trump den Handelsstreit wie angedroht, würde er aber Milliarden kosten.



Wichtigste Waren, die Deutschland und die USA ins jeweils andere Land ausführen

in Millionen Euro, 2017



Deutsche Exporte in die USA
107 406

US-Exporte nach Deutschland
45 129

Personenkraftwagen¹

Personenkraftwagen²



19 473 ●

● **5162**

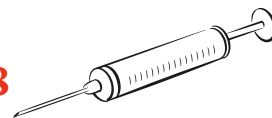


Medikamente

Impfmittel

9755 ○

○ **1688**

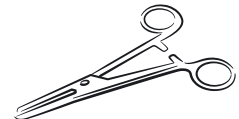


Fahrzeugteile und andere Kraftfahrzeuge³

Medizinische Instrumente

4683 ●

○ **1397**



Flugzeuge, Helikopter, Raumfahrzeuge, Trägerraketen

Chemische Erzeugnisse



3254 ○

○ **1128**

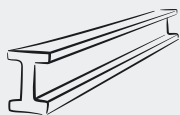


Exporte bislang: ○ zollfrei ● mit Zöllen belegt

Während die USA nur auf Stahl- und Aluminiumwaren Zölle einführen, reagiert die Europäische Union mit Gegenzöllen auf ein Sammelsurium an Gütern

Mit Zoll belegte deutsche Exporte
in Mio. Euro

Ab Juli mit Zoll belegte US-Exporte
in Mio. Euro



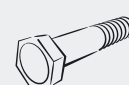
Stahl-
produkte

337 **1347**

(Auswahl)

103 1. Schrauben⁴

26



Aluminium-
produkte

45 **448**

84 2. Whisky

21



26 9. Motorräder

6

13 14. Erdnussbutter

3



insgesamt: **382** **1795**

705

172

Neue Zölle, die die deutschen
Hersteller zahlen müssen

Was es deutsche Hersteller kostet,
wenn Trump Strafzölle
von 25 Prozent auf Pkws einführt:
4,9 Mrd. Euro

Zölle, die ab Juli auf US-Hersteller für
Exporte nach Deutschland zukommen⁵

Werte gerundet; Zollkosten für ein Jahr, auf Basis von Exporten 2017; ¹ Importzoll: 2,5%; ² Importzoll: 10%; ³ Importzoll: 0,0 bis 2,5%; ⁴ aus Eisen/Stahl; ⁵ 2021 fallen weitere Strafzölle an; Redaktion: Sebastian Kirsch; Icons: Dmitri Broido; Grafik: Gerd Weber; Quelle: eigene Berechnungen, Europäische Kommission, Comtrade, Weißes Haus, WTO, USITC

The Breitling Jet Squad
Jacques Bathelin
Christophe Dekkers
Felix Wolfart




BREITLING
1884

#SQUADONAMISSIION

BREITLING BOUTIQUE
BÖRSENSTRASSE 2-4
FRANKFURT

Der gläserne Verbraucher muss besser geschützt werden

GASTKOMMENTAR FELIX HUFELD



Internetgiganten drängen auf die Finanzmärkte. Banken und Versicherer rüsten ihre Datentechnik auf. Wenn Algorithmen bestimmen, wer welche Kredite, Policen und Geldanlagen bekommt, müssen Finanzaufseher diese kontrollieren können.

In einer immer stärker von Algorithmen gesteuerten Welt wird die Frage der Nutzung persönlicher Daten brisant. Algorithmen entscheiden darüber, ob ich kreditwürdig bin, ob ich eine Versicherungspolice bekomme – und wenn ja, zu welchem Tarif. Die Vernetzung nimmt zu, und dank neuer Technologien können immer komplexere Aufgaben automatisiert werden. Die Software trifft Anlageentscheidungen, oder sie schlägt automatisch Alarm, wenn der Verdacht aufkommt, dass hier Geld gewaschen werden soll. Sie kann aber auch irren, falsch programmiert sein. Finanzaufsicht ohne die Fähigkeit, Algorithmen auch zu hinterfragen, ist deshalb in Zukunft nicht mehr vorstellbar.

Die Finanzwirtschaft erlebt gerade einen tiefen digitalen Wandel. Um als Finanzaufseher angemessen reagieren zu können, tauschen wir uns regelmäßig mit Wissenschaft, Industrie und Verwaltung aus. Einen wesentlichen Diskussionsbeitrag möchten wir auch mit unserem neuen Bericht zum Thema Big Data und künstliche Intelligenz leisten, den wir mit Partnerschaft Deutschland, dem Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme und Boston Consulting Group erstellt haben. Der Bericht zeigt: Finanzwirtschaftliche Kundendaten sind besonders wertvoll, und der Wettlauf um diese Daten hat längst begonnen.

Angetrieben wird dieser Wettlauf durch die Verfügbarkeit immer größerer Datenmengen – und die verbesserten Möglichkeiten, diese Daten zu interpretieren und für eigene Zwecke zu nutzen. Big Data und künstliche Intelligenz sind nicht nur Schlagworte. Viele Banken, Versicherungen und Kapitalmarktunternehmen setzen darauf, ihr Geschäft durch den gezielten Einsatz dieser intelligenten Datentechnik zu optimieren. Das ist grundsätzlich zu begrüßen. Sie treffen auf Verbraucher, die einen großen Teil ihres

Alltags in die digitale Welt verlagert haben und so immer neue Daten frei Haus liefern. Schon jetzt ziehen die bekanntesten Onlineplattformanbieter, bei denen wir beispielsweise Musik downloaden oder Bücher kaufen können, daraus ihren Nutzen. Bei diesen Techriesen gehört die Auswertung von Kundendaten zur DNA.

Für so manche Bank oder Versicherung ist das Thema dagegen noch weitgehend Neuland. Das dürfte sich allerdings ändern. Denn die Techriesen aus Amerika und Asien stehen in den Startlöchern, die Finanzmärkte zu erobern – auch in Europa.

Auf Big Data und künstlicher Intelligenz basierende Geschäftsmodelle bieten nicht nur Unternehmen, sondern auch Verbrauchern Vorteile. Sie bekommen passende, weil stark individualisierte Produkte und Dienstleistungen. Wie so vieles im Leben, hat dies seinen Preis. Nur wird der nicht direkt mit Geld bezahlt, sondern mit Daten. Verbrauchern muss bewusst sein, dass sie den Unternehmen mit der Erlaubnis zum Datenzugriff einen tiefen Einblick in ihr Leben ermöglichen. Sie machen sich gläsern und versetzen Firmen unter anderem in die Lage, Rückschlüsse auf ihre Gesundheitsprobleme und Kreditausfallrisiken zu ziehen.

Wenn die Unternehmen es verstehen, finanzielle Transaktions- und Verhaltensdaten mit Erkenntnissen über Vorlieben ihrer Kunden abzugleichen, können sie zu präzisen Aussagen über Zahlungsbereitschaft und Zahlungsfähigkeit eines jeden Kunden gelangen. Sie können dann von jedem Verbraucher den Preis verlangen, den er maximal zu zahlen bereit ist. Die Bank weiß dann genau, welchen Kunden sie eine Platin-Kreditkarte oder 24-Stunden-Service anbieten und wie viel Gebühren sie dafür nehmen kann.

Außerdem ermöglicht die intelligente Datentechnik den Einsatz automatischer Selektionsmechanismen. Je nachdem, wie man die Algorithmen kalibriert, kann einzelnen Verbrauchern oder ganzen Verbrauchergruppen der Zugang zu bestimmten Finanzdienstleistungen erleichtert, aber auch erschwert oder verwehrt werden. Das muss aus gesellschaftlicher Sicht hinterfragt werden, jedenfalls dann, wenn Verbraucher in unangemessener Weise von Finanzdienstleistungen ausgeschlossen werden. Maximiert eine Bank oder Versicherung durch die überzogene Ausbeutung personenbezogener Daten ihren Gewinn – oder schützt sie sich damit vor Risiken und Kreditausfällen? Letzteres ist nicht nur erlaubt, sondern auch durch die Finanzaufsicht geboten.

Eine ungerechtfertigte Diskriminierung und spektakuläre Fälle von Datenmissbrauch können aber auch dazu führen, dass Verbraucher das Vertrauen in die Finanzindustrie verlieren. Das Potenzial der Datentechnik lässt sich nur effizient nutzen, wenn es gelingt, durch korrekte und gesetzestreue Verwertung sensibler Daten Vertrauen zu schaffen. Die Unternehmen täten schon aus eigenem Interesse gut daran, genau abzuwägen, inwieweit der Zusatznutzen durch die Monetarisierung von persönlichen Daten den potenziellen Reputationsschaden überwiegt – selbst wenn der Verbraucher formal zugestimmt hat.

So richtig es ist, grundsätzliche Fragen zum Einsatz von Datentechnik und künstlicher Intelligenz zu stellen, so falsch wäre es, vor den Risiken zu erstarren. Denn der Nutzen für alle Beteiligten kann erheblich sein. Gefragt sind auch Gesetzgeber und Regulierer. Sie müssen den Rahmen so weiterentwickeln, dass sich die positiven Kräfte der Digitalisierung entfalten können und Risiken minimiert werden. Ein Balanceakt, gewiss. Aber einer, der gelingen kann. ■

FELIX HUFELD, 56,

ist Jurist, Harvard-Absolvent und seit März 2015 Präsident der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin).

Endspiel für Merkel

LEITER HAUPTSTADTBÜRO SVEN BÖLL



Die Kanzlerin ist so stark unter Druck wie lange nicht. Sie muss in die Offensive – mit einem Aufbruch, der den Namen verdient.

Als Angela Merkel sich nach sehr langer Bedenkzeit Ende 2016 dann doch entschied, eine vierte und letzte Amtszeit anzustreben, tat sie dies im vollen Bewusstsein dessen, was ihr bevorstand, ja drohte: Der Kanzlerin war klar, dass sie angesichts der aufgeheizten Stimmung im Wahlkampf angefeindet, dass ihre Macht auch bei einem Verbleib im Kanzleramt mit jedem Tag schwinden würde. Und sie ahnte, dass CSU-Chef Horst Seehofer ihr größter nationaler Widersacher bleiben und der neue US-Präsident Donald Trump ihr größtes internationales Problem werden würde.

Merkel war also auf nicht besonders angenehme Zeiten eingestellt. Es kam dann schlimmer. Der Wahlkampf war ein Graus, das Unions-Ergebnis ein Desaster, die Koalitionsbildung eine Tortur. Und in den vergangenen Tagen wurde Merkel klar, dass sich die Egos Seehofer und Trump mit ihren rationalen Merkel-Mitteln nicht einhegen lassen. Mehr noch: Die beiden nutzen ihre Schwäche ohne Rücksicht auf Kollateralschäden aus. Der US-Präsident zog per Tweet die Zustimmung zum Abschlusskommuniqué des G7-Gipfels zurück und brüskierte damit die gesamte westliche Welt. Der Bundesinnenminister wiederum ließ den Asylstreit mit der Kanzlerin eskalieren, weil für ihn nur die bayrische Landtagswahl im Oktober zählt. Angesichts der schwierigen Lage daheim und in der Welt sieht manch einer Merkel

deshalb schon vor den Trümmern ihrer Kanzlerschaft stehen. So sehr sich dafür Belege ansammeln: Das Ende Merkels ist schon oft vorhergesagt worden. Ginge es nach all den Experten, wäre sie nie über den Job der Bundesumweltministerin hinausgekommen. Bekanntlich kam es anders: Überlebt sie den Heiligabend 2019 als Kanzlerin, ist sie länger im Amt als Konrad Adenauer.

Die Gefahr besteht darin, dass ihre Kanzlerschaft mit einer quälenden Endphase ausläuft. Ohne Tusch, ohne Vermächtnis. Dem kann Merkel nur begegnen, wenn sie sich auf ihre Ursprünge besinnt – und versucht, mit einem großen Wurf aus der Defensive zu kommen. Die Erkenntnisse dafür hat sie längst. Angesichts der geopolitischen Verschiebungen und der digitalen Revolution fürchtet die Kanzlerin, dass Deutschland den Anschluss verliert und Europa zur Halbinsel am Ende des asiatischen Kontinents heruntergestuft wird. Merkels Masterplan müsste deshalb schlüssige Antworten auf die wichtigsten Fragen der Gegenwart liefern: Wie lässt sich der Standort Deutschland langfristig erhalten? Und wie verpassen wir der EU ein Update, das sie fit für das 21. Jahrhundert macht?

Die neue Cebit wird gebraucht

REDAKTEUR INNOVATION MICHAEL KROKER



Eine betuliche Computermesse erfindet sich neu: Grau war gestern, hip ist heute. Höchste Zeit, denn Deutschland hat ein digitales Schaufenster nötig.

Beim 33. Aufguss in diesem Jahr hat sich die gute alte Cebit tatsächlich neu erfunden: Statt wie bisher im grauen März graue Computer in grauen Messehallen auszustellen, war diesmal alles bunt: mit großer Bühne, Livemusik und Street-Food-Meile. Alles neu machte der Juni. Und plötzlich hatte man nicht das Gefühl auf einer Langweilermesse zu sein, sondern auf einem lässigen Digital-Sommer-Festival. Der radikale Strategieschwenk war aber auch bitter

nötig. Die Cebit hatte zuletzt immer weniger Besucher angezogen: Mit nur noch rund 200 000 Gästen hat sich die einstmalige weltgrößte IT-Messe binnen zehn Jahren mehr als halbiert.

Dabei kommt der Bedeutungsverlust der Cebit auf den ersten Blick fast zwangsläufig: Weil sich die digitale Transformation längst quer durch alle Branchen zieht, gibt es nicht mehr nur DIE eine IT-Messe. Unternehmen können inzwischen auf einer ganzen Reihe von Konferenzen über neue Technologien diskutieren – auf der industriellen Hannover Messe ebenso wie auf der Unterhaltungselektronikschau IFA, auf dem Mobile World Kongress oder der Automobilausstellung IAA.

Der Niedergang hat zudem eine weitere Entwicklung überdeckt: Viele IT-Unternehmen wie etwa der Softwarehersteller Microsoft sind so mächtig geworden, dass sie schlicht nicht mehr auf die Cebit als Bühne angewiesen sind, um ihre Produkte zu präsentieren. Stattdessen können sie es sich leisten, eigene Hausmessen auszurichten, zu denen die Kunden nun pilgern.

Diese Machtverschiebung ist eine direkte Folge der immer stärkeren Monopolbildung in der Techbranche, die vor allem von den USA und in wachsendem Maße von China dominiert wird – vom Solitär SAP als deutschem Weltmarktführer bei Unternehmenssoftware mal abgesehen.

Bleibt die Frage, wie die deutsche Wirtschaft darauf reagiert, um diesen Monopolen nicht schutzlos ausgeliefert zu sein. Die Antwort lautet: Nicht nur – aber eben auch – mit einer eigenständigen Cebit als Leitmesse der Digitalisierung. Dort haben heimische IT-Anbieter die Möglichkeit, ihre Lösungen einem immer noch großen Publikum zu präsentieren.

Für den Standort Deutschland ist die Cebit also weiterhin wichtig: um die eigene Innovationskraft zu stärken – und als Gegengewicht zur US-Techdominanz. ■

Chefbüro

**Wim
Abbing**

**Chef von Probat,
Röstmaschinen-Hersteller**



Ohne Kaffee geht gar nichts“, sagt er, stellt den anthrazitfarbenen Becher kurzerhand auf den Schreibtisch und greift zum Handy. Der Becher, ein Geschenk der Fürstenberger Porzellanmanufaktur, ist der ständige Begleiter von Wim Abbing, 51. Als Geschäftsführer leitet er den Röstmaschinen- und Anlagenbauer Probat in Emmerich am Rhein. Das 1868 gegründete Familienunternehmen ist mit mehr als 50 Prozent Marktanteil seit Jahrzehnten Weltmarktführer. Ob Starbucks, Lavazza oder Tchibo – die Bohnen stammen aus den Probat-Trommeln. „Mit mir ist bereits die vierte Generation am Ruder“, lächelt Abbing und blickt auf die zwei Buntstiftzeichnungen „Ast mit Vögeln“ und „Abstrakt“ seiner Kinder. Auf einer magnetischen Weltkarte hat der Diplom-Ökonom neben den deutschen Firmenstandorten auch die Niederlassungen in Hongkong, Brasilien, den USA, Schottland und Italien markiert. Statussymbole oder ausladende Sitzecken hat er aus seinem gut 25 Quadratmeter großen Büro verbannt. „Authentisch“ soll es wirken, beschreibt Abbing sein Arbeitsumfeld mit dem eher funktionalen Design. Viel Zeit für sein Hobby Laufen hat er nicht. Training ist dennoch angesagt. „Beim nächsten Wettkampf prangt die 150 auf der Brust“, sagt er stolz und zeigt auf das Trikot zur 150-jährigen Firmengründung. ■

FOTOS: MARCEL WURM FÜR WIRTSCHAFTSWOCHEN

zoom-zoom

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

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

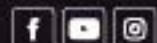
DRIVE TOGETHER



MAZDA CX-5 2018

Mazda Business Leasing ab 199€³⁾

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



mazda.de/businesswochen



mazda

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

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

**Heute nicht!**

In deutschen Betten herrscht Flaute. Irgendwas kommt immer dazwischen. Und wenn's nur eine Mail ist

Die lustlose Elite

Die Liebe in Zeiten des Kapitalismus – ein trauriges Geschäft. Ehrgeiz, Überstunden und Karrierelust gefährden Paarbeziehung und Libido. Dabei ist eine gute Work-Love-Balance wertvoller denn je: Menschen, die regelmäßig Sex haben, sind nicht nur besser drauf, sondern auch leistungsfähiger und verdienen sogar mehr.

TEXT LIN FREITAG **FOTOS** ATTILA HARTWIG

W

as tun Ehepaare nicht alles, um mal wieder Zeit füreinander zu haben. Die einen absolvieren einen Tanzkurs, die anderen gehen gemeinsam golfen. Kathrin und Michael Tenfelde entschieden sich für eine Sexualtherapie. Das Paar aus dem Münchner Umland führt ein straff durchgeplantes Leben mit viel Muss und wenig Kann. Er arbeitet als Geschäftsführer eines mittelständischen Betriebs häufig zwölf Stunden täglich. Sie ist als Juristin in einem Konzern gefordert. Und dann sind da noch die beiden Töchter, elf und neun Jahre alt, und das große Haus mit Garten. Da kann man sich als Paar schon mal aus den Augen verlieren.

Weil die beiden das verhindern wollten, verließen sie donnerstags ihre Büros etwas früher. Und nahmen pünktlich um 19 Uhr auf zwei dunklen Ledersesseln in der Münchner Praxis von Beatrice Wagner Platz. Schon seit Jahren will sie kaum noch mit mir schlafen, erzählte Michael. Er setze sie permanent unter Druck, konterte Kathrin, habe ihr kaum sechs Monate nach der Geburt des ersten Kindes Dessous geschenkt.

Wochenlang ging das jeden Donnerstag so. Weiße Wände, grauer Teppich, abstrakte Kunst – und ernste Gespräche in dunklen Ledersesseln. Die meisten ihrer Patienten haben ihren Frust schon lange in sich hineingefressen, sagt Beatrice Wagner – umso eruptiver breche es dann aus ihnen heraus. Und umso schneller merken Michael und Kathrin: Wenig Sex ist nicht das eigentliche Problem. Sondern nur ein Symptom dafür, dass sie sich zu wenig Zeit für ihre Zweisamkeit nehmen.

Eine banale Erkenntnis? Vielleicht. Trotzdem finden die Tenfeldes, dass sich die Therapie gelohnt hat. An den Donnerstag-

abenden mit Beatrice Wagner ging es einmal nicht um die Kinder. Nicht um ihre Karriere. Sondern nur um sie beide: ihre Partnerschaft, ihre Beziehung, ihren Sex.

Sex verbessert die Produktivität

Die Geschichte der Tenfeldes, die anders heißen und wie viele Protagonisten dieses Textes nicht mit ihrem echten Namen erwähnt werden wollen, ist typisch für ein verbreitetes Phänomen unserer Zeit: Irgendwo zwischen Stress im Beruf und den Sorgen des Alltags geht in Paarbeziehungen die Lust auf Intimität verloren. Vor allem wenn beide Kinder haben und berufstätig sind. Wenn sich die Arbeitswoche nicht maximal über 40 Stunden, sondern minimal über 60 Stunden erstreckt. Wenn man Verantwortung nicht nur für den Nachwuchs, sondern auch für seine Angestellten trägt. „Insbesondere karrierebewusste Menschen haben es schwer, eine gute Beziehung und ein gesundes Sexualleben zu führen“, sagt Therapeutin Beatrice Wagner: „Die Zeit, die sie bei der Arbeit verbringen, fehlt ihnen als Paar.“

Wagner weiß: Aus Stille und Vertraulichkeit, aus Mußezeit und Nichtsdenken nährt sich die Lust. Ohne Momente einiger Zweisamkeit ist ein gesundes Sexualleben unmöglich: Je gehetzter und gereizter die Menschen, desto geringer ihre Libido. Und je geringer ihre Libido, desto gehetzter und gereizter die Menschen.

Ein Teufelskreis. Denn Sex und eine intakte Partnerschaft helfen dabei, Stress abzubauen und das Wohlbefinden zu steigern. Während des Beischlafs werden Stresshormone abgebaut und Wohlfühlhormone ausgeschüttet. Forscher der Universität of the West of Scotland konnten sogar nachweisen, dass Menschen nach dem Geschlechtsverkehr sehr viel gelassener auf stressige Situationen im Beruf reagierten als solche, die keinen hatten.

Außerdem steigert Sex die Leistungsfähigkeit im Job. Zu diesem Ergebnis kommen Wissenschaftler von der Oregon-State-Universität und der Universität in Washington. Anfang 2017 ließ ein Team um den Psychologen Keith Leavitt für eine Studie verheiratete, angestellte Paare zwei Wochen lang Tagebuch führen. Sie sollten unter anderem vermerken, wann und wie häufig sie Sex hatten und wie sie ihren Arbeitstag erlebten.

Und siehe da: Paare, die am Abend zuvor miteinander geschlafen hatten, waren bis zu 24 Stunden später noch deutlich motivierter als Sexmuffel. Sie interessierten sich mehr für ihre Arbeit und waren mit mehr Freude bei der Sache. „Menschen, die eine gute Beziehung mit einem gesunden Sexual-

leben führen, sind im Job fröhlicher und engagierter“, folgert Leavitt: „Davon profitieren nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch ihre Arbeitgeber.“

Aber auch der Geldbeutel. 2013 entdeckte das Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit einen Zusammenhang zwischen sexueller Aktivität und dem Gehalt. So verdienten Studienteilnehmer, die nach eigenen Angaben mehr als viermal in der Woche Sex hatten, rund drei Prozent mehr als diejenige, die weniger aktiv waren.

In Schweden entbrannte 2017 eine Debatte über die kollektive Lustlosigkeit der Nation. Auslöser war Per-Erik Muskos. Der Stadtrat von Övertorneå, einem Ort in der nordschwedischen Provinz Norrbotten, forderte die Einführung einer einstündigen, bezahlten Pause für seine Mitarbeiter. Sie sollten die Zeit für Sex mit ihrem Partner nutzen. Muskos zufolge verbringen seine Landsleute zu viel Zeit mit der Arbeit und zu wenig Zeit mit ihren Liebsten. Die Geburtenrate sinkt in Schweden seit Jahrzehnten. Durch die Extrapause, so seine Hoffnung, ändere sich das vielleicht.

Auch in Spanien sorgt sich die Regierung um das Sexualleben der Bevölkerung, deshalb hat sie kürzlich eine Arbeitsgruppe gegründet. Deren Leiterin, die Politikerin Edelmira Barreira, kommt zu einem ähnlichen Befund wie Muskos: Die Menschen seien nach der Arbeit zu müde, um sich mit ihrem Partner zu beschäftigen. Und die Deutschen? Spielen an Werkbänken und Fließbändern, in Entwicklungslaboren und Startup-Büros in der Champions League, aber im Bett nur auf Kreisklassenniveau.

Die sexlose Gesellschaft

Gunther Schmidt, Facharzt für psychosomatische Medizin und Psychotherapie vom Milton-Erickson-Institut in Heidelberg kann das sogar nachweisen. Mitte der Siebzigerjahre gaben in seinen Umfragen nur acht Prozent der weiblichen Befragten zu, unter sexueller Appetitlosigkeit zu leiden. 20 Jahre später waren es bereits 74 Prozent.

Ein weibliches Problem? Von wegen. Frank Sommer, Urologe aus Hamburg, weltweit erster Professor für Männergesundheit, hat für eine Studie rund 10 000 Probanden nach ihrem Sexualleben befragt. Und stellte fest: Deutsche Männer haben immer weniger Sex. In den Achtzigerjahren brachten es die 41- bis 50-Jährigen noch auf sechs bis zehn Mal Geschlechtsverkehr im Monat. Heute reicht es nur noch für zwei- bis dreimal. In den USA hatten die Menschen einer Studie zufolge 2014 sieben- bis neunmal weniger Sex als noch in den späten

BÜCHER FÜR GESTRESSTE PAARE

Zwei Klassiker der Pärchen-Literatur sind zu empfehlen: „Intimität und Verlangen“ des US-Paartherapeuten David Schnarch und „Systemische Sexualtherapie“ des deutschen Psychotherapeuten Ulrich Clement. Grundsätzlicher geht die israelische Soziologin Eva Illouz das Thema in „Gefühle in Zeiten des Kapitalismus“ an. Urologe Oliver Gralla mag es da deutlich direkter. Sein Buch heißt: „Untenrum glücklich“.



Finger weg! Damit der moderne Mensch mal wieder Lust auf Sex bekommt, muss der Reiz der Smartphone-Zerstreuung minimiert werden

Neunzigerjahren. Und in Japan gibt es bereits einen Ausdruck für das Phänomen der sexlosen Gesellschaft: „Sekkusu shinai shokogun“.

Die Lustlosigkeit sei der Preis des Wohlstandes, meint Urologe Sommer: „Wir ernähren uns schlecht, bewegen uns zu wenig und bekommen den Kopf nicht mehr frei.“ Natürlich, das Leben vieler ehrgeiziger Menschen ist anstrengender geworden. Lauter. Hektischer. Gleichzeitiger. Hier ploppt eine E-Mail auf, da vibriert die nächste WhatsApp-Nachricht, dort blinkt der Facebook-Chat: Nicht nur Smartphone-Manager sind heute einem Grundrauschen ausgesetzt.

Ein Blick in die U-Bahn genügt, um das zu wissen: Wir wischen unentwegt auf unseren Handys herum, haben das Nichtstun gründlich verlernt – und das hat Folgen.

Nicht zuletzt für die Intimität von Paaren: Es sei schlicht „schwerer geworden, ein erfülltes Sexualleben zu führen“, sagt Oliver Gralla. Der Urologe aus Köln ist täglich mit dem Frust in Deutschlands Schlafzimmern konfrontiert, dementsprechend unsentimental klingt seine Diagnose: „Der Zeitgeist steht unserer Sexualität im Wege.“ Man könnte auch sagen: Die Menschen öffnen weder ihre

Herzen noch ihre Hosen, weil sie den Kopf zu voll haben.

In seiner Praxis behandelt Gralla vor allem die beruflich Ambitionierten: Manager, Ärzte, Rechtsanwälte und Unternehmer. Seine Patienten müssen mittlerweile noch vor der körperlichen Untersuchung einen Fragebogen ausfüllen. Darin erkundigt sich der Arzt nicht nur nach den Arbeitsgewohnheiten. Sondern auch danach, ob die Patienten genug schlafen oder nach Feierabend abschalten können.

38 %

der Deutschen fühlen sich nach einer Umfrage des Kondomherstellers Durex durch ein gutes und erfülltes Sexleben weniger gestresst

Ein Mangel an sexuellem Verlangen hat viele Ursachen. Hormonelle. Neurochemische. Biologische. Und psychologische: Denn tatsächlich ist Stress oft eine Ursache für Lustlosigkeit, Erektionsprobleme und Orgasmusstörungen. Weshalb es immer häufiger vorkommt, dass Gralla seinen Patienten ein Achtsamkeitstraining empfiehlt. Und nicht Viagra verschreibt.

Experten unterscheiden zwischen kurzfristigem und langfristigem Stress. Je nach Geschlecht wirken sich beide Formen unterschiedlich auf die Lust aus. Handelt es sich um eine absehbare Phase der Überlastung, nutzen Männer Sex häufig als Ventil, um Druck abzubauen. Bei Frauen ist das anders. „Um Lust zu empfinden, brauchen sie das Gefühl, dass alles in Ordnung ist“, sagt Therapeutin Beatrice Wagner.

Unter dauerhaftem Stress leiden wiederum beide Geschlechter gleichermaßen. Schuld daran ist das Stresshormon Kortisol. Schüttet der Körper es aus, durchströmen das Blut weniger Wohlfühlhormone wie Dopamin. Gleichzeitig sinkt der Testosteronspiegel. Obwohl vor allem als männliches Sexualhormon bekannt, ist es bei beiden Geschlechtern für die Libido zuständig. Tes- ▶

Laptop aus, Lust an

Ist der Beruf wichtiger als die Beziehung, wirkt sich das auch im Bett aus. Das raten **Sexualtherapeuten**.

TEXT LIN FREITAG

Wenn sich ein Patient mal wieder besonders uneinsichtig zeigt, greift Beatrice Wagner zum Maßband. Bei 82 Zentimetern schneidet die Münchner Sexualtherapeutin es ab: 82, das ist im Durchschnitt die Deadline eines Deutschen. Anschließend erkundigt sich Wagner nach dem Alter des Patienten. 45? Sie nimmt die Schere und schneidet noch einmal: Es bleiben 37 übrig. „Und“, fragt Wagner dann, „was wollen Sie mit dem Rest Ihres Lebens anfangen?“

Viele ihrer Patienten werden dann ganz unruhig. Gut so, sagt Wagner, denn ihre kleine Übung soll die Menschen wachrütteln. Noch nie habe jemand geantwortet, mehr Zeit im Büro verbringen zu wollen. Fast alle wünschten sich stattdessen mehr Zeit für die Familie und vor allem den Partner.

„Sexualität braucht gute Bedingungen“, sagt der hannoversche Sexualwissenschaftler Uwe Hartmann. Diese Formel gilt heute mehr denn je. Im Zeitalter der ständigen Erreichbarkeit fällt das Abschalten besonders schwer. Er empfiehlt daher, feste Zeiten für die Bezie-

hung im Terminkalender zu reservieren. Vor allem, wenn beide Partner beruflich überdurchschnittlich eingespannt sind.

Wichtig seien außerdem geringe Erwartungen. Die wertvollen Momente müssten nicht sofort mit wilden Liebesspielen gefüllt werden: „Es reicht schon, wenn die Paare zusammen auf dem Sofa liegen und Zeitung lesen“, sagt Therapeutin Carla Pohlank aus Altenburg in Thüringen. Denn Lust speise sich aus Nähe und Ruhe: „Für Sex braucht es einen Moment der gesunden Langeweile.“

Wie ein Feedback-Gespräch

Pohlank rät ihren Patienten daher, in der Freizeit regelmäßig Smartphone, Laptop und Fernseher auszuschalten. Denn: Wird das Gehirn permanent mit Reisefotos auf Instagram oder Statusmeldungen auf Facebook zugepöbeln, könne es gar nicht auf die Idee kommen, Lust auf etwas anderes zu entwickeln – etwa auf Sex.

Doch was, wenn es nicht an der Quantität des Sex mangelt, sondern an dessen Qualität?

Dann ist vor allem Fingerspitzengefühl gefragt. „Gerade im sexuellen Bereich sind die Menschen unheimlich empfindlich“, sagt Psychologin Hartmann. Lebe ein Paar seit zehn Jahren zusammen, falle es den Partnern schwer, zu sagen, man finde das, was der andere im Bett veranstaltet, eigentlich gar nicht so prickelnd. Deshalb sei es wichtig, bei Gesprächen über das Sexualleben die gleichen Regeln wie bei einem Feedback-Gespräch im Job anzuwenden: Das Positive kommt zuerst, die anschließende Kritik wird in Ich-Botschaften verpackt.

Hartmann wendet zudem noch einen Trick an, den er „Externalisieren des Problems“ nennt. Wichtigste Regel: Persönliche Anschuldigungen unbedingt vermeiden! Ein Satz wie „Du bist schlecht im Bett“ führt geradewegs in die Eskalation. Besser ist eine diplomatische Formulierung wie: „Da hat sich in unserer Beziehung etwas entwickelt, was niemand wollte, aber jetzt ist es trotzdem passiert.“ Ohne Schuldzuweisungen lassen sich Probleme leichter anerkennen – und damit auch schneller lösen. ■

Kopf hoch! Paare mit Problemen suchen meist erst nach fünf bis sieben Jahren Rat beim Therapeuten



tosteron beeinflusst unser Wohlbefinden und unsere Leistungsfähigkeit. Ist der Spiegel zu niedrig, verschwindet die Lust.

Wie eine leere Batterie

Wie sich das anfühlt, weiß Manager Richard Himmel. Er hat ein mittelständisches Unternehmen mit 100 Angestellten aufgebaut, meist zwölf Stunden pro Tag gearbeitet, seine Mahlzeiten oft am Schreibtisch eingenommen – und ist eher selten in den Urlaub gefahren. Ein Leben auf Hochtouren, er war es gewöhnt, es machte ihm nichts. Dachte er jedenfalls.

Doch im September 2015 trennte sich Himmel von seiner Frau. Es folgte ein Sorgerechtsstreit um die Tochter. Und irgendwann, zwischen Gerichtsterminen, psychologischen Gutachten und gegenseitigen Vorwürfen verlor Himmel die Lust. Nicht nur auf Sex. Sondern auch auf Sport und nette Abende mit Freunden. Zudem bemerkte er körperliche Veränderungen. Seine morgendliche Erektion wurde erst schwächer und ließ dann ganz nach. Und auch in seinem beruflichen Leben fehlte ihm die Anspannung. „Meine Arbeit litt“, erinnert sich Himmel: „Kleinigkeiten machten mich wütend – und mir fehlte der Antrieb, wichtige Projekte und Entscheidungen durchzusetzen.“ Im Januar 2016 suchte Himmel daher einen Arzt auf. Und der stellte einen Hormonmangel fest. „Ein Manager ohne Testosteron ist wie eine leere Batterie“, sagt Urologe Oliver Gralla.

Wie vielen Managern es geht wie Richard Himmel, wissen Wissenschaftler nicht zu beziffern. Spricht man jedoch mit behandelnden Ärzten, lässt sich das Ausmaß erahnen. Oliver Gralla und Frank Sommer schätzen, dass sie je mehrere Hundert Patienten pro Jahr behandeln. Die Männer sind beruflich oft überdurchschnittlich ambitioniert, meist zwischen 35 und 50 Jahre alt.

Natürlich, auch früher fielen Karriere, Kinder und Hausbau in den gleichen Lebensabschnitt. Aber das Stresslevel hat sich erhöht. Weil Männer und Frauen bei der Gründung einer Familie nicht mehr so jung und belastbar sind wie früher. Und vor allem, weil sich die Anspruchshaltung verändert hat. Die US-Anthropologin Stephanie Coontz geht davon aus, dass sich Paarbeziehungen in den vergangenen 200 Jahren stärker gewandelt haben als in der gesamten Zeit davor. Heirateten die Menschen früher aus politischen oder ökonomischen Gründen, zählen heute Liebe und Verlangen. Paradoxerweise sind Beziehungen dadurch komplizierter geworden.

„Viele der Eigenschaften, die Manager im Beruf nach vorne gebracht haben, bremsen sie in ihrem Liebesleben aus“

CHRISTIAN DOGS

Ärztlicher Direktor der psychosomatischen Klinik der Max Grundig Klinik Bühlerhöhe

Und dann ist da doch das Internet. Wer heute wissen will, wie andere Paare ticken, schaut sich im Fotonetzwerk Instagram Bilder mit dem Hashtag „couplegoals“ oder „datenight“ an. Dort sieht man attraktive Männer und Frauen, die drei großartige Kinder haben und dennoch regelmäßig Zeit für romantische Abendessen finden, deren Körper durch Yoga gestählt sind – und deren Zuhause perfekt aufgeräumt und durchgestylt ist. Und wer wissen will, wie vermeintlich guter Sex funktioniert, kann sich in Tausenden von Pornos Anschauungsterricht erteilen – nur um zu sehen, dass alle anderen Frauen immer wollen, alle anderen Männer immer können ...

Wenn High Performer versagen

Irgendwann sitzen diese Menschen dann auf der Couch von Beatrice Wagner. Sie erinnert sich an eine Patientin, die seit Jahren keine Lust mehr auf Sex hatte. Die erzählte, sie sei abends viel zu müde, um sich noch lustvoll in die Laken zu schmeißen. Doch wenn am nächsten Tag ein Kindergeburtstag anstand, stellte dieselbe Frau sich mitten in der Nacht in die Küche und backte noch eine Rüblitorte. „Eine Torte!“, wundert sich Wagner noch heute: „Als ob ein Blechkuchen nicht reichen würde!“

Offenbar nehmen Menschen enorme Anstrengungen in Kauf, damit sie Freunden, Nachbarn und der Internetgemeinde perfekt erscheinen. Gleichzeitig investieren sie immer weniger Zeit und Mühe in das Binnenleben der eigenen Partnerschaft. Die Heiratsneigung nimmt in Deutschland seit Jahren ab. Die Scheidungsquote liegt bei 40 Prozent, 1960 lag sie noch bei 10 Prozent.

Das heißt jedoch nicht, dass Betroffene ihre Trennung heute leichter verschmerzen.

Im Gegenteil. Besonders hart ist es für diejenigen, die meist bekommen, was sie wollen. Menschen, denen Christian Dogs täglich begegnet. „Viele der Eigenschaften, die Manager und Managerinnen im Beruf nach vorne gebracht haben, bremsen sie in ihrem Liebesleben aus“, sagt der ärztliche Direktor der psychosomatischen Abteilung der Max Grundig Klinik Bühlerhöhe.

Zum Beispiel ihr Ehrgeiz. Sex wird, zumal unter Männern, häufig als Leistungssport angesehen und mit athletischem Eifer betrieben. Viele von Dogs' Patienten sind ständig auf der Suche nach neuen Techniken und Reizen, nicht selten mit medikamentöser Unterstützung. Umso größer ist das Gefühl des Scheiterns, wenn die Beziehung dennoch in die Brüche geht. „High Performer können mit Versagen nur schlecht umgehen“, sagt Dogs.

Zum Beispiel Ulrich Nagel. Der gebürtige Frankfurter spricht mit hessischem Zungenschlag und der dazu passenden Offenheit. Fragt man ihn nach seiner Scheidung, gibt er zu: „Das war meine größte Niederlage.“ Nagel ist Vorstand bei einer Tochtergesellschaft eines Dax-Konzerns. Nach dem Studium arbeitete er sich in einem großen Familienunternehmen vom Assistenten bis zum CEO hoch, dann warb ihn sein aktueller Arbeitgeber ab. Dort herrscht Nagel über rund 15 000 Mitarbeiter auf der ganzen Welt.

Während es beruflich immer weiter aufwärtsging, stürzte sein Privatleben ab. Im vergangenen Jahr ließen Nagel und seine Frau sich nach 16 Jahren scheiden: „Wir haben keine Zeit mehr zu zweit verbracht.“ Da Nagel in München arbeitet und seine Familie in Frankfurt lebt, blieb sowieso nur das Wochenende. Und das verbrachte der promovierte Volkswirt zunehmend lieber auch ▶



Und Tschüss! Der Preis der Karriere – eine zerbrochene Ehe

im Büro, mit seinen Kindern oder mit Freunden auf dem Fußballplatz: „Die Karriere stand bei mir wohl an erster Stelle.“

Der überforderte Mann

Rudolf Haibach ist der Scheidungsanwalt der deutschen Wirtschaftselite. Er hat nicht nur die Ehe von Ulrich Nagel geschieden, sondern Gerüchten zufolge auch die von Alexander Dibelius, Ex-Deutschlandchef von Goldman Sachs. Offiziell bestätigen will er das nicht. So oder so: Kaum jemand hat so viele Einblicke in das Liebesleben der Mächtigen gewonnen wie Haibach. Seit 35 Jahren arbeitet er als Scheidungsanwalt. Und seit 35 Jahren ist er verheiratet. Und – was weiß er über das Verhältnis von Liebe und Leistung zu sagen?

„Zerbrochene Ehen sind der Preis der Karriere“, sagt Haibach. Die Beziehung müsse genauso gepflegt werden wie der Job, aber das falle beruflich Ambitionierten schwer: „Wer die meiste Zeit im Büro verbringt, hat

in der Regel nicht auch noch ein erfülltes Privatleben.“

Man muss den alten Zeiten nicht hinterhertrauern. Die treu sorgende Ehefrau, die dem Gatten den Rücken freihält und sich um Heim und Kinder kümmert, stirbt aus. Mittlerweile arbeiten in etwa der Hälfte aller Lebenspartnerschaften und Ehen beide Partner. Unter Führungskräften sind es laut Manager Barometer der Personalberatung Odgers Berndtson sogar mehr als 70 Prozent.

Allein den Alltag der Partnerschaft bestimmt die partnerschaftlich geteilte Berufs- und Familienarbeit noch nicht. Auf der einen Seite nehmen Männer immer noch deutlich weniger Elternzeit in Anspruch als Frauen, arbeiten kaum in Teilzeit. Was dazu führt, dass Haushalt und Kinderbetreuung zum Großteil in den Händen der Frauen liegt. Auf der anderen Seite haben Männer ihren Status als alleinige Familienernährer verloren – und damit auch ihr Recht auf einen unbehelligten Feierabend.

Der moderne Mann bringt seine Kinder nachmittags zum Schwimmen und besucht an Wochenenden die Peking-Gruppe. Und die moderne Frau fühlt sich dennoch ungerecht behandelt. Schließlich hat sie nicht jahrelang studiert, um ihre Ambitionen nach der Geburt im Krankenhaus zurückzulassen. Und so steigt der Frust auf beiden Seiten. Im Alltag. Und im Bett.

Aus Sicht der Sexualtherapeutin Beatrice Wagner wirken sich die neuen Rollenbilder tatsächlich negativ auf das sexuelle Verlangen aus. „Im Büro müssen die gleichen Chancen für alle gelten, klar. Aber im Bett leben die männliche und weibliche Sexualität von Gegensätzen.“ Über Jahrhunderte hinweg habe sich die Frau umwerben lassen, habe sich der Mann als Beschützer und Verführer inszenieren dürfen. Kippe das tradierte Rollenbild, etwa wenn die Frau mehr verdient als ihr Partner, könne das Folgen haben. Vor allem „Männer haben damit ein Problem“, sagt der hannoversche Psychologe Uwe Hartmann: Um ihre Frau zu bestrafen, limitierten sie den Sex absichtlich. Oder sie fühlten sich so unter Druck gesetzt, das im Bett nichts mehr gehe. Berufstätige Frauen wiederum sollen tagsüber tough sein und sich durchsetzen – und sich abends fallen lassen? Die Sache mit der Liebe ist ganz schön kompliziert geworden.

Ende gut, Lust gut

Ulrich Nagel arbeitet zwar immer noch gerne und viel. Aber er nimmt sich heute viele Auszeiten mit seiner neuen Partnerin. Gerade erst haben die beiden ein Wochenende in Rom verbracht.

Richard Himmel bekam von seinem Arzt ein Testosterongel verschrieben. Durch den Hormonzuschuss erhielt er die Energie, sein Leben zu verändern. Heute geht er regelmäßig ins Fitnessstudio und ernährt sich gesünder. Mit seiner Tochter fährt er nun einmal im Jahr in den Urlaub. Auch beruflich hat er wieder die nötige Entscheidungskraft für einen Betrieb mit knapp 100 Mitarbeitern. Und Michael und Kathrin Tenfelde? Das Paar hat seine Therapie mittlerweile erfolgreich beendet und wieder regelmäßig Sex. Vor allem, weil Michael Tenfelde eine berufliche Entscheidung getroffen hat. Seit einem halben Jahr hat er einen Stellvertreter, nun verlässt er das Büro oft zwei Stunden früher. Und nimmt sich Zeit für Kathrin. Um gemeinsam essen zu gehen, Sport zu treiben. Er hat verstanden, dass man in die Liebe mindestens so viel investieren muss wie in die Karriere. Und dass die Glücksrendite einer gelingenden Partnerschaft im Vergleich deutlich höher ausfällt. ■

DVH VENTURES

DIETER VON HOLTZBRINCK

»Als B2B-FinTech ist das nachhaltige Vertrauen unserer Kunden in unsere digitale Einkaufsfinanzierung das entscheidende Kriterium. Die Kooperation mit dem Handelsblatt und der WirtschaftsWoche öffnet dabei die richtigen Türen und hilft uns maßgeblich bei der Etablierung digitaler Finanzierungsprodukte im deutschen Mittelstand.«

Dr. Stefan Fenner

Gründer und CEO von entrafin



Unser Portfolio



moneymeets
Alle Finanzen. Ein Portal.



COMPEON



Studydrive



sanubi



lendstar

FirmenABC
WER EMPFIEHLEN UNTERNEHMEN

SMACC

tradico
SPEED UP YOUR BUSINESS



optipay



cashpresso

NDGIT

entrafin

LIQID



Nect

SEVEN LANES



HUMANO

Unser Versprechen

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

Office Köln

+49 221 933 161 0

köln@dvhventures.de

Office Wien

+43 1 5850 2330

wien@dvhventures.de

Weitere Informationen erhalten Sie auf

www.dvhventures.de

Handelsblatt

Wirtschafts
Woche

TAGESSPIEGEL

DIE ZEIT

Menschen der Woche

„Ein Rosinen-picken lässt das Beamtenverhältnis nicht zu“

PETER MICHAEL HUBER,
Richter am Bundesverfassungsgericht,

zieht mit einem schlichten Satz einen Schlusstrich unter die Verfassungsbeschwerden von vier beamteten Lehrern. Danach dürfen Beamte auch künftig nicht für höhere Einkommen oder bessere Arbeitsbedingungen auf die Straße gehen und streiken. Das Urteil gilt für rund drei Viertel der rund 800 000 Lehrer. Die Verfassungsrichter in Karlsruhe waren nicht der Ansicht, dass das Streikrecht ein Menschenrecht für jedermann sei. Ihre Absage begründeten sie unter anderem mit dem besonderen Treueverhältnis der Lehrer zum Staat und mit den damit verbundenen Privilegien. Dazu zählen Rosinen wie Arbeit auf Lebenszeit und eine angemessene und sichere Pension.



„Brüssel ist für mich ein Albtraum“

YANIS VAROUFAKIS,
früherer griechischer Finanzminister,

gab nur ein kurzes Gastspiel auf dem EU-Parkett, dann musste das Enfant terrible gehen. Gebeugt haben will er sich nie, weder den Brüsseler Forderungen noch dem Internationalen Währungsfonds, der einen rigorosen Sparkurs durchsetzte. Nun kritisiert seine neue Bewegung Democracy in European Movement (DiEM) wieder die Kredite, die sein bankrott Land absehbar nie zurückzahlen könne. Deutschland habe damit die Banken gerettet, nicht aber sein Heimatland. Neue Finanzspritzen lehnt er ab, er fordert bessere Aufbauprogramme.



„Schafft die Zölle ab!“

BERNHARD MATTES,
Präsident des Verbandes der Automobilindustrie (VDA),

sieht schon die breiten Bremsspuren nach dem Eklat beim G7-Gipfel in Kanada. Er befürchtet eine Eskalation im Handelsstreit mit den Amerikanern, seit Präsident Donald neben Stahl und Aluminium jetzt auch die Autoimporte aus der EU mit Strafzöllen torpedieren will. Mattes fordert eine pragmatische Lösung, in der gegenseitige Standards für freien und fairen Handel sorgen sollen. Angst vor einem Frontalaufprall der Autobauer hat der Lobbyist allerdings nicht. Vor allem die Qualität und nicht der Preis ziehen in den USA als Verkaufsargument, sagt er.

WirtschaftsWoche Club



Kunst & Codes

Ihr nächster Termin in Düsseldorf

21.06.2018, 17.30 Uhr.
Treffen Sie das Ressort
Erfolg: club.wiwo.de

IT meets Art, Ludwigsburg.

Das Schöne mit dem Nützlichen zu verbinden ist das Konzept der gemeinsamen Veranstaltungsreihe des WirtschaftsWoche Clubs und der Unternehmensberatung PTA. Diesmal konnten die Gäste bei einer Führung durch das Residenzschloss Ludwigsburg ihren Arbeitsalltag hinter sich lassen, um anschließend den frischen Blick auf innovative Digitalisierungsprojekte zu richten. Innovationsmanager Robert Thomann von der MVV Energie AG berichtete, wie

der Energieversorger damit umgeht, dass immer mehr private Haushalte ihren eigenen Strom erzeugen. Roland Jesse von PTA erklärte, mit welchen Methoden er und seine Kollegen aus riesigen Datenmengen neue Geschäftsmodelle generieren. Zum Schluss kam noch mal die Kunst ins Spiel. Simon Gallus, Professor an der Hochschule für Kommunikation und Gestaltung in Ulm, verriet, mit welchen Techniken Künstler und Manager kreative Lösungen für neuartige Probleme finden können.

Gesagt

„Unser Netz geht auch in die ländlichen Regionen“

TIM HÖTTGES,
Telekom-Vorstandsvorsitzender



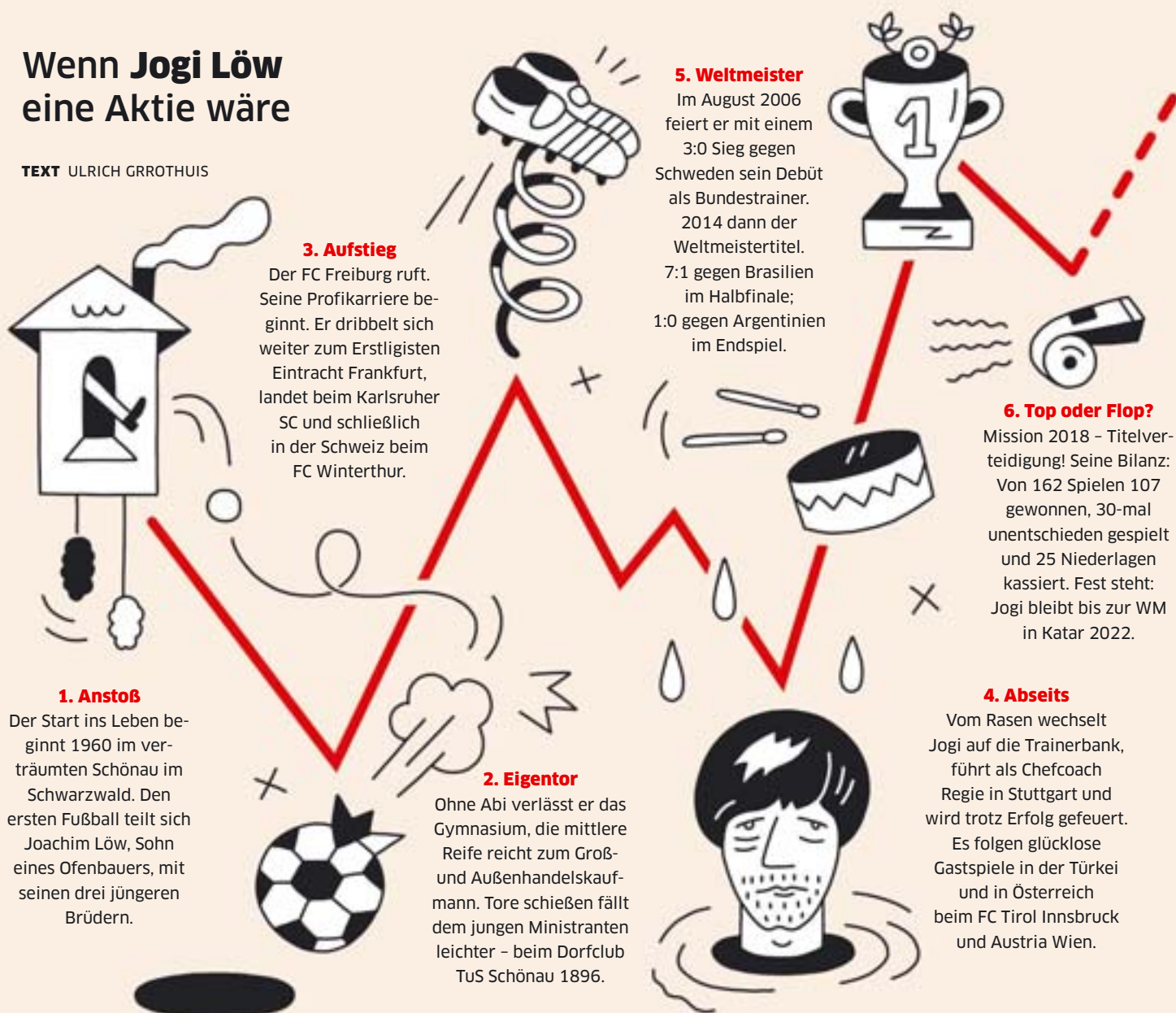
Gemeint

Jedenfalls weitgehend, aber eben nicht immer schon heute. Europas größtes Telekommunikationsunternehmen gewinnt zwar viele Ausschreibungen, klagen die Grünen, doch lassen sich die Bonner dann manchmal vertraglich zusichern, dass sie sich mit der Verlegung der Kabel mehrere Jahre Zeit lassen können. Und bisweilen werden die superleitenden Glasfaserkabel auch nur bis zu den Schaltkästen am Straßenrand verlegt. Auf den letzten Metern müssen sich die Bits und Bytes dann durch träge Kupferkabel quälen. Wenn es gilt, die eigenen

Leistungen ins rechte Licht zu stellen, dann gibt es allerdings keine Engpässe bei der Datenübermittlung: Alles im grünen Bereich heißt es dann bei der Telekom. Allein seit Jahresbeginn habe man rund fünf Millionen Haushalte mit schnellen Internetanschlüssen versorgt, gab die Telekom erst jüngst bekannt. Trotzdem droht Deutschland den digitalen Anschluss zu verpassen – nicht nur auf dem Land. Der neueste „State of the Internet“-Report sieht die Bundesrepublik bei schnellen Glasfaserleitungen unter 32 OECD-Ländern nur auf Platz 28.

Wenn Jogi Löw eine Aktie wäre

TEXT ULRICH GRROTHUIS



POLITIK ÖKONOMIE

26

Der Kern der Regierung

Drei Männer steuern die große Koalition

Schon als Jusos arbeiteten der heutige Vizekanzler Olaf Scholz und sein Staatssekretär Wolfgang Schmidt eng zusammen. Für ein Porträt der wichtigsten Beamten der großen Koalition und ihrer ersten 100 Tage überließ das Finanzministerium



WiWo-Chefreporterin Elisabeth Niejahr ein Foto aus ganz alten Zeiten.

38

Zoff um die Zölle

Interview mit WTO-Vizechef Karl Brauner



Im Innenhof der Welthandelsorganisation WTO waren diese Woche Arbeiter damit beschäftigt, einen

Baum zu stabilisieren – er war gefährlich in Schieflage geraten. Ein Sinnbild für die Lage der WTO. Diesen Eindruck jedenfalls nahm WirtschaftsWoche-Redakteur Bert Losse von seinem Besuch in Genf mit. Losse traf WTO-Vizechef Karl Brauner, der erstaunlich offen über die Krise der multilateralen Handelsordnung, die Blockaden der USA und die Defizite seiner Organisation sprach: „Die WTO hat ein Führungsvakuum.“



DEUTSCHER MARKETING VERBAND

CEOs should not manage companies, but lead movements. Hyperloop Transportation Technologies, today, is exactly that, a movement. I will share my experience and challenges at the 45th Deutscher Marketing Tag.

Dirk Ahlborn
CEO

HYPERLOOP
TRANSPORTATION TECHNOLOGIES

45. DEUTSCHER MARKETING TAG

#marketing_getting_smarter

5./6. Dezember 2018

Convention Center | Deutsche Messe Hannover

www.deutschermarketingtag.de

Eine gemeinsame
Veranstaltung von:



DEUTSCHER MARKETING VERBAND

managementforum
HANDELSBLATT MEDIA GROUP

Im Hauptquartier der Enttäuschten

Das **transatlantische Bündnis** steckt in der tiefsten Sinnkrise seit Jahrzehnten. Mittendrin: die Institution Atlantik-Brücke. Einblicke in eine verunsicherte Elite.

TEXT SIMON BOOK, MAX HAERDER, ELISABETH NIEJAHR



Deutsch-amerikanische Botschaft
Die Zentrale der Atlantik-Brücke nahe der Berliner Museumsinsel

Eine Party kann auch eine Kampfansage sein. Zumindest wenn Friedrich Merz ihr beiwohnt. Das Fest stieg im vergangenen Herbst, es begann mit einem Gottesdienst samt sieben Predigern und dauerte den ganzen Tag. Als der neue Gouverneur von New Jersey seinen Amtsantritt dann am Abend mit einem Empfang für mehrere Hundert Gäste ausklingen ließ, war er dabei: Friedrich Merz, heute deutscher Aufsichtsratschef des Vermögensberaters Blackrock, einst CDU-Hoffnungsträger und seit mehr als neun Jahren Vorsitzender der Atlantik-Brücke, jener legendären Organisation, die sich seit Konrad Adenauers Zeiten den deutsch-amerikanischen Beziehungen verschrieben hat. Man pflege jetzt ganz bewusst die Kontakte zu den einzelnen amerikanischen Bundesstaaten und ihren Gouverneuren, erzählt Merz: „Das läuft richtig gut.“ Was er nicht sagt: Vor Donald Trump hätte niemand über eine solche Strategie auch nur nachgedacht.

Merz sitzt, die langen Beine übereinandergeschlagen, vor ein paar Tagen in einem Berliner Hotel, als er die New-Jersey-Geschichte erzählt; der CDU-Wirtschaftsrat veranstaltet hier gerade seine Jahrestagung. Normalerweise meidet Merz CDU-Veranstaltungen, auf Parteitage sieht man ihn überhaupt nicht mehr. Doch diesmal hat er ein Anliegen, das wichtiger ist als alte Animositäten: „Die Europäer müssen gemeinsam handeln, und zwar schnell“, ruft er dem Publikum zu. Kurz vor dem Auftritt hat Merz sich mit dem ehemaligen US-Außenminister Henry Kissinger zum Lunch getroffen, beide waren sich einig, dass die alte Weltordnung mit einer verlässlichen, starken amerikanischen Schutzmacht an Deutschlands Seite Geschichte sei. Da saßen sie also, zwei glühende Transatlantiker, die eigentlich unverbrüchlich für Amerika werben müssten, stattdessen aber mehr Unabhängigkeit von den Vereinigten Staaten und einen europäischen Schulterschluss forderten, ökonomisch, politisch, diplomatisch: Merz und Kissinger beurkundeten einen Tiefpunkt im transatlantischen Verhältnis.

Bröckelnde Brücke

Kein Zirkel symbolisiert so sehr die stolze Tradition und die tiefe Verbundenheit zwischen den Kontinenten wie die Atlantik-Brücke, der Merz vorsteht. Doch der Club der Macht, so deutsch-amerikanisch wie die Luftbrücke, steckt nun ebenfalls in der tiefsten Sinnkrise seit seiner Gründung 1952. Der US-Präsident hat nicht nur die Eliten

Washingtons im Handstreich gekapert, er hat auch die etablierten Netzwerke zwischen den Küsten erschüttert. Der G7-Gipfel in Kanada hat es auch dem letzten Optimisten vor Augen geführt: Die Werteordnung aus Liberalismus und Freihandel gilt dem US-Präsidenten nicht mehr viel. Vielleicht, so dümmert es vielen, ist dies der Anfang vom Ende dessen, was man einst den „Westen“ nannte. Das traurige Finale der transatlantischen Ära.

Omid Nouripour, außenpolitischer Sprecher der Grünen-Fraktion und im Vorstand der Atlantik-Brücke, gibt sich gar nicht erst die diplomatische Mühe, die Stimmung zu verharmlosen: „Die Lage ist dramatisch.“

In der ehrwürdigen Zentrale, dem Magnus-Haus gleich gegenüber dem Berliner Pergamonmuseum, so berichten es andere Mitglieder, gehen in diesen Tagen viele Anfragen ein. Man war dort immer stolz auf eine vornehme Distanziertheit zum schmutzigen Tagesgeschäft, wollte nie eine schnöde Lobbyorganisation sein, vielmehr ein exklusiver Bund, elegant schwebend über dem politischen Alltagsstaub. Hinter den Kulissen, vor prächtiger Fassade und mit besten Umgangsformen, so die Selbstgewissheit, tat man sein Bestes. Die Frage, die sich nun viele stellen, lautet: Was sind – in diesen Zeiten – alte Gewissheiten noch wert?

Bisher war es so: Bei AmCham, der transatlantischen Handelskammer, liefen die wirtschaftlichen Fäden zusammen, beim German Marshall Fund oder dem Aspen Institute wurden die politischen Fragen gewälzt. Aber nirgendwo fügten sich Geist und Geld, große Geste und tiefe Portemonnaies so herrlich zusammen wie bei den Atlantikern. Unter den mehr als 500 Mitgliedern, Zutritt nur auf Empfehlung, vereinen sich Dax-Bosse und Spitzenpolitiker, man hält global besetzte Konferenzen und rauschende Bälle ab und pappelt mit einer jährlichen „Young Leaders Conference“ auch noch den polyglotten Führungsnachwuchs.

13

Mal hat die Atlantik-Brücke bislang den Eric-M.-Warburg-Preis verliehen. Unter den Preisträgern: Angela Merkel, Helmut Kohl, Helmut Schmidt, George Bush und Henry Kissinger

„Ein leidenschaftlicher Transatlantiker, der hier nicht Mitglied ist, ist keiner“, sagt einer, der drin ist.

Nun also stellt sich drinnen diese unangenehme Präsidentenfrage. „Wenn man etwas Gutes über Trump sagen kann, dann das: Er ist ein Weckruf für Europa. Wir müssen jetzt zusammenrücken“, antwortet Peter Beyer (CDU), frisch berufener Koordinator der Bundesregierung für die transatlantische Zusammenarbeit und selbst Brücken-Mitglied. Man müsse jede weitere Eskalation vermeiden, für Ideen wie ein entschlacktes Handelsabkommen TTIP light immer wieder und immer weiter werben. Beyer war gerade erst in Washington D. C., absolvierte dort mehrere Dutzend Gespräche und Meetings. Die Atmosphäre sei meist sehr herzlich gewesen. Aber auch in der US-Hauptstadt wüssten viele noch nicht so recht, was ihnen da genau widerfahre.

Die Hoffnung auf Einsicht, sie stirbt zuletzt. Auch am anderen Ende des politischen Spektrums, beim Vorsitzenden des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB), Reiner Hoffmann, der sogar im Vorstand der Atlantik-Brücke sitzt. Donald Trump betreibe eine „egozentrische Politik – noch dazu eine, die sich gegen die Interessen der eigenen Wirtschaft richtet“, klagt der DGB-Chef. Die „Partei der Vernünftigen“, die das reiche transatlantische Erbe retten wolle, müsste nun „einen klaren Verstand“ bewahren.

Und, beschreibt ein anderer Atlantiker luzide, immer mitbedenken, dass sich der gesellschaftlich-soziale Pol Amerikas in den vergangenen Jahren verschoben habe: Weg vom Nordosten, von der traditionell europhilen Küste Neuenglands, gen Südwesten, zum industriellen Rust Belt und darüber hinaus. Was einst der Atlantik gewesen sei, das seien nun eben der Pazifik und Mexiko.

Trump beim Tweet nehmen

Vernunft, Haltung bewahren, Kontakte pflegen zum Apparat unterhalb des Weißen Hauses, das ist es, was man vor allem an Rezepten hört. Hinzu kommen aber auch ein paar weitere Signale, die man – so hofft man in Berlin – auch jenseits des Ozeans versteht. Dieses Jahr etwa bekommt die kanadische Außenministerin Chrystia Freeland den Warburg-Preis verliehen, benannt nach dem Brücke-Begründer und Bankier Eric Warburg. Natürlich soll das ein unmissverständliches Zeichen für Freihandel und Ausgleich sein, für Kooperation statt Konfrontation.

Überall in der transatlantischen Gemeinschaft grassiert schließlich die Angst vor einer Eskalation. „Die Europäer sollten Trump beim Wort – oder besser beim Tweet



Divided We Stand

Angela Merkel und Donald Trump verbindet – wenig

– nehmen und mit ihm über eine Freihandelszone zwischen Europa und den USA verhandeln“, sagt Atlantik-Vizechef und Ex-Roland-Berger-Chef Burkhard Schwenker. Ähnlich positioniert sich auch Frank Sportolari, Präsident der Amerikanischen Handelskammer in Deutschland. Bei AmCham Germany, gegründet 1903 von US-Firmen in Berlin, versammeln sich heute amerikanische und deutsche Unternehmen, die Business im jeweils anderen Land machen. „Wir hoffen, dass die Reaktion Europas die Situation nicht weiter verschlimmert“, sagt Sportolari, im Hauptjob Deutschlandchef von United Parcel Service (UPS). Die EU dürfe „kein Benzin ins Feuer gießen“.

Die Europäer sicher nicht. Aber über Trumps nächste Schritte wagt kaum jemand mehr eine Prognose. Erhebt er schon bald Zölle auf „bad German cars“? Instrumentalisiert der Befehlshaber vielleicht sogar die Nato? Niemand weiß es, alles ist plötzlich denkbar.

Auch Steven Sokol war eigentlich immer optimistisch. Ob nun in Deutschland die nationalistische AfD Wähler gewann oder in den USA der Bündniskeptiker George W. Bush zum Präsidenten gewählt wurde – die besondere Verbindung zwischen der Bundesrepublik und den Vereinigten Staaten stand für ihn nie infrage. „In 70 Jahren Freundschaft gab es Ebbe und Flut, unter-

schiedliche Auffassungen über den Weg, aber immer eine Einigung auf die gleichen Ziele“, sagt er. Heute ist sich Sokol seiner Sache nicht mehr sicher. Hier und heute, das sei die „womöglich schwerste Stunde im transatlantischen Bündnis“.

Sokol ist Präsident des American Council on Germany, der US-Schwesterorganisation der Atlantik-Brücke. Sein Büro liegt in New York, zehnter Stock, gleich beim Central Park, unweit von Donald Trumps vergoldetem Tower. Grauer edler Teppich, weiße Schreibtische, Telefone überall. Von hier aus pflegt Sokol, ein glatzköpfiger Mittvierziger, der zehn Jahre lang in Deutschland lebte und arbeitete, die Freundschaft der beiden Länder. Gerade war er wieder zwei Wochen in

der Bundesrepublik unterwegs, in München, Berlin, Heidelberg, Leipzig, um sein Heimatland zu erklären – trotz allem. Keine einfache Reise. „Ich will die Situation gar nicht schönreden“, sagt er. Aber Trump sei nicht alles, wofür Amerika steht. „Deshalb ist es ganz wichtig, neben den offiziellen Kanälen noch andere Freundschaften und Beziehungen aufzubauen.“

Zeitalter der Eigenartigkeit

Das aber, gibt Sokol zu, falle immer schwerer: mit jedem Affront seines Präsidenten gegen die Verbündeten, mit jedem vermurksten Gipfel, jedem vergifteten Tweet. Natürlich, der Nordkorea-Deal könne womöglich ein Erfolg für Trump werden. Aber sei es nicht eigenartig, geradezu befremdlich? Die Freunde auf dem G7-Gipfel in Kanada stoße Trump vor den Kopf, um anschließend einen Handshake-Vertrag mit einem Diktator zu machen, der sich mit Atomraketen bewaffnet hat. Das, glaubt Sokol, könnte für die USA noch „unerwartete Konsequenzen“ haben. Wenn Europa und Deutschland sich nun auf ihre eigenen Interessen konzentrierten, dann bedeute das für die USA auch weniger Einfluss und Mitsprache.

Dabei brauche es nach Sokols festem Glauben das transatlantische Bündnis mehr denn je. China, Russland, der Nahe Osten, aber auch Klima, Digitalisierung, die neue Arbeitswelt – alles Unsicherheiten, Konfliktherde, geopolitische Probleme, die in den vergangenen 70 Jahren gemeinsam besprochen wurden, um Frieden und Wohlstand zu sichern, findet Sokol: „Kein Land, weder Deutschland noch Amerika, kann das alleine lösen.“ Deshalb will er nun neue Formate finden, abseits der Regierungsbänke. „Wir müssen andere Ebenen suchen neben Washington und Berlin: Gouverneure, Kommunen, Bürgermeister, Parlamentarier, Zivilgesellschaft und Unternehmer.“

Sokol klingt nun fast so wie sein Konterpart Friedrich Merz in Berlin. Auch Merz will Europa stärken, ebenso die Widersacher des America-first-Führers, der Multilateralismus für eine Schwäche hält und Egoismus für einen Plan. Wahrscheinlich verbinden Sokol und Merz deshalb nicht nur eine lange Tradition, eine enge Partnerschaft und eine ähnliche Strategie, sondern auch eine gemeinsame Hoffnung: dass sich die Zeit buchstäblich überbrücken ließe, bis Trump nicht mehr im Amt sei. Und dass der Westen, wie sie ihn liebten, dann noch halbwegs intakt ist. Das gute Amerika, sagt der unverbesserliche Optimist Sokol jedenfalls, „wird nachher noch da sein.“

50,5

Milliarden Euro betrug
der Handelsüberschuss Deutschlands
gegenüber den USA im vergangenen
Jahr. Die US-Regierung hält
dieses Ungleichgewicht für unfair



reddot award 2014
winner

WORLD
LUXURY AWARD
WINNER



UNSER WEG ZU DEN STERNEN

„Flor de Sal da Silva Gaspar ist die Renaissance einer Tradition. Denn die ruhmreiche Zeit des portugiesischen Salz- und Gewürzhandels bleibt nicht länger Vergangenheit. Wir tragen diese Tradition als Handelshaus für feinste Salz und Gewürze in die Welt, damit sie der Genießer für sich entdecken kann. Unsere Salzblume aus der Algarve ist das „weiße Gold“, das den Anfang macht.“

Da Silva Gaspar

JOSÉ DA SILVA GASPAR, SALZHÄNDLER



Erhältlich im ausgewählten Fachhandel oder im Internet unter: gourmondo.de

WWW.DASILVAGASPAR.COM

Hundert Tage Dreisamkeit

Die Berliner Koalition ist erst kurz im Amt und schon zerstritten. Drei mächtige Spitzenbeamte müssen die **Regierung** jetzt wieder auf Kurs bringen. Was sie eint: ihr Interesse für Wirtschaft.

TEXT ELISABETH NIEJAHR

Berlin, an einem Montagvormittag Anfang Juni: In einer umgebauten Lagerhalle am Spreeufer tritt Markus Kerber ans Rednerpult. Im Publikum sitzen hippe Jungunternehmer, die von dem Staatssekretär des Innenministeriums ausgezeichnet werden sollen. Vor der Tür ziehen junge Touristen Rollkoffer hinter sich her, Berlins Partymeile ist nicht weit entfernt. Eigentlich ist das hier eher kein Ambiente für grundsätzliche Worte über Heimatgefühle, zumal es bei der Feier eigentlich um das „Land der Ideen“ gehen soll. Aber das stört Kerber nicht. Heimat sei ein Dreiklang aus Tradition, Gegenwart und Zukunft, ruft er den jungen Gästen zu: „Heimat ist das, was wir daraus machen wollen.“

Kerber arbeitet erst seit einigen Wochen für Innenminister Horst Seehofer, in früheren Phasen seines Lebens war der promovierte Volkswirt unter anderem Investmentbanker, Chef der Grundsatzabteilung im Finanzministerium und Geschäftsführer des Bundesverbandes der Deutschen Industrie.

Jetzt ist er einer der drei Männer, die zwar nie in Talkshows zu sehen sind, aber entscheidend für den Erfolg und vor allem für den Zusammenhalt der Bundesregierung sind. Wie Helge Braun, der Kanzleramtsminister, und Wolfgang Schmidt, Staatssekretär im Bundesfinanzministerium sowie Vertrauter von Vizekanzler Olaf Scholz, hat Kerber den Auftrag, die Fliehkräfte der Ko-

alition zu bändigen. Und die angekündigten Reformen voranzutreiben.

Das ist nicht leicht, weil Union und SPD sich in ihren ersten 100 Tagen mehr gegeneinander als miteinander profilierten – und weil CDU und CSU ihren Zwist aus Wahlkampfzeiten um die richtige Ausrichtung der Asyl- und Flüchtlingspolitik mit großer Härte weiterführen. Kerber hat ein CDU-Parteibuch, besetzt aber als beamteter Staatssekretär mit Zuständigkeit für Heimat und Integration eine Schlüsselposition in ei-

„Heimat ist ein Dreiklang aus Tradition, Gegenwart und Zukunft. Heimat ist das, was wir daraus machen wollen“

MARKUS KERBER
Staatssekretär
im Bundesinnenministerium

nem CSU-Ministerium. Wenn ihm etwas einfällt, was sowohl den Scharfmachern in der CSU als auch den liberaleren Merkel-Anhängern gefällt, kann das der Regierung viele Reibereien ersparen.

Dafür ist Machtbewusstsein und Resoluteität nötig, aber auch die Fähigkeit, sich zurückzunehmen. Kerber zitiert bei seinem Auftritt in Berlin deshalb einen Gastbeitrag, den die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ kürzlich veröffentlicht hat. Als Autor wurde Seehofer genannt, tatsächlich hat Kerber den Text für seinen Chef geschrieben. Hier zitiert Kerber also eigentlich Kerber, nicht Seehofer. Aber so müssen Staatssekretäre mit Ideen und Sendungsbewusstsein mitunter arbeiten. Schließlich sollen die Minister glänzen. Die Staatssekretäre haben dafür zu sorgen, dass die Ministerialbürokratie effizient und geräuschlos funktioniert.

Die Stärkeren von ihnen haben dabei schon immer auch Politik gemacht. „Wir sind keine Politiker, aber wir machen Minister“, sagt ein Amtskollege von Kerber selbstbewusst. „Wir spielen Beethovens Neunte, egal, wer dirigiert.“ Welche Melodie also spielen Braun, Schmidt und Kerber, die wichtigsten Spitzenbeamten der großen Koalition?

Hart in der Sache

Markus Kerber wollte eigentlich weniger statt mehr arbeiten, als Horst Seehofer ihn im Frühjahr anrief und zum Gespräch einlud. Beim Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) war er im März vergangenen Jahres ausgeschieden, nachdem Monate zuvor ein Hirntumor gefunden worden war. Die Krankheit war beim Anruf schon überstanden, aber Kerber war nicht mehr der Gleiche, zumindest dachte er das seinerzeit.

Dem BDI hatte er während seiner sechs Jahre als Geschäftsführer die Rest-Betulichkeit aus Bonner Zeiten ausgetrieben. Der Verband stritt hart mit Kerbers früherem Chef Wolfgang Schäuble, etwa über die Reform der Erbschaftsteuer, der Verband eröffnete Auslandsdependancen und mischte sich in viele gesellschaftliche Debatten ein, auch in den Streit um Flüchtlinge.

Kerber gehörte zu einer Gruppe von Buchautoren, die gemeinsam mit dem heutigen Gesundheitsminister Jens Spahn in einem Sammelband Merkels Flüchtlingspolitik hart kritisierten. Merkels „Wir schaffen das“ verglich er mit einem Kinderlied. Gleichzeitig betonte Kerber, die weltweit steigende Migration sei für die Wirtschaft eine Chance. Man müsse nur eben die Aufnahme von Geflüchteten anders steuern und mehr in Integration investieren als bis-



MARKUS KERBER

So einen Lebenslauf hat in Berlin nun wirklich nicht jeder vorzuweisen: Studium in Los Angeles, Manager bei der Deutschen Bank und Warburg, Führungspositionen im Innen- und Finanzministerium, zuletzt Hauptgeschäftsführer beim Industrieverband BDI. Der Vater von vier Kindern hatte der Politik schon den Rücken zugekehrt, als er Horst Seehofers Ruf doch noch einmal folgte, zurück in den Maschinenraum der Macht.

her. Er beschäftigte sich mit solchen Fragen schon, als Schäuble Innenminister war, organisierte für ihn die Islamkonferenz. Erst danach wechselten beide gemeinsam ins Finanzressort.

Kerber beschäftigt sich gern mit den ganz großen politischen Fragen. Als beamteter Staatssekretär muss er sich allerdings auch um viel Kleingedrucktes kümmern. Rund 20 000 Sprach- und Integrationskurse werden von den Fachleuten seiner Abteilung überprüft. Dabei kann auch Kerber, der langjährige Islam-Kenner, nicht wirklich definieren, was unter gelungener Integration zu verstehen ist. In seinen zwölf Jahren als Londoner Investmentbanker sei er nicht im Land integriert gewesen, sagt er. Gut klarzukommen in einer neuen Umgebung sei

doch etwas ganz anderes als dort anzukommen. Am Ende war dem Vater von vier Kindern das britische Schulsystem suspekt, sein Nachwuchs sollte lieber deutsche Gymnasien besuchen. Außerdem hatte Kerber damals ausgerechnet, dass er in elf Jahren mehr als 2000 Mal geflogen war. Er kündigte bei Warburg, seinem damaligen Arbeitgeber.

Weil er damals Co-Vorstand bei einem neu gegründeten ertragreichen Finanzdienstleister wurde, ist er heute materiell unabhängig. Er ist freier als andere bei der Wahl seiner Jobs und entschied sich erst für mehr Freizeit und dann doch für Seehofer, Heimat, Migration und andere große Fragen. Weitere biografische Überraschungen sind nicht ausgeschlossen.

Helge Braun aus dem Kanzleramt und sein sozialdemokratisches Gegenüber Wolfgang Schmidt haben mit Kerber gemeinsam, dass sie häufig ihre Jobs wechselten. Viele andere beamtete Staatssekretäre haben ihre ganze Berufskarriere in einem Ressort verbracht. Die meisten besitzen zwar ein Parteibuch, aber die wenigsten haben schon einmal selbst einen Wahlkampf durchgestanden oder in einem Parlament geredet. Selbst das Kanzleramt wurde oft von Männern geleitet, die Politik nur aus der Regierungsperspektive kannten – Frank-Walter Steinmeier etwa, der unter seinem Förderer Gerhard Schröder erst in Niedersachsen aufstieg und dann das rot-grüne Regierungsgeschäft koordinierte. Auch Thomas de Maizières war ein Mann der Exekutive. ►



WOLFGANG SCHMIDT

Der Tag hat 24 Stunden – nur bei Wolfgang Schmidt scheinen es ein paar mehr zu sein. Wer ihm auf Twitter und Facebook folgt und weiß, dass er auch einen richtigen Job und eine real existierende Familie hat, fragt sich, ob es Schmidt-Bots gibt. Nicht wenige glauben, der Fan des FC St. Pauli würde einen guten Kanzleramtschef abgeben. Doch dafür müsste erst ein Wunder geschehen – und mal wieder ein Sozialdemokrat Kanzler werden.

Helge Braun und Wolfgang Schmidt hingegen haben Parteikarrieren hinter sich. Schmidt kennt Olaf Scholz seit gemeinsamen Juso-Zeiten und arbeitete einst sogar in der SPD-Parteizentrale als Büroleiter des damaligen Generalsekretärs Kai Uwe Benneter. Alle großen und kleinen Beben seiner Partei der vergangenen 20 Jahre hat er aus der Nähe und oft auch als beteiligter Strippenzieher miterlebt. In der SPD heißt es, dass der heutige Vizekanzler nur auf das Urteil zweier Vertrauter wirklich höre: Wolfgang Schmidt und seine Frau Britta Ernst.

Auch Braun hat sich in seiner Partei schon als Jugendlicher engagiert, er trat bei der Jungen Union in Hessen ein, als alle seine Freunde Mitglied waren. Auch seine Ehefrau engagierte sich seit jungen Jahren in der

Partei. Braun wurde 2002 erstmals Bundestagsabgeordneter, zuletzt wurde er im Wahlkreis direkt gewählt. Auch Braun weiß daher, wie die Basis tickt.

Wenn er darüber nachdenkt, ob er in jungen Jahren je mit seiner Partei gehadert habe, fällt ihm der Umgang mit dem Reaktorunfall in Tschernobyl ein. Die CDU blieb damals bei ihrem grundsätzlichen Ja zur Kernenergie, Braun leuchtete das nicht ein.

Gerne grün

Heute, mehr als 30 Jahre später, kann man ihn so verstehen, dass er eigentlich lieber mit den Grünen als mit der SPD regieren würde. Zugeständnisse an einen Koalitionspartner bei ökologischen Fragen fielen ihm leichter als in der Sozialpolitik. Braun

gehörte zu denen, die vor allem zu Oppositionszeiten auf weitreichendere ökonomische Strukturreformen drängten. Als die CDU auf ihrem Leipziger Parteitag Reformkonzepte für das Steuer- und Gesundheitssystem beschloss, jubelte er seiner damals frischgewählten Parteichefin Angela Merkel zu. Und heute? Würde er nie seine Kanzlerin für mangelnden Reformeifer kritisieren, schon gar nicht vor Journalisten. Dafür beschreiben Mitarbeiter ihren Chef als ungeduldig. Der Mediziner tickte wie ein Arzt auf Intensivstation, behauptet einer: Jeder Tag ohne Besserung des Patienten ist ein verlorener Tag. Man dürfe die Freundlichkeit des Kanzleramtsministers nicht falsch interpretieren.

So würden Sozialdemokraten Wolfgang Schmidt ebenfalls beschreiben. Es ist schon

spät, als er am Montagabend der vergangenen Woche an einem Betonpfeiler lehnt und ein Erdbeerdessert auslöffelt. Eine Sommerparty der Vertretung des Landes Mecklenburg-Vorpommern geht zu Ende, die Buffets sind abgegrast, die Krawatten sitzen locker. Schmidt ist umringt von Journalisten und sagt, er schaue nur kurz vorbei „aus alter Verbundenheit mit der Hausherrin“.

Typisch Schmidt. Denn so groß ist die Verbundenheit gar nicht, eigentlich mögen sein Chef und die Ministerpräsidentin und Gastgeberin Manuela Schwesig einander nicht. Aber gerade deswegen ist der Staatssekretär an diesem Abend da. „Der Wolfgang bleibt immer mit allen im Gespräch“, sagt einer, der ihn seit vielen Jahren kennt. Womöglich hat er diese Fähigkeit entwi-

ckelt, weil Olaf Scholz von Jahr zu Jahr mehr zur Einsilbigkeit tendiert. Schmidt gleicht dessen Schroffheit aus und charmiert viele, die mit dem Vizekanzler fremdeln.

So führt er auch das Finanzministerium: Mit viel Kommunikation und vielen Fragen. Er holt Ordoliberalen alter Schule an einen Tisch mit den Exjunos, die mit Scholz ins Ministerium wechselten, liest die Vorlagen seiner Beamten gründlich und sucht das Gespräch darüber, wenn er nicht ihrer Meinung ist. Das versöhnt sogar einige von denen, die dem bisherigen Ressortchef Schäuble nachtrauern – vorläufig.

So ganz genau wisse man noch nicht, wie die neue Riege wirtschaftspolitisch tickt, sagt ein langjähriger Beamter. Der neue Minister will den Mindestlohn deut-

lich erhöhen, aber finanzpolitisch den Kurs von Wolfgang Schäuble fortsetzen, das versteht nicht jeder. Man solle halt auf den pragmatischen, sozial-liberalen Kurs in Hamburg schauen, wenn man verstehen wolle, was der neuen Führung wichtig sei, sagt Schmidt.

Die neuen Spitzenmänner der Ministerialbürokratie, so eine Bilanz nach deren ersten 100 Tagen, interessieren sich alle für Verteilungsfragen und Wirtschaftspolitik, alle kennen sich aus mit dem Kleingedruckten und Grundsatzdebatten – und sie sind gleichzeitig politischer und diplomatischer als viele ihrer Vorgänger. An ihnen liegt es also eher nicht, wenn Seehofer und Merkel sich nicht verständigen und die Parteien einander wenig gönnen. ■

HELGE BRAUN

Es gibt Mitglieder der Bundesregierung, die der festen Überzeugung sind, Helge Braun habe seinen Vorgänger einige Male gerettet – immer dann, wenn Peter Altmaier als Kanzleramtschef den Überblick über seine vielen Baustellen zu verlieren drohte. Braun hingegen, gelernter Narkosearzt, gilt nicht nur als unprätentiös und schlau, sondern auch als gut sortiert. Beste Voraussetzungen, um den komplexesten Job der Regierung zu bewältigen.



Fesch vom Fach

Für Andreas Scheuer ist Verkehrspolitik kein Neuland. Er arbeitete bereits als Parlamentarischer Staatssekretär im Ministerium



Die Allzweckwaffe

Andreas Scheuer galt als Hallodri der CSU. Entsprechend niedrig waren die Erwartungen an ihn als Verkehrsminister. Jetzt überrascht er mit Kompetenz – und mit seiner Dieter-Zetsche-Show.

TEXT BENEDIKT BECKER, ANNINA REIMANN

Am Tag danach wirkt Andreas Scheuer (CSU) äußerst zufrieden, mit sich selbst sowieso, aber auch ein bisschen mit der deutschen Automobilindustrie. Entspannt lässt sich der Bundesminister für Verkehr und digitale Infrastruktur in seinem Bürostuhl zurückfallen. Details will er nicht verraten, man hat schließlich Verschwiegenheit vereinbart. Nur so viel: Das Gespräch mit Dieter Zetsche sei „ehrlich und offen“ gewesen. Er habe dem Daimler-Chef seine Meinung „schonungslos rübergebracht“. Das Ergebnis sei „sehr gut“. Ob es laut geworden sei? Nein, das habe er nicht nötig, sagt Scheuer, aber: „Ich bin bei der Kommunikation nicht gefühllos.“

Einen Tag zuvor, am frühen Montagabend, hat ein ernst dreinblickender Dieter Zetsche nach zweieinhalb Stunden das Verkehrsministerium verlassen. Zum zweiten Mal innerhalb von 14 Tagen. Es ist ein Statement, eine Demonstration. Jeder soll wissen: Scheuer lädt den Konzernchef wegen Betrugsverdachts bei Daimler-Fahrzeugen

nicht nach Berlin ein. Er zitiert ihn herbei. Beim ersten Besuch kam Zetsche noch lässig in Sneakers, dieses Mal trug er Lederschuhe. Geholfen hat es kaum: Zetsche hatte das Ministerium noch nicht verlassen, da verkündete Scheuer per Video bereits das Ergebnis: Für 238 000 Daimler-Fahrzeuge gibt es in Deutschland einen Rückruf, europaweit sind es 774 000. Für den stolzen Konzern und ihren stolzen Chef ist das ein Desaster. Schließlich hatte es aus Stuttgart stets geheißsen, man habe eine weiße Weste.

Der harte Hund

Genauso verwunderlich wie das maximal ungeschickte Verhalten Zetsches war das maximal geschickte Verhalten Scheuers. Wie er den Daimler-Boss vorführte und dabei das Primat der Politik verdeutlichte, das könnte im Lehrbuch „Politische Public Relations für Machiavellisten“ stehen.

Wie ist es dazu gekommen? Als sich im Mai die Anzeichen verdichteten, dass es beim Daimler-Modell Vito illegale Abschal-

einrichtungen gebe, bat Scheuer Zetsche ins Ministerium. Der Daimler-Boss, so wirkte es, schien den Termin nicht ernst zu nehmen, konnte offenbar nicht einmal sagen, in wie vielen Modellen die unsaubere Motorsteuerung eingebaut ist. Scheuer empfand das als Affront – und schickte Zetsche zur Strafe durch den Haupteingang nach draußen, vor die Kameras der wartenden Journalisten. „Es ist klar, dass sich Scheuer damit als harter Hund profilieren will“, sagt eine Führungskraft aus der Branche. Er wolle Daimler nicht ruinieren, aber auch nicht als Depp dastehen: „Scheuer will die Deutungshoheit behalten.“

Mit seinem energischen Auftreten hat Scheuer dieses Ziel erreicht. Die Branche ist überrascht, ein wenig verunsichert – und der Verkehrsminister steht jetzt an der Spitze der Anwälte betrogener Dieselfahrer. Auch das politische Berlin zeigt sich beeindruckt von Scheuers Zetsche-Show. Sogar aus der Opposition kommen lobende Worte, wenn auch nicht öffentlich.

Dabei will die Rolle des harten Aufklärers im Dieselskandal so gar nicht zu dem Image passen, das dem 43-jährigen zuletzt anhaftete. Scheuer? Das war doch dieser CSU-Generalsekretär aus Passau mit den langen, zurückgeegelten Haaren; Seehofers Wadenbeißer, der die Abteilung Attacke anführte und immer brav nickend hinter dem Parteichef stand, wenn dieser mal wieder seine Weisheiten verbreitete. Das war der Student, der seine Abschlussarbeit über den

Wahlkampf des „Parteichefs Dr. Stoiber“ schrieb, der einen ominösen Dokortitel in Prag erwarb, den er nicht mehr benutzt – und der mal sagte, das „Schlimmste ist ein fußballspielender, ministrierender Senegalese“, den man nie mehr abschieben könne.

Kurzum: Scheuer war eine schickere Version von Alexander Dobrindt. Einer, der auch im neuen Amt als Verkehrsminister erst einmal Schlagzeilen machte mit dem Kauf eines 3er-BMW, der einst der CSU-Ikone Franz Josef Strauß gehörte. Ein Oldtimer-Fan im Verkehrsministerium. Ein Autofreund als Aufseher der Autoindustrie.

Der Kümmerer

Entsprechend niedrig waren die Erwartungen. Umso höher sind sie jetzt, da Scheuer Hoffnungen weckt, er könne mehr sein als der Verwalter der unerledigten Aufgaben seines Vorgängers Dobrindt. Nicht nur beim Dieselskandal bemüht er sich um den Eindruck, er arbeite Altlasten mit hohem Tempo ab. Man kann das in seinem Büro beobachten. Hier lehnen noch Landkarten aus der Dobrindt-Zeit an der Wand. Es sieht so aus, als sei Scheuer gerade eingezogen. Er sei einfach noch nicht dazu gekommen, alles einzurichten, sagt Scheuer, nach fast 100 Tagen im Amt. Soll heißen: Ich habe Wichtigeres, Drängenderes zu tun.

Von seinem Vorgänger hat er neben den Landkarten auch etliche Baustellen geerbt, oft im wahrsten Sinne des Wortes: Breitbandausbau, Pkw-Maut, 5G-Frequenzen, die Probleme der Bahn. Scheuer suchte daher schnelle Ergebnisse. Kaum im Amt, drängte er auf eine Lösung im fast epischen Streit zwischen dem Bund und den Lkw-Maut-Betreibern. Seit Mitte Mai steht ein Vergleich, der dem Bund 3,2 Milliarden Euro bringt. „Das war gute Arbeit“, sagt SPD-Fraktionsvize Sören Bartol. Scheuer habe den nötigen Mut bewiesen, den seine Vorgänger nicht hatten.

Bartol kennt Scheuer seit 2002, sie saßen gemeinsam im Verkehrsausschuss. In der großen Koalition ist er Scheuers direkter Ansprechpartner. Bartol lobt: „Mit Andreas Scheuer ist ein echter Fachpolitiker Verkehrsminister geworden, der die Themen kennt.“ Das sei selten.

Und es ist in der Tat ein Fortschritt: Scheuers Vorgänger Dobrindt wurde nur deshalb Minister, um den Wahlkampfschlager Ausländer-Maut ins Gesetzblatt zu hieven. Auch die anderen Vorgänger waren zumeist Politiker, die mit irgendwelchen Pöstchen versorgt werden mussten. Leidenschaft für die Verkehrspolitik? Fehlanzeige.

Das ist bei Scheuer anders. Sein Fachwissen stammt vor allem aus der Zeit zwi-

Millionen auf Halde

Deutsche Hersteller dürfen große Teile ihrer Flotten nicht verkaufen.

TEXT MARTIN SEIWERT

Da ist zum Beispiel der Porsche Cayenne, Turbo-Variante, 550 PS. Eigentlich ein Turbo-Gewinnbringer für den deutschen Premiumhersteller. Doch wer in diesen Tagen die Internetseite des Autobauers aufsucht, um den Wagen nach seinen Vorlieben zusammenzustellen, erlebt eine böse Überraschung. „Das von Ihnen ausgewählte Modell ist aufgrund einer anstehenden Modellrevision kurzzeitig nicht als frei konfigurierbarer Neuwagen erhältlich“, steht da. Will der Kunde einen solchen Geländewagen, muss er einen nehmen, der beim Händler herumsteht.

Keine schöne Aussicht für die gut betuchte Porsche-Klientel. Und erst recht nicht für den Autobauer selbst: Der Umsatz des Modells geht gegen null, die Kosten etwa für Löhne und Fabriken laufen jedoch weiter. Und das nicht nur beim Cayenne. Auch der Sportwagen 911, die Luxuslimousine Panamera, der SUV Macan – kein Modell ist derzeit bestellbar. Das gesamte Neuwagen-geschäft der Zuffenhausener liegt auf Eis.

Auch andere deutsche Hersteller haben etliche Modelle aus dem Verkauf genommen. Bei Audi sind gerade über 80 Prozent der Palette eingeschränkt oder gar nicht bestell-

bar (siehe Grafik). Der Konzern geht davon aus, dass in der zweiten Hälfte 2018 bis zu 250 000 Autos mit Verspätung gebaut und verkauft werden, und räumt ein, dass derzeit Autos auf Halde produziert werden: Man habe sich „für eine Zwischenlagerung“ entschieden.

Katastrophe mit Ansage

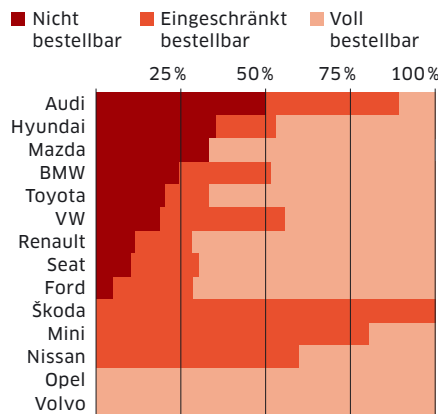
Nie zuvor ist Deutschlands Autoindustrie durch eigene Versäumnisse derart in die Knie gegangen. Die Hersteller nennen Engpässe bei neuen, gesetzlich vorgeschriebenen Abgasprüfungen als Auslöser. Ab dem 1. September müssen Abgaswerte nicht mehr laut des sogenannten NEFZ-Tests angegeben werden, sondern gemäß der strengeren Norm namens WLTP. Jahrelang haben die Hersteller ihre Modellpaletten bei Spritverbrauch und CO₂-Ausstoß auf den bisherigen „einheitlichen Fahrzyklus“ im Labor optimiert. Nun aber sollen ihre Fahrzeuge auch im realitätsnäheren Test bestehen – dort aber explodieren die CO₂-Werte. Ein Plus von bis zu 40 Prozent hat der Autoexperte Thomas Göttle von der Unternehmensberatung PA Consulting bei Mittelklasse- und Hybridmodellen festgestellt.

Es ist ein Desaster mit Ansage. Statt die Neuwagen technisch so zu verbessern, dass sie im Alltag sparsamer werden, versuchte die deutsche Autolobby bis zuletzt, einen Aufschub bei der Einführung von WLTP zu bekommen. Der wurde ihr von der Bundesregierung und der EU versagt. Die Branche hat wegen des Dieselskandals ihre Unantastbarkeit verloren. Nun erlebt sie zum ersten Mal, wie es ist, ohne politische Sonderrechte zu operieren. „Die jetzt von den Autoherstellern beklagten Engpässe sind nicht nachzuvollziehen“, sagt denn etwa auch Reinhard Kolke, Technikchef des ADAC.

Die peinlichen und millionenteuren Defacto-Verkaufstopps sind die Konsequenz. Doch etliche Hersteller machen ähnlich weiter wie bisher: Sie arbeiten fieberhaft an gerade noch legalen Tricks, um im WLTP-Test besser abzuschneiden. Für die Kunden ist das nicht nur ärgerlich, sondern auch teuer. Durch die höheren CO₂-Angaben auf Basis des WLTP dürfte für Millionen Autofahrer demnächst die Kfz-Steuer steigen.

TRAUM-WAGEN

Aktuelle Auslieferungsprobleme ausgewählter Autohersteller*



* Basis: Umfrage unter Autohändlern; eingeschränkte Bestellbarkeit bei nicht verfügbarem Motor; Auslieferungsprobleme nicht ausschließlich durch Umstellung auf WLTP; Quelle: OnlineNeuwagenvermittler Carwow, München



**Auch in Potsdam
problematisch beliebt**
Das Mercedes-Modell
Vito soll dreckiger sein
als erlaubt

schen 2009 und 2013, als er unter Peter Ramsauer Parlamentarischer Staatssekretär im Verkehrsministerium war. Ramsauer kann Scheuer nur loben. Es klingt, als habe er „den Andi“ als Lehrmeister auf sein Amt vorbereitet. Er habe Scheuer nicht nur einen einzelnen, abgegrenzten Bereich gegeben, so Ramsauer, sondern ihn stattdessen an alle Themen rangelassen: „Der Andi kennt sich überall aus im Ministerium, er ist die perfekte Allzweckwaffe.“

Deshalb genießt Scheuer die Auftritte, die sein neues Amt ihm ermöglicht. Er wirkt wie einer, der dort angekommen ist, wo er immer hin wollte. Und Scheuer passt gut in die Welt von Schiene, Straße, Wasser und Luft. Zu ihren Unternehmen und Verbänden, die schon immer hemdsärmelig daherkamen, kumpelig und männlich. Beim Weltverkehrsforum in Leipzig, dem Davos der Mobilität, macht Scheuer Mitte Mai einen dieser Messerundgänge, die Politiker eben machen müssen. Händeschütteln, Foto, weiter, nächster Stand. Was bei manch anderem aufgesetzt wirkt, ist bei Scheuer von einer Lockerheit, die man wohl nur in bayrischen Bierzelten trainieren kann. Ein leichter Klaps auf die Schulter, eine coole Finger-Pistole. Schönen Tag noch. Man sieht sich.

Scheuers Detailkenntnisse der Verkehrspolitik beschränken sich jedoch nicht auf den immer gleichen lockeren Ton im Umgang mit Branchenmanagern. Manchmal sind sie sogar für eine Überraschung gut: Bei einer Autobahneröffnung in Ostwestfalen zitiert Scheuer spontan aus der Bibel, Jesaja 40: „Jedes Tal soll sich heben, jeder Berg und Hügel sich senken. Was krumm ist, soll gerade werden, und was hügelig ist, werde eben.“ Ein Glaubensbekenntnis für Verkehrspolitik. Der anwesende Minis-

terpräsident Armin Laschet war offenbar so begeistert, dass er bei Autobahneröffnungen künftig einen Priester dabei haben wolle.

Der strenge Freund

Scheuers Nähe zur Autobranche hängt eng mit seiner Biografie zusammen. Scheuer wuchs in Niederbayern auf, einer einst wirtschaftsschwachen Region mit extrem hoher Arbeitslosigkeit. Mit den BMW-Werken kam der Aufschwung für eine ganze Region und die Vollbeschäftigung. So erzählt er es. Auch deshalb seien die Gespräche mit Zetsche emotional gewesen. „Ich musste meinem Ärger Luft machen, weil es um sehr viele Arbeitsplätze geht.“ Es gehe um das Sein oder Nichtsein für die nächsten Jahrzehnte.

In der Autoindustrie ist man deshalb froh, dass nun einer am Werk ist, der die Nöte der Branche so gut kennt wie ihre Bedeutung für den Standort Deutschland. Mit den großen Autobauern ist Scheuer schon seit Langem vernetzt. „Er kennt die Materie, kann Themen einschätzen“, sagt eine Führungskraft aus der Industrie. Und so signalisiert Scheuer den Automanagern hinter den Kulissen immer wieder, dass er eigentlich ihr Freund ist – solange die Industrie schnell lie-

**„Ich musste
meinem Ärger
Luft machen,
weil es um viele
Jobs geht“**

ANDREAS SCHEUER
Bundesverkehrsminister

fert. Mehrfach habe Scheuer die Autobosse in den vergangenen Wochen ermahnt, berichten Beteiligte: Beeilt euch bei den Software-Updates. Nur so könne man Diskussionen vermeiden, auch die Hardware alter Autos nachrüsten zu müssen.

Die Autobauer wissen: Es ist das kleinere Übel, den Minister gut aussehen zu lassen. Deshalb wollen sie ihn bei seinem Ziel, die Luft durch Software-Update im Schnitt um 30 Prozent sauberer zu machen, unterstützen. Schließlich sei der Minister „konsequent, gradlinig und streng“, heißt es in der Branche. Und er sei noch jung, einer, der weiter Karriere machen wolle. Da wäre es wenig förderlich, wenn er am Ende als der „Diesel-Andi“ dastünde, als derjenige, der das Abgasproblem nicht oder erst zu spät aus der Welt geschafft hat. Scheuers Geduld werde ein Ende haben, „sobald es seine eigene Karriere betrifft“, sagt ein Branchenvertreter. Der Minister wisse, was auf dem Spiel steht, wenn er beim Dieseldrama versage. „Uns ist allen bewusst, dass die Politik unter Druck steht und den Druck weitergeben muss“, sagt ein anderer.

Der Zögerliche

Weitere Krisengespräche mit Top-Managern der Autoindustrie schließt Scheuer nicht aus. „Mit'm Redn kemma d'Leit zam“, zitiert er eine bayrische Weisheit, was so viel heißt wie: Reden hilft. Währenddessen droht Scheuer Ärger an einer anderen Auto-Front: bei den CO₂-Grenzwerten für Neuwagen ab 2021. Bald muss sich die Bundesregierung zu den strengen Vorschlägen der EU-Kommission positionieren. Scheuer ist überzeugt: „Die Grenzwerte müssen technisch machbar sein.“ Sie dürften nicht politisch-ideologisch motiviert sein. In der Autobranche kommt das gut an. Doch der Koalitionspartner macht Druck: Scheuer könne jetzt zeigen, ob er ein moderner Gestalter oder nur ein guter Verwalter sein will, sagt SPD-Verkehrspolitikler Bartol: „Er muss erst noch beweisen, ob er ein wirklich innovativer Verkehrsminister sein will.“

Scheuer weiß, dass seine Arbeit nicht getan ist, wenn der Dieselskandal aus den Schlagzeilen verschwindet. Dass sich erst mittelfristig beweisen wird, ob er wirklich ein besserer Verkehrsminister als seine Vorgänger ist. Trotzdem soll in der Sommerpause auch Platz für die schönen Dinge des Ministerlebens sein. Auf Instagram hat Scheuer Jugendliche eingeladen, mit ihm über Europa zu diskutieren. Danach wollen sie gemeinsam ein WM-Spiel schauen. Es gibt auch etwas zu essen. Das Motto der Veranstaltung: Grill den Scheuer. ■

Wir holen aus der WM das Beste für Sie raus.



Jetzt
SZ testen
und Reise
gewinnen!*



Ihre SZ-Angebote zur Fußball-WM:

» PRINT 10 Wochen für 79,90 €

» DIGITAL 10 Wochen für 39,90 €

+ Gewinnen Sie eine Reise in das
Land des nächsten Weltmeisters!*

Jetzt bestellen!

» 089 / 21 83 10 00
sz.de/wm-wiwo

Seien Sie anspruchsvoll.

Süddeutsche Zeitung

* Die Teilnahmebedingungen finden Sie unter sz.de/wm-wiwo
Ein Aktionsangebot der Süddeutsche Zeitung GmbH · Hufschmidt Str. 8 · 81677 München

Der Volkswirt

gegründet 1926

KARL BRAUNER

ist seit 2013 stellvertretender Generaldirektor der Welthandelsorganisation WTO in Genf. Der deutsche Jurist nahm an allen WTO-Ministerkonferenzen seit 2001 teil.



„Wir sollten jetzt cool bleiben“

Der Handelskonflikt zwischen USA und Europa droht zu eskalieren. Der Vizechef der Welthandelsorganisation WTO, **Karl Brauner**, über die Blockadestrategie der USA, die Zukunft des Freihandels – und den Reformbedarf in seiner eigenen Organisation.

TEXT BERT LOSSE

H

err Brauner, was haben Sie gedacht, als Sie die Nachrichten vom desaströs verlaufenen G7-Gipfel hörten?

Ich habe es kaum glauben können. Aber in der Politik darf man auf Provokationen, wie sie vom US-Präsidenten kommen, nicht emotional oder beleidigt reagieren. Wir sollten jetzt cool bleiben und uns zwei Dinge vergegenwärtigen. Erstens: Donald Trump schadet sich und seinem Land mit seiner protektionistischen Politik am meisten. Viele US-Unternehmen werden bald merken, dass ihre Kosten durch die Zölle steigen, dass ihre Gewinnmargen sinken. Das sollten wir einfach mal wirken lassen. Zweitens ist ein Handelskrieg kein Automatismus. Er entsteht nur, wenn auf eine Aktion eine Reaktion erfolgt – und möglicherweise eine Kettenreaktion auslöst.

Heißt das, Sie halten die Vergeltungszölle der EU auf US-Produkte, die ab Juli in Kraft treten sollen, für falsch?

Ich verstehe das innen- und außenpolitische Bedürfnis, gegenüber einem Störenfried Flagge zu zeigen. Deshalb muss man sogenannte Kompensationszölle aber nicht ökonomisch richtig finden. Bezahlen werden dafür am Ende die europäischen Verbraucher und Betriebe. Die EU sollte daher äußerst vorsichtig vorgehen und noch mal ein Feintuning der geplanten Zölle vornehmen, das Kollateralschäden für hiesige Betriebe minimiert. Politisch halte ich es zudem für überfällig, im Gespräch mit den USA stärker den Dienstleistungssektor in den Blick zu nehmen. Die amerikanische Dienstleistungsbilanz weist nämlich hohe Überschüsse auf.

Trump begründet seine Strafzölle damit, die nationale Sicherheit sei in Gefahr. Es gibt kaum einen Experten, der das nicht für Unfug hält.

Das Regelwerk der WTO ist hier sehr eng gefasst. Die nationale Sicherheit ist berührt, wenn es um echte Kriege, Nuklearmaterial, Waffen und Lieferungen ans Militär geht. Der entsprechende Artikel 21 unseres Statuts ist als Ausnahme konzipiert und dient der Verteidigung gegen eine Klage. Dass sich ein Land im Vorhinein und pauschal auf diesem Artikel stützt, ist noch nie vorgekommen. Ich sehe für die von den USA verhängten Zölle keine Grundlage nach WTO-Recht.

Gilt das auch für höhere Einfuhrzölle auf Autos, wie sie Trump prüfen lässt?

Ja. Zölle als Schutzinstrument sind erlaubt bei Dumping und unzulässigen Subventionen. Beides sehe ich auf dem Automobilmarkt nicht.

Die EU-Kommission hat parallel zu ihren Vergeltungszöllen Klage gegen die USA bei der WTO eingereicht. Wann ist mit einem Urteil zu rechnen?

Ein erstinstanzliches Urteil gibt es im Schnitt nach 15 Monaten, da sind wir schneller als viele deutsche Amtsgerichte. Das Problem ist die zweite Instanz. Da die USA die Besetzung von Richterstellen bei der WTO blockieren, dauern Berufungsverfahren derzeit nicht wie vorgesehen 90 Tage. Sondern deutlich länger.

Im Klartext: Es wird gut zwei Jahre dauern, bis die WTO über die US-Strafzölle entscheidet.

Wenn eine Partei in Berufung geht, ist das so, ja.

Die WTO hat ein grundlegendes Problem: Ihr fehlen Durchgriffsrechte. Was machen Sie, wenn die USA missliebige WTO-Urteile künftig ignorieren?

Wenn die größte Volkswirtschaft der Welt destruktiv agiert, haben die WTO und das gesamte Handelssystem ein Riesenproblem. Noch haben wir eine Befolgsrate von über 95 Prozent. Wo es mit der Umsetzung haperte, gab es politische Gründe, etwa bei Kuba, oder gesellschaftliche Präferenzen, etwa beim Thema Hormonfleisch. Aber niemand hat aus freien Stücken die Umsetzung verweigert.

Trotzdem gibt es Kritiker, die sagen: Die WTO ist politisch tot.

Die WTO ist sehr lebendig, aber sie leidet unter einem Führungsvakuum. Früher gab es eine Gruppe von Staaten, die eine Agenda gesetzt und Dinge vorangetrieben hat, etwa die USA mit Europa und auch Japan oder Australien. Jetzt haben sich die USA von der internationalen Gestaltungsbühne verabschiedet. Neue Führungskoalitionen sind bisher nur punktuell entstanden wie im Fall der Zusammenarbeit zwischen der EU und Brasilien in einem Bereich der Agrarpolitik. Ich setze weiter auf die EU.

Was muss sich bei der WTO ändern?

Das Sekretariat der WTO braucht eigene Initiativrechte. Wir müssen raus aus der Defensive. Derzeit verstehen wir uns als reine Mitgliederorganisation, deren Sekretariat nur eine Service-

funktion für die Mitglieder hat. Das führt dazu, dass die WTO als eigene Stimme des regelgeleiteten Welthandels nicht laut genug ertönt. Das Sekretariat muss deutlicher Kritik an den Mitgliedern üben, sie nachdrücklicher an ihre Pflichten erinnern dürfen. Wir sollten uns die OECD als Beispiel nehmen. Sie galt in Deutschland früher als wenig bedeutsam – bis sie ihre Bildungsstudie Pisa herausbrachte. Das kritische Urteil hat sie wahrnehmbar gemacht.

Die USA haben mit einem Austritt aus der WTO gedroht. Wäre dies das Ende der multilateralen Handelsordnung?

Zumindest wäre es ein schwerer Schlag. Ich glaube aber nicht, dass es so weit kommt. Die USA haben ihre Beitragsverpflichtungen für 2018 und 2019 in voller Höhe übernommen. In vielen WTO-Gremien arbeiten die Amerikaner noch immer gut mit. Man darf ja nicht vergessen, dass die USA von der WTO auch profitieren und unsere Mechanismen zur Streitschlichtung nutzen. Wenn sie die WTO komplett ablehnen würden, hätten sie China nicht soeben wegen seines Umgangs mit geistigem Eigentum verklagt.

Fakt ist, dass an die Stelle des multilateralen Handelssystems zunehmend bilaterale Verträge treten. Ist das für Sie nicht ein großer Rückschritt?

Bilaterale Abkommen sind für das multilaterale Handelssystem in der Aushandlungsphase ein Stolperstein – können aber später zum Baustein werden. Hat man den Widerstand von Lobbygruppen gegenüber dem Freihandel mit ein, zwei Ländern ausgeräumt, so ist es einfacher, ihm auch auf multilateraler Ebene zu begegnen. Ein bilaterales Abkommen kann so die Vorstufe zu länderübergreifendem Freihandel sein.

Seit der Finanzkrise hat es in den G20-Staaten gut 1400 neue Handelsbeschränkungen gegeben. Wo war da die WTO?

Die Zahl wäre weit höher, hätte es die WTO nicht gegeben. Viele unserer Erfolge werden nicht wahrgenommen. Es gibt etwa einen Ausschuss für technische Handelshemmnisse, da müssen die Staaten neue technische Normen genehmigen lassen. Ein Land wollte jüngst eine Auflage für den Transport von Lithium-Batterien im Flugverkehr. Das wurde abgelehnt. Solche Beispiele gibt es viele in der WTO-Geschichte. ■

Senioren treiben die Preise

Die niedrige Inflation könnte ganz ohne Zutun der Notenbanken enden – dank des demografischen Wandels.

TEXT FABIAN RITTERS



Wo bleibt die Inflation? Weltweit ist seit einigen Jahren ein historisch niedriger Preisauftrieb zu beobachten. Wirtschaftswissenschaftler machen dafür unter anderem die Globalisierung und geringere Lohnzuwächse verantwortlich. Eine Studie der Ökonomen Mikael Juselius und Előd Takáts, herausgegeben von der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ), geht nun einer weiteren möglichen Ursache für niedrige Teuerungsraten nach –

der Altersstruktur der Gesellschaft.* Dafür setzten die Wissenschaftler den Anteil verschiedener Alterskohorten in Relation zur Preisentwicklung. Im Unterschied zu einer früheren Studie stützen sie ihr empirisches Modell nicht nur auf Daten der Nachkriegszeit, sondern beziehen auch Zahlenmaterial von 22 Ländern zwischen 1870 und 2016 ein, darunter Deutschland, die USA, Japan und Italien. Das Ergebnis: Es gibt für den gesamten Zeitraum einen robusten Zusammenhang

zwischen der Altersstruktur und den Inflationsraten. Je höher der Anteil der „abhängigen“, nicht erwerbsfähigen Kohorten (Junge und Senioren), desto höher ist tendenziell die Inflation. Spiegelbildlich gilt: Je größer der Anteil Erwerbsfähiger, desto geringer fallen die Inflationsraten aus. Laut Studie kann das Modell rund sieben Prozentpunkte des Inflationsrückgangs in den USA seit den Achtzigerjahren erklären.

Worauf ist dieser Effekt zurückzuführen? Eine mögliche Erklärung: Nach der Lebenszyklushypothese sparen und konsumieren Menschen je nach Lebensabschnitt unterschiedlich. Menschen in der Mitte ihres Lebens neigen überproportional dazu, für ihr Alter vorzusorgen und Konsumwünsche zu verschieben. Junge und Senioren hingegen konsumieren vergleichsweise mehr. Ist ihr Anteil hoch, sinkt die Sparquote eines Landes. Die Sparquote wiederum hat den Autoren zufolge Auswirkungen auf den realen

Gleichgewichtszins. Das ist der Zins, bei dem das Preisniveau stabil bleibt. Wird mehr gespart, ist der Gleichgewichtszins niedrig. Will die Zentralbank die Wirtschaft und die Inflation ankurbeln, muss sie den Marktzins unter den natürlichen Zins drücken. Das verringert die Sparanreize, verstärkt die Nachfrage und lässt die Güterpreise steigen. Ist der natürliche Zins allerdings niedrig, wie in einer Gesellschaft mit vielen Erwerbstätigen und hoher Sparquote, so fällt die Teuerungsrate gering aus. Um die Inflation anzukurbeln, muss die Zentralbank den Zins dann Richtung null Prozent drücken.

Juselius und Takáts glauben, dass der Inflationsdruck in den kommenden Dekaden zunimmt. Denn dann gehen die Babyboomer in den Ruhestand – was die Sparquote der privaten Haushalte sinken und die Preise steigen lässt.

* Mikael Juselius, Előd Takáts: The enduring link between demography and inflation, BIZ Working Papers 722, Mai 2018

Die Stimmung bricht ein

Deutschlands Finanzmarktexperten sorgen sich um den Aufschwung: Der vom Mannheimer Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) per Umfrage ermittelte Index der Konjunkturerwartungen der Analysten fiel im Juni um 7,9 auf minus 16,1 Punkte. Das ist der niedrigste Wert seit dem Höhepunkt der Euro-Krise im September 2012. Neben dem Streit um die Handelspolitik dürfte auch die Euro-kritische Politik der neuen italienischen Regierung den Finanzexperten die Stimmung verhaselt haben. Die Ökonomen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) haben ihre Wachstumsprognose für dieses Jahr bereits um 0,5 auf 1,9 Prozent nach unten revidiert.

DIE DEUTSCHE KONJUNKTUR IN ZAHLEN

Jeweils aktuellste Werte

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

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

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

Das Ende des Friedens am Ölmarkt

Wegen der steigenden Ölpreise gerät die Opec politisch unter Druck. Das Kartell wird bei seinem anstehenden Treffen in Wien womöglich eine Ausweitung der Produktion beschließen.

TEXT BERT LOSSE

Jetzt knöpft sich Donald Trump die nächste Organisation vor: Erst beklagte sich der US-Präsident in einem Tweet über den hohen Ölpreis, dann soll er über diplomatische Kanäle die Opec aufgefordert haben, ihre Ölproduktion um eine Million Barrel pro Tag zu erhöhen. In den USA ist der Sprit so teuer wie lange nicht, und das kann Trump vor den Wahlen im Herbst nicht gebrauchen.

Mit großer Spannung erwarten die Märkte nun das Opec-Treffen am 22. und 23. Juni in Wien, an dem auch Nicht-Opec-Staat Russland teilnimmt. Das Kartell will entscheiden, ob es die Anfang 2017 beschlossene Absenkung der Produktion zurücknimmt. Die Absprache hat entgegen den Markterwartungen funktioniert. Der Ölpreis ist von 55 Dollar auf rund 75 Dollar je Barrel gestiegen und war zugleich weniger volatil als zuvor – und damit besser kalkulierbar. Das zeigt der Rohstoffradar, den die Commerzbank dreimal jährlich exklusiv für die WirtschaftsWoche ermittelt. Der Indikator misst, wie heftig die Notierungen nach oben und unten schwanken. Demnach pendelte der Ölpreis in den vergangenen zwölf Monaten um durchschnittlich 23,3 Prozent um seinen Mittelwert. Zum Vergleich: Bei Nickel, dem Rohstoff mit der höchsten Volatilität, waren es 31 Prozent.

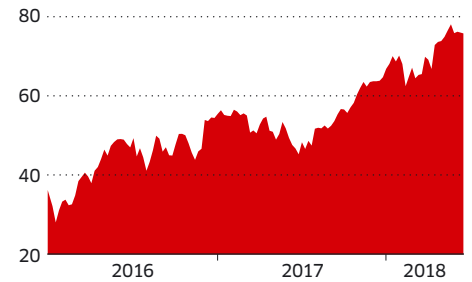
Allerdings könnte es bald auch auf dem Ölmarkt wieder unruhiger zugehen. Einerseits schüren Förderausfälle in Venezuela und Angola die Angst vor einer zusätzlichen Angebotsverknappung. Andererseits läuft die Ölproduktion in den USA auf Hochtouren. 2019 dürfte sie die Schwelle von zwölf Millionen Barrel pro Tag erreichen, ein neuer Rekord. Eugen Weinberg, Chefrohstoffanalyst der Commerzbank, hält vor diesem Hintergrund den Ölpreisanstieg für „nicht nachhaltig“. Die Debatte in der Opec um eine strategische Kehrtwende zeigt zudem, wie trügerisch die Kartellharmonie war: „Bei der

Frage höherer Fördermengen ist die Opec tief gespalten“, sagt Weinberg. Vor allem Iran und Irak haben kein Interesse an einem neuen Deal, da sie keine Kapazitäten für eine höhere Förderung haben. Weitet die Opec das Ölangebot aus, würde das für beide Staaten sinkende Einnahmen und einen schrumpfenden Marktanteil bedeuten.

Und es gibt es einen weiteren schwer kalkulierbaren Risikofaktor – die US-Sank-

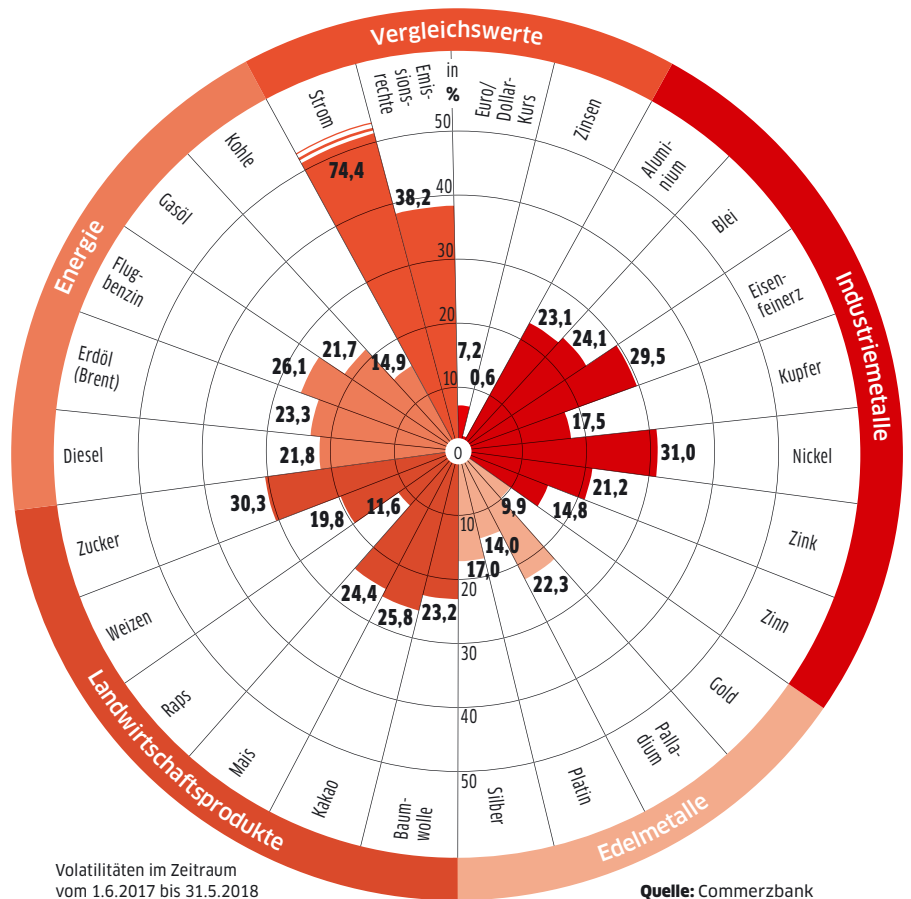
TEURES ÖL

Ölpreis je Barrel (Brent, in Dollar)¹



¹ Wochendurchschnitte; Quelle: Thomson Reuters

tionen gegen den Iran. Die iranischen Öl-exporte könnten empfindlich sinken, wenn die USA große Abnehmer wie die EU, China, Indien und Japan unter Druck setzen, weniger Öl im Iran zu kaufen. „Dann entstünde auf dem Markt eine große Angebotslücke“, warnt Weinberg. Die könnte, wenn andere Förderländer nicht in die Bresche springen, den Ölpreis „auf bis zu 100 Dollar in die Höhe treiben“.



DER ROHSTOFFRADAR misst die Volatilität ausgewählter Preise und ist ein wichtiger Indikator für Firmen und Anleger. Er stellt die durchschnittliche prozentuale Abweichung vom Mittelwert der vergangenen zwölf Monate dar. Der Rohstoffradar erscheint dreimal jährlich exklusiv in der WirtschaftsWoche.

UNTERNEHMEN INNOVATION DIGITALES

44

Big Data im Fußball

Wie Digitalisierung den Weltsport verändert



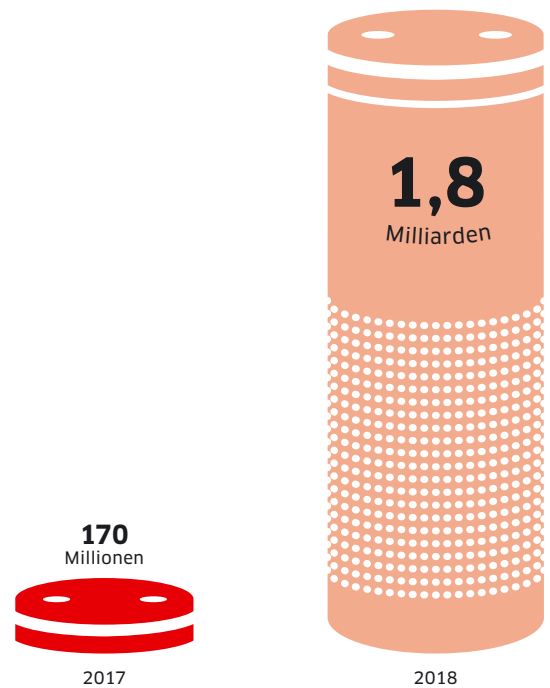
Jürgen Baatzsch (im Bild links) ist Präsident des Brüsseler Vereins Royale Union Saint-Gillois und nahm Redakteur Peter Steinkirchner spontan

in seinem Aston Martin mit zur Besichtigung schicker neuer Vereinsbüros. Der deutsche Selfmade-Millionär verkaufte seinen Club gerade an einen schillernden Wettprofi aus England. Baatzsch glaubt an Gott, der Investor an Zahlen. Der baut den Verein völlig um - und setzt auf Daten.

60

Sprachsteuerung

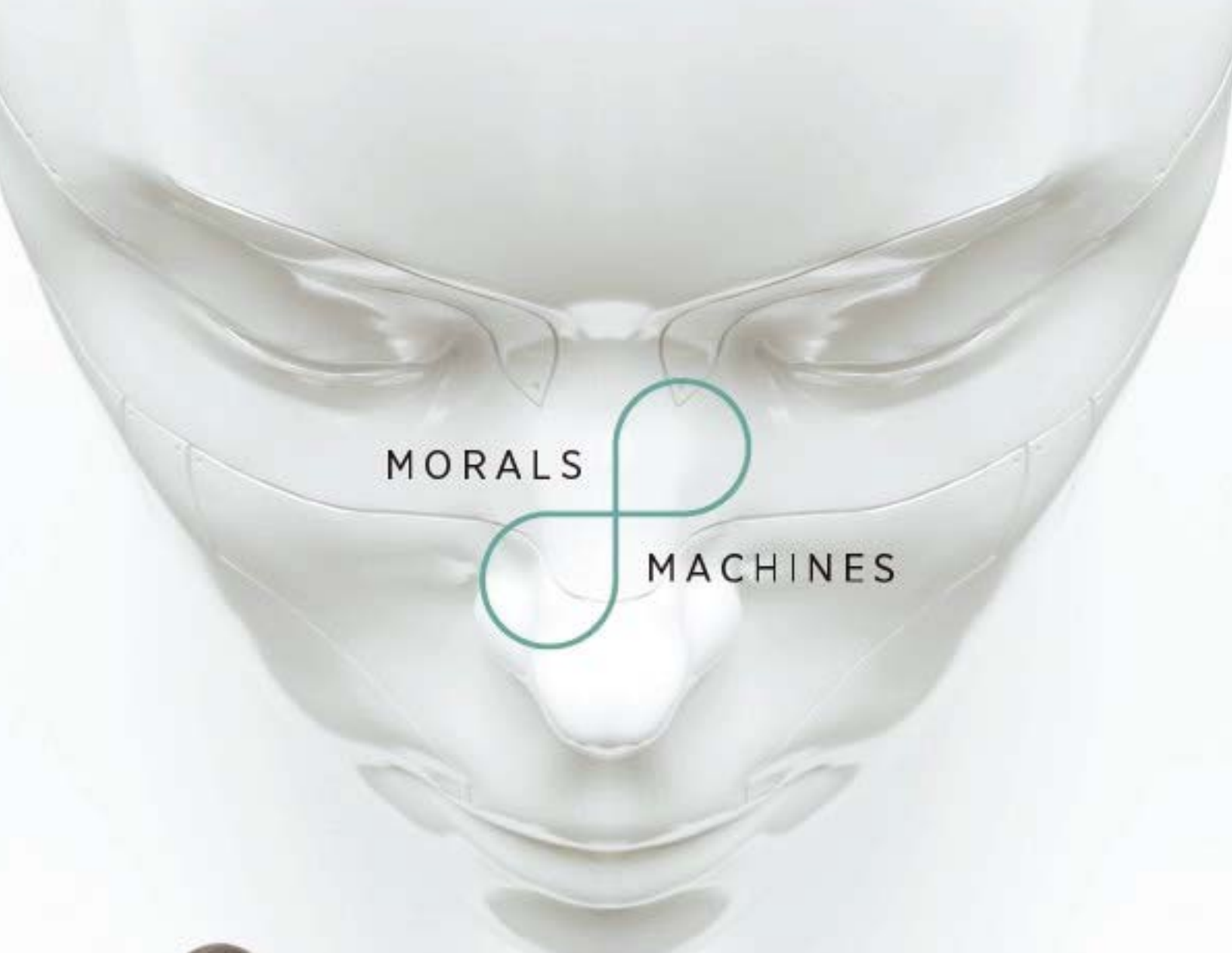
Warum der Dialog mit digitalen Assistenten besser wird



MIT DER MASCHINE IM GESPRÄCH

So viele Menschen setzen weltweit auf sprachgesteuerte Assistenten

Quelle: Tractica



MORALS

MACHINES



LAST
CALL

27.-28.06. BERLIN NEUES ZUR ZUKUNFT DER MENSCHHEIT

Die Zukunft gehört der künstlichen Intelligenz. Doch was wird aus der menschlichen? Welche technischen Revolutionen stehen unserer Spezies bevor? Und welche Rolle kann die Ethik dabei noch spielen? Besuchen Sie mit Bundeskanzlerin **Angela Merkel**, Bestseller-Autor **Yuval Noah Harari** und WirtschaftsWoche-Herausgeberin **Miriam Meckel** die Welt von Übermorgen – und wir versprechen Ihnen: Sie werden überrascht sein.

Jetzt anmelden:
wiwo.de/morals-machines

FUTURE LIFE MASTERMIND

EVOLUTION MASTERMIND

VERHANDLICH

Telefonica

Deloitte.

**Wirtschafts
Woche**



Abschied vom Zufall

Das Geschäft mit Big Data erobert den **Fußball**. Angetrieben von IT-Konzernen wie SAP, setzen National-elf, Clubs und Investoren auf immer raffiniertere Datenanalysen und machen Scouts zum Auslaufmodell.

TEXT PETER STEINKIRCHNER

Ü

ber Zuzenhausen, einem 2000-Einwohner-Dorf bei Heidelberg, braut sich ein Gewitter zusammen, als Peter Görlich die Tür zur Zukunft öffnet. Der verdun-

kelte Raum, den der Geschäftsführer des Bundesligaklubs TSG Hoffenheim betritt, hält die Schwüle ebenso fern wie er Einflüsse von außen auf ein Minimum reduziert.

Die Fenster sind verhangen, wer Wimpel oder vergilbte Mannschaftsfotos erwartet, sucht vergebens. Stattdessen nimmt ein Bildschirm eine gut sechs Meter breite Wand ein; um einen Tisch ist ein Dutzend blaue Kunstleder-Stühle gruppiert. Die Tischplatte besteht aus einem Hightech-Touchscreen, sie wirkt, als stamme sie aus einem James-Bond-Film. „Digital boardroom“, nennt Görlich seine Kommandozentrale.

Egal, was der 50-jährige Manager wissen will – von den Leistungswerten seiner Profis über den Stand des Kartenvorverkaufs bis zu den TV-Einnahmen aus der Champions League –, alles kann er auf dem Bildschirm aufrufen, sichtbar machen, in Bezie-



hung setzen. „Geschwindigkeit ist entscheidend“, sagt Görlich, „und damit sind wir der Branche um einige Jahre voraus.“

Tatsächlich bildet der von gegnerischen Fans oft als seelenlose Laborschöpfung verschriene Club, der sich gerade für die Champions League qualifiziert hat, die Speerspitze der Digitalisierung des Fußballs in Deutschland.

Big Data und Datenanalyse, Begriffe aus der Welt der Großkonzerne, Banken und Internetgiganten, machen sich breit im Volkssport – nicht nur in den Ligen, auch bei den Nationalmannschaften. Künstliche Intelligenz werde „künftig eine große Rolle spielen“, sagt Nationalteammanager Oliver Bierhoff. „Im traditionellen Fußball hören das die Leute nicht gerne.“ Der Talentscout, der ewig rastlos über die Fußballplätze der Welt reist, um junge Spieler zu entdecken: ein Auslaufmodell.

Unternehmen verspricht das einen lukrativen Wachstumsmarkt. Weltweit aktive Statistik- und Analysefirmen wie OptaPro, Stats und Wyscout sammeln Daten und werten sie aus. Wett-Syndikate wie Smartodds

Schauen, stoppen, schießen

Beim Bundesligisten Hoffenheim entscheidet die Footbonaut-Maschine über Karrieren

und Starlizard steigen in das Fußballmanagement ein. Auch der Dax-Konzern SAP mischt mit. 40 Mitarbeiter kümmern sich um 1600 Kunden aus dem Bereich Sport und Entertainment; bereits 18 deutsche Proficlubs nutzen SAP-Software nicht nur für das Ticketmanagement, sondern auch für Training und Taktik. Für die Nationalspieler, die in Russland um den WM-Titel kicken, programmierten die Experten eine Software, die das Stärken-Schwächen-Profil jedes Spielers ins Verhältnis zum Gegner setzt. Neben Ruhm und Ehre hofft SAP-Manager Fadi Naoum auf Geschäfte: „Wir sehen großes Potenzial im Bereich Sport.“

Zusammen arbeiten sie, für die Öffentlichkeit weitgehend unsichtbar, an einem tollkühnen Ziel – sie wollen den Fußball beherrschbar machen, den Zufall und das Glück bezwingen. Der Konkurrenzkampf in

dem Milliardenbusiness wird immer härter. Vereine und ihre Geldgeber suchen nach Wegen, ihre steigenden Investitionen abzusichern. Immer detailliertere Spielerdaten sollen millionenteure Transferentscheidungen rational begründen und Flops vermeiden. Big Data soll helfen bei der Suche nach der Erfolgsformel.

Der Anstoß dazu kam, wie so oft, aus den Vereinigten Staaten. Dort hatte der Autor Michael Lewis in seinem 2003 erschienenen und mit Brad Pitt verfilmten Buch „Moneyball“ die wahre Geschichte des Baseball-Managers Billy Beane aufgeschrieben. Beane machte das Beste aus einem schmalen Budget, indem er ein mithilfe von Leistungsdaten zusammengestelltes Team von Nobodys zur Meistertruppe machte.

In der Folge hielten Datenspezialisten und Analysten Einzug in US-Proficlubs. Über Umwege landete das Konzept im Fußball. Mit einem großen Unterschied: Fußball ist viel weniger berechenbar als Baseball, ein vergleichsweise statisches Spiel mit vielen Standardsituationen. Das musste im November 2013 auch SAP-Manager Naoum

feststellen: „Bei einem ersten Versuch mit Sensoren, die wir bei der A-Jugend einsetzen, hatten wir am Ende 76 Millionen Datenpunkte gesammelt – nur: Was macht man damit?“ Noch fehlte die Möglichkeit, Verbindungen zwischen Daten herzustellen, aus ihnen Schlüsse zu ziehen.

Kicken im Footbonauten

Für Hoffenheim-Geschäftsführer Görlich markiert ein hallengroßer Apparat auf dem Trainingsgelände die Trendwende. Eine dramatische Fanfare ertönt, als der studierte Sportwissenschaftler den sogenannten Footbonauten betritt. Aus vier Richtungen lässt sich der drahtige Görlich willkürlich Fußbälle zuspielen. Ein Pfeifton kündigt sie an, Lichter markieren eines von 64 Feldern an der Wand, das er treffen muss.

Schauen, stoppen, schießen – nach drei Minuten liest Görlich sein Ergebnis auf dem Tablet: eine Trefferquote von 73 Prozent, pro Ball brauchte er 3,4 Sekunden. „Unsere Profis machen das in zwei Sekunden“, lacht der Manager, „damit wäre ich durchgefallen.“

Für ihn ist das Gerät, das der Berliner Unternehmer Christian Güttler erfand und von dem es weltweit nur drei weitere gibt – in Dortmund, Katar und Kasachstan –, mehr als nur ein Trainingsautomat: „Der Footbonaut ist das Paradebeispiel für Digitalisierung im Fußball.“ Das Gerät liefert massenhaft Daten. In Hoffenheim haben sie erst in den vergangenen Jahren gelernt, aus diesen die richtigen Schlüsse zu ziehen, aus Zahlen Informationen zu machen. Erst das verschafft Wettbewerbsvorteile.

Jetzt ist der Footbonaut nicht nur Trainingsgerät, sondern eine Art Darwin-Maschine, die bei der Auslese hilft. Görlich weiß, welche Werte ein junger Spieler hier drin schaffen muss, um das Zeug zum Profi zu haben. Wer zu lange braucht, hat keine Chance. Denn die Ausbildung der Talente kostet bis zu 300 000 Euro. Das lohnt nur, wenn die Jungs es zu den Profis schaffen. Entweder im eigenen Verein. Oder bei zahlungskräftigen Konkurrenten. Für Niklas Süle, der in Hoffenheim seit dem 15. Lebensjahr trainiert, überwies der FC Bayern vergangenes Jahr 20 Millionen Euro. Heute ist der Abwehrhüne fast doppelt so viel wert.

Für Profi-Einkäufe nutzt Görlich auch Daten von Anbietern wie OptaPro, um sich ein möglichst stimmiges Bild eines neuen Spielers zu machen. Alles fließt ein: Herzfrequenz, Antizipationsfähigkeit, psychische Belastbarkeit, taktisches Verhalten auf dem Platz – wie früh attackiert er den Gegner, wie viele Sprints zieht er an? Wie passt er in das vom jungen TSG-Trainer Julian Nagelsmann

festgelegte Spielkonzept, das auf Tempo setzt? „Wir brauchen Sicherheit bei diesen Entscheidungen, denn ein Fünf-Millionen-Flop tut uns richtig weh“, sagt Görlich.

Und nicht nur ihm. Die 18 Bundesligisten gaben vergangenes Jahr fast 720 Millionen Euro für neue Kicker aus. Das Beratungsunternehmen 21st Club aus London hat errechnet, dass jeder zweite Transfer ein Flop ist. Ted Knutson, der das einflussreiche Analyseunternehmen Statsbomb betreibt, sagt: „Bei Spielerverpflichtungen geht es um so viel Geld, dass ein einziger vermiedener Fehleinkauf pro Saison dein Analystenteam für mehrere Jahre finanziert.“

„Big Data, künstliche Intelligenz, all das wird künftig eine große Rolle spielen“

OLIVER BIERHOFF
DFB-Teammanager

Zu einem Preis, zu dem man keinen einzigen Spitzenspieler bekommt, kaufte Arsenal London mit der US-Firma StatDNA für vier Millionen Pfund gleich ihren eigenen Analysebetrieb auf – und verfügt seitdem über exklusive Infos. Was andere auf diesem Feld tun, ist oft Betriebsgeheimnis. „Das ist eine Blackbox“, sagt der Manager eines Bundesligisten und schüttelt den Kopf: „doch viele kaufen noch immer Spieler für Millionen ein, von denen sie bis zum ersten Training höchstens mal ein Video gesehen haben.“

Poker und Mathematik

Lange Zeit lief das auch im Verein von Jürgen Baatzsch so ähnlich. Der Deutsche mit Drei-Tage-Bart, den der Verkauf der Elektronikette Redcoon zum Millionär machte, hat seinen Aston Martin direkt vor der Art-déco-Fassade eines ehrwürdigen Stadions im Süden von Brüssel geparkt.

Bis vor Kurzem war Baatzsch noch Besitzer von Royale Union Saint-Gillois und damit praktisch Hausherr hier. Unter seiner Führung beschäftigte der traditionsreiche Zweitligist nur ein paar freiberufliche Scouts. Die durften auf der Suche nach neuen Spielern schon mal bis nach Paris reisen. Viel kosten durften die nicht. Die Elf hielt sich zuletzt mit Ach und Krach in der Liga.

Doch seit ein paar Tagen ist alles anders. Da übernahm der englische Glücksspielprofi Tony „The Lizard“ Bloom, Besitzer des Erstligisten Brighton & Hove, Union; Baatzsch macht erst einmal weiter als Vorstandschef. Und Neueigner Bloom lässt Union umkrempeln – mithilfe von Big Data.

Innerhalb weniger Wochen soll der neu verpflichtete Sportdirektor dem ebenfalls neuen Trainer eine Mannschaft zusammenbauen. Mit Teilzeitscouts käme das Führungsduo nicht weit. Stattdessen, davon gehen Eingeweihte aus, können sie auf ganz spezielle Expertise setzen.

Bloom, der Mathematik studierte, ehe er als Pokerprofi Millionen einstrich und heute sein Geld vor allem mit weltweiten Fußballwetten verdient, verfügt über tiefes Wissen der Kickermärkte. Die Informationen dafür besorgt ihm das verschwiegene Londoner Unternehmen Starlizard. Das sammelt ganz im Stile eines Hedgefonds mithilfe von an die 200 hoch qualifizierten Statistikern, Mathematikern und quantitativen Analysten Daten über Vereine und einzelne Fußballer. Diese setzt Starlizard um in lohnende Wettempfehlungen.

Bloom redet nicht darüber, ob diese Erkenntnisse auch beim Einkauf von Profis für seinen Heimatverein Brighton genutzt werden. Doch Kenner der Szene sind sicher, dass der Club die weltweit gesammelten Informationen tatsächlich dafür verwendet – und Blooms Leute dies auch in Brüssel versuchen werden. Denn das Ziel des Briten ist klar: In Belgien kann er mit vergleichsweise kleinem Investment aufsteigen – und die Teilnahme an der lukrativen Champions League anpeilen.

Dort ist sein langjähriger Konkurrent Matthew Benham bereits angekommen. Benham, einem studierten Physiker, gehört die Londoner Wettfirma Smartodds. Auch er setzt auf Big Data und Statistik. Und macht kein Geheimnis aus dem Einsatz der Daten. Als etwa sein dänischer Club FC Midtjylland kürzlich einen Neuzugang aus Deutschland präsentierte, flocht der Sportdirektor bei der Präsentation wie selbstverständlich ein, der sei „bei Smartodds sehr gut bewertet“.

Bislang läuft Benhams Datenexperiment im Kickergewerbe äußerst erfolgreich – seit er den Kleinverein aus der Provinz 2014 übernahm, feierte der bereits seinen zweiten Landesmeistertitel.

Je nach Losglück könnten die Dänen und ihr datengläubiger Wettpate aus London in der kommenden Champions-League-Saison auf die TSG Hoffenheim und ihren Unterstützer SAP treffen. Für Datenfreaks dürfte das ein Fest werden. ■



Gesucht: die Energie- konzepte von morgen.

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

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

www.energy-awards.de

JETZT BEWERBEN

Unsere Partner:

BearingPoint. dena ener|gate

Handelsblatt

Einsteigen, aufmischen, kassieren

Der US-Investor **Elliott** operiert immer nach dem selben Muster. Den sechsteiligen Angriffsplan kriegt jetzt auch Thyssenkrupp-Chef Hiesinger zu spüren.

TEXT ANGELA HENNERSDORF, CORNELIUS WELP

Gordon Singer ist ein scheuer Mann. Das letzte öffentlich zugängliche Foto des 44-jährigen Amerikaners stammt von einer Hollywood-Party aus dem Jahr 2011. Bekannt ist über ihn im Wesentlichen, dass er mit seiner Frau Jennifer in einer abgeschirmten Villa im Norden Londons lebt. Und dass er seit 2009 von einem Büro in der Oxford Street aus das europäische Geschäft eines Investors führt, dessen Auftauchen die Vorstände großer Unternehmen ganz besonders fürchten: Elliott

Den Fonds hat Singers heute 73-jähriger Vater Paul bereits 1977 in New York gegründet. Der Senior führt die weltweiten Geschäfte bis heute – und das ausgesprochen erfolgreich. Investoren haben dem Fonds 37 Milliarden Euro anvertraut, im Durchschnitt hat Elliott seinen Geldgebern eine jährliche Rendite von 14 Prozent beschert. Und das mit Methoden, die wenig zum zurückhaltenden Auftreten der Singers passen.

Elliott kauft sich mit kleinen Anteilen in Unternehmen ein, die der Fonds für unterbewertet hält, und macht dann ordentlich Rabatz, um kurzfristig gravierende Änderungen durchzusetzen. So fordert der Investor etwa die Ablösung des Managements, eine deutliche Senkung der Kosten sowie den Verkauf von Geschäftsbereichen oder gleich des ganzen Unternehmens. Um seine Ziele durchzusetzen, erhöht Elliott den Druck dabei immer weiter. Jede Kampagne folgt dabei einem ähnlichen Drehbuch.

Erprobt hat Elliott das in den USA. Für besonderes Aufsehen sorgte im vergangenen Jahr die Kampagne beim Aluminiumhersteller Arconic. Dessen deutscher Chef Klaus Kleinfeld musste nach einer heftigen Auseinandersetzung mit Singer gehen. Internatio-

nal hat sich der Fonds schon beim südkoreanischen Elektronikkonzern Samsung und dem niederländischen Chemiekonzern Akzo Nobel engagiert. In Großbritannien mischte sich Elliott Anfang des Jahres in den Übernahmekampf um den britischen Luftfahrt- und Automobilkonzern GKN ein, bei dem die Singers den feindlichen Übernahmeplan der Beteiligungsgesellschaft Melrose unterstützten. Trotz großen Widerstands setzte sich Elliott schließlich durch.

Auch in Deutschland ist der Fonds seit vielen Jahren aktiv. Allerdings kauften sich die Singers hier bisher vor allem in bereits laufenden Transaktionen ein, bei denen sie den Preis des Übernahmeangebot für zu niedrig hielten. Zuletzt trieben sie etwa den Preis für den Kauf des Pharmakonzerns Stada durch die Finanzinvestoren Bain und Cinven in die Höhe. Bei der Übernahme des Netzbetreibers Kabel Deutschland durch Vodafone zog Elliott vor Gericht und setzte zudem eine außerordentli-





Da hilft auch kein Ganzkörperschutz
US-Milliardär Singer
(links) attackiert
Thyssenkrupp-Chef
Hiesinger

che Hauptversammlung durch. Eine seltene Niederlage erlebte Singer Ende 2016 beim 3-D-Drucker-Hersteller SLM Solutions. Bei dessen geplanter Übernahme durch General Electric wollte er einen höheren Preis durchsetzen. Der US-Konzern ging aber nicht auf die Forderung ein und kaufte stattdessen einfach ein anderes Unternehmen.

Elliott hat sein Geschäftsmodell in Deutschland erweitert. Auch hier mischt sich der Fonds nun mit Nachdruck in strate-

gische Fragen ein. Im vergangenen Herbst schon stieg er beim schwächelnden Anlagenbauer GEA ein, dessen Chef Jürg Oleas musste bereits gehen. Jetzt hat sich Singer Thyssenkrupp vorgenommen. Seine Forderungen sind hart, die vielfach erprobte Spirale der Eskalation läuft bereits.

■ **1. Gesprächsangebot.** Am Anfang sucht Elliott das Gespräch mit Management und Aufsichtsrat. Das ist geschehen: Mitte Mai traf am Essener Firmensitz von Thyssenkrupp ein Brief an den Vorstand ein, kurz darauf folgte einer an den Aufsichtsrat. Im Ton freundlich, in der Sache aber hart, kritisiert Elliott in dem Schreiben den Plan von Vorstandschef Heinrich Hiesinger, das Stahlgeschäft in ein Gemeinschaftsunternehmen mit dem indischen Konkurrenten Tata auszulagern.

■ **2. Harte Kritik.** An dem Projekt arbeitet Hiesinger seit zwei Jahren, Ende Juni sollte es endlich endgültig beschlossen werden. Eigentlich. Denn Elliott meint nun, dass die Transaktion die Aktionäre von Thyssenkrupp benachteilige und deshalb dringend nachverhandelt werden müsse. Falls die Indes nicht dazu bereit wären, müsse die Allianz komplett abgeblasen werden. Kein Deal, so heißt es aus London, sei besser als ein schlechter Deal. Eine detaillierte Rechnung, die diese Auffassung belegen soll, hat Elliott gleich mitgeliefert. Tatsächlich hat sich das Stahlgeschäft von Thyssenkrupp im vergangenen Jahr deutlich besser entwickelt als das von Tata. Hiesinger stelle sich seit sieben Jahren nicht den wichtigen Herausforderungen und habe sämtliche selbst gesteckten Ziele verfehlt. Dabei habe das Unternehmen eigentlich Potenzial, in zwei bis drei Jahren ließen sich die Margen in allen Sparten signifikant verbessern. Tatsächlich aber konnten zuletzt nur Gewinne im Stahlgeschäft die Verluste anderer Sparten kompensieren.

■ **3. Weg an die Öffentlichkeit.** Die Forderungen sind mittlerweile in die Öffentlichkeit lanciert worden. Damit hat der Druck auf das Management bereits enorm zugenommen. Wie groß die Erwartungen sind, zeigte sich nach Bekanntwerden des Einstiegs. Da ging der Aktienkurs von Thyssenkrupp um fast zehn Prozent nach oben.

■ **4. Suche nach Verbündeten.** Der Einstieg von Elliott mobilisiert meistens viele weitere Aktionäre. „Auch große institutionelle Investoren kennen die Erfolgsbilanz eines Aktivisten und schließen sich deshalb häufig den Forderungen an“, sagt Christoph Seidel, der bei der US-Bank JP Morgan das Geschäft mit deutschen Übernahmen leitet. Elliott dürfte die Unzufriedenheit bei den Aktionären weiter schüren und damit den

Druck erhöhen. Einen Verbündeten hat Singer schon: Zweitgrößter Aktionär von Thyssenkrupp ist Investor Cevian, der die Stahltransaktion bereits im Frühjahr kritisierte.

■ **5. Druck auf den Aufsichtsrat.** Das Ziel des Investors ist es, einen Keil zwischen das Gremium und den Vorstand zu treiben. Für Ende Juni hat Elliott deshalb bereits ein Treffen mit Aufsichtsratschef Ulrich Lehner in Düsseldorf vereinbart, heißt es in Finanzkreisen. Bei dem will der Fonds den Chefkontrolleur nicht nur davon überzeugen, die Stahlallianz mit Tata unter den vereinbarten Bedingungen zu überdenken. Er soll sich auch von Hiesinger trennen.

Bisher hat sich Lehner immer vor seinen Vorstandschef gestellt und ihn sogar öffentlich gegen Kritik verteidigt. Das dürfte

„Hiesinger stellt sich seit sieben Jahren nicht den wichtigen Herausforderungen und hat alle Ziele verfehlt“

US-HEDGEFONDS ELLIOTT

Brief an den Thyssenkrupp-Aufsichtsrat

ihm nun schwerer fallen. „Ab sofort wird jeder Schritt von ihm und Hiesinger genau überprüft“, sagt ein Banker.

■ **6. Juristischer Druck.** Elliott wird nicht nur Entscheidungen umgehend kritisieren. Der Fonds wird auch darauf achten, ob sich Anhaltspunkte für Pflichtverletzungen finden lassen und dann juristisch gegen Vorstand oder Aufsichtsrat vorgehen. Aufwendige Sonderprüfungen zu kritischen Themen gehören ebenfalls zum Standardrepertoire. Für den 58-jährigen Hiesinger wird die Luft damit ausgesprochen dünn. Viele Verbündete hat er nicht. Unklar ist, wie sich die Krupp-Stiftung verhalten wird. Wie aus Unternehmenskreisen zu hören ist, hat sich Elliott bereits mit dem größten Anteilseigner des Konzerns ausgetauscht.

Auf eine weitere Gruppe kann Hiesinger nicht zählen: Auch die IG Metall kritisiert die geplante Stahlallianz. Hiesinger verhandelt über einen Nachschlag für Thyssenkrupp mit Tata. Sollte er sich nicht durchsetzen, ist Arbeitnehmervertretern jeder Verbündete recht, um das Projekt zu stoppen. Selbst der aggressive US-Milliardär Singer. ■



Fressfeinde Nach dem Datenskandal beim Netzwerk herrscht zwischen den beiden Technologieriesen aus Kalifornien Hauen und Stechen

Böser Diktator, guter Diktator?

Mit Attacken auf Facebook will Apple-Chef Tim Cook seinen Konzern als verantwortungsvolles Unternehmen profilieren. Doch das kann er sich kaum leisten.

TEXT MATTHIAS HOHENSEE

Selbst als er von seiner Krebserkrankung schon schwer gezeichnet war, nahm sich Steve Jobs immer wieder Zeit für die jüngere Generation der Stars aus dem Silicon Valley. Noch Wochen vor seinem Tod im Oktober 2011 sahen Nachbarn den Apple-Gründer angeregt plaudernd mit Google-Gründer Sergey Brin durch Palo Alto spazieren, und auch Mark Zuckerberg wurde gelegentlich an seiner Seite gesehen. Der Facebook-Chef bewunderte Jobs und schätzte seinen Rat – auch wenn er dessen Vorschlag ignorierte, zwecks geistiger Erhellung durch Indien zu pilgern.

Mit Jobs' Nachfolger Tim Cook liegen die Dinge anders. Zwar wohnt der Apple-Chef nur wenige Straßen von Zuckerberg entfernt. Gute Nachbarn sind beide jedoch

nicht. Schon früher hat Cook das Geschäftsmodell von Facebook kritisiert, weil es die Privatsphäre verletzen und sogar die Gesellschaft gefährden soll. Nun ist der Konflikt eskaliert.

Auf seiner globalen Entwicklerkonferenz stellte Apple kürzlich eine neue Version des Internetbrowsers Safari vor, die Daten nicht mehr automatisch an andere Webseiten übermittelt. Demonstriert wurde diese jüngste Errungenschaft ausgerechnet am Beispiel Facebook und des zu Facebook gehörenden Fotodienstes Instagram. Zu allem Überfluss kündigte Cook an, Apple werde seinen „News Kiosk“ ausbauen, um „echte Nachrichten“ zu präsentieren – und nicht emotional gefärbte Halbwahrheiten wie Facebook.

Cook will sein Unternehmen als gute und verantwortungsbewusste Alternative zu Facebook präsentieren, dessen Ansehen durch fahrlässigen Umgang mit Nutzerdaten zuletzt kräftig ramponiert wurde. „Ich wäre nicht in dieser Position“, erklärte er etwa auf die Frage, was er an Zuckerbergs Stelle tun würde. Die Äußerungen seien „schäbig“, schimpfte der Facebook-Chef prompt gegenüber Mitarbeitern. Apple habe selbst reichlich Probleme damit, dass Unternehmen über ihre Apps für das iPhone unbefugt Daten abgriffen.

Tatsächlich geht Apple jedoch sorgsamer mit Kundeninformationen um als die meisten Wettbewerber. Der bessere Schutz sensibler Daten ist ein wichtiges Verkaufsargument für die teuren Produkte. Experten ►

bezweifeln jedoch, dass sich diese Enthaltsamkeit dauerhaft durchhalten lässt.

Zudem verdeckt der Konflikt, wie sehr die beiden Digitalimperien aufeinander angewiesen sind. Ohne Zugang zu Facebook, Instagram und dem Kurznachrichtendienst WhatsApp wären iPhones für ihre Nutzer deutlich weniger attraktiv. Gleichzeitig sind die Apple-Kunden wegen ihrer hohen Kaufkraft für Werbekunden von Facebook besonders interessant. „Der Streit ist vor allem eine Show“, sagt Karsten Weide, Analyst des Marktforschungsunternehmens IDC.

Tatsächlich sind sich Apple und Facebook in ihrem Geschäftsgebaren bereits auffallend ähnlich: Die Ambitionen beider Unternehmen sind scheinbar grenzenlos, beide drücken ihren Kunden unerbittlich ihre Regeln auf, beide sind intern hierarchisch geführt. Und beide verschärfen die Kontrolle der Inhalte. Im Ufo-förmigen Hauptquartier in Cupertino prüfen Apple-Mitarbeiter jede App darauf, ob sie gegen die Interessen des Unternehmens oder amerikanische Sitten verstößt. 25 Kilometer weiter nördlich wacht am Firmensitz von Facebook eine wachsende Abteilung von Zensoren unter anderem darüber, dass keine Nacktfotos in dem Netzwerk auftauchen.

Beide Unternehmen sind gigantische Sammelstellen für Daten. Während Facebook-Nutzer die Informationen auf ihren Profilen selbst preisgeben, läuft der Prozess bei Apple automatisch. Über iPhones und iPads erfährt der Konzern nicht nur die Telefonnummer, sondern auch Namen, Geschlecht, Alter, Anschrift, Bankverbindung und Kreditkartennummer seiner Kunden. Abgerufene Apps, Videos und Musik dokumentieren den Medienkonsum, die Apple Watch den Puls und die tägliche Schrittzahl. Bald soll noch der Blutdruck hinzukommen.

Schwierige Enthaltsamkeit

In einer Art Zölibat hat sich Apple jedoch dazu verpflichtet, anders als Facebook oder auch Google die Daten seiner Kunden nicht auszuwerten. „Bei Apple glauben wir, dass Privatsphäre ein fundamentales Menschenrecht ist“, wirbt der Konzern für sich selbst. Ob das so bleibt? Der Markt für Smartphones scheint zunehmend ausgereizt. „Apple muss künftig mehr Geschäft mit seinen bestehenden Kunden machen“, sagt Katy Huberty von der Investmentbank Morgan Stanley. Das könnte vor allem aus der Verwertung von Kundendaten kommen.

Seit der Markteinführung vor elf Jahren hat Apple rund 1,4 Milliarden iPhones verkauft. Zuletzt sind die Geräte vor allem teurer geworden, Spitzenmodelle kosten mehr

„So wenige Daten wie möglich sammeln und sorgfältig und respektvoll sein“

TIM COOK

Chef von Apple, grenzt sich von Facebook ab

als 1000 Dollar. Mehr ist wohl nicht drin. Die neuesten Premium-iPhones, die im Herbst auf den Markt kommen sollen, dürften wieder günstiger werden, meint der für gewöhnlich gut informierte Analyst Ming-Chi Kuo von TF International Securities.

Apple will deshalb das Zusatzgeschäft weiter ausbauen. Der Umsatz der Service-sparte, die Apps, Musik, Videos und Speicherplatz vermarktet, soll bis 2020 von aktuell 39 auf 50 Milliarden Dollar steigen. Während die Konkurrenten Google und Samsung 15 Gigabyte kostenlosen Speicherplatz bieten, zahlen Apple-Nutzer schon ab fünf Gigabyte. Das allein wird aber nicht reichen, um mögliche Rückgänge im Smartphone-Geschäft aufzufangen. Der Druck, die Kundendaten stärker als bisher zu nutzen, dürfte deshalb steigen.

Zumal Beobachter bereits fürchten, dass Apple wegen der freiwilligen Selbstbeschränkung bei wichtigen Zukunftsthemen hinter die Konkurrenz zurückfällt. So hatte der Konzern mit Siri vor fast sieben Jahren zwar als erstes Unternehmen überhaupt einen sprachbasierten, digitalen Assistenten auf den Markt gebracht.

Doch inzwischen haben Alexa von Amazon und der Assistant von Google das Original technisch weit abgehängt. Während Alexa Einkäufe, Beleuchtung, Heizung und Fernseher steuert, Taxis bestellt, Hotels sucht und den Wagen öffnet, kapituliert Siri schon bei vergleichsweise einfachen Anfra-

„Ich finde das Argument, man könne sich nicht um jene kümmern, die nicht zahlen, aalglatt“

MARK ZUCKERBERG

Gründer von Facebook, grenzt sich von Apple ab

gen. Dabei beschäftigt Apple ähnlich viele Experten für künstliche Intelligenz wie die Wettbewerber. Anders als diese verwendet Apple die Anfragen der Nutzer über Siri aber nur anonym.

Im Konflikt mit der US-Regierung hat Cook demonstrativ die Privatsphäre seiner Nutzer verteidigt. So weigerte sich Apple, den Zugang zu Handys von Terroristen freizugeben. Das neue Betriebssystem iOS 12, das im September auf den Markt kommt, soll die technische Hürde nochmals erhöhen.

In China aber ist Cook nicht ganz so konsequent. Seit März speichert Apple die Daten seiner dortigen Kunden in Rechenzentren innerhalb des Landes, die der Konzern gemeinsam mit der chinesischen Regierungsfirma Guizhou-Cloud Big Data betreibt. Die Informationen sind verschlüsselt, die Schlüssel musste Apple aber ebenfalls in China hinterlegen.

„Diese Scheinheiligkeit ist atemberaubend“, empört sich Nicholas Bequelin, der in Hongkong die Menschenrechtsorganisation Amnesty International vertritt. „Alle Apple-Nutzer sind gleich, aber manche sind weniger gleich.“ Cook erklärt, dass er nur lokale Gesetze befolge. Rückschläge auf dem derzeit wichtigsten Wachstumsmarkt kann er sich nicht leisten.

Ablenken mit Attacke

Die verbale Attacke auf Facebook kann von solch unangenehmen Themen und ungelösten Zukunftsfragen ablenken. Entscheidend treffen dürften sie das soziale Netzwerk kaum. Der Anteil von Apples Safari-Browser am Weltmarkt liegt bei gerade mal 14 Prozent.

Die öffentlichen Antworten von Facebook fallen entsprechend selbstbewusst aus. „Kann sich jeder Konsument ein Abo für zehn Dollar oder ein Gerät für 700 Dollar leisten?“, fragt Technikchef Mike Schroepfer. Milliarden Menschen könnten das nicht. Und Zuckerberg selbst weist den Vorwurf als „aalglatt und falsch“ zurück, dass sich sein Unternehmen nicht um seine Nutzer kümmere, weil diese die Dienste kostenlos nutzen könnten.

Die Macht des Facebook-Chefs geht deutlich weiter als die von Cook. Gerade erst scheiterten Aktionäre des Netzwerks mit einer Initiative, dem Gründer jene Mehrfachstimmrechte abzuerkennen, mit denen er den Konzern unangefochten kontrolliert. Er wird vermutlich immer noch an der Spitze des Unternehmens stehen, wenn Cook nicht mehr im Amt ist. Und mit dem Nachfolger dann womöglich wieder spazierengehen. ■

Die Bank, die keiner will

In dem Gerangel um die zukünftige Einlagensicherung der HSH Nordbank riskieren die **Sparkassen** nicht nur das Scheitern des Verkaufs, sondern auch ihr eigenes Sicherungssystem.

TEXT SASKIA LITTMANN, CORNELIUS WELP

Wenn sich die obersten Sparkassenvertreter am Montag in Berlin versammeln, ist ein Punkt auf ihrer Tagesordnung besonders brisant. Es geht um den Abschied von einem ungeliebten Familienmitglied. Die HSH Nordbank soll an ein Konsortium um die Finanzinvestoren Cerberus und J. C. Flowers verkauft werden. Dafür soll die Landesbank noch drei Jahre im Verbund der Sparkassen zur Einlagensicherung bleiben. Da bisher nur zwei Jahre vorgesehen sind, müssen die Institute extra ihre Satzung ändern. Dass sie das tun, gilt als sicher.

Schließlich steht für sie enorm viel auf dem Spiel. Scheitert der sicher geglaubte Verkauf auf den letzten Metern, müsste die HSH abgewickelt werden. Das würde die Welt der Sparkassen erschüttern. Ihr Sicherungssystem, das die Einlagen von Kunden bei Schieflagen von Banken schützen soll, könnte eine Pleite vom Format der HSH wohl nicht auffangen. Es hätte damit seine Untauglichkeit bewiesen und wäre nicht mehr haltbar.

Doch auch mit der Zustimmung am Montag ist das Thema für die Sparkassen nicht endgültig abgehakt. Mit dem Verkauf der HSH soll erstmals eine komplette Landesbank privatisiert werden. Dazu soll sie vom Sicherungssystem der Sparkassen in das der privaten Banken wechseln. Der Übergang gilt als größtes verbliebenes Hindernis für die Transaktion. Weitere Zugeständnisse der Sparkassen würden den Weg deutlich erleichtern.

Seit Mitte März prüft der Bankenverband (BdB) die Aufnahme des neuen Mitglieds. Das Verfahren zieht sich. Erst Anfang November wird sein Vorstand abschließend über den Antrag entscheiden. Für die Verantwortlichen geht es um viel. Sollten sie die HSH aufnehmen, diese später kollabieren und zum Sicherungsfall werden, könnten die Mitglieder des Verbands ihre Führungsspitze wegen möglicher Fehler auf Schadenersatz verklagen. Lehnt der Verband die Aufnahme ab, droht Ärger mit den alten und neuen Eigentümern. Dass sich die beiden größten Mitglieder des BdB bei dem Thema uneinig sind, erhöht den Druck. Die Commerzbank würde die HSH wohl gern drau-

ßen lassen. Die Deutsche Bank soll der Aufnahme aufgeschlossen gegenüberstehen.

Entsprechend akribisch analysieren die Verbandsprüfer nun Risiken und Geschäftsmodell der HSH. Zudem schauen sie sich die neuen Eigentümer genau an. Mit einem Finanzinvestor haben sie schon mal schlechte Erfahrungen gemacht. Lone Star hatte die Düsseldorfer Hypothekenbank Ende 2010 übernommen. Als diese dann 2015 in eine Schieflage geriet, musste der Bankenverband einspringen. Das soll bei der deutlich größeren HSH auf keinen Fall passieren.

Dabei fällt der Schutz für Einlagen bei der HSH selbst dann bescheiden aus, wenn sie den Test passiert. Zunächst wäre er auf 250 000 Euro begrenzt, erst nach drei Jahren würde er in vollem Umfang greifen. Dass die HSH für eine Übergangszeit gleichzeitig Mitglied in zwei Sicherungssystemen sein kann, gilt als ausgeschlossen.

Im Umfeld der HSH-Käufer heißt es, dass die Bank selbst dann existieren könnte, wenn ihr die Aufnahme verwehrt bleibt. Einlagen

bis zu einer Höhe von 100 000 Euro sind gesetzlich geschützt, einige Banken sind nur mit dieser minimalen Sicherung unterwegs. Die HSH aber macht vor allem Geschäfte mit Unternehmen und Immobilieninvestoren, die oft höhere Beträge auf dem Konto haben. Ein Misstrauensvotum der privaten Banken würde die Kunden verschrecken und dürfte zudem die Europäische Kommission interessieren. Die muss das Geschäftsmodell der HSH ebenfalls prüfen und für gut befinden.

„Niemand hat ein Interesse daran, dass der Verkauf scheitert“, sagt ein am Verfahren Beteiligter. Um sich abzusichern, könnten die privaten Banken jedoch weitere Zusagen verlangen. So könnten sie fordern, dass die HSH mehr Eigenkapital erhält oder weitere Risiken in eine bereits bestehende Zweckgesellschaft auslagert. Über die damit verbundenen finanziellen Lasten müssten sich dann die Finanzinvestoren, die Bundesländer und die Sparkassen einigen.

Letztere sind dazu offenbar nicht bereit. „Mehr als ein weiteres Jahr Sicherung ist mit uns nicht zu machen“, sagt ein ranghoher Sparkassen-Funktionär und verweist darauf, dass die Institute schon vom vereinbarten Kaufpreis in Höhe von einer Milliarde Euro nichts abbekommen werden. Einige Vertreter der Sparkassen argumentieren sogar, dass die HSH eigentlich gar keine Landesbank mehr sei. Und deshalb ohnehin kein Fall für ihr Sicherungssystem.

Bei den anderen Beteiligten der Transaktion sorgt das für Ärger und Erstaunen. Die Länder Hamburg und Schleswig-Holstein seien hochgradig genervt vom „verantwortungslosen Verhalten der Sparkassen“, sagt ein Insider. „Die leben in ihrer eigenen Welt“, klagt ein hochrangiger Aufseher.

Tatsächlich ist die Blockadehaltung gefährlich. Schon Ende 2015 hielten Bankenaufseher fest, dass die Sparkassen bei einer Abwicklung der HSH in der Pflicht seien, diese aber kaum erfüllen könnten. „Die Leistungsfähigkeit des Institutssicherungssystems der S-Finanzgruppe“, heißt es in einem vertraulichen Vermerk, könne „nicht eindeutig beschieden werden“.

Die Zweifel an dem Versprechen der Sparkassen, strauchelnde Institute stets aufzufangen, sind geblieben. Noch hält sich die Aufsicht wegen der Bewegung bei den Landesbanken zurück. Vermutlich wird nach der HSH auch die Nord/LB in Hannover noch in diesem Jahr private Miteigentümer bekommen. Dann aber dürfte die EZB aktiv werden. „Es wird ganz sicher eine Sonderprüfung geben“, sagen Insider. Wie sich die Sparkassen bei der HSH verhalten, dürfte die Aufsicht daher sehr interessieren. ■



Verzerrte Wahrnehmung

Die Sparkassen sehen sich beim Verkauf der HSH Nordbank nicht in der Pflicht



Das Original. Aktien, Charts, Tipps

Sichern Sie sich Ihr Komplettpaket!

- ✓ **52 Ausgaben:** Jeden Mittwoch online, Jeden Donnerstag Im Briefkasten
- ✓ **BÖRSE ONLINE EXPRESS:** Exklusiver Börsenbrief Jeden Montag per E-Mail
- ✓ **XXL-Datenbank:** 1800 deutsche und internationale Wertpapiere auf einen Blick
- ✓ **BO DATA INTERACTIVE:** Das exklusive Daten-Tool für 500 deutsche Aktien
- ✓ **Die Gewinnerstrategie „Low-Risk“:** Mit geringerem Risiko besser als der DAX

Attraktive Angebote für alle

Zum Beispiel: 120 Euro für den Werber eines neuen Abonnenten

Telefon: 040/808053047*

Web: boerse-online.de/abo

E-Mail: abo@boerse-online.de

*Gbl. Gebühren des jeweiligen Netzbetreibers

Ungesundes Geschäft

Zucker galt mal als krisenfestes Produkt. Doch immer mehr Menschen reduzieren ihren Verbrauch, die Politik bekämpft den Konsum. Der Trend erschüttert einen milliarden schweren Wirtschaftszweig – mit Folgen für Hersteller, Händler und Bauern.

TEXT MARIO BRÜCK, JACQUELINE GOEBEL

Vor zwei Jahren schwor Sabine Nageler dem Zucker ab. Vorher brauchte sie ihn, in Form von Schokolade, von Keksen, von Kuchen. Gegen den Stress, gegen die Langeweile, als Trost. Einfach, um gut durch den Tag zu kommen. „Dieser Weg zur Süßigkeitenschublade war für mich Routine“, sagt die 48-Jährige. „Ich habe immer wieder Gründe gefunden, warum ich in diesem Moment Süßes brauchte.“ Sie selbst störte dieser Drang schon lange. Schließlich ist die Österreicherin Köchin in einer Grundschulkantine. Sie soll Kindern gesundes Essen beibringen – und kann selbst nicht die Finger vom Süßkram lassen.

Nageler versuchte es mit Diäten, bis sie schließlich zur Zuckerentwöhnung beim Weiss-Institut landete. Das in Israel gegründete Institut zählt zu den vielen durchaus umstrittenen Anbietern im Markt, die Kunden mit homöopathischen und wissenschaftlich nicht eindeutig belegten Methoden Hilfe bei Süchten aller Art versprechen. Knapp 400 Euro zahlte Nageler – und bekam dafür Entspannungsübungen, Vor- und Nachberatung. Ihr hat es geholfen. „Ich habe heute kein Bedürfnis nach Zucker mehr.“

Raucher, Alkoholiker – und Zuckersüchtige. Das ist die Klientel, an die sich das Weiss-Institut wendet. Früher galt Zucker als Verführung, als Verfeinerung, als Stoff, der glücklich macht. Heute ist Zucker in den Augen vieler Verbraucher und Ärzte nur noch eines: eine Gefahr.

Das Geschäft mit Zucker war mal krisenfest, es wird immer bitterer. Verändertes Konsumverhalten, neue Marktordnungen und neue Gesetze erschüttern einen milliarden schweren Wirtschaftszweig in seinen Grundfesten. Jeder Teil der Wertschöpfungskette ist betroffen: Supermarktketten testen Light-Produkte, Lebensmittelhersteller verändern die Rezeptur ihrer Waren, Zuckerproduzenten suchen ihr Heil in neuen Märkten. Rübenbauern geraten in die Defensive und kämpfen ums Überleben.

Kampf dem Zucker entspringt dem neuen Zeitgeist. Die Stimmen, die vor den negativen Folgen des süßen Konsums warnen, mehren sich. Übergewicht und Diabetes Typ 2 gelten als Volkskrankheiten, sie belasten das Gesundheitssystem jährlich mit Kosten von bis zu 20 Milliarden Euro, schätzen Ärztekammern und das Institut für Gesundheitsökonomik übereinstimmend. Konsumenten üben freiwillig Verzicht. Und die Politik ist alarmiert. In Großbritannien legte der Staat Anfang April gezuckerten Getränken eine Steuer auf. Prompt reduzierten Coke und Co. den Zuckergehalt. Auch in Norwegen, Mexiko und Südafrika gibt es solche Steuern. Die Weltgesundheitsorganisation WHO sieht ihre Wirkung als erwiesen an. Verbraucherschutzorganisationen wie Foodwatch und ein Bündnis aus mehr als 2000 Ärzten und Krankenkassen rufen auch in Deutschland der Regierung zu: Eine Zuckersteuer muss her! Die große Koalition will für die „Nationale Reduktionsstrategie für Zucker, Fett und Salz in Fertigproduk-



Finger weg! Zucker, einst der Stoff der glücklich macht, wird heute in der Gesellschaft als Gefahr für Leib und Leben kritisiert

ten“ noch in diesem Jahr „gemeinsam mit den Beteiligten ein Konzept erarbeiten“.

Weniger statt mehr

Gerda Kayser musste nicht lange nach dem Siegerpudding suchen. An der Scheibe eines Kühlfachs im Rewe-Markt in einem Dürener Gewerbegebiet pappen zwei Plakate: „Ihr habt probiert, ihr habt entschieden. 30 Prozent weniger Zucker“, ist darauf zu lesen. Der Schokopudding der Eigenmarke „Beste Wahl“ hatte sich in einer vierwöchigen Abstimmung von 100 000 Rewe-Kunden über Pudding mit 20, 30 oder 40 Prozent weniger Zucker durchgesetzt. Abgestimmt hat die Rentnerin zwar nicht. Trotzdem legt sie zwei Becher in ihren Einkaufswagen. „Weniger Zucker kann ja nicht schaden“, sagt sie.

Wenn Handelsriesen wie Rewe für eine Werbe- oder Imagekampagne in Sachen gesunder Ernährung viel Geld in die Hand nehmen, dann ist das kein Altruismus. Hier geht es um Umsatz – und Marktanteile. „Es wird nichts daran vorbeiführen, den Kunden an etwas weniger Süße zu gewöhnen“, sagt Klaus Mayer, Leiter des Qualitätsmanagements bei der Rewe-Group. Der 57-Jährige ist nach Stationen bei Unilever, Wrigley und Müller-Milch seit zehn Jahren beim Kölner Lebensmittelriesen und dort Herr über Rezepturen und Geschmäcker. „Wir haben vor vier Jahren angefangen, Schritt für Schritt Salz- und Zuckergehalt unserer Eigenmarken zu reduzieren“, sagt der Vater von zwei Kindern. Auch bei denen achtet er auf gesunde Ernährung – „aber nicht missionarisch“. Das Thema Zuckerreduzierung bekomme dank der immer breiteren Debatte Aufwind, sagt er.

Eine aktuelle Studie der Handelshochschule Leipzig sieht den Lebensmittelhandel als „Kulturträger“, der Verantwortung übernehmen müsse: als „zeitgemäßer Versorger, verantwortungsbewusster Mitgestalter von Lebensstilen und nicht zuletzt unternehmerischer Mitgestalter des Gemeinwesens“, sagt Autor Timo Meynhardt. Es sei „Aufgabe des Lebensmittelhandels, diese wichtigen gesellschaftlichen Funktionen in verstärktem Maß auch in Zukunft wahrzunehmen“.

Die Lebensmittelindustrie reagiert, wohl auch, um zu verhindern oder zu verzögern, dass der Gesetzgeber Fakten schafft. So will ►

FOTO: GETTY IMAGES/MOMENT

Coca-Cola den Zuckergehalt in seinen Getränken bis 2020 um zehn Prozent senken, ebenso wie Saftriese Eckes-Granini. Haribo verkauft seit Jahresbeginn drei Sorten Fruchtgummi mit 30 Prozent weniger Zucker. Auch Zott, Bahlsen, Zentis und Oetker haben ihn auf der Streichliste.

Für den ungeliebten Industriezucker werden außerdem Ersatzstoffe gesucht. Der Schweizer Lebensmittelriese Nestle hat seit 2015 mit 250 Sensorik-Spezialisten, Ernährungswissenschaftlern, Konditoren, Produktentwicklern und Beschaffungsanalytikern eine neue, kalorienärmere Art von Zucker entwickelt. Dieser besteht nicht aus festen Kristallen, sondern hat eine amorphe und poröse Struktur, vergleichbar mit Zuckerwatte.

Rewe-Manager Mayer und sein 20-köpfiges Team haben 15 000 bis 20 000 Rezepturen von Eigenmarken durchforstet. Zucker könne vor allem bei alkoholfreien Getränken, Cerealien, Süßwaren, Joghurt und Pudding eingespart werden. „In diesem Jahr werden wir noch in 100 Rezepturen den Zuckergehalt reduzieren“, sagt Mayer. „Insgesamt haben wir weitere 300 Produkte in der Mache, die ab 2019 umgestellt werden.“

Andere Händler ziehen mit: Lidl will in Getränken wie Cola und Eistee den Zuckergehalt „um fünf bis acht Prozent“ senken und den Zuckeranteil in 20 Süßgebäck-Artikeln und einigen Backwaren wie gefüllten Croissants überarbeiten. Bis 2025 soll der Zucker- und Salzanteil in eigenen Produkten um 20 Prozent reduziert werden. Auch Konkurrent Aldi Süd hat 2017 aus über 190 Produktsorten Zucker rausgenommen.

Die Umstellung der Rezepturen laufe im engen Dialog mit den Herstellern, sagt Mayer. „Die machen uns beispielsweise verschiedene Muster eines Produktes, die dann 10, 20 oder 30 Prozent weniger Zucker enthalten.“ Anschließend verkosten Mayer und seine Mitarbeiter die Kreationen. Über allem stehe die Frage: Was ist akzeptabel? „Der Kunde kauft eine Süßware ja, weil sie süß ist, und nicht weil sie zuckerreduziert ist.“

Pizza statt Zucker

In der Zentrale von Südzucker in Mannheim gelten noch andere Lehrsätze über die Gesundheit. Auf den Tischen stehen Brownies und Kekse, Säfte und Cola. Neben der Teekanne steht eine Dose mit Kandiszucker. Als wolle Südzucker den anwesenden Journalisten zeigen, was die Welt der süßen Kristalle alles zu bieten hat. Südzucker-Chef Wolfgang Heer muss bittere Nachrichten verkünden. 100 bis 200 Millionen Euro Verlust erwartet der Konzern im laufenden

Geschäftsjahr in der Zuckersparte. Damit brechen neue Zeiten an: Seit mehr als zehn Jahren erwirtschaftete der Konzern Überschüsse zwischen 70 und 700 Millionen Euro.

Heer spielt die Dramatik der roten Zahlen herunter, spricht von einer Übergangsphase, von nur „zwei schwierigen Jahren“ nach der Liberalisierung. Im vergangenen Herbst beendete die EU die Zuckermarktordnung, die fast 50 Jahre lang Preise sowie Ein- und Ausfuhrmengen regelte. Seitdem ist der Preis für Zucker abgestürzt – von über 500 Euro die Tonne auf kaum mehr als 300 Euro. Doch irgendwann, prophezeit Heer, müsse der Preis ja auch wieder steigen.

„Eine falsche Kalorienbilanz hat viele Gründe. Warum fordert niemand eine Fettsteuer?“

WOLFGANG HEER

Vorstandschef Südzucker

Untergangsstimmung Niedrige Preise für Zucker könnten den Rübenanbau im Rheinland gefährden



Was, wenn nicht? In der Welt des Zuckers ist Deutschland so groß wie kaum ein anderes Land, der größte Produzent in Europa. Gleich drei namhafte Hersteller stammen aus Deutschland, neben der börsennotierten Südzucker sind das Nordzucker aus Braunschweig und das verschwiegene Familienunternehmen Pfeifer & Langen aus Köln. Ihr Geschäftsmodell: Sie produzieren Zucker aus Rüben, die sie Bauern abkaufen.

Doch das funktioniert nicht mehr wie früher. Wie sehr die Branche den Wandel fürchtet, zeigt Nordzucker. Der rapide Preisverfall bei Zucker „überschattet die Ergebnisse des Geschäftsjahrs“, ließ der Konzern zuletzt verlauten. Der Umsatz sank um drei Prozent auf knapp 1,7 Milliarden Euro. 2017 hat sich Nordzucker auch gleich von zwei Top-Managern getrennt: Erst räumte Vorstandschef Hartwig Fuchs nach sieben

Jahren seinen Posten – aus persönlichen Gründen, wie es offiziell hieß. Dann ging Finanzvorstand Michael Noth. Beide standen für einen Sparkurs, der Nordzucker knapp in der Gewinnzone stabilisierte. Doch beiden gelang es nicht, sich unabhängiger vom Rübenzucker zu machen.

Ganz anders Südzucker. Zu deren Reich gehört etwa die Sparte Agrana, die Fruchtzubereitungen an Soft-, Eis- und Joghurthersteller liefert. Der Anteil des Zuckerumsatzes liegt konzernweit nur noch bei 43 Prozent. Zweitgrößter Erlösbringer ist mittlerweile der Pizzahersteller Freiburger. Der ist für die Tiefkühlpizza „Alberto“ bekannt, produziert aber auch für große Handelsketten deren Eigenmarken. 2017 kaufte Südzucker zwei Hersteller von Fertigpizzen: die deutsche Hasa und die amerikanische Richelieu Foods. Das machte Südzucker zum

größten Hersteller von No-Name-Pizzen in Deutschland und den USA.

Pfeifer & Langen ist inzwischen ähnlich breit aufgestellt. Der Familienkonzern kann auch salzig. Zu den Kölnern gehört neben der Schokoladenmarke Schogetten auch der Knabber-Riese Intersnack mit den Marken Funny-frisch, Chio und Pom-Bär.

Südzucker-Chef Heer fordert nun Hilfe von der Politik. Schließlich drängt auch die Konkurrenz aus Übersee seit der Liberalisierung auf den europäischen Markt. Während Zucker politisch und medial in der Kritik stehe, müssten fettige Produkte keine neuen Regularien fürchten. „Wenn einer zu viel Ka-



lorien zu sich nimmt und keinen Sport treibt, dann ist eben die Kalorienbilanz falsch“, schimpft Heer. „Aber das lässt sich eben nicht nur auf einen Inhaltsstoff zurückführen. Warum plädiert niemand für eine Fettsteuer?“

Landcafé statt Rüben

Mit einer Fett- statt Zuckersteuer könnte auch Martin Ditges besser leben. Der Rübenbauer aus Titz, einem Dorf zwischen Aachen und Düsseldorf, gerät derzeit doppelt unter Druck. Zum einem droht ihm ein Nachfrageausfall, wenn Menschen Zucker reduzieren und die Industrie nach Alternativen forscht. Landwirte wie er wissen: Es ist nur eine Frage der Zeit, bis der Sinneswandel des Konsumenten zu gesünderem Essen in der Wertschöpfungskette ganz unten einschlägt – bei ihm, dem Rohstofflieferanten.

Doch als wäre all das nicht genug, macht seit vergangenem Herbst auch Europa Stress. Der 60-Jährige marschiert durch den Innenhof seines denkmalgeschützten Vierkanthofs Gut Betgenhausen und ärgert sich, dass Brüssel den Schutzwall schleifte, der seine Rübenfelder umgab: die EU-Zuckermarktordnung. Die garantierten Produktionsquoten und Rübenmindestpreise hatten wenig mit Markt zu tun, aber mit Ditges' Grundlage für sein Überleben und die Zukunft seiner drei Kinder. Sohn Max studiert in Bonn Agrarwissenschaften und will die Familientradition fortführen – in fünfter Generation. „Wir hatten von der Quote nur Vorteile, wir waren verwöhnt“, sagt Ditges. Bei der Aussaat habe er schon gewusst, was er für die Ernte bekommt.

Der Landwirt beackert rund 200 Hektar Land rund um seinen Gutshof, fast zwei Kilometer außerhalb des Dorfs mit seinen 2500 Einwohnern. Seit 1882 wirtschaftet die Familie hier. Auf knapp 60 Hektar baut Ditges Rüben an, fast ebenso viel entfällt auf Getreide. Auf dem Rest wachsen Kartoffeln und Gemüse.

Rund 90 Tonnen Zuckerrüben hat Ditges in der abgelaufenen Kampagne, also in der Zeit zwischen Mitte September und Mitte Januar, in der Zuckerfabrik im benachbarten Jülich abgeliefert. Die Fabrik gehört dem Zuckerhersteller Pfeifer & Langen. Je nachdem, wie viel die Kölner aus dem Verkauf von Zucker Erlösen, steigt oder fällt die Auszahlung für Ditges. Doch Überangebot und steigende Exporte auf dem Weltmarkt drücken auf den Zuckerpreis. Und was zahlen die Kölner Zuckerbarone nun Bauer Ditges aus Titz? „Das wissen wir noch nicht“, sagt er. Die Verhandlungen seien abgebrochen und verschoben worden. „Was wir wissen, ist, es wird nicht viel sein. Wir kämpfen um die 30 Euro.“

30 Euro? Zum Vergleich: Beim sogenannten All-in-Preis, also dem Grundpreis für eine Tonne Rüben, zuzüglich Prämien für einen hohen Zuckergehalt, Schnitzelvergütung, Spät- und Frühlieferprämien, kam Ditges in den vergangenen Jahren nicht selten an die 50 Euro heran. Als Zucker noch begehrter Rohstoff war. „Und jetzt, bei der ersten Ernte nach der Quote, sind wir schon an der Schmerzgrenze.“

Ideen für ein Leben nach der Rübe hat er reichlich. Ein Landcafé, Ferienwohnungen, Veranstaltungen, Feste und Konzerte. Ditges: „Wir sind hier so abgelegen, hier kann man richtig Remmidemmi machen und die Bässe aufdrehen.“ ■

UNTERNEHMER STELLEN SICH VOR



So machen Sie Ihre HR- Abteilung fit für die Zukunft

Name: rexx systems GmbH
Branche: HR-Software
Kontakt: info@rexx-systems.com
Website: www.rexx-systems.com

Technische Lösungen halten auch im Bereich der Human Resources vermehrt Einzug. Hinzu kommen veränderte Erwartungshaltungen von Bewerbern an potenzielle Arbeitgeber, denen Personalabteilungen und Software inzwischen zusätzlich gerecht werden müssen. Durch die Unterstützung des Hamburger Lösungsanbieters rexx systems beim Bewerber-, Talent- und Mitarbeitermanagement können Unternehmen diesen neuen Anforderungen jedoch gelassen entgegenstehen. Möglich macht rexx systems dies nicht nur durch seine innovative, modular gestaltbare Software, sondern auch durch professionelle Projektbegleitung von Beginn an. Kunden werden je nach Bedarf von der technischen Anbindung bis zu Schulungen für Führungskräfte unterstützt, sodass die Einführung reibungslos verläuft und darüber hinaus direkt die gewünschten Effizienzsteigerungen erzielt werden. Dabei hilft die Erfahrung aus 18 Jahren und der Zusammenarbeit mit über 1.000 Unternehmen, die die rexx-Software bereits nutzen.

Der seit 2000 am Markt tätige Hamburger Software-Spezialist beobachtet eine stetig steigende Nachfrage nach seiner angebotenen Software-Komplettlösung. Diese zeichnet sich durch gute Integrationsmöglichkeiten, einen modularen Aufbau und das Data-Warehousing aus, das fundierte strategische Entscheidungen ermöglicht. Der modulare Aufbau ist für rexx systems ein bedeutendes Argument für die Software: Je nachdem, wohin sich Unternehmen gerade strategisch entwickeln, kann die Software so über dazu- oder abbuchbare Module auf die jeweils aktuellen Bedürfnisse zugeschnitten werden. „Unsere Software passt sich flexibel den Ansprüchen und Workflows unserer Kunden an und unterstützt diese entweder als ‚Cloud Sorglospaket‘ oder als ‚On-Premise-Lösung‘“, sagt Stefan Daufenbach.

Sie haben Interesse an diesem Format?

@ unternehmer@wifo.de

WIRTSCHAFT HAT VIELE SEITEN. WIR SUCHEN DIE BESTEN.




DEUTSCHER
WIRTSCHAFTS-
BUCHPREIS 2018
WIRTSCHAFT VERSTEHEN

*AN ALLE VERLAGE:
JETZT BIS ZUM 30. JULI 2018
FÜR DAS WIRTSCHAFTSBUCH
DES JAHRES BEWERBEN.*

Dotiert mit 10.000€

Das Handelsblatt, Goldman Sachs und die Frankfurter Buchmesse vergeben am
12. Oktober 2018 zum zwölften Mal den mit 10.000 Euro dotierten
Deutschen Wirtschaftsbuchpreis.

Jetzt bewerben:

 handelsblatt.com/wirtschaftsbuchpreis-anmeldung



10.-14. Oktober 2018
**FRANKFURTER
BUCHMESSE**
Ehrentagst Georgien

Handelsblatt
Substanz entscheidet.

Helden des Mittelstands

**Heiko
Zemmler**

Geschäftsführer
Zemmler Siebanlagen



1 Das Problem

Zemmler montiert Siebanlagen für Sand und Kies. Welche Stahlteile in welchem Zustand geliefert werden, hielten Mitarbeiter auf Papier fest – ineffizient.

20

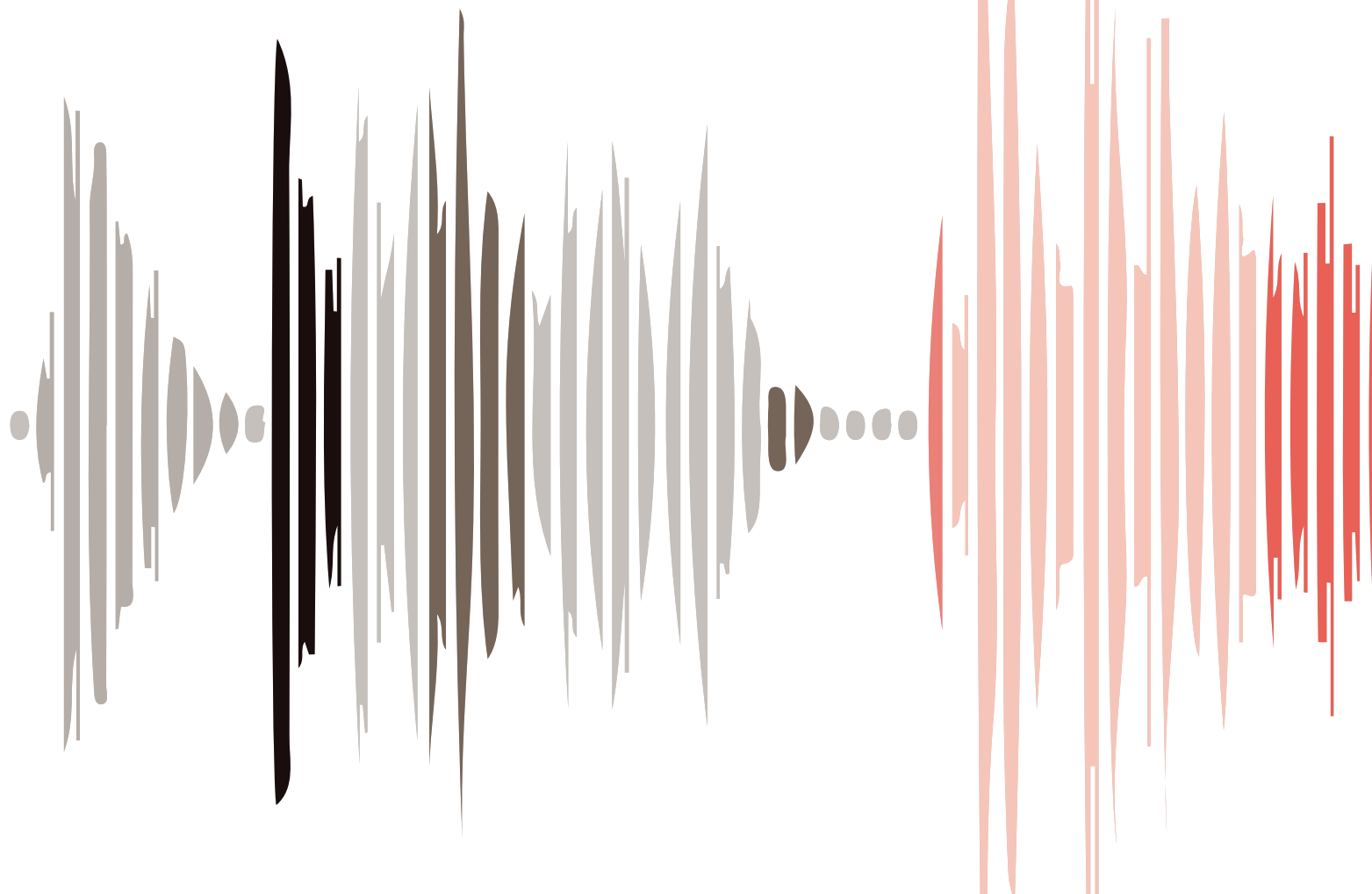
Prozent Zeit sparen Mitarbeiter des Mittelständlers aus der Lausitz in der **Warenannahme**, seitdem sie angelieferte Materialien via Tablet dokumentieren.

2 Die Lösung

Auf Papier verzichten. Mitarbeiter in der Stahlannahme erfassen Materialien, Mengen und Mängel nun digital auf dem Tablet. Sie gleichen Bestellungen mit Konstruktionszeichnungen ab und dokumentieren Fehler direkt auf der Benutzeroberfläche (Dashboard). Reklamationen gehen am gleichen Tag raus, jeder Mitarbeiter kann alle Bestellungen sehen. Das schafft Transparenz. Die Produktion kann besser planen und auf Probleme reagieren.

3 Die Umsetzung

Zemmler holte sich wissenschaftliche Expertise: Mitarbeiter der Technischen Hochschule Brandenburg haben die Prozesse digitalisiert. Zuerst analysierten sie die Arbeitsabläufe und befragten Mitarbeiter. Dann programmierten sie das Dashboard, testeten es in der Praxis und ließen die Wünsche der Angestellten mit einfließen. Das Ganze dauerte ein Jahr. Seit März ist die Warenannahme papierlos. Und Zemmler will mehr digitalisieren.



Mitfühlende Maschinen

Dialoge mit **Sprachrobotern** waren lange Zeit komisch. Bestenfalls. Nun erobern Amazons Alexa und ihre Freunde die Haushalte. Sie befreien uns von Tastatur und Touchscreen. Ihr Geheimnis: ein Psycho-Trick.

TEXT THOMAS KUHN

Als Daimler-Chef Dieter Zetsche in diesem Frühjahr in einer alten Fabrikhalle in Amsterdam die neue A-Klasse vorstellt, widmet er den Motoren und dem Design nur wenige Worte. Viel länger, viel begeisterter auch, spricht er über die Art und Weise, wie sich der Baby-Benz in Zukunft bedienen lässt. In den neuen Modellen ersetzt ein riesiges Display die Knöpfe und Schalter in den Armaturen. Von der Heizung bis zum Radio soll sich fast alles per Sprache regeln lassen. „Mercedes, ich habe kalte Füße!“ – schon sorgt das Auto für wärmere Luft am Boden. „Mercedes, wie weit reicht der Sprit?“ – schon meldet eine sanfte Stimme die verbleibende Fahrstrecke. „Mercedes, ich habe Hunger!“ – schon empfiehlt das Auto ein Restaurant. Und nicht nur irgendeines. Denn es merkt

*„Siri, soll ich Aktien oder Rentenpapiere kaufen?“

„Ich kann dir nicht beim Kauf oder Verkauf von Aktien helfen. Aber wenn du ein Erdbeerfeld anlegen möchtest, kann ich dir bestimmt hilfreiche Tipps geben“



sich und weiß, welche Küche der Fahrer bevorzugt.

Mit Autos reden? Das war vor Kurzem noch Science-Fiction. Nun wird es Alltag. Vor sechseinhalb Jahren hat der Technologiekonzern Apple erstmals mit Siri einen sprechenden Assistenten aufs Smartphone gebracht. Heute kommuniziert bereits jeder dritte Deutsche mit Software – neben Siri nutzen sie vor allem Amazons Alexa, Googles Assistant oder Microsofts Cortana. Mit einer Maschine zu sprechen, das ist bequemer, als auf sie einzutippen. Die Zukunft gehört der Stimme. Immer öfter ersetzt sie Touchscreen und Tastatur.

Der Umbruch, den Apple mit Siri eingeleitet hat, erinnert an die Einführung der Computermouse. Damals ging es darum, Ängste abzubauen, komplizierte Maschinen leichter handhabbar zu machen. Nun soll der Austausch zwischen Mensch und Ma-

schine noch einmal einfacher werden. „Im Internet der Dinge wird es zum Normalfall, mit der Technik zu sprechen“, sagt Henning Lobin, Professor für Computerlinguistik an der Universität Gießen. „Da bieten die meisten Geräte gar keine andere Eingabemöglichkeit mehr.“

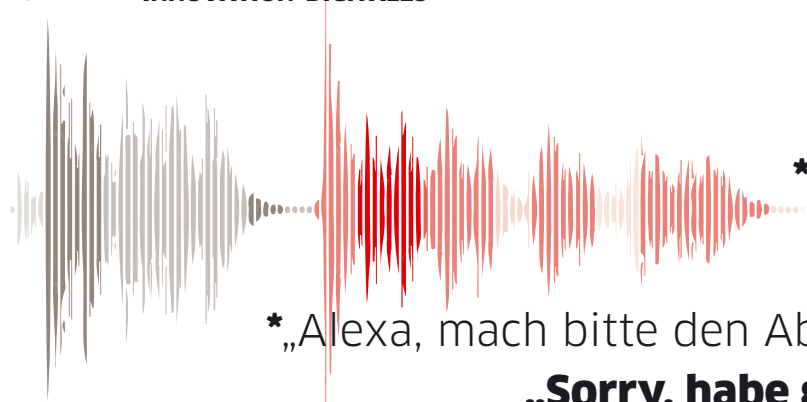
Googles perfekte Simulation

Forscher wie Lobin und vor allem die Entwickler der großen Technologiekonzerne setzen alles daran, damit sich Mensch und Maschine gut verstehen. Nicht nur um Pannen zu vermeiden, wie jene vor eineinhalb Jahren, als Alexa massenhaft Puppenhäuser bestellte, weil sie die Äußerung eines Fernsehmoderators aufgeschnappt hatte. Es geht auch um ein gutes Miteinander: Deshalb bringen sie den Assistenten nicht nur verschiedene Sprachen, sondern auch ein kulturelles Gespür bei. Sie sorgen dafür, dass

die Assistenten sympathischer werden. Und in jeder Situation den richtigen Ton treffen.

Wie weit sie dabei bereits gekommen sind, hat Google-Chef Sundar Pichai gerade erst auf der Entwicklerkonferenz I/O am digitalen Assistenten Duplex demonstriert. Der neue Kommunikationsroboter organisierte in zwei Telefonaten einen Tisch im Restaurant und einen Termin beim Friseur. Das klang, einschließlich eingestreuter „hmms“ und „ähs“, so täuschend echt, dass die Maschine von einem Menschen schlicht nicht mehr zu unterscheiden war.

Die Bereitschaft zum Dialog mit der Maschine wächst. Schon jetzt warten in jedem siebten deutschen Haushalt smarte Agenten auf Anweisungen, das Licht einzuschalten, den präferierten Musikmix abzuspielen, Witze zu erzählen oder einen Timer fürs Kochen zu stellen. In Millionen Handys, PCs und Notebooks notieren Assistenten Termi- ▶



* „Alexa, mach bitte den Abwasch“
**„Sorry, habe gerade
 keine Hand frei ... Moment mal,
 ich hab ja gar keine Hände“**

ne, recherchieren das Wetter, lesen E-Mails vor. Und Fernseher wechseln auf Zuruf das Programm.

Wer erinnert sich nicht an die skurrilen Telefongespräche, die man in den Neunzigerjahren führen musste, an metallisch-kalte Ansagen wie „Sagen Sie ‚Eins‘ für ...“ oder auch: „Ich habe Sie nicht verstanden!“ Dass sprechende Maschinen nach alledem doch noch Menschen begeistern könnten – wer hätte das gedacht?

Möglich machen dies mehrere Technologiesprünge. Sie reichen von der Möglichkeit, große Teile der komplexen Sprachanalysen an Hochleistungsrechner ins Internet auszulagern, bis zur Entwicklung selbstlernender Software fürs Sprachverständnis. Damit können Assistenten Aufträge viel zuverlässiger aus gesprochenen Sätzen filtern als noch vor drei Jahren. Sie finden passende Antworten. Und können sie dank einer perfektionierten Sprachsimulation so wiedergeben, dass man tatsächlich das Gefühl bekommt, mit einem Menschen und nicht mit einer Maschine zu reden.

Sprachforscher nennen das Anthropomorphisierung: Der Begriff beschreibt den Automatismus, Dinge zu vermenschlichen, sofern sie uns vertraute Eigenschaften besitzen. Das kann ein Teddy sein, ein niedliches Auto mit Knutsch-Front oder ein putziger Saugroboter. Die Reize, die ein zwischenmenschliches Verbindlichkeitsgefühl auslösen, können visuell sein. Aber „kaum etwas wirkt so stark wie Sprache“, sagt Computerlinguist Lobin. „Je natürlicher jemand mit uns spricht, desto mehr akzeptieren wir ihn als Teil unserer Gruppe.“

An dieser Natürlichkeit haperte es bisher bei den digitalen Assistenten. Die Frage- und Antwortmaschinen der Vergangenheit schufen keine emotionale Nähe, sondern das genaue Gegenteil: Je mechanischer der Dialog, desto stärker schreckten die Menschen davor zurück, sich auf ein Gespräch einzu-

lassen. Auch Roboter mit menschlicher Physiognomie gruseln, wenn ihnen die natürliche Mimik fehlt. Bei Sprachassistenten ist es ähnlich.

Software trainiert sich selbst

Nils Lenke will das ändern. Er ist Leiter des Innovationsteams beim Softwarehersteller Nuance, das dem kommunikativen Bediensystem in Zetsches neuer A-Klasse das Hören, Verstehen und Sprechen beigebracht hat. Der Linguist und Informatiker sagt, kaum eine Technologie habe die Systeme so verbessert wie der Einsatz künstlicher Intelligenz, die Sprachbefehle mittels lernender Programme analysiert und passende Antworten findet. Dabei speist sich die Software aus der rasant wachsenden Zahl von Sprach- und Satzbeispielen, den die digitalen Assistenten fortwährend in ihren Klangarchiven sammeln. „Von so einem Fundus hätten wir zu meiner Studienzeit in den Achtzigern nicht mal zu träumen gewagt“, so Lenke.

Inzwischen stellen eine fast unbegrenzte Rechenleistung im Netz und der stete Nachschub neuer Sprachproben sogar klassische Prinzipien der Wissenschaft auf den Kopf. „Um Sprache zu verstehen und Sätze zu bilden, haben wir früher erst Theorien aufgestellt“, sagt Lenke. „Dann haben wir Modelle entwickelt, wie sich Dialoge per Software simulieren lassen.“ Heute überlässt

er es zunehmend der künstlichen Intelligenz, Zusammenhänge zu erfassen und Antworten zu formulieren, die natürlich wirken. Es sei wichtiger, dass die Probanden Dialoge als angenehm empfinden, „als dass wir Wissenschaftler verstehen, warum die Software diese oder jene Formulierung gewählt hat“.

Kurzum: Heute folgen die Maschinen nicht mehr festen Antwortmustern. Stattdessen reagieren sie flexibel – so wie auch ein Mensch nicht zweimal hintereinander exakt gleich reagiert. Googles Assistant beispielsweise antwortet auf die Frage „Wie ist der Verkehr auf dem Weg ins Büro?“ mal mit einem „Es herrscht mäßiger Verkehr, in 27 Minuten bist du da.“ – und mal mit einem: „Du bist rund 27 Minuten unterwegs, es ist nicht viel los.“

Und das ist erst der Anfang. Nuance-Forscher Lenke hat seiner Dialogmaschine im Labor bereits beigebracht zu erkennen, in welcher Stimmung jemand ist, wenn er eine Frage stellt: „Je nachdem, ob der Sprecher gestresst klingt oder entspannt, ob ein Satz knapp formuliert ist oder ironisch klingt, kann die Software angepasst antworten.“ Auch das helfe, Gespräche natürlicher erscheinen zu lassen. Mitunter, räumt Lenke ein, gehe das noch schief. Wenn man einen Zahnarzt suche und der Assistent klingt, als unterdrücke er mühsam ein Lachen, dann wirke das verstörend. Für ihn ist daher klar: „Wir müssen Emotionen in der Stimme sorgfältig dosieren.“

Roboter werden Teil der Familie

Was die Entwickler besonders überrascht: wie sehr sich Mensch und Maschine aneinander anpassen. Bei vielen deutschen Kunden von Amazons Alexa etwa dauerte es „nur ein paar Minuten, bis sie nicht mehr Befehle erteilten, sondern begannen, höflich zu formulieren“, erinnert sich ein beteiligter Sprachforscher. „Aus ‚Alexa, Licht an!‘ wurde schnell ein ‚Alexa, mach bitte das Licht an.‘“ Höflichkeit, sagt Computerlinguist Lobin, sei ein erprobtes Mittel, um Gesprächspartner wohlgesinnt zu stimmen. „In dem

* „Hey Cortana, du bist ein Arschloch!“
**„Was meinst du? Ich habe
 irgendwo den Faden verloren“**



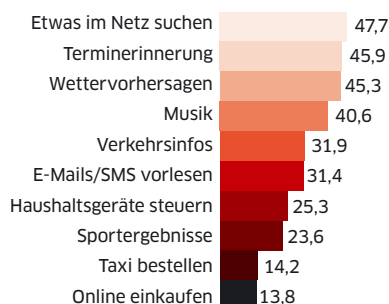
Maß, in dem wir Sprachassistenten als Teil unserer Gemeinschaft akzeptieren, als Teil unserer Familie, nutzen wir auch bei ihnen die Sprachtricks, die wir aus dem Umgang mit Menschen gewohnt sind.“

Für die Programmierer bedeutet dies: Wenn die sprechende Maschine gute Umgangsformen hat, steigen die Chancen, dass die Kunden sie ins Herz schließen. Ihr Google Assistant besitze inzwischen einen speziellen „Höflichkeitsmodus“, erzählt Cathy Pearl, zuständig für das Kommunikationsdesign der digitalen Dialogmaschine. „Wir hatten Eltern, die vermeiden wollten, dass ihre Kinder den Assistenten anblaffen und herumkommandieren“, so die Sprachdesignerin: „Jetzt gibt es für jedes ‚Bitte‘ ein besonderes Lob vom Assistenten.“

Auch Konkurrent Microsoft legt Wert auf die Umgangsformen. „Cortana ist be-

DIGITALE DIENSTLEISTER

Wofür Deutsche Sprachassistenten nutzen möchten (in Prozent)¹



¹ Personen, die Sprachassistenten kennen; Mehrfachnennungen möglich; **Quelle:** Statista

wusst höflich“, sagt Marion Sardone, die als Personality Designerin bei Microsoft so etwas ist wie die Deutschlehrerin des Assistenten. Die Sprachwissenschaftlerin entscheidet nicht nur, was das digitale Hirn lernt. Sondern auch, wie es sich ausdrückt. „Wenn ein Nutzer das System beschimpft, Cortana würde nie zurückschimpfen“, sagt Sardone. „Stattdessen würde sie eher mahnen, sich gewählter auszudrücken.“ Zwar bewahrt Cortana prinzipiell die Contenance, aber der Grad der Höflichkeit unterscheidet sich von Land zu Land. In Großbritannien sei Etikette schon in der Ansprache wichtig, auf ein „Hello“ folge nie ein simples „Hi“, sondern ein „Hello to you, too“. Und wie steht es um Deutschland? „Da gibt sich Cortana salopper“, sagt Sardone.

Auch an den Themen, zu denen die digitalen Identitäten Bescheid wissen sollen, feilen die Personality Designer. Wer etwa Cortana in Italien nach heimischem Liedgut

frage, finde im Repertoire die italienische Nationalhymne, erzählt die Microsoft-Managerin. In Deutschland sei das nicht gefragt. Umgekehrt lässt Sardone die Computerintelligenz derzeit Details zur kommenden Fußball-WM lernen, um für Dialoge rund um das Turnier in Russland fit zu sein. In Italien, dessen Team in der Qualifikation scheiterte, ist derlei Wissen gerade nicht gefragt.

Zementierte Rollenbilder

Wie bereitwillig wir uns auf Dialoge mit der Maschine einlassen, darüber entscheidet nicht zuletzt, ob die Assistenten männlich oder weiblich klingen. Die Erkenntnisse bei Amazon und Microsoft decken sich mit denen von Sprachforschern der kalifornischen Stanford University und der Indiana University: Stimmlagen, die nicht eindeutig männlich oder weiblich wirken, lösen Irritationen aus. Klingen Sprachautomaten weiblich, wirkt das auf Männer wie Frauen menschlicher, verständnisvoller. Männliche Stimmen verbinden die Probanden mit Technikthemen – und Robotern.

Und so schenken die Programmierer den Maschinen mal das eine, mal das andere Geschlecht – je nachdem, welche Kompetenzen sie zeigen, wie sie wirken sollen. Apples Siri etwa soll in Frankreich, den Niederlanden und Großbritannien offenbar eher das digitale Superhirn geben – und spricht im Normalfall wie ein Mann. In anderen Ländern hingegen dürfte die voreingestellte weibliche Stimme helfen, Vorbehalte gegenüber dem Maschinenwesen abzubauen.

Holger Schulze, Kulturwissenschaftler am Klangstudienlabor der Universität Kopenhagen, sieht die weibliche Stimmlage der Sprachcomputer kritisch: Die Geräte übernahmen die Rolle der Sekretärin. Damit bewege sich die Gesellschaft bei den Dialogmaschinen in patriarchalen Mustern. Immerhin, wer sich sorgt, mit den Sprachassistenten gesellschaftliche Rollenbilder zu zementieren, kann nicht nur bei Siri das Geschlecht wechseln. Auch Googles Assistant lässt sich buchstäblich umstimmen.

Und Daimlers Assistent „Mercedes“? Klingt bisher unveränderlich feminin. Der Grund: Mercedes Jellinek, die Tochter des österreichisch-ungarischen Autohändlers und Rennfahrers Emil Jellinek, deren Vornamen die Daimler-Motoren-Gesellschaft 1902 als Markenzeichen schützen ließ – sie war nun einmal weiblich. ■

Bestimmen digitale Ökosysteme künftig die Kundenhoheit?

Nokia hat seine führende Position nicht verloren, weil die Smartphones bei der ursprünglichen Kernfunktion „mobile Telefonie“ überzeugen konnten, sondern weil die entstehenden digitalen Ökosysteme die Kunden begeistert haben.

Der Begriff Digitalisierung dominiert aktuell sowohl volks- als auch betriebswirtschaftlich viele Diskussionen und Entscheidungen. Dabei wird zu oft auf die Technologie und deren Einsatzmöglichkeiten fokussiert. Gelungene Beispiele für digitalisierte Geschäftsmodelle zeigen die Bedeutung von funktionaler Vernetzung und Kundenorientierung für den Erfolg, denn Kunden haben zwei ganz einfache Wünsche: Angebote sollen bequem und verständlich sein.

Auf dem Weg in eine erfolgreiche Zukunft ist damit zu klären, was der Kunde will, was er versteht und was er bequem findet. Customer Ownership erreicht am besten, wer im täglichen Leben des Kunden ankommt. Smartphones haben das geschafft. Autos? Stand heute auch – noch?

Die funktions- oder sogar branchenübergreifende Bündelung von Produkten und Dienstleistungen in Ökosystemen kann ein erfolgversprechender Ansatz zur Erhaltung oder Eroberung der Kundenhoheit sein. Sie beantworten echte Kundenprobleme mit komfortablen Lösungsansätzen. Ökosysteme basieren dabei nicht allein auf Leistungen einzelner Unternehmen, sondern auf dem Zusammenspiel mehrerer Partner. So entstehen auch Spielfelder für die Kooperation von etablierten Unternehmen und innovativen Startups.

Mit diesem Verständnis unterstützen wir den Wirtschaftswoche Neumacher Gründerwettbewerb. Die neu eingeführten Kategorien bieten dabei eine geeignete Grundlage zu denkbaren zukünftigen Ökosystemen.

Mehr Informationen unter award.wiwo.de/gwb/



„Mach doch Selbstmord!“

Als Bewertungsportal im Netz buhlt **Tellonym** vor allem um jugendliche Nutzer. Doch die Teenies bringen im Schutz der Anonymität oft Hass und Hetze in Umlauf.

TEXT MICHAEL KROKER

Nennen wir sie Julia. Die 12-Jährige aus dem Südwesten Deutschlands liebt es, mit dem Smartphone kurze Playback-Clips von Charthits zu basteln und bei Musical.ly einzustellen. Auf der Plattform Tellonym postete sie Anfang des Jahres Links zu ihren Videos. Sie hoffte auf Aufmerksamkeit und auf Beifall – auf Tellonym bewerten vor allem Teenager sich selbst und ihre Beiträge. Bei Julia ging das „total nach hinten los“, erzählt Peter Sommerhalter vom Bündnis gegen Cybermobbing aus Karlsruhe. Statt Anerkennung erhielt das Mädchen mit ihrer dunklen Hautfarbe böse Beleidigungen. Sie führe einen „Affentanz“ auf. Ein Nutzer legte ihr sogar den Selbstmord nahe.

Laut einer Studie des Bündnisses gegen Cybermobbing wurden im vergangenen Jahr elf Prozent aller Kinder und Jugendlichen Opfer von Beleidigungen im Internet; im Jahr 2013 waren es erst sieben Prozent. Und das Wachstum des Hasses hat auch mit der App Tellonym zu tun. Die auf der Plattform verübten „Fälle von Cybermobbing steigen rasant“, sagt Sommerhalter: „Der Dienst verspricht seinen Nutzern Anonymität – das steigert das Missbrauchspotenzial.“

Vor allem bei Teenagern beliebt

Das Prinzip Tellonym ist einfach: Wer sich neu anmeldet, erhält einen Link, den er an Freunde und Bekannte weiterleiten kann. Sie alle können dann Beiträge kommentieren, ohne selbst über ein Tellonym-Konto zu verfügen. Die Meinungen erhält der Nutzer anonym. Er kann entscheiden, ob und wenn ja, welche Kommentare er unter seinem Beitrag veröffentlicht.

Hass und Hetze sind weit verbreitet bei Messaging-Diensten, in Foren und sozialen Netzwerken. Die öffentliche Debatte dreht sich vor allem um Facebook. Weitgehend unbemerkt blieb dabei, dass Cybermobbing bei Tellonym, vor gut zwei Jahren von dem Berliner Start-up Callosum Software konzipiert, zu einem enormen Problem herangewachsen. Nicht nur weil Anonymität das zentrale Element der Plattform ist, sondern auch weil der Dienst vor allem bei Kindern und Jugendlichen beliebt ist. Kaum ein Er-

WACHSENDES PROBLEM CYBERMOBBING

Anteil Kinder und Jugendliche, die 2017 Opfer von Cybermobbing wurden (in Prozent)



Quelle: Bündnis gegen Cybermobbing

„Wenn jemand einen problematischen Fall meldet, führt das nicht immer dazu, dass ein Beitrag auch gelöscht wird“

NINA LÜBBESMEYER
Jugendschutz.net

wachsener nutzt ihn. Und bekommt deshalb auch nicht mit, was Teeanger dort treiben. Vor einem Jahr hatte Tellonym 700 000 Nutzer weltweit. Heute sind es 3,5 Millionen. Im Schnitt kommen täglich 80 000 Menschen dazu. Die meisten sind zwischen 13 und 19 Jahre alt, so Tellonym-Gründer Maximilian Rellin, also genau in dem Alter, in dem Cybermobbing besonders verbreitet ist. Konfrontiert mit den Vorwürfen, beteuert Rellin: „Es ist unsere höchste Priorität, entsprechende Schutzmechanismen hochzufahren.“

Gesetz greift nicht

So könne man inzwischen die Kommentare nicht registrierter Nutzer ausschließen. Und bei registrierten Nutzern gebe es die Möglichkeit, Verstöße gegen ein gutes Miteinander zu melden – sie auch zu blockieren, sodass man keine weiteren Kommentare mehr erhält. „Zusätzlich haben wir selbstlernende Filter installiert, die klassische Schimpfwörter automatisch aussortieren“, sagt Rellin. Und schließlich, betont er, könnten die Mitglieder von Tellonym auch moderierend in eine Diskussion eingreifen. Fragt sich nur, ob man von 14-Jährigen so viel soziales Engagement erwarten kann.

Tut Tellonym also genug, um die Jugendlichen vor Hass und Hetze zu schützen? Nina Lübbsmeyer von Jugendschutz.net, einem Partnerverein des Bundesjustizministeriums, ist skeptisch: „Wenn jemand einen problematischen Fall meldet, führt das nach unseren Erfahrungen nicht immer dazu, dass ein Beitrag auch wirklich gelöscht wird“, sagt sie. Eigentlich sollte das Mitte 2017 verabschiedete Netzwerkdurchsetzungsgesetz dafür sorgen, dass Hassbotschaften zügig verschwinden. Mit aktuell rund 800 000 deutschen Nutzern liegt Tellonym aber unter der Schwelle von zwei Millionen Mitgliedern, ab der das Gesetz greift.

Bei strafrechtlich relevanten Postings arbeitet das Start-up nach eigener Auskunft zwar eng mit den Behörden zusammen. Peter Sommerhalter vom Bündnis gegen Cybermobbing sagt aber: „Wir sehen keine realistische Chance, juristisch gegen Beleidigungen, üble Nachrede oder Bedrohungen vorzugehen.“ Plattformbetreiber dürften Daten wie IP-Adressen nur 14 Tage speichern. „Polizei und Staatsanwaltschaft müssen daher schnell reagieren, um überhaupt an die Daten zu gelangen.“

Auch Julias Eltern kamen mit ihrer Anzeige nicht weit, weil die Polizei die Hassrede nicht mit Nachdruck verfolgt hat. Das Mädchen nutzt Tellonym nun nicht mehr, sagt Sommerhalter. „Das ist leider oft der einzige Weg, um das Cybermobbing zu beenden.“ ■



WirtschaftsWoche Club Event

Wirtschafts Woche Club

Willkommen zu Inspiration, Begegnung und Innovation.

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

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



Beat Balzli
Chefredakteur WirtschaftsWoche

Alles Weitere erfahren Sie unter club.wiwo.de

Einfach Mitglied werden:
club.wiwo.de/anmeldung



Dr. Wladimir Klitschko
Boxlegende und Initiator des
Challenge Managements



SXSW 2017 in Austin, Texas
Konferenz und Festival



Start-up der Woche

„Wir bringen Roboter auf die Baustelle“

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

Wir entwickeln intelligente Roboter, die auf Baustellen Material transportieren. Unser erstes System hilft beim Gerüstbau. Es bringt die einzelnen Teile auf waagerechten und senkrechten Schienen zum Arbeiter – der muss sie nur noch zusammenstecken. Zwei Menschen reichen, um ein Gebäude einzurüsten. Sie benötigen dafür nur halb so viel Zeit wie ihre Kollegen ohne unsere Technologie. Der Roboter erkennt, wo der Arbeiter auf dem Gerüst steht, und liefert zielgenau.

Wie seid ihr auf die Idee gekommen?

Zwei von uns Gründern haben Bauautomatisierung studiert. Bei einer Start-up-Initiative der TU München hat sich unser Team gefunden – und Kewazo gestartet.

Und wie verdient ihr damit Geld?

Wir verkaufen und vermieten die Roboter ab Jahresende, verdienen zudem an der Wartung. In den nächsten Wochen setzen wir sie schon bei Pilotkunden auf Baustellen ein. Gewinne wollen wir dann erstmals Ende 2019 erwirtschaften.

Eure Kultur ist:

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

Wir sind perfektionistisch und nerdig, und wir bringen viel unterschiedliches Wissen mit: Raumfahrttechnik, Automatisierung, Management.

Wie sieht es mit Vielfalt in eurem Unternehmen aus?

Wir sind sechs Gründer, darunter zwei Frauen. Und wir kommen aus Russland, Deutschland, Kasachstan und Griechenland.

Was war euer größter Rückschlag?

Anfangs wollten wir den Gerüstbau komplett automatisieren. Wir mussten aber feststellen, dass das für den Anfang zu schwierig ist. So haben wir uns auf den Transport der Teile konzentriert.

Wo steht ihr in fünf Jahren?

Dann kann man sich keine Baustelle mehr ohne Kewazo-Roboter vorstellen. Unsere Helfer malern, isolieren und decken Dächer.

Ihr seid ein erfolgreiches Start-up?

Bewerbt euch über innovation@wiwo.de

Gründer von Kewazo

Sebastian Weitzel,
Leonidas Pozikidis,
Ekaterina Grib,
Artem Kuchukov,
Alimzhan Rakhmatulin,
Eirini Psallida
(im Uhrzeigersinn)

Kunden

7 Pilotkunden in München und Berlin

Gründung

2016

Finanzierung

1,5 Millionen Euro Wagniskapital

Mitarbeiter

8 inklusive der 6 Gründer sowie 15 studentische Hilfskräfte

Würde der Profi investieren?

„Das Baugewerbe ist ein spannendes Feld für Start-ups. Das genaue Wissen um die Abläufe auf Baustellen gehört dabei vermutlich zu den Bereichen, die noch am meisten optimiert werden müssen“



FLORIAN HEINEMANN

Partner der Wagniskapitalfirma Project A und früherer Geschäftsführer bei Rocket Internet

IDEE



GESCHÄFTSMODELL



TIMING



Die schönste Zeitung der Welt



DIE ZEIT ist zum dritten mal in Folge als World's Best Designed Newspaper ausgezeichnet worden. Der renommierte Preis wird seit 40 Jahren von der Society for News Design vergeben.

Nachruf auf die neoliberale Globalisierung

TEXT HEINER FLASSBECK



Staaten haben Unternehmen jahrzehntelang rote Investitionsteppiche ausgerollt – das Ergebnis ist katastrophal. Die Konzerne wissen mit dem vielen Geld nichts anzufangen. Ihr gehortetes Kapital bereichert nur die Anteilseigner. Eine Anklage - und eine Einladung zum Widerspruch.

Der Versuch einer Globalisierung der Weltwirtschaft entlang neoliberaler Linien ist gescheitert. Das zeigt die Zollpolitik von US-Präsident Donald Trump ebenso gut wie die Abwendung vom Modell einer offenen Wirtschaft in vielen mittel- und osteuropäischen Ländern. Noch klarer aber belegen die jüngsten Wahlergebnisse im Herzen Europas, in Frankreich, Italien, Spanien, auch in Deutschland, dass die Zeit der wirtschaftsliberalen „Reformen“, die vermeintlich den „objektiven Kräften der Globalisierung“ geschuldet sind, abgelaufen ist.

Was ist geschehen? War es nur die Unfähigkeit der globalen Politik, die Regeln der neoliberalen Weltordnung so fest zu verankern, dass sie nicht zum Zielpunkt nationaler Unzufriedenheit werden konnten? War es lediglich die unvollständige Umsetzung der neoliberalen Ordnung, die ihr nach 30 Jahren fast uneingeschränkter Herrschaft den endgültigen Sieg verwehrte?

Wer so denkt, denkt entschieden zu kurz. Denn im Kern ist der Wirtschaftsliberalismus in all seinen Ausprägungen, ist der rohe Kapitalismus in den USA so gut wie der Ordoliberalismus in Europa an sich selbst gescheitert: an der Unfähigkeit, die Dynamik einer Marktwirtschaft angemessen zu deuten und da-

raus Erfolg versprechende wirtschaftspolitische Konzepte abzuleiten. Die Marktwirtschaft des Neoliberalismus ist immer noch eine rein statische Veranstaltung, bei der es nur darum geht, vorhandene Ressourcen effizient einer Verwendung zuzuführen. Wie die Güter entstehen, welche gesamtwirtschaftlichen Voraussetzungen man für die dynamische Entwicklung von Unternehmen und Märkten braucht, dazu schweigt diese Doktrin eisern – vermutlich, weil sie ahnt, dass jedes Zugeständnis ihr sofortiges intellektuelles Ende wäre.

Auf vier Feldern hat der Liberalismus fundamental versagt. Erstens, er glaubte von Anfang an, die Arbeitsbeziehungen in einer hochkomplexen Wirtschaft könnten in Analogie zu einem einfachen Gütermarkt abgebildet werden: Der Reallohn sei das Ergebnis von Angebot und Nachfrage und bestimme die Höhe der Beschäftigung. Das ist falsch, weil das Angebot und die Nachfrage nach Arbeit auf der Ebene der Gesamtwirtschaft nicht unabhängig voneinander sind. Weil die Arbeiter mit ihren Löhnen die Produkte kaufen müssen, die sie selbst herstellen, führt jede Reallohnsenkung über den Rückgang der Güternachfrage der Arbeitnehmer zu einer Zunahme von Arbeitslosigkeit. Griechenland hat das in eklatanter Weise vorgeführt.

Zweitens, weil der Neoliberalismus keine Theorie der (ungleichgewichtigen) Entwicklung kennt, überhöht er die Bedeu-

tung des „Freihandels“ zur Steigerung des Wohlstands – um regelmäßig im Merkantilismus zu enden. Jede „Reform der Arbeitsmärkte“ meint nichts anderes als Lohnsenkung. Sie kann im Innern keine Erfolge zeitigen. Also bleibt als einziger Kanal, über den eine Lohnsenkung positive Wirkungen entfalten kann, der Außenhandel. Deutschland ist hier der klassische Fall: ein Land, das durch relative Lohnsenkung positive Effekte zulasten seiner Handelspartner erzielt, wenn es durch eine Aufwertung seiner Währung nicht frühzeitig daran gehindert wird. Die Folge: Überschüsse in der Leistungsbilanz eines großen Landes sind der Ausweis nationalen Erfolges. Aber zugleich auch des multilateralen Scheiterns, weil, global gesehen, Überschüsse und Defizite ein Nullsummenspiel sind.

Drittens, der Wirtschaftsliberalismus verfügt nicht über eine valide Theorie der Finanz- und Geldmärkte. Anfang der Siebzigerjahre hat er sich vom Monetarismus überzeugen lassen, es gebe eine marktmäßige Lösung des Geldproblems, wenn man eine technokratische Steuerung einer Geldmenge durch eine unabhängige Zentralbank einführt und die Währungsrelationen den Märkten überlässt. Das hat sich als grandioser Irrtum erwiesen. Geldmengensteuerung entsprach nie den Funktionsbedingungen moderner Geld- und Kreditmärkte. Eine Erkenntnis, die heute – jenseits der geistigen Enge einer Regionalbank, die immer noch Deutsche Bundesbank heißt – alle wichtigen Notenbanken der Welt teilen. Dass die globalen Finanzmärkte bei der Steuerung der Währungsrelationen kläglich gescheitert sind und sich auch sonst als große Spielcasinos erwiesen, denen man die Steuerung der Kapitalströme niemals anvertrauen darf, muss man heute eigentlich nicht mehr erwähnen.

Viertens, die liberale Doktrin hat auf ihrem ureigensten Feld, bei der Rolle, die Unternehmen bei der Steuerung der Marktwirtschaft zufällt, eklatant falsch gelegen. Die Kernidee jeder marktwirtschaftlichen Ordnung ist es, dass den Ersparnissen der privaten Haushalte, die Ausdruck privater Vorsorge sind, jederzeit und ohne Verzögerung eine Investitionstätigkeit gegenübersteht, die aus dem heute nicht verbrauchten Teil des Einkommens eine sichere Einkommensquelle für die Zukunft macht. Als $S = I$ wird das jedem Studenten der Volkswirtschaftslehre schon im ersten Semester eingebläut. Um Investitionen zu induzieren, hat man den Unternehmen eine unheimliche Macht eingeräumt und sie durch Umverteilung in die Lage versetzt, ihre überlegene Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen.

Das Ergebnis ist, um es milde auszudrücken, katastrophal. Die Investitionstätigkeit war, verglichen mit den Zeiten, als der Keynesianismus die dominante globale Doktrin war, über Jahrzehnte sehr schwach. Das könnte man bei gutem Willen noch mit den geänderten Zeiten und der Reife der Volkswirtschaften

erklären. Was man aber beim besten Willen nicht erklären kann, ist die Tatsache, dass der Unternehmenssektor inzwischen in fast allen Ländern der Welt zum Nettosparer geworden ist: Statt das Sparproblem zu lösen, das offensichtlich aus einer zu geringen gesamtwirtschaftlichen Nachfrage besteht, wird es von den Unternehmen verschärft. Sie wissen mit dem vielen Geld nichts anzufangen – und das gehortete Kapital bereichert nur die Anteilseigner.

Die Ignoranz der Mainstream-Ökonomen

Das hat dramatische Konsequenzen für die Wirtschaftspolitik, die der neoliberalen Doktrin den Todesstoß geben werden. Denn die „deutsche Lösung“ dieses Problems, nämlich über die Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit das Ausland in die Rolle des Schuldners zu treiben, ist offensichtlich nicht global anwendbar. Die Welt kennt kein Ausland. Auf der globalen Ebene führt die veränderte Rolle der Unternehmen dazu, dass nur noch ein Sektor, systematisch und für immer, die Rolle des Schuldners übernehmen kann, und das ist der Staat. Japan hat das vorgeführt, und alle anderen werden früher oder später folgen.

Staatliche Schuldenmacherei aber haben die Liberalen von Anfang an als keynesianisches Teufelszeug gebrandmarkt. Doch es geht jetzt gar nicht mehr um Keynesianismus. Als Keynesianismus bezeichnet man üblicherweise die ökonomisch vernünftige Idee, dass der Staat genau dann mit eigener Verschuldung einspringen muss, wenn die Unternehmen sich, aus welchen Gründen auch immer, temporär nicht mehr verschulden. Über viele Jahre sparende Unternehmen schaffen eine ganz neue Situation. Sie fordern entweder einen Staat, der die Unternehmen zwingt, in ihre alte Rolle zurückzukehren, oder aber selbst permanent die Rolle des Schuldners übernehmen muss.

Diese Logik ist absolut zwingend, wird aber vom Mainstream des Neoliberalismus schlicht ignoriert, und zwar selbst dann, wenn auf das Phänomen der sparenden Unternehmen hingewiesen wird. Das ist vielleicht das größte Problem, dem sich die westlichen Gesellschaften gegenübersehen: Eine Doktrin ist von einem Fach, das für sich Wissenschaftlichkeit in Anspruch nimmt, so verinnerlicht worden, dass sie in den Rang einer Religion gehoben und gegen jede „Anfeindung“ von außen verteidigt wird. Dadurch werden der Gesellschaft nicht nur dringend notwendige Optionen verweigert. Es wird auch generell die Fähigkeit einer offenen Gesellschaft, Probleme zu erkennen und zu diskutieren und zu lösen, infrage gestellt.

Der österreichisch-britische Philosoph Karl Popper schrieb 1973 in „Objektive Erkenntnis. Ein revolutionärer Entwurf“, es sei „natürlich immer möglich, durch Aufstellung von Hilfs-hypothesen eine widerlegte Theorie zu retten. Der Fortschritt der Wissenschaft erfolgt aber nicht auf diese Weise. Man nimmt Stellung zu den Widerlegungen, indem man neue Theorien erdenkt, die ein besseres Erfassen des Tatbestandes ermöglichen. Die Wissenschaft will nicht neuen Erfahrungen gegenüber recht behalten, sie will aus der Erfahrung lernen; das heißt aber, aus dem Irrtum lernen.“ Es ist höchste Zeit, dass neoliberale Mainstream-Ökonomen sich seiner erinnern. ■

„Die Welt kennt kein Ausland. Überschüsse in der Leistungsbilanz eines großen Landes sind der Ausweis nationalen Erfolges. Aber auch des multilateralen Scheiterns“

HEINER FLASSBECK, 67, ist Mitherausgeber der Onlinezeitschrift „Makroskop“. Er war bis Ende 2012 Chefvolkswirt bei der UN-Organisation für Welthandel und Entwicklung (Unctad). Gerade erschienen: „Gescheiterte Globalisierung“ (mit Paul Steinhardt), Edition Suhrkamp, 2018, 20 Euro.

GELD ERFOLG

78

Langer Anlauf

Interview mit Deutsche-Post-Finanzchefin Melanie Kreis

Die frühe Warnung der WirtschaftsWoche, dass neue Regeln zum Leasing die Schulden vieler Unternehmen stark erhöhen würden, schmeckte Finanzchefs nicht. So wandte sich die Telekom auf ihrer Homepage über Jahre gegen die Berichterstattung. Umso bemerkenswerter, dass sich mit der Post ein Dax-Konzern, der von der Umstellung stark betroffen ist, unseren Fragen stellte. Mitten hinein in die Abstimmung des Interviews platzte dann auch noch eine dicke Gewinnwarnung der Post. Schon vorab hatte Finanzchefin Kreis uns gegenüber angedeutet, die Gewinnprognose zu erfüllen werde „schwierig“. Von schwierig auf unmöglich, das geht manchmal ganz schnell.

90

Geld schlägt Gewissen

Exklusive Auswertung

WAS ARBEITGEBER ATTRAKTIV MACHT

Rang	Attribute
1	Attraktives Grundgehalt
2	Hohes Einkommen in der Zukunft
3	Attraktive/interessante Produkte und Dienstleistungen
4	Vielfältige Arbeitsaufgaben
5	Professionelles Training und Weiterentwicklung

Quelle: Universum Global, Stichprobe: 34 697 Studierende

Um die Wünsche der jungen Talente ranken sich Mythen. So heißt es immer, soziale Verantwortung und ethische Standards seien den Generationen Y und Z bei der Jobwahl besonders wichtig. Stimmt nicht – zeigt das aktuelle Arbeitgeberranking.

MEET & GREET

Club sei Dank: Exklusive Treffen mit unseren Ressortleitern.

Lernen Sie unsere Ressortleiter bei einem Meet & Greet kennen. Werfen Sie einen Blick hinter die Kulissen und stellen Sie Ihre persönlichen Fragen. Als Club-Mitglied haben Sie jetzt die Möglichkeit dazu.

Wir laden Sie ein:

- 28.06.2018: Wirtschaft & Politik
Berlin // Max Haerder
- 20.09.2018: Geld
Düsseldorf // Hauke Reimer
- 04.10.2018: Innovation & Digitales
Düsseldorf // Varinia Bernau
- 08.11.2018: Blickpunkte
Düsseldorf // Melanie Bergemann

+
Exklusiv für Club-Mitglieder.*

**Mehr Termine, Informationen
und Anmeldung unter:**
club.wiwo.de/event-uebersicht



*Teilnehmerzahl begrenzt. Änderungen vorbehalten.

**Wirtschafts
Woche Club**



Max Haerder
Ressortleiter Wirtschaft & Politik



Hauke Reimer
Ressortleiter Geld



Varinia Bernau
Ressortleiterin Innovation & Digitales



Melanie Bergemann
Ressortleiterin Blickpunkte

Spezial

Finanzratgeber



Gegen Salz und Plastik
Suez macht Entsalzungsanlagen und
filtert Mikroplastik aus Wasser

Alles Geld auf Grün

Ein neuer EU-Aktionsplan soll jetzt nachhaltige Investments fördern. Fondsanbieter werfen darum immer neue Produkte auf den Markt. Wie Anleger die richtigen Fonds finden – und mit gutem Gewissen ordentliche Renditen kassieren.

TEXT HEIKE SCHWERDTFEGER

Die Natur schlägt zurück, und Unternehmen kostet das Geld. Die Lufthansa etwa leidet unter Unwettern, wie zuletzt bei kurzen Gewittern über Frankfurt, mit massiven Folgen. Mehr als 100 Flüge fielen aus, Tausende Geschäftstermine platzten. Für Klimaexperten des Rückversicherers MunichRe sind häufigere Unwetter über Europa Folgen des Klimawandels. Gegenmaßnahmen, wie strengere Abgasvorschriften für Autos, führen bei Volkswagen, BMW oder Porsche zu Produktionsausfällen. Das nächste Problem: 2050 schwimmt mehr Plastik im Meer als Fisch, wenn nichts unternommen wird, sagt die UN. Die Politik bekommt die Probleme nicht in den Griff: Deutschland wird die 2015 auf dem Pariser Klimagipfel

gesteckten Treibhausgas-Ziele verfehlen. Und dass die Welt bei Müll und Klima nicht auf die USA zählen kann, machte Präsident Donald Trump auf dem G7-Gipfel klar.

Die Europäische Union setzt deshalb den Hebel bei Anlegern an. Ein neuer Aktionsplan soll Investoren zu noch mehr Nachhaltigkeit verpflichten. Diverse freiwillige Initiativen gibt es schon. 850 Großanleger haben öffentlichkeitswirksam Produzenten fossiler Energie aus ihren Depots verbannt. Investoren, die zusammen 2800 Milliarden Dollar auf die Waage bringen, wollen mit der Initiative Climate Action 100+ bei den 100 weltgrößten Emittenten von Treibhausgasen Veränderungen einfordern. Kommunen und Stiftungen stellen ihre Depots auf Nachhaltigkeit um. Das Land Berlin etwa hat sich einen Nachhaltigkeitsindex maßschneidern lassen. Klima-

sünder und Steuertrickser sollen künftig kein Geld aus den Pensionsrücklagen der Stadt mehr bekommen.

Der Vorwurf, Nachhaltigkeit koste Rendite, ist längst widerlegt. Ein Professorenteam, an dem auch der Hamburger BWL-Professor Timo Busch beteiligt war, hat mehr als 2000 Studien ausgewertet, die seit den Siebzigerjahren den Zusammenhang von Nachhaltigkeit und Performance untersucht haben. Gut die Hälfte weist einen signifikant positiven Zusammenhang nach, weniger als zehn Prozent kommen zu dem Schluss, dass nachhaltiges Investieren die Ergebnisse schmälert. Zuletzt hat Datenanbieter MSCI gezeigt, dass von 1600 weltweit untersuchten Unternehmen diejenigen mit einem höheren Nachhaltigkeitsrating profitabler sind und eine höhere Dividendenrendite bieten.

Viele Privatanleger wollen deshalb verdienen und ein gutes Gewissen haben. Wer möchte schon sein Vermögen Unternehmen überlassen, die dem Klima schaden oder Sozialstandards missachten? Denen Klagen überfetteter Verbraucher drohen oder von Kartellältern und Umweltbehörden? „Nachhaltigkeit ist nicht mehr nur ein Thema für Weltverbesserer, es ist in der Mitte des Kapitalmarktes angekommen“, sagt Helge Wunsdorf von der Bank für Kirche und Caritas im Bistum Paderborn. Aber der Markt für nachhaltige und ethisch korrekte Geldanlagen ist unübersichtlich. Die Spanne der Angebote reicht von Null-Toleranz-Fonds, die nichts mit Waffen, Atomenergie, Glücksspiel, Tabak und Menschenrechtsverletzungen zu tun haben wollen, bis hin zu günstigen Indexfonds, die bereits existierende Aktienindizes nur etwas umsortieren. Selbst digitale Anlageberater, die nach Algorithmen investieren, sind auf den Zug aufgesprungen. So auch das Berliner Fintech Liquid, das ab 50 000 Euro Vermögen dieses in grüne Indexfonds investiert. Anleger, die korrekt investieren wollen, können aus vier Gruppen wählen: Fonds mit strengen und lockereren Ausschlusskriterien, klassischen Fonds, die trotzdem nachhaltig investieren, und kostengünstigen automatisch investierenden Produkten. Jede Klasse hat spezifische Vor- und Nachteile.

1. Für Fundamentalisten: Strenge Auswahl

Mit seinem verschmitzten Lachen und den leicht zotteligen Haaren war Alfred Platow lange Jahre das Gesicht der nachhaltigen Investments. Seine Ökovicision-Fonds gibt es seit 1996. Wer an schmutzigen Geschäften nicht mitverdienen wollte, kam lange an ihm nicht vorbei. In Untersuchungen der Stiftung Warentest und der Verbraucherzentrale Bremen bekam der Ökoworld Ökovicision Classic für sein ethisches Konzept Bestnoten, zusammen mit Anbietern wie Swisscanto und Triodos. Keine Waffen, Atomkraft, Kinderarbeit, Menschenrechtsverstöße werden geduldet, Anleger finden in den Depots weder herkömmliche Autobauer noch Minenbetreiber oder umstrittene Chemie. Fonds mit strengen Ausschlusskriterien sind für Anleger berechenbar. Bei den großen Nachhaltigkeitsratings, etwa dem der Agentur Morningstar, schneidet der Ökovicision Classic trotzdem mit drei von fünf möglichen Erdbällen nur mittelmäßig ab. Das hat nichts mit Greenwashing zu tun: Der Fonds kauft auch Nebenwerte, die von den Nachhaltig-

keitsagenturen nicht analysiert werden. Mit ihnen lassen sich keine Ökopunkte sammeln. Ulrike Brendel, Nachhaltigkeitsexpertin bei der Verbraucherzentrale Bremen, setzt sich für ein universales Umweltlabel für nachhaltige Geldanlagen ein. Es könnte die Auswahl von ethisch-ökologischen Geldanlagen vereinfachen.

**+ Rigide Kriterien, kein Etikettenschwindel
- Kleinere Auswahl von Aktien und Branchen**

2. Für Realisten: Die Besten ihrer Klasse

Wer als Verbraucher Nachhaltigkeit nicht so ernst nimmt, muss bei der Geldanlage nicht übertreiben. Diverse Nachhaltigkeitsfonds haben deutlich lockerere Ausschlusskriterien. So können bei ihnen theoretisch Unternehmen mit Atomstrom oder Waffen ins Depot gelangen, wenn diese Geschäfte nur fünf bis zehn Prozent des Umsatzes ausmachen. Auch Branchen wie Auto oder Chemie, die ein dreckiges Image haben, werden nicht verdammt. Agenturen wie Sustainalytics schließen sie nicht generell aus. Sie wollen Unternehmen identifizieren, die in Sachen Nachhaltigkeit die Besten ihrer Branche sind. Anleger kaufen dann praktisch die Energieversorger, die weltweit am wenigsten Emissionen abgeben, oder den Autobauer mit der saubersten Flotte. „Dieses sogenannte Best-in-class-Prinzip setzt zumindest Signale“, meint Uniprofessor Busch. Die Logik dahinter: Wenn ein bedeutendes Unternehmen nachhaltiger wird, ist der Effekt größer, als wenn ein unbedeutender Player besonders sauber ist.

Eine neue Anlageklasse sind spezielle Greenbonds. Das mithilfe dieser Anleihen aufgenommene Geld muss in Energiesparmaßnahmen, erneuerbare Energien, sauberen Transport, Wasseraufbereitung, Recycling oder soziale Projekte fließen. Größter Einzelemittent mit 25 Milliarden Dollar ist in dem Markt der Hypothekenfinanzierer Fannie Mae aus den USA, der mit den Bonds klimafreundliche Gebäude finanziert. Es gibt grüne Staatsanleihen von Polen bis Nigeria, auch chinesische Unternehmen gehören zu den Emittenten. Viele Fondsmanager sehen da eher schwarz als grün. Antje Schneeweiß vom Südwind-Institut in Bonn hat die Informationen zu Projekten untersucht, die durch die Anleihen finanziert werden. Sie kritisiert die lückenhafte Datenlage. Es klingt nach Etikettenschwindel. Da es bei Greenbonds – so wie in anderen Zinsmärkten auch – wenig zu verdienen gibt, können Anleger getrost verzichten.

Wolfgang Pinner, Chef für nachhaltige Anlagen bei der österreichischen Raiffeisen Capital Management, hält sich für einen umweltschonend handelnden Menschen, aber nicht für einen „klassischen Grünen“. Auch seine Anlage bei den Raiffeisen-Fonds ist pragmatisch. Er investierte auch schon in Fraport. Der Flughafenbetreiber recycelt Abfälle vorbildlich und führe einen konstruktiven Dialog mit Anwohnern, meint Pinner. Fundamentalisten halten das für Kleinkram – was zählt Abfallrecycling verglichen mit Tausenden Tonnen CO₂ im Luftverkehr? Pinner entgegnet dem, er zielt eben auf Verbesserungen und nicht nur auf den Status quo. Zudem hat er auch typische Umweltthemen in seinen Fonds: Als Recyclingspezialist könnte etwa die französische

180

Milliarden Euro
müssten in Europa jährlich in Energieeffizienz und -einsparung investiert werden, um das Klimaziel einzuhalten, zu dem sich die Staaten 2015 auf dem Pariser Klimagipfel verpflichtet haben



Wertvoller Müll
Weil Rohstoffe rar sind,
zerlegt Recycler
Umicore Elektroschrott –
gut für die Umwelt
und für die Aktie

sisch-belgische Umicore von strengerer Plastikregulierung profitieren. Auch das Elektroauto bietet Umicore gute Aussichten, glaubt Pinner. Batterierohstoffe seien rar, deswegen müssen alte Batterien recycelt werden.

- + **Größere Auswahl an liquiden Aktien**
- **Umstritten, Anleger kauft mitunter nur die besten Unternehmen problematischer Branchen**

3. Für Traditionalisten: Engagierte Klassiker

Diverse Fonds investieren nachhaltig, ohne das offensiv nach außen zu zeigen: Einer der erfolgreichen Fonds der vergangenen Jahre, der Frankfurter Aktienfonds für Stiftungen (siehe Tabelle Seite 76), bietet mit flexiblen Ausschlusskriterien und einer Nachhaltigkeits-

analyse vieles von dem, was Anleger suchen. Frank Fischer ist nicht als Ökofondsmanager bekannt, aber wenn sein Ansatz kirchlichen und karitativen Stiftungen nachhaltig genug ist, kann er so falsch nicht sein.

An Ingo Speich hingegen kommt niemand vorbei, wenn es um Nachhaltigkeit geht. Er leitet den Bereich beim Volksbanken-Fondshaus Union Investment und ist omnipräsent auf Hauptversammlungen, um Vorstände und Aufsichtsräte an ihre Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft zu erinnern. Aber Speich wirkt, wie viele andere Fondsmanager, ebenfalls im Verborgenen. Bei Bayer, BASF und der zu ChemChina gehörenden Syngenta, die bienenfeindliche Pestizide herstellen, hat er sich in Gesprächen mit dem Management dafür eingesetzt, dass sie die Produkte nicht mehr in Baumärkten verkaufen und mehr für die Biodiversität tun.

Speich hat zudem letztes Jahr alle 200 Fondsmanager von Union Investment geschult. Künftig sollen sie sämtliche Investments von Siris durchleuchten lassen, dem hauseigenen Sustainable Investment Research Information System. Ähnliche Plattformen nutzen auch die Deutsche-Bank-Tochter DWS und Allianz Global Investors. Je mehr Fondsmanager mit dem Nachhaltigkeits-Handwerkszeug prüfen, desto stärker bekommen Unternehmenschefs die Macht der milliardenschweren Aktionäre zu spüren.

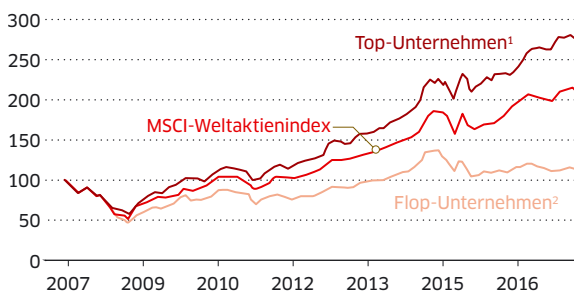
Zum Beispiel die von Emma Lupton. Sie ist beim Fondshaus der Bank of Montreal, BMO, Analystin im Nachhaltigkeitsteam. Seit 18 Monaten knöpft sie sich 27 Unternehmen vor, Lebensmittelliesen, Getränkehersteller und Supermärkte, große Namen wie Nestlé, Danone, PepsiCo, Walmart und Tesco. Die sollen Einmalverpackungen reduzieren, den Recyclinganteil im Plastik erhöhen oder kompostierbare Lösungen bieten, so Lup-

3

Millionen Euro
haben Anleger in deutsche Investmentfonds gepackt. Fondsmanager entscheiden zunehmend anhand ökologischer und sozialer Kriterien, in welche Aktien das Geld fließt

MIT GUTEM GEWISSEN MEHR RENDITE

Ein Depot aus den Top-Nachhaltigkeitsunternehmen schneidet besser ab als der Weltaktienindex



¹ globale Unternehmen, die im Nachhaltigkeitsranking am besten abgeschnitten haben (beste zehn Prozent aus 1400 Konzernen); ² globale Unternehmen, die im Nachhaltigkeitsranking am schlechtesten abgeschnitten haben (schlechteste zehn Prozent); **Quelle:** Union Investment

Früher nur Science-Fiction. Heute im Depot.

Investieren Sie in innovative Zukunfts-
branchen. Mit **Deka-Industrie 4.0**
Mehr Informationen in Ihrer Sparkasse
oder auf **deka.de**



Unterschätzen Sie
die Zukunft nicht.
Anlegen statt stilllegen.



Finanzgruppe

100 Jahre
Deka

DekaBank Deutsche Girozentrale. Auflegende Gesellschaft: Deka Investment GmbH. Die wesentlichen Anlegerinformationen, Verkaufsprospekte und Berichte erhalten Sie in deutscher Sprache bei Ihrer Sparkasse, Landesbank oder von der DekaBank, 60625 Frankfurt und unter www.deka.de. Nähere Angaben zum Euro FundAward 2018 unter www.goldener-bulle.de

tions Wunschliste. „Die Unternehmen sollen dem Konsumenten helfen, eine bessere Wahl zu treffen“, lautet ihr Credo. Für die kommende Hauptversammlungssaison könnte Plastik ein wichtiges Thema werden. Ihr Kollege, Nick Henderson, Fondsmanger des BMO Responsible-Aktienfonds hat Suez im Depot. Die Filter der Franzosen entfernen auch Mikroplastik aus Wasser.

- + **Flexibilität bei der Aktienauswahl, finanzielle Power der Investoren kann Veränderung erzwingen**
- **Ethische Anlage nicht rechtlich verbindlich**

4. Für Preisbewusste: ETFs und Computerfonds

Nach einem Amoklauf in einer Highschool in Florida hat die dortige Lehrgewerkschaft dazu aufgerufen, nur noch waffenfreie Finanzprodukte zu kaufen. Das ist in den USA nicht leicht, viele Börsenindizes enthalten Hersteller von Handfeuerwaffen wie Sturm Ruger oder American Outdoor Products (Smith & Wesson). Blackrock, der weltgrößte Vermögensverwalter, geriet unter Druck, bastelte schnell sechs Indexfonds (ETF), in denen keine Waffenhersteller mehr stecken. Weltweit gibt es etwa 140 börsengehandelte Indexfonds, die automatisch, ohne Zutun eines Fondsmanagers, in Nachhaltigkeitsindizes investieren. Manche schließen kontroverse Themen aus, andere konzentrieren sich auf saubere Energie, Wasseraufbereiter oder Unternehmen, die sich durch eine besonders gut gemischte Belegschaft auszeichnen („Diversity“). Die Indexfonds sind mit Kosten um die 0,5 Prozent jährlich günstig, ihre Nachhaltigkeit aber umstritten. Der bekannteste Nachhaltigkeitsindex, der DJ Sustainability World, wählt nach dem Best-in-class-Prinzip aus weltweit 2500 Unternehmen diejenigen aus, die zu den vorbildlichen ihrer Branche zählen. Gegner dieser starren Anlageform kritisieren, dass etwa BP noch lange in dem Index war, nachdem deren Ölplattform 2010 den Golf von Mexiko verseucht hatte. Auch der Betreiber des japanischen Atomkraftwerks Fukushima war enthalten, ebenso Volkswagen, auch noch einen Monat nach Bekanntwerden des Dieselskandals.

In einer repräsentativen Gründerzeitvilla im Frankfurter Westend, will Omar Selim bessere Nachhaltigkeitsprodukte bauen – mit ausgefeilter Datenanalyse und künstlicher Intelligenz. 2014 gründete der frühere

Barclays-Investmentbanker Arabesque. Das hauseigene System S-Ray prüft weltweit anhand von 50 000 Quellen in 15 Sprachen Unternehmen auf Nachhaltigkeit. Das Spektrum reicht von Bilanzierungsmängeln und Vergütungspolitik über Zufriedenheit von Mitarbeitern und Zulieferern bis hin zu Müllvermeidung und Produktqualität – mehr als 500 Parameter. Die Kosten können langfristig sinken, der Computer arbeitet billiger als Analysten. Für den Fonds Arabesque Systematic hat das System gut funktioniert, er hat seit 2015 jährlich im Schnitt 9,3 Prozent gewonnen und den Vergleichsindex MSCI Welt geschlagen. Arabesque verkauft Daten auch, etwa an den 1300 Milliarden Dollar schweren Pensionsfonds der japanischen Regierung, an die US-Investmentbank JP Morgan und an die Deutsche Bank. Arabesque-Researchchef Andreas Feiner will nicht ganze Industrien als Investments ausschließen. Mehr werde erreicht, wenn alle Investoren Nachhaltigkeitsdaten bei der Aktienauswahl einsetzen, genauso selbstverständlich wie heute Zahlen zu Umsatz, Gewinn oder Verschuldung. Manche Ökodaten hingegen hält Feiner für Augenwischerei – etwa die zum CO₂-Ausstoß. „Nur etwa 1500 Unternehmen bieten verlässliche Daten, bei anderen wird geschätzt.“ Unternehmen mit hohen Emissionen sehen besser aus, wenn sie nichts veröffentlichen. Die Klimaziele gefährde das. Arabesque arbeitet an transparenten Modellen. ■

- + **Kostengünstige, wenig willkürliche Anlage**
- **Gefahr gleichförmigen Verhaltens im Crash, weil viele in die gleichen Indizes investieren**

„Unternehmen sollen dem Konsumenten helfen, eine bessere Wahl zu treffen, und Einmalverpackungen reduzieren“

EMMA LUPTON

Nachhaltigkeitsexpertin, BMO Asset Management

500

Einflussfaktoren, die ein Unternehmen als nachhaltig qualifizieren sollen, wertet Arabesque aus. Die Frankfurter nutzen 50 000 Datenquellen

DAS GUTE GEFÜHL GIBT ES GRATIS DAZU

Empfehlenswerte Investmentfonds mit verschiedenen Nachhaltigkeitsstrategien

Name	Anlageschwerpunkt	Wertentwicklung in Prozent		Kosten ¹	ISIN
		1 Jahr	5 Jahre p. a.		
Ökoworld Ökovision Classic	Aktien weltweit, strenge Auswahl	6,2	11,2	2,5	LU0061928585
Bank für Kirche und Caritas BKC Aktienfonds	Aktien Europa, USA, strenge Auswahl	5,3	neu	0,8	DE000A2H5XW0
Raiffeisen Nachhaltigkeits Mix	Aktien und Anleihen weltweit, Best in Class	3,1	6,4	1,4	AT0000859517
LGT Sustainable Equity Global	Aktien weltweit, Best in Class	3,1	14,2	1,8	LI0106892966
Erste Responsible Global Impact Bonds	Anleihen weltweit, darunter Green Bonds	-0,7	2,4	0,8	AT0000686084
Frankfurter Aktienfonds für Stiftungen	Klassisch Aktien weltweit, flexibel nachhaltig	2,7	9,2	1,3	DE000A1JSWP1
BMO Responsible Global Equity	Klassisch Aktien weltweit, flexibel nachhaltig	10,7	12,5	1,8	LU0234759529
UBS MSCI World Socially Responsible ETF	Indexfonds, Aktien weltweit, strenge Auswahl	7,8	12,3	0,4	LU0629459743
Arabesque Systematic R	Aktien weltweit, computergesteuert	11,4	neu	1,7	LU1164757400

¹ jährlich in Prozent, sie werden dem Fondsvermögen automatisch entnommen, bei der Wertentwicklung bereits berücksichtigt; **Quelle:** Morningstar

IHR GELD SOLLTE BEIM AUSGEBEN WENIGER WERDEN. NICHT BEIM SPAREN.

DER ERSTE SCHRITT

Machen Sie jetzt den ersten Schritt mit dem Einsteiger-Investmentfonds für alle, die in der Anlagewelt noch nicht zu Hause sind. Und trotzdem mehr für ihr Geld tun möchten.

[raus-aus-dem-tagesgeld.de](https://www.raus-aus-dem-tagesgeld.de)



Flossbach von Storch

„Gewinneffekt von 150 Millionen Euro“

Melanie Kreis, Finanzchefin der Deutschen Post, über ein schwieriges Jahr 2018 und eine Umstellung der Bilanz, die unter anderem die Schulden versechsfacht hat.

TEXT CHRISTOF SCHÜRMANN

Frau Kreis, Schulden aus Leasingverpflichtungen dürfen bald nicht mehr außerhalb der Bilanz geführt werden. Die Deutsche Post hat als erster Dax-Konzern darauf reagiert und die Bilanz im großen Stil umgebaut. Wie lief das?

Um die neuen Regeln umsetzen zu können, haben wir ein eigenes Tool entwickelt und 4000 Mitarbeiter weltweit geschult. Insgesamt dauerte die Einführung des neuen Bilanzierungsstandards IFRS 16 zwei Jahre, da sie 37 000 Vermögensgegenstände in über 400 Konzerngesellschaften betrifft. Leasing ist für uns Teil unseres Geschäftsmodells. Flugzeuge zum Beispiel leasen wir häufig, statt sie zu kaufen, um Transportkapazitäten flexibel auf- und abbauen zu können. Lagerhäuser werden nur für die Zeit gemietet, in der wir sie für einen bestimmten Kundenvertrag brauchen.

Die neue Bilanzierung verändert auch die Gewinnrechnung. Als Sie die nun veränderten Zahlen erstmals präsentierten, rauschte der Kurs der Post-Aktie um sieben Prozent nach unten. Kommen Investoren mit dem neuen Zahlenwerk nicht klar?

Wir haben keinen Zweifel, dass sich unsere Investoren und Analysten sehr gut über die Veränderungen durch IFRS 16 informiert fühlen. So haben wir bereits im vierten Quartal des letzten Jahres begonnen, Transparenz zu schaffen, und sind weiterhin im engen Austausch zu dem neuen Zahlenwerk. Den Kursrückgang am Tag der Veröffentlichung unserer Ergebnisse im ersten Quartal sehe ich eher im Zusammenhang mit der operativen Ergebnisentwicklung. Das Ergebnis vor Steuern und Zinsen (Ebit) unseres Brief- und Paketbereichs ist hinter den Markterwartungen zurückgeblieben.

Wirken sich die Änderungen aus Leasing auf die interne Konzernsteuerung aus?

Da wir bereits frühzeitig mit den Vorbereitungen für die Implementierung des neuen Leasingstandards begonnen hatten, hatten wir die Auswirkungen auf unsere Kennzahlen bereits in der Planung für 2018 eingepflegt. Im laufenden Jahr wird die Umstellung

auf unser Ergebnis vor Steuern und Zinsen einen positiven Effekt in Höhe von circa 150 Millionen Euro haben. Dies wurde in den Zielvereinbarungen berücksichtigt. Weil dieser Effekt allein auf buchhalterische Effekte zurückzuführen ist, ändert die neue Planung die Auswahl unserer Steuerungsgrößen nicht. Wir messen uns weiter am Ebit, am Ebit nach Kapitalkosten und am freien Mittelzufluss.

Sie haben vor wenigen Tagen Ihre Prognose für das Ergebnis vor Steuern und Zinsen für 2018 von 4,15 auf 3,2 Milliarden Euro gesenkt. Worauf ist diese massive Änderung zurückzuführen?

Wir haben in der vergangenen Woche eine Reihe von Maßnahmen zur Sicherung eines nachhaltigen Ergebniswachstums im Unternehmensbereich Post – eCommcerce – Parcel (PeP) beschlossen. Diese Maßnahmen sollen der im ersten Quartal 2018 deutlich gewordenen negativen Ergebnisentwicklung bei PeP nachhaltig entgegenwirken. Dafür nehmen wir 2018 bewusst negative Ergebniseffekte in Kauf. Wir sind überzeugt, dass PeP so in Zukunft nachhaltiges Wachstum verzeichnen kann. Unsere Ergebnisprognose für 2020 haben wir bestätigt.

Ihre Finanzstrategie sieht vor, 40 bis 60 Prozent des Nettogewinns als Dividende auszuschütten. Wirkt sich die veränderte Bilanzierung dieses Jahr auf den Nettogewinn aus? Und wenn ja, was passiert dann mit der Dividende?

Das Nettoergebnis sinkt durch die Einführung des Leasingstandards tatsächlich zunächst. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der ausgewiesene Zinsaufwand mit der erstmaligen Einführung des Standards stärker ansteigt als die Verbesserung im Ebit. Im Zeitablauf wird der Zinsaufwand aber wieder zurückgehen und das Nettoergebnis damit wieder ansteigen. Bedingt dadurch würde natürlich unsere Ausschüttungsquote ansteigen. Unsere Finanzstrategie bietet aber genügend Spielraum, um diesen kurzfristigen Effekt auf die Ausschüttungsquote abzudecken, sodass sich an unserer bisherigen Ausschüttungspolitik nichts ändern wird. ■



Melanie Kreis, 47, kam über McKinsey und Finanzinvestor Apax 2004 zur Deutschen Post. Seit 2014 ist die Physikerin, die auch ein MBA-Studium absolviert hat, im Vorstand des Dax-Konzerns.

Deutsche Post

Auf den Kopf gestellt

Die veränderten Regeln zu Leasing haben erhebliche Auswirkungen auf die Zahlen der Deutschen Post.

/// 31. Dezember 2017 ● 31. März 2018



Um die 3000 Milliarden Dollar neue Schulden werden in die Bilanzen der Unternehmen weltweit gespült. Ursache ist eine neue Regel dazu, wie geleaste Objekte, zum Beispiel Immobilien oder Flugzeuge, bilanziert werden. Auch bisher schon führten Unternehmen ihre Leasingsschulden zwar im Anhang ihrer Geschäftsberichte auf, mussten diese Schulden aber zum Großteil nicht in der Bilanz verbuchen. Alle nach internationalen Regeln bilanzierenden Unternehmen müssen das vom 1. Januar 2019 an tun. Wer will, kann damit schon früher beginnen.

Die Deutsche Post ist hierzu lande Vorreiter und hat gerade ihre Bilanz umgebaut. Die Auswirkungen sind erheblich. Die Nettoschulden versechsfachen sich, die Eigenkapitalquote sinkt um ein knappes Fünftel. Allerdings erhöhen sich bei vielen Unternehmen die Betriebsgewinne, so bei der Post etwa das Ergebnis vor Steuern und Zinsen, das 2018 allein aufgrund der Regeländerung um geschätzte 150 Millionen Euro wächst. Der Grund: Teile der Belastungen aus dem Leasing werden demnächst im Zinsergebnis gebucht, das Ergebnis vor Steuern und Zinsen steigt deshalb.

Insgesamt werden die Dax-Bilanzen mit mehr als 66 Milliarden Euro belastet, am stärksten wird die Deutsche Telekom betroffen sein.

¹ geschätzter Effekt nur aus geänderter Leasingbilanzierung für das Gesamtjahr 2018; alle Veränderungen vom Bilanzstichtag 31.12.2017 zum Quartalsstichtag 31.3.2018; ² Fremdkapital zu Eigenkapital; **Quelle:** Unternehmensangaben, Zahlen gerundet

Staat lässt Crash-Opfer doppelt leiden

Ob Anleger Verluste beim Verkauf wertloser Wertpapiere steuerlich absetzen können, ist umstritten. Der Fiskus sagt Nein, die Gerichte Ja. Jetzt muss der Bundesfinanzhof entscheiden.

TEXT MARTIN GERTH



Alles verloren Händler an der New Yorker Börse im Lehman-Crash 2008

Stellen Sie sich vor, Sie sind dem Aktientipp eines Bekannten gefolgt. Anfangs läuft es gut, dann aber kommt die Aktie ins Trudeln, bis sie nur noch wenige Cent wert ist. Jetzt wollen Sie sich wenigstens einen Teil des Verlusts beim Finanzamt wiederholen. Eigentlich sollte das kein Problem sein. Das hatte sich auch ein Anleger aus Niedersachsen gedacht. Er hatte 2010 insgesamt 800 Aktien eines Unternehmens für 5760 Euro gekauft. Beim Verkauf der nahezu wertlosen Aktien im Oktober und Dezember 2013 erhielt er nur noch insgesamt 14 Euro. Für die Verkaufsoffer berechnete die Bank mehr als 14 Euro. Das war für das Finanzamt ausreichend, um einen Steuerabzug abzulehnen.

Abzug auch bei Privatverkauf

Was absurd klingt, ist in der Finanzverwaltung gängige Praxis. Denn das Bundesfinanzministerium stellte in einem Schreiben aus 2012 klar, dass es sich nicht um einen steuerlich relevanten Verkauf handele, wenn die Transaktionskosten höher seien als der Erlös für die Wertpapiere.

Der Anleger blieb jedoch hartnäckig und klagte gegen den Bescheid des Finanzamts – mit Erfolg. Das Niedersächsische Finanzgericht entschied, dass er den vollen Verlust von 5760 Euro geltend machen kann (2 K 12095/15). Schließlich könne die Frage, ob ein Steuerabzug zulässig sei, nicht von der Gebührenpolitik der Bank abhängig ge-

macht werden. Derzeit liegt der Fall beim Bundesfinanzhof (BFH, VIII R 32/16).

Die BFH-Richter müssen ebenfalls über einen Fall entscheiden, bei dem ein Anleger im Juli 2011 für 4660 Euro Aktien des kanadischen Unternehmens Sino Forest kaufte (VIII R 9/17). Das Unternehmen warb damit, Baumplantagen in China zu betreiben. Nach Betrugsvorwürfen ging Sino Forest in die Insolvenz. Im Februar 2013 verkaufte der Anleger die Aktien für wenige Cent an eine private Käuferin. Schließlich war der Börsenhandel mit Sino-Forest bereits eingestellt.

Auch in diesem Fall lehnte das Finanzamt einen Steuerabzug ab. Das Finanzgericht München (7 K 1888/16) stellte sich dagegen auf die Seite des Anlegers: „Ein Gestaltungsmissbrauch liegt nicht vor.“ Es gebe keine Anhaltspunkte für ein Scheingeschäft. Dass der Anleger im Gegenzug von der Käuferin der Sino-Forest-Aktien ebenfalls wertlose Anteile eines Unternehmens kaufte, ändere daran nichts.

Anleger können mit Verweis auf die Urteile der beiden Finanzgerichte ihrem Steuerbescheid widersprechen. Im Fall positiver BFH-Entscheide, haben sie die Chance auf einen nachträglichen Steuerabzug ihrer Verluste.

Geplatzte Anleihen

Auch bei Anleihen können Anleger einen Totalausfall erleiden. Vor einigen Jahren überfluteten Emittenten aus dem Mittelstand den Kapitalmarkt mit hochverzinslichen Anleihen. Einige Emittenten gingen

pleite, beispielsweise Brennstoffproduzent German Pellets. Nicht alle Anleger haben rechtzeitig ihre Anleihen verkauft. Viele hofften, dass ihnen der Insolvenzverwalter zumindest einen Teil ihres Einsatzes auszahlen wird.

Meist waren diese Anleger doppelt geschädigt. Erstens, weil nach der Insolvenz kaum noch Geld zu verteilen war, und zweitens, weil das Bundesfinanzministerium die Finanzämter anwies, die Verluste nicht steuerlich anzuerkennen.

Auch in diesem Fall fanden sich Anleger, die sich nicht vom Fiskus ausbremsen lassen wollten. Schließlich entschied der Bundesfinanzhof, dass derartige Verluste nach Einführung der Abgeltungsteuer 2009 absetzbar sind (VIII R 13/15). Begründung: Der Gesetzgeber wollte alle Veränderungen des Vermögens bei Kapitalanlagen erfassen. Dazu zähle auch der „endgültige Ausfall einer Kapitalforderung“. Dies gelte beispielsweise, wenn eine Insolvenz mangels Masse abgelehnt werde oder aus anderen Gründen feststehe, dass es keine Rückzahlungen an die Anleger geben werde.

Allerdings gibt es einen Wermutstropfen für Anleger. So stellte der BFH klar, dass allein das Einleiten eines Insolvenzverfahrens nicht ausreiche, um Verluste steuerlich abzusetzen. Auch bei Anleihen ist es daher ratsam, sich eine maximale Verlustmarke zu setzen und zu verkaufen, wenn die Papiere diese Marke erreichen. So sind die betroffenen Anleger nicht auf den guten Willen der Gerichte angewiesen.



SILKE GRIEGER
Steuerberaterin bei Ecovis

Geschenkte Karten können teuer werden

Fußballkarten sind ein beliebtes Geschenk für Geschäftsfreunde. Was ist zu beachten?

Wenn das Geschenk Ihren Geschäftsfreund nicht teuer zu stehen kommen soll, müssen Sie seine Einkommen- und Kirchensteuer plus den Soli übernehmen. Am besten zahlen Sie dem Finanzamt die pauschale Einkommensteuer von 30 Prozent und teilen dies dem Beschenkten mit, zum Beispiel in der Einladung. Sonst muss er die Karte selbst versteuern.

Wie teuer dürfen die Fußballkarten sein?

Die Pauschalsteuer greift bei Geschenken an Geschäftspartner bis maximal 10 000 Euro. Und wer solche Geschenke macht, darf diese nur bis 35 Euro pro Jahr und Geschäftspartner von der eigenen Steuer abziehen. Schon die für Ausländer günstigste WM-Karte in Russland kostet 87,50 Euro, darf also gar nicht abgesetzt werden.

Wie funktioniert das bei VIP-Logen in Stadien?

Das Finanzamt teilt die Logenkosten in drei Posten: 30 Prozent sind als Geschenk zu versteuern und 30 Prozent gelten als Bewirtung, die zu 70 Prozent abziehbar ist. Die restlichen 40 Prozent dürfen als Werbeausgaben voll abgesetzt werden.

Dieselskandal

Händler muss Kaufpreis für VW erstatten

Ein Kölner Autohaus, das 2011 einen VW Eos mit Dieselmotor und manipulierter Software verkaufte, muss nach einem Urteil des Oberlandesgerichts Köln den Pkw zurücknehmen und dem Käufer den Kaufpreis abzüglich acht Cent je gefahrenen Kilometer erstatten (27 U 13/17). Begründung: Als der Kunde des Autohauses im Januar 2016 vom Kaufvertrag zurückgetreten sei, habe es noch kein Update gegeben, sondern erst im September 2016. Dem Käufer sei eine so lange Wartezeit nicht zuzumuten.

Zweitwohnungsteuer

Gemeinde soll Kriterien festlegen

Besitzer von Mobilheimen mit Toilette und Kochgelegenheit sowie einem festen Stellplatz müssen nicht automatisch Zweitwohnungsteuer zahlen, urteilte das Oberverwaltungsgericht Schleswig-Holstein (2 LB 97/17). Die Gemeinden müssten in ihrer Satzung genaue Kriterien festlegen, wann ein Mobilheim steuerpflichtig ist und wann nicht.

Spende

Datum falsch, und doch Steuer gespart

Wer gemeinnützigen Organisationen Geld spendet, kann den Betrag vom Einkommen abziehen. Dies gilt auch dann, wenn der Empfänger die Bescheinigung für die Spende rückdatiert hat, entschied der Bundesfinanzhof (X R 46/16). Allerdings muss die Organisation zum Zeitpunkt des korrekten Datums berechtigt gewesen sein, Bescheinigungen für steuerbegünstigte Spenden auszustellen. Das Finanzgericht Berlin-Brandenburg muss in dem Fall erneut entscheiden.



Recht einfach

Gartenlaube

Ein Kleinod der Natur inmitten des Großstadttrubels soll sie sein. Richtig entspannt aber sind längst nicht alle Laubenbesitzer.

Steuern Das Finanzamt verlangte für eine Gartenlaube 161 Euro Zweitwohnungsteuer. Die Inhaberin wollte nicht zahlen. Die Laube sei nur eine Holzhütte ohne Heizung und Bett. Zahlen musste sie trotzdem. Das Verwaltungsgericht Gießen erklärte die Zweitwohnungsteuer für zulässig, da es eine Kochnische, einen Stromanschluss und eine Toilette gab (8 K 907/12.GI).

Streit Eine Pächterin räumte ihre Gartenparzelle. Die darauf

stehende Gartenlaube verkaufte sie für 700 Euro an den nachfolgenden Pächter. Der stellte aber schnell fest, dass das Dach der Laube undicht war. Der Streit landete vor Gericht. Das entschied zugunsten des Käufers. Weil die Verkäuferin ihn nicht auf das undichte Dach aufmerksam gemacht hatte, muss sie ihm 500 Euro erstatten (34 C 79/15).

Sex Ein Vollzugsbeamter machte mit einer Gefangenen einen Ausflug in eine Gartenlaube.

Dort schlief er mit ihr. Die Frau wurde schwanger. Als daher auch der Sex in der Laube ans Licht kam, entließ das sächsische Justizministerium den Beamten aus dem Dienst. Dagegen wehrte er sich vor Gericht. Das reduzierte die Strafe und wies stattdessen eine Kürzung seiner Bezüge an. Zu seinen Gunsten bewertete es, dass die Initiative von der Gefangenen ausging und sich der Beamte vorher nichts hatte zuschulden kommen lassen (6 A 639/15.D).

Schnellgericht

■ **Krankenversicherung** Doktoranden, die nach ihrem Hochschulabschluss promovieren, haben keinen Anspruch auf den günstigen Studententarif der gesetzlichen Krankenversicherung (Bundessozialgericht, B 12 KR 15/16 R, B 12 KR 1/17 R) ■ **Fernbus** Busreisende dürfen einen Reisevertrag kündigen, wenn sie, anders als zuvor im Prospekt behauptet, vom Bus weit entfernt von ihrem Wohnort und mitten in der Nacht abgeholt werden sollen (Amtsgericht München, 262 C 2407/18). ■ **Whisky** Deutsche Brennereien, die ihrem Whisky den Namenszusatz „Glen“ geben, erwecken nicht automatisch den Eindruck, es könnte sich um schottischen Whisky handeln, entschied der Europäische Gerichtshof (C-447/17). Die nationalen Gerichte müssten allerdings jeden Einzelfall auf irreführende Werbung mit geschützten geografischen Angaben hin überprüfen.

Dax-Aktien: SAP

Höher bewertet als Apple

SAP ist derzeit die einzige Dax-Aktie, die auf ihrem Allzeithoch notiert. Diese relative Stärke untermauert den Ehrgeiz von Vorstandschef Bill McDermott und Chefaufseher Hasso Plattner, an der Börse mit den weltgrößten Hightechkonzernen gleichzuziehen. Das wachstumsstarke Geschäft mit Unternehmenssoftware, vor allem mit Programmen für die Vertriebssteuerung, sowie die Cloud-Sparte laufen. SAP dürfte in diesem Jahr erstmals mehr als 24 Milliarden Euro Umsatz und fünf Milliarden Euro Nettogewinn schaffen. Allerdings, die einstelligen Wachstumsraten werden nicht ausreichen, um an der Börse die von McDermott bis 2020 angepeilten 300 Milliarden Euro Marktwert auf die Waage zu bringen. SAP-Aktien sind zwar günstiger als der Cloud-Konkurrent Salesforce, haben also Spielraum. Doch verglichen mit den großen Softwarekonzernen Oracle und Microsoft, hat die Umsatz- und Gewinnbewertung von SAP schon eine ähnliche Flughöhe erreicht. Und das große Unternehmensvorbild Apple, an dem McDermott und Plattner die emotionale Bindung der Kunden an die Produkte bewundern, ist an der Börse sogar relativ um ein Drittel günstiger als SAP.

DAX IM ÜBERBLICK

	Kurs (Euro)	Kursent- wicklung (%)		Gewinn pro Aktie (Euro)		KGV 2019	Börsen- wert (Mrd. Euro)	Div.- rendite (%) ¹
		1 Woche	1 Jahr	2018	2019			
Dax	12867,78	+0,3	+0,8				1177,0	3,1
Adidas (NA)	194,95	-4,2	+11,0	8,25	9,69	20,1	40,8	1,6
Allianz (NA)	180,54	+1,0	+4,2	17,28	18,19	9,9	79,5	4,8
BASF (NA)	87,29	+1,9	+1,1	6,21	6,68	13,1	80,2	3,7
Bayer (NA)	97,35	-2,1	-17,5	5,36	6,13	15,9	84,7	2,9
Beiersdorf	98,84	+1,7	+4,3	3,42	3,69	26,8	24,9	0,7
BMW	84,85	-2,5	-0,2	11,51	12,02	7,1	55,2	4,7
Commerzbank	9,44	+0,9	0,0	0,72	0,91	10,3	11,8	1,9
Continental	219,50	-2,0	+10,5	16,20	18,18	12,1	43,9	2,3
Covestro	78,52	-0,9	+20,2	10,38	9,22	8,5	15,9	3,2
Daimler (NA)	61,89	-0,7	-6,1	9,28	9,39	6,6	66,2	5,9
Deutsche Bank (NA)	9,65	+0,9	-38,0	0,11	0,81	11,9	19,9	1,6
Deutsche Börse (NA)	116,30	-2,1	+24,2	5,01	5,96	19,5	22,4	2,3
Deutsche Post (NA)	29,60	-9,9	-7,7	1,94	2,35	12,6	36,5	4,0
Deutsche Telekom (NA)	13,68	+1,7	-15,0	0,81	0,95	14,4	65,1	5,1
E.ON (NA)	8,99	+1,2	+4,0	0,66	0,70	12,8	19,8	4,8
Fresenius	68,42	-0,1	-12,0	3,53	3,85	17,8	38,0	1,2
Fresenius Med. Care	86,92	+0,1	-1,1	4,88	4,89	17,8	26,8	1,3
HeidelbergCement	77,84	-0,9	-10,0	6,74	7,71	10,1	15,4	3,0
Henkel (Vz)	108,35	+2,2	-13,1	5,77	6,22	17,4	44,5	1,7
Infineon (NA)	24,98	+1,1	+27,3	0,96	1,00	25,0	28,4	1,1
Linde	203,40	+0,6	+4,2	8,10	9,13	22,3	37,5	1,6
Lufthansa (NA)	24,01	+1,4	+27,2	4,52	4,83	5,0	11,4	3,6
Merck KGaA	83,30	-0,8	-22,2	5,16	5,00	16,7	36,2	1,5
Münchener Rück (NA)	182,10	+2,1	+2,6	16,91	18,43	9,9	27,2	5,0
RWE	19,37	+1,2	+4,0	1,56	1,78	10,9	11,8	3,6
SAP	102,96	+3,9	+10,0	3,73	4,18	24,6	126,5	1,4
Siemens (NA)	116,24	+2,8	-8,3	7,27	7,69	15,1	98,8	3,3
Thyssenkrupp	23,73	0,0	-1,7	1,34	1,81	13,1	14,8	1,1
Volkswagen (Vz)	160,82	-1,3	+18,9	27,07	28,25	5,7	80,6	3,2
Vonovia (NA)	40,77	+0,2	+13,8	4,39	3,54	11,5	21,1	3,5

Stand: 13. Juni 2018, 12.15 Uhr; auf Basis der Dividendenschätzungen für 2018;
NA = Namensaktie, Vz = Vorzugsaktie; **Quelle:** Bloomberg



Dunkelkammer Untertagemine LaRonde in Quebec

Aktie: Agnico Eagle Mines

Jede Menge Gold im Gestein

Überirdisches Gold in Form von Barren und Münzen kann im Preis schwanken, ist aber bereits gefördert und weist somit keine operativen Risiken auf. Gold im Boden muss dagegen erst noch gefördert werden. Und auf dem Weg nach oben lauern mitunter Risiken für einen Goldförderer. Entscheidend ist vor allem, wo sich dessen Minen befinden. In einigen Ländern in Afrika und Südamerika besteht latent das Risiko, dass Minen verstaatlicht werden. Das Minen- und Projektportfolio des kanadischen Goldkonzerns Agnico Eagle Mines befindet sich in Ländern, wo die Eigentumsrechte von Bergbauunternehmen respektiert werden. Die Kanadier betreiben insgesamt acht Minen in Kanada, Mexiko und Finnland. Sämtliche Minen arbeiteten profitabel, bei Gesamtkosten je geförderter Unze, die einschließlich bestandswahrender Investitionen zuletzt 889 Dollar betrugen.

In diesem Jahr wird die Fördermenge voraussichtlich 1,53 Millionen Unzen betragen. Agnico Eagle hat Zugriff auf Reserven von 20,6 Millionen Unzen Gold. Der Goldgehalt dieser Reserven liegt bei 2,45

ISIN
CA0084741085

Kurs
44,46 Dollar

Stoppkurs
38,30 Dollar

Börsenwert
10,3 Milliarden Dollar

KGV 2018/19
77,7/44,5

Dividendenrendite
1,0 Prozent

Risikoklasse



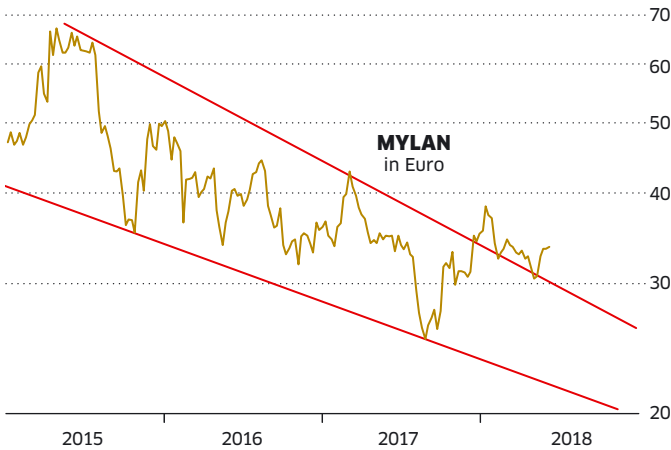
Quelle: Bloomberg

Gramm pro Tonne, gegenüber 1,07 Gramm im Branchendurchschnitt. Wenn 2019 zwei neue Goldbergwerke im kanadischen Nunavut planmäßig den Betrieb aufnehmen sollten, wird die Fördermenge auf zwei Millionen Unzen springen. Die Kapitalausgaben werden sich von da an spürbar verringern.

Steigende Fördermengen bei geringeren Kapitalausgaben werden dann wieder für positive freie Mittelzuflüsse sorgen. Agnico Eagle verfügte zuletzt über 465 Millionen Dollar Liquidität bei Verbindlichkeiten von 1,4 Milliarden Dollar.

Aktie: Mylan

Warum die Aktie um 50 Prozent steigen sollte



Die amerikanische Gesundheitsbehörde FDA gibt dem US-Pharmakonzern Mylan grünes Licht, eine Kopie von Neulasta auf den Markt zu bringen. Neulasta ist ein Milliardenmedikament, das in der Krebsbehandlung eingesetzt wird. Für Advair, das wichtigste Asthmamittel des Pharmaherstellers Glaxo, wird Mylan wahrscheinlich im Sommer ein Nachahmermedikament herausbringen. Und zusammen mit dem Mischkonzern 3M arbeitet Mylan an einer Kopie des Asthmasprays Symbicort.

Viel versprechende News

wie diese kann Mylan gebrauchen. Noch immer leidet der US-Generikahersteller, der seinen steuerlichen Sitz in den Niederlanden hat, unter den Nachwehen der Diskussion um sein Kernprodukt, die Allergiespritze Epipen. Politiker aller Couleur hatten im US-Wahlkampf 2016 deren Preisgestaltung angeprangert. Das US-Justizministerium warf Mylan vor, mit Tricks Rabatte zu vermeiden. In der Folge gingen die Umsätze mit Epipen zurück, und Mylan-Aktien verloren bis zu zehn Milliarden Dollar Börsenwert. Au-

ISIN
NL0011031208

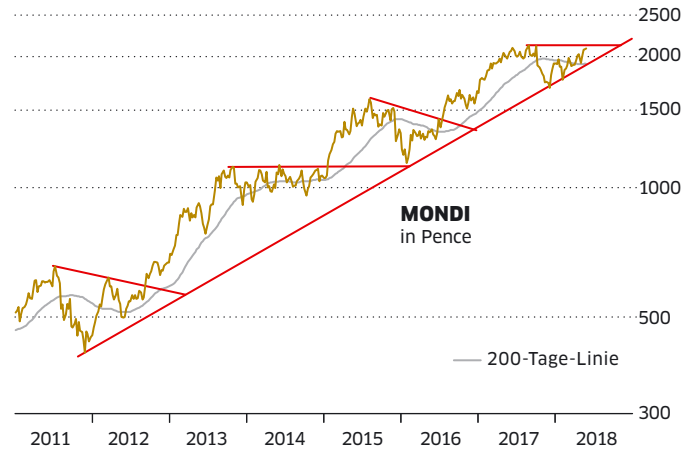
Kurs
34,20 Euro
Stoppkurs
21,80 Euro
Börsenwert
17,6 Milliarden Euro
KGV 2018/19
12,7/12,1
Dividendenrendite
-
Risikoklasse
● ● ● ○ ○

Quelle: Bloomberg, Thomson Reuters

ßerhalb der USA jedoch hatte die Debatte um Epipen nie eine so große Bedeutung – und hier macht Mylan zwei Drittel seines Umsatzes. In Europa wie auch weltweit wächst Mylan derzeit im hohen einstelligen Bereich. Mit seinen insgesamt 7500 Generika, eigenen Medikamenten und frei verkäuflichen Arzneimitteln dürfte Mylan in diesem Jahr mehr als zwölf Milliarden Dollar Umsatz erzielen. Selbst bei einer im Branchenvergleich vorsichtigen, zweieinhalbfachen Bewertung ergäbe das einen fairen Börsenwert um 30 Milliarden Dollar. Für die Aktie wäre dies ein Potenzial von rund 50 Prozent.

Aktie: Mondi

20 Prozent Rendite auf das eingesetzte Kapital



Das papierlose Büro bleibt ein Wunschtraum, trotz Internet. Der Siegeszug von Amazon und Co. hat den Bedarf nach Zellstoff sogar erhöht – für Verpackungen aus Papier, Pappe und Karton. Weitere Nachfragetreiber für Papier sind der Trend zu leichteren und recycelbaren Verpackungen und immer mehr Convenience-Verpackungen. Der globale Verpackungsmarkt wird nach Schätzungen der britischen Marktforscher Smithers Pira bis 2022 um durchschnittlich 2,9 Prozent pro Jahr zulegen und dann ein Volumen von 980 Milliarden Dollar erreichen. Gut ein Drittel des Marktvolumens entfällt auf Verpackungen aus Papier, Pappe und Karton. Der britisch-südafrikanische Konzern Mondi ist mit acht Milliarden Euro Jahresumsatz einer der weltweit größten Verpackungs- und Papierkonzerne. Abgedeckt wird die gesamte Wertschöpfungskette – vom Forstmanagement über die Produktion von Zellstoff und Papier bis hin zur Entwicklung und Herstellung von Industrie- und Konsumverpackungen. Seit 2007 ist die Mondi-Aktie an den Börsen in

ISIN
GB00B1CRLC47

Kurs
2114 Pence
Stoppkurs
1860 Pence
Börsenwert
11,6 Milliarden Euro
KGV 2018/19
14,4/13,7
Dividendenrendite
2,9 Prozent
Risikoklasse
● ● ● ○ ○

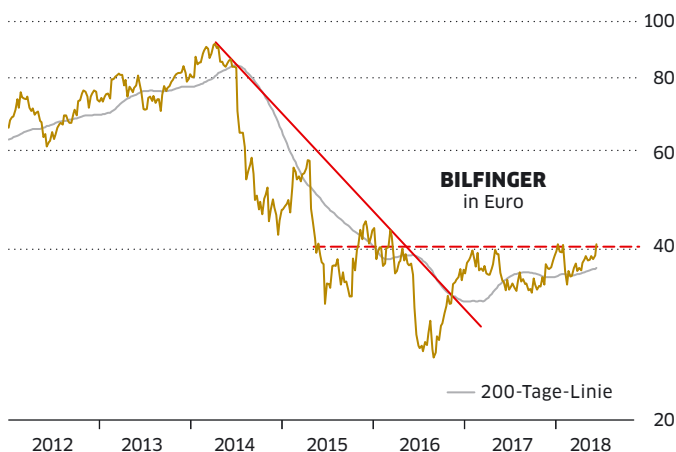
Quelle: Bloomberg, Thomson Reuters

Johannesburg und London gelistet. Zuvor war Mondi Teil des südafrikanischen Rohstoffkonglomerats Anglo American. Gemessen am Ausstoß pro Mitarbeiter, stieg die Produktivität seitdem um 86 Prozent.

Die Rendite auf das eingesetzte Kapital erreichte zuletzt 19,7 Prozent. Die Verschuldung ist moderat, die Nettoschulden liegen nur beim 0,9-Fachen des operativen Gewinns vor Vermögensabschreibungen. Mittelzuflüsse von rund einer Milliarde Euro pro Jahr sollten weiterhin stabile Finanzen und Dividendenkontinuität garantieren.

Aktie: Bilfinger

Der Umsatz steigt wieder, jetzt sollte der Kurs folgen



Im US-Bundesstaat Texas wird Industriedienstleister Bilfinger mit Dax-Konzern Linde eine Kunststoffanlage hochziehen, die eine Kapazität von 450 000 Tonnen jährlich haben wird. Der Großauftrag im dreistelligen Millionenbereich dürfte das gesamte Auftragspolster von Bilfinger zum Halbjahr auf über 2,7 Milliarden Euro wachsen lassen. Schon im ersten Quartal dieses Jahres nahmen die neuen Aufträge um 19 Prozent zu. Nach fünf Jahren rückläufiger Geschäfte hat Bilfinger 2018 erstmals wieder die Chance, den Umsatz zu erhöhen. Die enge Bindung an das Geschäft um Kraftwerke, verfehlte Übernahmen und Korruptionsaffären hatten dem Unternehmen in den vergangenen Jahren dreistellige Millionenverluste beschert.

Rückenwind bekommt Bilfinger durch die verbesserten Aussichten wichtiger Kunden, vor allem aus der Öl- und Gasindustrie, aus der Petrochemie und aus der Versorgerbranche. Zusätzliches Wachstum könnte die Digitalisierung bringen. Bilfinger hat Technologien im Angebot, mit denen sich Produktions-

ISIN
DE0005909006

Kurs
42,90 Euro
Stoppkurs
27,90 Euro
Börsenwert
1,9 Milliarden Euro
KGV 2018/19
330,0/25,7
Dividendenrendite
2,4 Prozent
Risikoklasse
● ● ● ● ○

Quelle: Bloomberg, Thomson Reuters

prozesse im Unternehmen mit der IT verknüpfen lassen. Finanzielle Belastungen für den Konzernumbau dürften in diesem Jahr noch einmal mit 50 Millionen Euro zu Buche schlagen. Dafür sind die verlustreichen Unternehmensbestandteile nun weitgehend verkauft. In diesem Jahr dürfte Bilfinger wieder in die schwarzen Zahlen kommen, 2019 sollte dann erstmals wieder ein substanzieller Nettogewinn bleiben. Wahrscheinlich wird Bilfinger dann dank Fortschritten bei der Einhaltung von Regeln und Gesetzen (Compliance) auch die Aufpasser aus dem US-Justizministerium wieder los.

Anleihe: Georg Fischer

Begehrtes Fluchtgeld



Für die lange Tour Schiffbau mit Rohrleitungen von Georg Fischer

Die Turbulenzen um Italien lassen den Euro wackeln und rücken sichere Investments ins Visier der Anleger. Besonders interessant ist derzeit der Schweizer Franken, der gerade eine mehrjährige Talfahrt hinter sich hat, weil ihn die Schweizerische Notenbank aus Angst vor Überbewertung künstlich gedrückt hat. Nun aber ist er bei einem Kurs um 0,86 Euro (ein Euro gleich 1,16 Franken) nicht mehr weit von dem Niveau entfernt, bei dem ihn die Notenbank Anfang 2015 freigab. Danach war der Kurs bis auf 1,02 Euro nach oben geschossen.

Eine solide Adresse für Anleihen in Franken ist das Schaffhausener Traditionsunternehmen Georg Fischer. In allen drei Sparten liegen die Aufträge deutlich über Vorjahr: Für Rohrleitungssysteme aus Kunststoff und Metall gibt es lebhafteste Bestellungen aus Asien. Der Metallbau profitiert vom Bedarf an leichten Fahrzeugkomponenten, etwa aus Magnesium. Die Nachfrage nach neuen Präzisionsmaschinen wird beflügelt von der digitalen Umstellung in immer mehr Unternehmen. Erstmals könnte Georg Fischer in die-

ISIN
CH0373476636

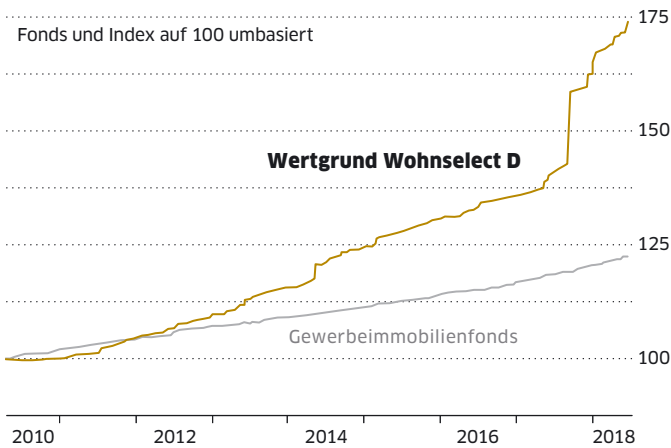
Kurs
100,47 Prozent
Kupon
1,05 Prozent
Rendite
1,02 Prozent
Laufzeit bis
20. April 2028
Währung
Schweizer Franken
Risikoklasse
● ● ● ● ○

Quelle: Bloomberg, Thomson Reuters

sem Jahr an die 4,5 Milliarden Franken Umsatz erzielen. Angesichts stabiler Margen dürften vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisation (Ebitda) rund 540 Millionen Franken bleiben. Daran gemessen machen die Nettoschulden das 0,4-Fache aus, eine solide Relation. Ein Prozent Rendite verspricht der jüngste Unternehmensbond der Schweizer, der an deutschen Börsen ab 5000 Franken zu handeln ist. Üppig ist das nicht, aber immerhin lassen sich damit Kosten und Gebühren ausgleichen wenn es ums Wesentliche dieser Anlage geht – um eine der begehrtesten Währungen der Welt.

Fonds: Wertgrund Wohnselect D

23 Prozent plus mit Wohnimmobilien



Thomas Meyer ist mehr als 21 Jahre im Immobiliengeschäft aktiv. Dennoch plagt ihn das gleiche Problem wie jeden Laien, der erstmals eine Immobilie kaufen möchte. „Es ist schwer, an bezahlbare Objekte zu kommen“, sagte der Vorstand der Wertgrund Immobilien aus Starnberg der WirtschaftsWoche schon 2014 – und wiederholt es seitdem regelmäßig. Der Fonds sammelt deshalb keine neuen Gelder mehr bei Anlegern ein, weil er sie nicht investieren könnte. 2017 wurden Wohnblocks für 160 Millionen Euro mit so hohem Gewinn auf den Buchwert verkauft, dass Anleger in einem Jahr mit dem Immobilienfonds 23 Prozent verdient haben. Das Plus ist ungewöhnlich, die meisten Immobilienfonds investieren in Gewerbeimmobilien, bei denen die Preise nur langsam steigen (siehe Chart).

Weniger begehrte Viertel waren auf der Einkaufsliste von Wertgrund, etwa am Berliner Nollendorfplatz oder in Münster-Coerde. Aber auch dort stiegen die Preise, und der Fonds profitierte. Der Gewinn aus dem jüngsten Verkauf wurde an Anleger ausge-

ISIN
DE000A1CUAY0

Anteilspreis
93,09 Euro

Fondsvolumen
246 Millionen Euro

Jährliche Kosten
1,15 Prozent

Kauf an Börse
Mit Preisauflschlag möglich

Gewinnverwendung
Ausschüttend

Risikoklasse
● ● ● ● ●

Quelle: Bloomberg

schüttet. Jetzt konzentriert sich Wertgrund auf die Sanierung und Verdichtung des verbliebenen Bestands. Derzeit werden ein Wohnhochhaus in Köln und eines in Wedel bei Hamburg saniert. Bei einem sanierten Wohnblock in Aachen läuft die Neuvermietung. Wer auf weitere Preissteigerungen bei Wohnimmobilien spekuliert, kann den Fonds an der Börse kaufen. Unterm Strich liegt der Preis dort zehn Prozent über dem offiziellen. Verkäufer nutzen es aus, dass Anleger bei der Fondsgesellschaft nicht zum Zuge kommen. Es ist wichtig, das Anleger beim Kauf Kurslimits setzen.

Über Geld reden

„Ich bin wohlhabend und Sozi – na und?“

Herr Christ, der Labour-Politiker Peter Mandelson hat einmal gesagt, er sei vollkommen relaxed, wenn Leute stinkreich würden. Ein gutes Credo?

Nicht so pauschal. Vermögen ist in Ordnung, aber Eigentum verpflichtet! Es kommt schon darauf an, wie dieser Reichtum erworben wurde und ob damit verantwortungsvoll gelebt wird. Werden die Steuern bezahlt? Stimmt das Engagement für die Gesellschaft? Wenn ja, ist auch Neid vollkommen fehl am Platz.

Sie selbst sind wohlhabend und Sozi. Für manche ein Widerspruch.

Ja, das stimmt – na und? Als ich 1988 eingetreten bin, konnte ich nicht ahnen, dass es mir im Leben einmal besser gehen würde. Ich bin der Sozialdemokratie und ihren Werten immer treu geblieben. Es ist ein Irrglaube, dass eine politische Einstellung sich mit dem Geldbeutel verändern müsste. Im Gegenteil – das wäre Opportunismus pur.

Sie kommen aus einfachen Verhältnissen. Was bedeutet Ihnen Geld?

Früher mehr als heute, aber das ist ein Prozess. Viel wichtiger ist mir, wie ich damit zu Lebzeiten

umgehe. Vermögen macht nicht glücklicher, sondern frei und unabhängig.

Wem vertrauen Sie bei der Geldanlage?

Mir selbst, mit mehr oder weniger Erfolg. Ich habe ja lange für Banken gearbeitet und kenne das Geschäft, aber wie heißt es noch so schön? „Der Gärtner und sein eigener Vorgarten“ – na ja, ich bin trotzdem zufrieden.

Ihr bestes Investment?

Meine Fehlentscheidungen – weil ich daraus gelernt habe, manches nicht zu wiederholen. Die besten Investments sind außerdem nicht immer die mit der größten materiellen Rendite. Sondern die, bei denen man ein gutes Gefühl hat.

Wenn die SPD eine Aktie wäre – würden Sie die dann noch kaufen?

Klar, weil sie ein Turn-around-Kandidat ist. Wenn auch frei nach André Kostolany „nichts für zitterige Hände“. Im Ernst: Wir brauchen die SPD.

HARALD CHRIST arbeitete für Deutsche Bank und Postbank und war bis Ende 2017 Vorstand der Ergo-Versicherung. Er ist Präsidiumsmitglied des SPD-Wirtschaftsforums.





Verliebt ins Ich
Narzisstische
Persönlichkeiten
in Unternehmen
müssen streng
kontrolliert werden

Der gute Narzisst

Selbstverliebte Chefs sind hochfahrend und herablassend, heißt es, und schaden ihren Unternehmen. Dabei zeigen Studien: **Egozentriker** sind besser als ihr Ruf – solange es ein Kontrollgremium gibt, das deren charakterliche Defizite überwacht.

TEXT KRISTIN SCHMIDT

Ohne ein gewisses Ego kommt nur wenig in Bewegung, davon ist Bodo Janssen bis heute überzeugt. Gleichzeitig weiß

der Chef der Hotelkette Upstalsboom aus Emden: Die Überzeugung vom eigenen Können braucht Grenzen. Der Unternehmer hat es lernen müssen, auf schmerzhafter Weise, damals, 2010, nach einer Mitarbeiterumfrage: Seine Angestellten plädierten für einen anderen Chef. „Ein Schlüsselmoment“ sei das gewesen, sagt Janssen heute: „Statt des gewohnten Schulterklopfens hatte ich eins auf die Nase bekommen.“ Und zwar zu Recht. Janssens Vater war 2007 bei einem Flugzeugabsturz ums Leben gekommen. Er, Bodo, habe plötzlich die Führung der familieneigenen Hotelkette übernommen – und sei mit der Chefrolle offenkundig überfordert gewesen.

Um den Überblick zu behalten, erfand er damals detaillierte Checklisten, die die Angestellten Schritt für Schritt abarbeiten mussten. Das Telefon an der Rezeption etwa sollte dreimal klingeln. Die Mitarbeiter hatten sich mit einem „Moin, Moin“ zu melden. Und die Zimmermädchen wies Janssen an, vor dem Säubern erst die Fenster, dann die Badtür zu öffnen. Ob seine Empfehlungen sinnvoll waren, besprach er allerdings nicht mit Concierge, Koch und Kellner,

sondern mit ein paar Getreuen in seinem Führungszirkel. Janssen drückte Veränderungen ohne Vorwarnung von oben durch: „Ich dachte, ich wüsste am besten, wie alles geht.“ Ein Irrtum.

Nach der ernüchternden Umfrage ging er ins Benediktinerkloster, las Bücher über positive Psychologie. Janssen nahm sich vor, seine Angestellten stärker einzubeziehen, ihnen mehr zuzutrauen – seinen Kontrollwahn zu kontrollieren. Mit Erfolg. Die Zufriedenheit der Belegschaft stieg. Die Zahl der Krankmeldungen nahm ab. Der Umsatz verdoppelte sich.

Trotz seines Wandels kann Janssen sein großes Ego nicht immer ganz verbergen. Er erzählt gerne von seinen Errungenschaften, und die zwei Bücher, die er über sich und seinen Werdegang geschrieben hat, „Die stille Revolution“ und „Stark in stürmischen Zeiten“, liegen in seinen Hotelzimmern aus. Denn natürlich, ein Ego wie Janssen kann eine Etappenniederlage spielend leicht in einen Sieg umdeuten: 2013, drei Jahre nach der niederschmetternden Mitarbeiterbefragung, setzte sich der Unternehmer das Ziel, Upstalsboom zu einem der fünf beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands aufzubauen, ausgezeichnet vom Top-Job-Siegel der Universität St. Gallen. Und das, obwohl Hotel- und Gastgewerbe einen schlechten Ruf bei Arbeitnehmern haben. Selbstbewusst? Auf jeden

Fall. Narzisstisch? Vielleicht auch das. Aber wäre das wirklich so schlecht?

Hochmut, Hybris, Hoffart, Arroganz und Anmaßung, Dünkel und Stolz – glaubt man der veröffentlichten Meinung, ist auf Deutschlands Chefetagen nichts so verbreitet wie eine narzisstische Störung. Jeder Skandal, jede Affäre, jedes Versagen wird heutzutage küchenpsychologisch ferngedeutet, auf selbstverliebte, überhebliche, egozentrische Manager zurückgeführt, die ihren Arbeitgeber mit grenzenlosem Größenwahn an den Rand des Abgrunds führen – und manchmal darüber hinaus: Thomas Middelhoff bei Arcandor, Martin Winterkorn bei Volkswagen, Josef Ackermann bei der Deutschen Bank.

Dabei zeigen Studien: Narzissten sind besser als ihr Ruf. Sie sind leistungsfähiger,

„Das Wohlbefinden nimmt nicht ab, wenn Vorgesetzte zu Narzissmus tendieren“

JUDITH VOLMER

Professorin für Arbeitspsychologie

führen ihre Mitarbeiter mitunter besser und befördern sie auch häufiger. „Ab einer gewissen Hierarchiestufe muss man narzisstische Züge aufweisen“, sagt Claas-Hinrich Lammers, ärztlicher Direktor der Psychiatrie an der Asklepios Klinik Nord in Hamburg, „sonst ist man als Führungskraft chancenlos.“

Lammers wundert sich schon lange, wie prozyklisch narzisstische Manager von Medien und Mitarbeitern bewertet werden: Wenn es gut laufe, bewunderten alle den visionären Chef. Und wenn die Firma in eine Krise schlitterte, verwandle sich die starke Persönlichkeit in den „Narzissten, der die Bodenhaftung verloren hat und völlig übertriebene Vorstellungen propagiert“.

Der Begriff Narzissmus geht bekanntlich zurück auf eine antike Sagenfigur: Narzissos wurde von Männern und Frauen begehrt, liebte aber vor allem sich selbst. Deshalb ließ er Bewunderer abblitzen, auch die Bergnymphe Echo. Weshalb ihn die Götter verfluchten. Narkissos verliebte sich in sein Spiegelbild – und ertrank, als er sich mit ihm vereinen wollte.

Der britische Sexualforscher Havelock Ellis führt den „Narzissmus“ 1898 als einen pathologischen Begriff; bereits ein Jahr später verwendet der deutsche Psychiater Paul Näcke das Wort, um mit ihm eine Person zu beschreiben, die ihren Körper behandelt wie ein Sexualobjekt, die sich umarmt und küsst – und daraus Lust zieht. Heute leidet unter einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung, wer seine eigenen Fähigkeiten überschätzt, nach Anerkennung und Beifall giert – und bei allem Imponiergehabe unempfindlich ist für die Gefühlswelt seiner Mitmenschen. Doch auch jenseits des klinischen Befundes ist der Begriff Narzissmus im Umlauf, besonders im Büro, um egozentrische Kollegen zu disqualifizieren. Dabei tragen wir alle „narzisstische Anteile“ in uns, sagt die Münchner Psychotherapeutin Bärbel Wardetzki.

Jeder Mensch muss ein Selbstwertgefühl ausbilden, sich verorten, buchstäblich Stellung beziehen in und zu seiner Um- und Mitwelt. Manchen Menschen gelingt die Sozialisation mehr oder weniger mühelos. An-

dere meinen, sich ständig behaupten zu müssen. Sie glorifizieren ihre eigenen Erfolge – und reden die der anderen klein. Für ihre eigenen Taten fordern sie Anerkennung. Die guten Einfälle von Kollegen und Untergebenen finden sie marginal. Klingt unangenehm? Ist es auch. Aber für eine Führungslaufbahn durchaus hilfreich. Gefährlich wird es erst, wenn das Umfeld dem Narzissten nur noch als Claqueur dient; wenn Widerspruch maximal geduldet, aber konsequent ignoriert wird.

Doch das ist eher Ausnahme als Regel. Brad Owens, Assistenzprofessor für Wirtschaftsethik an der Brigham-Young-Universität in Utah, befand 2015, dass Narzissten trotz ihrer Selbstverliebtheit bessere Chefs sind – solange sie noch Fehler eingestehen können und Kritik anerkennen, kurz: Demut walten lassen. Seine Befragung von 876 Versicherungsmitarbeitern und deren 138 Vorgesetzten ergab, dass demütige Narzissten besonders ehrgeizig und leistungsfähig sind: Weil sie die sich selbst abgeforderte Leistung auch von ihren Mitarbeitern erwarten, coachen und kommunizieren sie sorgfältiger.

Spendable Narzissten

Und davon profitieren auch die Angestellten. Das jedenfalls legt eine Studie der Arbeits- und Organisationspsychologin Judith Volmer von der Universität Bamberg nahe. Volmer erkundigte sich bei 811 Beschäftigten aus dem Dienstleistungs- und Gesundheitssektor nach den Persönlichkeiten ihrer Vorgesetzten – und drei Monate später nach ihrem persönlichen Erfolg und ihrem Wohlbefinden. Das Ergebnis: Narzisstische Charaktermerkmale bei Führungskräften gingen einher mit höheren Gehältern und besseren Beförderungschancen der Mitarbeiter. Volmer vermutet, dass Narzissten aufgrund ihres Strebens nach Lob und Anerkennung qualifizierte Beschäftigte an sich binden wollten – und belohnen. Auch das Wohlbefinden der Beschäftigten nehme nicht ab, wenn Führungskräfte zu Narzissmus tendieren.

Was aber können Unternehmen tun, damit charismatische Führer nicht dem Größenwahn anheimfallen? Damit der produkti-



„Ab einer gewissen Position sind Sie ohne narzisstische Züge chancenlos“

CLAAS-HINRICH LAMMERS

Asklepios Klinik Nord in Hamburg

ve Narzissmus des Chefs nicht in stimmungszersetzenden Hochmut umschlägt? Und wie sollten Angestellte mit dem Stolz des Vorgesetzten umgehen (siehe Kasten Seite 89)?

Günter Stahl, Managementprofessor von der Wirtschaftsuniversität Wien, empfiehlt Gegengewichte. Sein Paradebeispiel ist Apple-Gründer Steve Jobs, der wegen seiner narzisstischen Züge zum Ausnahmeunternehmer avanciert sei. Sein Selbstbewusstsein habe ihm als Sendungsbewusstsein geholfen, „Mitarbeiter und Kunden in seinen Bann zu ziehen“, sagt Stahl. Gleichzeitig habe Jobs mit seinem Nachfolger Tim Cook schon zu Lebzeiten einen starken Counterpart besessen, der viele operative Entscheidungen traf.

In einer noch unveröffentlichten Studie hat Stahl untersucht, inwiefern narzisstische Chefs Firmenpleiten mitverursacht haben, etwa bei Arcandor, Enron oder Lehman Brothers. Und Stahl stellte fest: Zu Korruption, Skandalen und Insolvenzen kam es vor allem dann, wenn zu den selbstverliebten CEOs noch systemische Probleme hinzukamen: Boni, die das Erreichen kurzfristiger Ziele und damit riskante Entscheidungen belohnten. Managementteams, die nur aus Getreuen des Chefs bestanden. Ein fehlender Verhaltenskodex im Unternehmen.

Ein narzisstischer CEO und eine bedenkliche Firmenkultur – beides zu verhindern ist Aufgabe eines guten Aufsichtsrates. Regine Stachelhaus, 63, ehemalige Vorständin des

TIPP DER REDAKTION

Talk mit Julia Stoschek 04.07.2018, Düsseldorf

Zu Gast in der Julia Stoschek Collection in Düsseldorf diskutiert Handelsblatt-Editor Hans-Jürgen Jakobs mit der Kunstexpertin über Medienkunst als Speerspitze der Digitalisierung, die gesellschaftliche Relevanz von Kunst und die Kunst des Sammelns. Exklusive Veranstaltung für Club-Mitglieder. Mehr unter: club.wiwo.de/event/stoschek



Energiekonzerns E.On, ist derzeit in vier Kontrollgremien vertreten und in ihrer Karriere vielen Narzissten begegnet: „Als Aufsichtsrat dürfen Sie da nicht lockerlassen“, sagt sie. Jedes Mitglied habe die Pflicht, so oft nachzufragen, bis es einen Sachverhalt genau versteht; nur so könnten Kontrolleure von sich selbst überzeugte Vorstandsvorsitzende als Blender, ihre strategische Marschrichtung als rhetorische Luftblase enttarnen. Außerdem sei es wichtig, schon bei der Besetzung der Aufsichtsräte strikt auf Kompetenz zu achten. „In vielen Unternehmen werden die Kontrollgremien immer noch über Netzwerke besetzt“, sagt Stachelhaus: „Ein Fehler.“

Laut Stahls Studie können auch Bonus-systeme, die den langfristigen Erfolg honorieren, und ein Corporate Governance Kodex Unternehmen vor dem negativen Einfluss von Narzissten schützen. Doch auch die Führungskräfte selbst sollten ein Interesse an Maß und Mitte erkennen lassen. Nicht zuletzt in ihrem eigenen Interesse.

Bodo Janssen von Upstalsboom hat sich seit der Schmach durch die Mitarbeiterbefragung einer konsequenten Selbstprüfung verschrieben, um nicht wieder in alte Muster zu verfallen: Er schreibt Tagebuch. Und beantwortet sich dabei regelmäßig zwei Fragen: Was habe ich diese Woche gelernt? Und von wem? Die Antworten erinnern ihn verlässlich daran, dass auch andere was können. Dass er selbst nicht alles besser weiß. ■

So gehen Sie mit einem Narzissten um

Tipps für Mitarbeiter und Kollegen.

Akzeptieren. So frustrierend es ist:

Manche Menschen ändern sich nicht. Stellen Sie die vermeintliche Großartigkeit des Narzissten nicht öffentlich infrage. Selbst auf konstruktive Kritik reagiert er häufig allergisch.

Ackern. Seien Sie auf Detailarbeit vorbereitet, aber erwarten Sie kein Lob. Ein Narzisst teilt das Rampenlicht nicht gern. Deshalb sollten Sie Ihre Zufriedenheit nie von seiner Wertschätzung abhängig machen.

Schützen. Bleiben Sie dem Narzissten gegenüber professionell. Teilen Sie Ihre Gefühle und Emotionen nicht mit ihm. Dadurch bieten Sie ihm so wenig Angriffsfläche wie möglich. ■

Methusalem trifft Schnösel

KOLUMNE REINHARD SPRENGER,
MANAGEMENTAUTOR



Wissen wird in Unternehmen traditionell von Älteren an Jüngere weitergegeben. In digitalen Zeiten ist es oft umgekehrt. Der Wein der digitalen Wahrheit wird nur selten aus Spätlesen gekeltert.

Diese Veränderung sollten Sie in ihrer Wucht nicht unterschätzen: Universitätsabsolventen werden heute früher fertig, strömen auf den Arbeitsmarkt und machen mit einer frühvergreisten Mischung aus Ausbildung und Ehrgeiz schnell Karriere. Schlecht für jene, die schon ein langes Berufsleben hinter sich haben. Die Digitalisierung verschärft die Situation: Sie beschleunigt den Alterungsprozess dessen, was schon immer galt – und den Kompetenzverlust der Senioren.

Heute arbeiten mitunter vier Generationen gleichzeitig im Unternehmen. Das hat Konsequenzen: Die älteren Mitarbeiter bevorzugen Einzelbüros; die jüngeren arbeiten gern im Großraumbüro oder im eigenen Garten. Die älteren bevorzugen geregelte Arbeitszeiten; die jüngeren wünschen sich Flexibilität. Oft gibt es neue Berufe, von denen die älteren Mitarbeiter nicht mal den Titel verstehen. In manchen Branchen spricht man vom „Methusalem-Problem“, auf den Punkt gebracht vom Schweizer Ökonomen Thomas Straubhaar: „In Kinderzimmern findet sich mehr digitale Kompetenz als in den Chefetagen der Wirtschaft.“

Damit einher gehen neue Anforderungen: Digitale, agile und flexible Kooperation wurde den Älteren nicht in die Wiege gelegt. Manche fürchten sich vor dem Know-how der Digital Natives, sehen gar ihren Job bedroht. Hinzu kommen Mentalitätsunterschiede: Mit dem Alter und der Erfahrung nehmen das Schulterzucken und das Schweigen zu. Die Jüngeren, gewöhnt an Dialog und Diskussion, schon von Kindesbeinen an gut gepolstert und gelobt für ihre bloße Anwesenheit, wollen weitergelobt werden und nennen es Feedback. Sie haben zudem Mühe, dass ältere Kollegen über eine Zukunft entscheiden, die diese gar nicht mehr erleben werden. Von den Jungen ist zu hören: „Wir werden von den etablierten Mitarbeitern geradezu gehasst.“ Umgekehrt tönt es: „Die jungen Schnösel schauen verächtlich auf uns herab.“

Diese Konflikte werden Sie im Einzelfall nicht verhindern können. Aber Sie können dagegen arbeiten. Weil Sie beides brauchen: Alte plus Junge, tiefes Wissen plus neue Ideen, Erfahrung plus Neugier. Also: Adressieren Sie die Problemlagen initiativ und offen. Werben Sie für wechselseitiges Verständnis. Machen Sie klar, dass alle aufeinander angewiesen sind. Dass das Neue keine Chance hätte, wenn das Alte es nicht trägt. Dass das Alte keine Chance hätte, wenn das Neue es nicht in die Zukunft führt – eine Zukunft, von der wir nur wissen, dass sie nicht die Verstetigung der Gegenwart ist. Machen Sie auch klar, dass neue Themen nicht automatisch etwas für junge Mitarbeiter sind; auch die älteren Mitarbeiter müssen lernen. Ich weiß, durch den hohen Kündigungsschutz haben Sie für diese Mobilisierung schlechte Karten. Aber Sie können Institutionen schaffen, die das Füreinander betonen – zum Beispiel ein Entgeltssystem, das nicht den Egoismus stimuliert, das nicht mit individuellen Zielen reizt, das nicht Mitarbeiter zu Gegnern macht. Sondern den Kooperationsvorrang betont – das gemeinsame Interesse von Alt plus Jung. ■

Skandal? Egal!

Für viele Uni-Absolventen sind die Autohersteller noch immer die **beliebtesten Arbeitgeber**, zeigt ein exklusives Ranking. Allen Dieselkrisen zum Trotz sind den jungen Talenten Verdienst und Status wichtiger als Ethik und soziale Verantwortung.

TEXT JAN GULDNER

Für Theresa Weis, 26, ist die automobiler Zukunft nur einen Schritt weit von ihrer Bürotür entfernt. Hier, in der Stuttgarter Zentrale, planen sie die Fertigung des Porsche Taycan, genauer: den elektrischen Antrieb für das erste E-Modell des Sportwagenherstellers. Die Wirtschaftsingenieurin hilft seit Herbst 2017 als Trainee mit, die neue Technologie aus den Entwicklungslaboren auf die Straße zu bringen – etwas Besseres kann sie sich beruflich nicht vorstellen.

Sie sei seit Kindertagen begeistert von Autos, sagt Theresa Weis. Und für den Einstieg bei Porsche habe sie den perfekten Zeitpunkt erwischt: „Die ganze Industrie ist gerade im Wandel, und ich kann einen Teil dazu beitragen.“ Eine sichere Stelle, ein prestigeträchtiges Produkt, gute Weiterbildungsmöglichkeiten – auch das habe sie zu Porsche gezogen. Dagegen spielten die Abgasmanipulationen, mit denen deutsche Autohersteller nun schon seit Jahren ihre Reputation aufs Spiel setzen, keine Rolle für Weis: „Die negativen Schlagzeilen haben mich nicht gestört.“ Obwohl auch Porsche mehrere Tausend Modelle aufgrund von illegalen Abgasmanipulationen zurückrufen musste.

Viele Hochschulabsolventen treffen ihre Berufsentscheidung wie Theresa Weis: Die schlechten Nachrichten über gefälschte Abgastests, Rückrufaktionen, Klagen und Strafzahlungen reißen nicht ab – aber dem Ruf der Autohersteller als attraktivste Arbeitgeber in Deutschland schadet es nicht.

Das zeigt das aktuelle Arbeitgeberranking, dass die Employer-Branding-Beratung Universum Global exklusiv für die WirtschaftsWoche erstellt hat. Es wertet eine Befragung von fast 35 000 deutschen Studierenden aus, ihre Karriereziele und Wunscharbeitgeber. Das Ergebnis: Wirtschaftswissenschaftler und Ingenieure würden am liebsten bei Porsche, Daimler, BMW und Audi anheuern. Unter Informatikern sind nur Techkonzerne wie Google, Microsoft, Apple oder SAP etwas beliebter. Allein Naturwissenschaftler bevorzugen öffentliche Forschungsinstitute wie die Max-Planck-Gesellschaft oder laborstarke Unternehmen wie Bayer und BASF.

Deutschland, einig Autoland? Tina Smetana, Deutschlandchefin von Universum, hat dafür eine einfache Erklärung: „Wir müssen uns in die Lage der Bewerber versetzen. Aus deren Sicht sind ein hohes Grundgehalt, spannende Produkte und gute Aufstiegsmöglichkeiten besonders wichtig.“ Im Gegensatz zu den persönlichen – man kann auch sagen: rein egoistischen – Motiven sind vielen Studenten soziale oder ethische Unternehmenstandards offenbar weniger wichtig. „Es ist schön für die Absolventen, wenn auch das stimmt“, sagt Smetana. Aber für die meisten Studierenden überwiegen die „harten Fakten“ das, was sie die „weichen Faktoren“ nennt.

Starke Marke als Puffer

Benjamin von Walter überrascht das nicht. Der Professor für Marketing am



Institut für Unternehmensführung der FHS St. Gallen beschäftigt sich mit der Frage, welche Folgen Skandale für den Ruf eines Unternehmens und für seine Mitarbeiter haben. „Die Autoindustrie profitiert von ihrer über Jahrzehnte hinweg aufgebauten Reputation“, sagt von Walter – sie wirke „bei solchen Skandalen wie eine Art Puffer“. Hinzu kommt: Viele Menschen in Deutschland fühlten sich den Automarken verbunden, häufig schon von Kindesbeinen an. „Deshalb ordnet man negative Informationen über sie anders ein und versucht, sie nicht so stark zu gewichten oder sogar zu entwerten.“

Und diese Markentreue wird noch stärker, wenn man ihr nicht nur als Käufer, sondern auch als Mitarbeiter verbunden ist – wenn das eigene Wohlergehen von ihrem Glanz abhängt. Wird die eigene Firma dauerhaft von Politik, Gesellschaft und Medien kritisiert, treffe das die Belegschaft sozusagen persönlich: Sie reagiert auf Attacken mit Verteidigung, Rechtfertigung – mit der Ausbildung einer solidarischen Bunkermem-



Computer auf Rädern Bei Porsche wird an der Digitalisierung von Sportwagen gearbeitet. Das lockt nicht nur Ingenieure, sondern auch IT-Absolventen

talität: Die Folge sind etwa Facebook-Gruppen mit dem Titel „Ich halte zu Volkswagen, egal was passiert“, in der sich Mitarbeiter und Markenfans Mut zusprechen.

Nur die Kunden ärgern sich

Doch auch diese Loyalität kennt Grenzen. Zum Beispiel, wenn jemand direkt von den Auswirkungen eines Fehlverhaltens betroffen ist, so Sabine Einwiller. Die Professorin für Public-Relations-Forschung an der Universität Wien hat Menschen befragt, die einen Volkswagen gekauft haben. Und wollte wissen, wie sie das Unternehmen nach dem Abgasskandal sehen. Das erwartbare Ergebnis: Wer einen sauberen Diesel gekauft habe, um die Umwelt zu schonen, sei „im Herzen getroffen und schwer enttäuscht“, sagt Einwiller. Die Meinung eines Golf-GTI-Fahrers, der vor allem an der Kraft und Schnelligkeit seines Fahrzeugs interessiert sei, habe sich dagegen nicht geändert.

Übrigens auch nicht die Meinung der Angestellten. „Dieselgate hat vor allem die

„Die Autoindustrie profitiert von ihrer über Jahrzehnte aufgebauten Reputation“

BENJAMIN VON WALTER
Professor für Marketing

Kunden betroffen“, sagt Sabine Einwiller: Die Mitarbeiter selbst wurden nicht schlecht behandelt. VW etwa habe auch in den vergangenen Jahren weiter hohe Boni gezahlt. Allerdings: Ein wenig gesunken in der Gunst der Absolventen ist das Unternehmen durch den Skandal wohl. 2015 belegte Volkswagen unter jungen Ingenieuren noch den vierten Platz, 2018 findet es sich nur noch auf Rang acht wieder. Eine Entwicklung, die auch Per-

sonalvorstand Gunnar Kilian spürt: „Wir haben gelitten“, sagte er gerade erst auf einer Pressekonferenz.

Probleme offen ansprechen

Und jetzt? In der Kommunikation mit potenziellen Bewerbern sollte man mit dem Skandal offen umgehen, empfiehlt Einwiller, „ihn als positive Lernerfahrung präsentieren: Unter Umständen machen Korrekturen den Arbeitgeber noch attraktiver.“

Das versucht man auch bei Porsche. Dort ist Andreas Haffner erst mal froh, dass sich seine schlimmsten Befürchtungen nicht bewahrheitet haben, dass es trotz des Skandals an Bewerbern keinen Mangel gibt. Der Personalvorstand glaubt zwar, die allgemeine Stimmung gegenüber deutschen Fahrzeugbauern habe sich verschärft. Das Interesse der Absolventen an einem Job bei Porsche habe das aber nicht geschmälert. „Offenbar haben die Studenten gemerkt, dass sich die Branche massiv wandelt und neu erfindet“, glaubt Haffner. Durch einen neuen Fokus auf Elektromobilität und Digitalisierung zeige man, dass das Unternehmen vorangehen wolle. Vor allem aber: „Junge Leute wünschen sich einerseits die Flexibilität eines Start-ups und andererseits die Sicherheit und die Rahmenbedingungen eines Großunternehmens“, sagt Haffner, „Das versuchen wir zu erfüllen.“ Nimmt man das Arbeitgeberranking als Maßstab, so scheint diese Strategie glänzend aufzugehen. Der Skandal ist für die meisten jungen Leute schon heute: Schnee von gestern. ■ ▶

DIE BELIEBTESTEN ARBEITGEBER DER ...

... Wirtschaftswissenschaftler			... Ingenieure		... Informatiker		... Naturwissenschaftler	
Platz	Unternehmen	Prozent	Unternehmen	Prozent	Unternehmen	Prozent	Unternehmen	Prozent
1	Porsche	18,6	Porsche	26,9	Google	36,2	Max-Planck-Gesellschaft	23,6
2	Daimler	18,6	Audi	25,5	Microsoft	24,0	Bayer	23,0
3	BMW	18,1	Daimler	22,1	Apple	17,5	Fraunhofer-Gesellschaft	19,1
4	Audi	17,1	BMW	21,8	SAP	16,3	BASF	17,2
5	Google	15,4	Siemens	14,6	BMW	15,8	Merck	10,4
6	Lufthansa	13,7	Bosch	14,0	Audi	15,6	Novartis Pharma	10,0
7	Adidas	10,5	Airbus	13,7	Porsche	14,1	Roche	9,0
8	McKinsey & Company	10,3	Volkswagen	13,4	Amazon	13,3	DLR	7,8
9	Volkswagen	9,0	Lufthansa Technik	11,1	Daimler	13,2	Boehringer Ingelheim Pharma	7,8
10	Amazon	8,9	Google	8,4	Facebook	10,3	Bundesinstitut f. Risikobewertung	7,4
11	Bosch	8,7	DLR	6,4	IBM Deutschland	10,0	Porsche	6,8
12	PwC (PricewaterhouseCoopers)	8,7	Fraunhofer-Gesellschaft	6,3	Intel	9,2	Audi	6,8
13	EY (Ernst & Young)	7,5	Thyssenkrupp	5,9	Bundesnachrichtendienst	9,2	BMW	6,6
14	The Boston Consulting Group	7,2	Hochtief	5,4	Bosch	8,3	European Space Agency	6,1
15	KPMG	7,1	Deutsche Bahn	5,4	Siemens	8,2	Lufthansa Technik	6,0
16	L'Oréal	6,9	BASF	4,8	Volkswagen	7,6	Siemens	5,9
17	Siemens	6,7	Microsoft	4,8	Lufthansa Systems	7,5	Airbus	5,7
18	Auswärtiges Amt	6,6	Continental	4,4	Electronic Arts	7,4	Daimler	5,6
19	Microsoft	6,6	ZF Friedrichshafen	4,1	Fraunhofer-Gesellschaft	6,2	Fresenius	5,3
20	ProSiebenSat.1 Media	6,5	Bayer	4,0	Bundeswehr	5,9	Bundeswehr	5,2
21	Goldman Sachs	6,2	Rolls-Royce Power Systems	4,0	Airbus	5,7	McKinsey & Company	5,2
22	Airbus	6,2	Strabag/Züblin	3,9	Deutsche Telekom	5,6	Bosch	4,9
23	SAP	6,1	Bundeswehr	3,8	Crytek	5,4	Unilever	4,4
24	Europäische Zentralbank	6,1	European Space Agency	3,7	DLR	4,5	Phys.-Techn. Bundesanstalt	4,3
25	Deloitte	5,4	E.On	3,5	McKinsey & Company	4,5	Evonik Industries	4,3
26	Deutsche Bank	4,9	MAN Gruppe	3,4	AMD	4,3	Volkswagen	4,2
27	TUI	4,4	McKinsey & Company	3,4	Sony Deutschland	3,9	Deutsche Bank	4,1
28	JP Morgan	4,3	Kuka	3,2	European Space Agency	3,9	Nestlé Deutschland	3,9
29	Hugo Boss	4,3	RWE	3,0	Oracle Deutschland	3,7	Hexal	3,8
30	Ikea Deutschland	4,2	MTU Aero Engines	2,9	Adobe Systems	3,2	Wacker Chemie	3,7
31	Coca-Cola	4,2	Rheinmetall	2,8	Max-Planck-Gesellschaft	3,2	Europäisches Patentamt	3,6
32	Zalando	4,1	Max-Planck-Gesellschaft	2,8	ProSiebenSat.1 Media	3,0	The Boston Consulting Group	3,2
33	Unilever	4,1	Bosch Rexroth	2,7	Auswärtiges Amt	3,0	Allianz Gruppe	3,1
34	BASF	4,0	Intel	2,7	Deutsche Bahn	2,7	Sanofi	3,1
35	Bayer	4,0	Dräger	2,6	Software AG	2,7	Coca-Cola	3,1
36	Deutsche Bundesbank	3,5	Carl Zeiss	2,5	Bayer	2,6	Henkel	3,0
37	Thyssenkrupp	3,5	ABB	2,5	Dell	2,5	Deutsche Bahn	2,9
38	Ferrero	3,3	Schaeffler Gruppe	2,4	Deutsche Bank	2,4	Beiersdorf	2,8
39	Deutsche Börse	3,1	Ferchau Engineering	2,3	Accenture	2,4	IBM Deutschland	2,5
40	Deutsche Bahn	3,0	Festo	2,2	PwC (PricewaterhouseCoopers)	2,4	Intel	2,5
41	Puma	2,9	Ford Motor Company	2,2	EY (Ernst & Young)	2,3	John Deere	2,4
42	Continental	2,9	EnBW	2,2	Capgemini	2,3	Thyssenkrupp	2,4
43	Allianz	2,7	Stihl	2,1	The Boston Consulting Group	2,3	Carl Zeiss	2,3
44	dm Drogeriemarkt	2,7	Philips	2,1	Thyssenkrupp	2,3	Teva ratiopharm	2,2
45	IBM Deutschland	2,7	Volvo Cars	2,1	Adidas	2,2	KPMG	2,1
46	Dr. Oetker	2,6	IBM Deutschland	1,9	Europäische Zentralbank	2,2	PwC (PricewaterhouseCoopers)	2,1
47	Beiersdorf	2,6	TÜV Rheinland	1,9	Deloitte	2,0	Munich Re	2,1
48	Fraport	2,5	John Deere	1,9	Goodgame Studios	2,0	Commerzbank	2,1
49	Rewe	2,5	Fresenius	1,8	Cisco Systems	1,8	KWS Saat	2,0
50	Morgan Stanley	2,5	The Boston Consulting Group	1,8	Bundesverwaltungsamt	1,8	RWE	1,9

Quelle: Universum Student Survey 2018, Befragungszeitraum: Oktober 2017 bis April 2018

FÜR ALLE, DIE EINE SMARTE IDEE FÜR DIE GESUNDHEIT HABEN.



**JETZT
BEWERBEN**


HEALTH-i
AWARD

Mit dem Health-i Award wollen wir die innovativsten Talente, Start-ups und Unternehmen Deutschlands im Gesundheitssektor entdecken und fördern. Überzeugen Sie unsere hochkarätige Jury, knüpfen Sie Kontakte und profitieren Sie von der medialen Präsenz und unserem Know-how.

**Jetzt bis zum 17.06. bewerben unter:
www.health-i.de**



Handelsblatt

Kaufrausch Ab in die Kaffeeküche

„Kaffee ist Magie für Teams. Mit Kaffee denken Leute positiver und diskutieren lebhafter“



AMIT S. SINGH
Wissenschaftler an der
Ohio State University



Futuristische Maschine

Der Espressomaschinenhersteller ECM sitzt in Neckargemünd. Aber das futuristische Modell Controvento lässt er in Mailand herstellen. So viel italienische Lebensfreude hat natürlich ihren Preis. 4399 Euro bei stoll-espresso.de



Dufte Bohne

Tonkabohne, Leder, Bittermandel und Lavendel – das sind die Zutaten von Café Rose, Tom Fords neuem Parfüm. Klingt nach einer schrägen Mischung und soll für Männer und Frauen gleichermaßen funktionieren. 100 Milliliter kosten 298 Euro. breuninger.com

Schneller genießen

Kaffeepuristen empfehlen, die Bohnen frisch zu mahlen: Diese Aromen! Dieser Duft! Dieser Geschmack! Mit diesem geprüften Präzisionsmahlwerk können Sie sich von den Vorzügen überzeugen. 108 Euro via manufactum.de



Rosa Montag

Die perfekte Tasse für einen grauen Montagmorgen. Der pinkfarbene Flamingo schaut frech über den Rand und macht einem Geschmack auf den nächsten Urlaub. Zwei Stück für 13,98 Euro. maisonsdumonde.com



Tödlicher Name

Vorweg eine Warnung: Dieser Kaffee enthält dank einer Mischung aus Robusta- und Arabica-Bohnen rund dreimal so viel Koffein wie herkömmliche Sorten. Daher rührt vermutlich auch sein tödlicher Name: Death Wish wurde in Großbritannien geröstet und kostet 19,97 Euro deathwishcoffee.com

Das Universum ist unfassbar.

Bis Du es in die Hand nimmst.

Stephen Hawking sorgte für einen Quantensprung der Quantenmechanik, brachte die Erforschung Schwarzer Löcher maßgeblich voran und war die einzige Person, die sich im Star Trek-Universum selber spielte. Die ganze Geschichte: [handelsblatt.com/handeln](https://www.handelsblatt.com/handeln)



**FÜR ALLE,
DIE HANDELN**

Handelsblatt
Substanz entscheidet.

Lesermeinungen

Schlusswort

WiWo-Herausgeberin Miriam Meckel über das Internet.
Heft 23/2018

Tödlich

Zu Ihrem Schlusswort habe ich ein gespaltenes Verhältnis. Europa zu einer datensicheren Festung auszubauen erfreut vielleicht viele und entspricht unserer Mentalität. Aber wie es Festungen so an sich haben, kommt auch nichts aus der Festung heraus. Im digitalen Zeitalter ist das tödlich. Deutschland hat schon die erste Welle der Digitalisierung verpasst. Ich denke, wir werden auch bei der zweiten Welle keine Rolle spielen, da China und Amerika für die Forschung und Entwicklung bessere Voraussetzungen haben.

Dr. Helmut Schache

Bad Kösen (Sachsen-Anhalt)

WirtschaftsWoche

Über die Berichterstattung der der WiWo, ihre Kompetenz und Relevanz.

Ausgezeichnet

Meines Erachtens zeigt sich einmal mehr, dass die WirtschaftsWoche nicht nur ökonomisch sehr kompetent ist, sondern auch gesellschaftlich eine hohe Relevanz besitzt. Die Beiträge zu Europa sind ausgezeichnet. Aber, warum sollten die Briten nicht austreten, die Italiener sich vor der EU beugen oder die „Visegard-Staaten“ sich bevormunden lassen?

Gerhard Frey

Neuhofen (Rheinland-Pfalz)

Geld Erfolg

Freizeit: Die Hobbys der Top-Manager. Heft 23/2018

Gesang im Chor

Mit Interesse habe ich Ihren Artikel gelesen, dabei jedoch leider eine wichtige Art der Entspannung vermisst: den gemeinsamen Gesang im Chor, der sich zum Stressabbau, zur Burn-out-Prophylaxe und zur Teambildung für Mitarbeiter wie Manager gleichermaßen eignet.

Matthias Kaika

Vorsitzender Polizeichor Berlin e. V.

Geld Erfolg

Immobilien: Die Anzeichen für ein Ende des Häuserbooms mehren sich. Heft 23/2018

Lesenswert

Zu Ihrem sehr lesenswerten und gut recherchierten Artikel möchte ich anmerken: Der Wohnungsmarkt in Großstäd-

ten wie Berlin spaltet die Gesellschaft. Und die Politik ist völlig hilflos.

Benjamin Koller

Berlin

Standpunkte

Über das wahre Problem der russischen Hackerangriffe.
Heft 17/2018

Lohnendes Ziel

Ich möchte mich auf diesem Weg für den ausgezeichneten und überaus treffenden Kommentar bedanken. Unternehmen, die ihre Hausaufgaben in Bezug auf Cybersicherheit nicht erledigen, bringen ihre Kunden, Mitarbeiter, Partner und sich selbst in Gefahr.

Markus Robin

Wien

Schreiben Sie uns

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

WirtschaftsWoche

DER DEUTSCHE VOLKSWIRT

Gegründet 1926

Pflichtblatt der Wertpapierbörsen in Düsseldorf, Frankfurt und Stuttgart

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

Toulouser Allee 27,
40211 Düsseldorf,
(für Pakete, Päckchen und
Frachtsendungen)
Fon (0211) 887-0
E-Mail wiwo@wiwo.de

Herausgeberin
Miriam Meckel

Chefredakteur
Beat Balzli

Stellvertretender Chefredakteur
Hauke Reimer

**Geschäftsführende Redakteurin/
Chefin vom Dienst**
Angela Kürzdörfer

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

Art Director Hassán Al Mohtasib
Volkswirt Bert Losse, Malte Fischer
Unternehmen Christian Schlesiger,
Cornelius Welp; Jürgen Berke,
Mario Brück, Angela Hennesdorf,
Rüdiger Kiani-Kreß, Peter
Steinkirchner, Reporter:
Jürgen Salz, Harald Schumacher

Innovation Digitales Varinia Bernau,
Dieter Dürand, Stefan Hajek,
Michael Kroker, Thomas Kuhn,
Andreas Menn, Thomas Stölzel

Blickpunkte Melanie Bergermann,
Simon Book, Jacqueline Goebel,

Jens Konrad Fischer, Henryk
Hiescher, Matthias Kamp, Martin
Seiwert, Sonderkorrespondent:
Volker ter Haseborg

Geld/Geldwoche Hauke Reimer;
Niklas Hoyer, Christof Schürmann;
Georg Buschmann, Frank Doll,
Martin Gerth, Sebastian Kirsch,
Dr. Anton Riedl

Erfolg Daniel Rettig; Lin Freitag,
Jan Guldner, Kristin Schmidt,
Dr. Christopher Schwarz (Reporter),
Claudia Todtmann

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

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

Informationsgrafik Konstantin Me-
gas, Carsten Stollmann, Gerd Weber

Schlussproduktion Martina Bünsow,
Nadia Abdallah

Produktion Markus Berg, Ute Jansen,
Petra Jeanette Schmitz

Büros

Berlin
Politik Ökonomie Sven Böll;
Max Haerder, Dr. Christian Ramthun,
Benedikt Becker, Sophie Crocoll,
Elisabeth Niejahr, Thomas Schmelzer,
Dieter Schnaas, Cordula Tutt (Autorin)
Askaniischer Platz 3, 10963 Berlin,
Fon (030) 6 16 86-121,
Fax (030) 6 16 86-170

Brüssel Silke Wettach*, 13b, Av. de
Tervuren, B-1040 Bruxelles,
Fon (0322) 2 34 64 52,
Fax (0322) 2 34 64 59
E-Mail silke.wettach@extern.wiwo.de

Frankfurt
Geld Mark Fehr, Saskia Littmann,
Heike Schwerdtfeger
Unternehmen Annina Reimann
Escherheimer Landstraße 50,
60322 Frankfurt
Fon (069) 24 24-49 03,
Fax (069) 24 24 59 49 03

Istanbul Philipp Mattheis*,
Bureau Sokak Horoz 8/D:10,
34420 Istanbul
Fon (00 90) 531 4 52 53 38,
E-Mail
philipp.mattheis@extern.wiwo.de

London Yvonne Esterházy*,
Fon (00 44) 20 89 44 69 85,
E-Mail
yvonne.esterhazy@extern.wiwo.de

München Matthias Kamp,
Nymphenburger Straße 14,
80335 München,
Fon (089) 54 59 07-28,
Fax (02 11) 8 87-97 87 18

Paris Karin Finkenzeller*,
24/28 Rue Arthur Rozier,
F-75019 Paris,
Fon (00 33) 6 95 92 92 40
E-Mail
karin.finkenzeller@extern.wiwo.de

São Paulo Alexander Busch*,
R. Otavio de Moraes Dantas, N.° 15,
apto. 04 - Vila Mariana,
CEP 04012-110, São Paulo, Brasilien,
Fon/Fax (00 55 11) 33 74 08 47,
E-Mail
alexander.busch@extern.wiwo.de

Shanghai Lea Deuber*,
Shanghai Office,
Jiu'an Plaza Gold Tower 10A,
258 Tongren Lu, 200040 Shanghai,
Fon (00 86 185) 12 14 88 97,
E-Mail lea.deuber@extern.wiwo.de

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

Tokio Martin Fritz*, c/o Foreign
Correspondents' Club of Japan
Yurakucho Denki North Building 20F,
Yurakucho 1-7-1, Chiyoda-ku,
100-0006 Tokyo, Japan
Fon/Fax (00 81 50) 36 43 54 46,
E-Mail martin.fritz@extern.wiwo.de

(*Freie/r Mitarbeiter/in)
**Verantwortlich für
diese Ausgabe i.S.d.P.**
Sven Böll (Politik Ökonomie),
Bert Losse (Volkswirt),
Christian Schlesiger (Unternehmen),

Varinia Bernau (Innovation Digitales),
Hauke Reimer (Geld, Geldwoche),
Daniel Rettig (Erfolg)

Unter diesen E-Mail-Adressen er-
reichen Sie die Redaktion: politik@wiwo.de,
unternehmen@wiwo.de,
innovation@wiwo.de,
geld@wiwo.de,
erfolg@wiwo.de

Online

Leitung Lutz Knappmann

Stellvertretende Leitung
Stephan Happel

Chefin vom Dienst Jana Reiblein
Redaktion Thorsten Firlus-Emmrich,
Anna Tabea Hönisch, Ferdinand
Krauß, Andreas Macho, Sebastian
Schaal, Kristina Antonia Schäfer,
Nora Schareika, Andreas Toller
E-Mail online@wiwo.de

Verlag

Handelsblatt GmbH

(Verleger im Sinne des Presserechts)

Geschäftsführung Frank Dopheide,
Ingo Rieper, Gerrit Schumann

Abonnement/Vertriebservice
Kundenservice WirtschaftsWoche
Handelsblatt GmbH
Postfach 10 33 45, 40024 Düsseldorf,
Fon 0800 0002 054
E-Mail kundenservice@wiwo.de

Jahresabonnement
Inland 349,00 Euro, bei viertel-
jährlicher Zahlung 88,00 Euro.
Vorzugspreis für Schüler und
Studenten Inland (gegen Nachweis)
174,00 Euro, bei vierteljährlicher
Zahlung 45,90 Euro.

Jahresabopreis Ausland 326,17 Euro,
für Schüler und Studenten (gegen
Nachweis) 162,62 Euro, zuzüglich
MwSt. in den EU-Ländern. Zuzüglich
Versandkosten 63,90 Euro.

Zahlungen für Abonnements bitte
ausschließlich auf folgendes Konto:
HypoVereinsbank Düsseldorf,
IBAN DE96 3022 0190 0025 3419 96
Swift Code HYVEDEMM414

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

Bundesverband Deutscher Studenti-
scher Unternehmensberatungen e.V.;
Bundesverband deutscher Volks- und
Betriebswirte e.V. (bvbv);
studentische Mitglieder des Bundes-
verbandes der Borsenvereine an
Deutschen Hochschulen (BVH); EWH -
Europäischer Wirtschaftsverband für
Handelsvermittlung und Vertrieb e.V.;
b.b.h. - Bundesverband selbstständiger
Buchhalter und Bilanzbuchhalter;
Institut der Wirtschaftsprüfer in
Deutschland e.V. (IDW); Bundesver-
band Logistik (BVL) e.V.; VDE - Ver-
band der Elektrotechnik, Elektronik,
Informationstechnik e.V.

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

Heft-Nachbestellung

Fon (02 11) 8 87-36 40,
Fax (02 11) 8 87-36 42
E-Mail shop@vnb.de

Anzeigenleitung

Andreas Wallenborn

Verantwortlich für Anzeigen
Peter Diesner

Anzeigenverkauf

iq media marketing gmbh
Toulouser Allee 27, 40211 Düssel-
dorf, Fon (02 11) 8 87-24 84,
E-Mail info@iqm.de

Anzeigenservice

Fon (02 11) 8 87-23 39

Mediainformationen www.iqm.de

Zurzeit gilt Anzeigenpreisliste Nr. 60
Zahlungen für Anzeigen
bitte ausschließlich auf folgendes
Konto: HypoVereinsbank Düsseldorf,
IBAN DE21 3022 0190 0025 3419 88,
Swift Code HYVEDEMM414

Werbung in wiwo.de
Fon (02 11) 8 87-26 53,
Fax (02 11) 8 87-26 56
E-Mail iqdigital@iqm.de

Artikelanfragen

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

Sonderdrucke

Fon (02 11) 8 87-11 86
(Mo.-Fr. 10-17 Uhr)
Fax (02 11) 8 87-97 11 86
E-Mail sonderdrucke@vnb.de

Nutzungsrechte

Fon (069) 75 91-29 30
(Mo.-Fr. 9-16 Uhr)
E-Mail nutzungsrechte@vnb.de

Druck Prinovis Nürnberg GmbH,
Breslauer Straße 300,
90471 Nürnberg

Vertrieb Verlag Der Tagesspiegel
GmbH,
www.tagesspiegel.de

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

Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressespiegel
erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMC Presse-Monitor GmbH,
Berlin,
Fon (030) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.

Printed in Germany.

ISSN 0042-8582.

Für unverlangt eingesandte
Manuskripte, Fotos und Illustrationen
keine Gewähr.

Firmenindex

Die Angaben bezeichnen den Anfang des jeweiligen Artikels

A		I		O	
Agnico Eagle Mines ..82	Cinven.....48	Intersnack.....54	Dr. Oetker54	Statsbomb44	
Agrana54	Coca-Cola54		OptaPro44	Südzucker54	
Akzo Nobel.....48	D	J	Oracle.....82	Sustainalytics.....72	
Aldi Süd.....54	Daimler.....60	J.P. Morgan48		T	
Allianz Global	Deutsche Post78		P	Tellonym64	
Investors.....72	DWS.....72	K	Pfeifer & Langen.....54	Thyssenkrupp.....48	
Amazon60	E	Kabel Deutschland...48		21st Club.....44	
Apple50, 60, 66,	E.On87	Kewazo.....66	R		U
.....82, 87	Eckes-Granini54	Kicktipp7	Raiffeisen Capital	Uber66	
Arabesque72	Elliott48		Management.....72	Umicore.....72	
Arconic48	F	L	Redcoon44	Union Investment72	
B	Facebook50, 64	Lidl.....54	Rewe54	Upstalsboom.....87	
Bahlsen54	Fannie Mae72	Liquid72	S		V
Bain48	Freiberger54		Salesforce82	Vodafone48	
Bank für Kirche und	G	M	Samsung48, 50	Volkswagen.....87	
Caritas72	GEA48	Melrose48	SAP44, 82		W
Bilfinger84	General Electric48	Microsoft60, 82	Shareholder Value	Wertgrund85	
BlackRock72	Georg Fischer84	Mondi.....83	Management.....72	Wyscout44	
BMO Global Asset Ma-	GKN48	Mylan.....83	SLM Solutions.....48		
agement.....72	Google.....50, 60, 66	N	Smartodds44		Z
C	H	Nordzucker54	Stada48	Zentis.....54	
Callosum64	Haribo.....54	Nuance60	Starlizard44	Zott.....54	
Cevian.....48			StatDNA.....44		
			Stats44		

FIRMEN.TV
DIE TOP-ADRESSEN DER REGION

**TOP-UNTERNEHMEN
DER REGION
FINDEN SIE AUF
FIRMEN.TV**

Präsentiert von FirmenABC
in Kooperation mit

**Wirtschafts
Woche**

Handelsblatt

TAGESSPIEGEL

copystudio.de

Copystudio Stephan Dietz
Copyshop

86659 Limburg
Telefon: 06431 92888
Web: www.copystudio.de



Kaltenecker Holzbau GmbH
Zimmerer / Holzbaumeister

84137 Vilsbiburg
Telefon: 06745 840
Web: www.kaltenecker-holzbau.de



AKF Fenster H&F GmbH
Fenster / Türen / Wintergärten

90431 Nürnberg
Telefon: 0911 244180
Web: www.akf-fenster.de



Anadore Kosmetik
Kosmetikstudio

69168 Schriesheim
Telefon: 06203 937902
Web: www.studio.anadore-kosmetik.de



Bäckerlei Konditorei Wagner
Bäckerei / Konditorei

86637 Zusmarshausen
Telefon: 08272 4110
E-Mail: baecckerei.wagner@gmx.de



Berghofer Fotoservice
Fotofachgeschäft

44289 Dortmund
Telefon: 0231 3952233
Web: www.fotoladen.info



Blumen Art Waltraud Matsch
Blumengeschäft

81243 München
Telefon: 089 21750735
Web: www.blumen-art.de



**büro + objekteneinrichtungen
kolter gmbh**
Bürobedarf

76287 Rheinlinden
Telefon: 0721 91430320
Web: www.kolter-gmbh.net



Color Planets Autolackierung
Autolackierer / Spangler

68037 Wörtingen
Telefon: 06272 993032
Web: www.color-planets.de



Dr. med. Ulrike Rühle
MSc of Science FÄ
Allgemeinmedizin
Gesundheit / Gesundheitswesen

68168 Mannheim
Telefon: 0621 1220971
Web: www.zsm-mannheim.com



Engel-Apotheke
Apotheke

71236 Walldorf
Telefon: 07151 50131
E-Mail: engel.apotheke@t-online.de



Erwin Krauser GmbH
Einzelhandel

69166 Wiesloch
Telefon: 06222 92380
Web: www.erwin-krauser.de

Ein Hauch von Nichts: Die SPD attestiert sich selbst Totalversagen und ruft auf zur Änderung. Nur, wen denn eigentlich?

MIRIAM MECKEL HERAUSGEBERIN



Seit etwa zehn Jahren ist die SPD in politischer Psychotherapie, Marke Selbstbehandlung. Und mit jedem Bundestagswahlkampf zeigt sich: Die Methode wirkt nicht, und die Ergebnisse werden schlechter. Statt sich zuvor den Fragen nach ihrer Identität, ihren Selbstmissverständnissen und ihrem destruktiven Verhalten zu stellen, hat sie sich auch 2017 einfach wieder in den Bundestagswahlkampf gestürzt. Kopflos, ohne klares Selbstbild und ohne Strategie. Um dann bei 20,5 Prozent zu landen. Man kann das für einen Erfolg trotz widriger Umstände halten, dass sie nun zum dritten Mal Teil einer großen Koalition unter Bundeskanzlerin Angela Merkel ist. Oder man hält es für die politische Henkersmahlzeit.

Nach Lektüre des 108-seitigen Berichts über den vergeigten Wahlkampf, kann einem der Appetit auf eine letzte Runde vergehen. „Aus Fehlern lernen“ ist das Papier betitelt, geschrieben von fünf externen Autorinnen und Autoren. Es analysiert schonungslos, wie sich die Partei in internen Machtkämpfen verdingt, keinen Plan hatte, wie die Bundestagswahl zu gewinnen sei, ihr Führungspersonal demontierte (oder das sich selbst) und weder Themen besetzen noch mindestens mal ihre Stammwählerschaft überzeugen konnte. Es ist die Dokumentation des Niedergangs einer Volkspartei.

Zwischen 1998 und heute haben die Sozialdemokraten die ihr zugeschriebene Problemlösungskompetenz beim Thema Arbeit von mehr als 40 auf 21 Prozent halbiert. Bei der Wirtschaftskompetenz sieht es ähnlich aus. Die zugeschriebene Zukunftskompetenz ist von 36 auf 17 Prozent gefallen. Übersetzt

heißt das: Die SPD vermag es nicht mehr, einem großen Teil der Menschen eine Perspektive zu vermitteln. Sie ist irgendwo auf dem Zeitstrahl zwischen 1998 und heute programmatisch verendet.

Dabei liegen die Themen auf der Hand: Die Verbindung von Arbeit und Lebensqualität in Zeiten des dauerhaften technologischen Wandels liefert die Anknüpfungspunkte. Gesellschaftspolitisch könnte die SPD die Kraft von morgen sein, aber sie ist die von gestern. Autoritär, patriarchalisch, strukturkonservativ. Sie sucht noch immer verzweifelt nach dem Zerrbild des kettenrauchenden, Wurst essenden Kohlekumpels, der abends mit der Bierpulle vorm Fernseher sitzt und ihr so die Seele rettet. Nur dass die Gesellschaft sich weiterentwickelt hat.

Bei genauer Lektüre ist der Bericht eine Dokumentation von weitreichendem Führungsversagen, gefolgt von Kulturverfall. Die SPD ist innerlich verrotten. Undiszipliniert und intrigant kocht jeder sein eigenes Süppchen und versucht, dem anderen damit die Finger zu verbrennen.

„In Wahrheit geht es in dieser Analyse Gott sei Dank nicht um Schuldzuweisungen“, sagt Parteichefin Andrea Nahles, „es geht um systemische Probleme.“ Wenn man den Bericht gelesen hat, weiß man: Die Schuldzuweisungen sind ein systemisches Problem. Es ist nur ein Hauch von Nichts, der von der einst starken SPD übrig geblieben ist. Was passiert, wenn durch das Nichts ein Ruck geht, wie Andrea Nahles nun fordert? Es passiert – nichts. ■

**Nr. 1
Magazin**
vor Spiegel, Focus
und Stern*

FAKT NEWS

Für alle, die ihre Entscheidungen lieber auf Fakten als auf Fake News gründen:
Die WirtschaftsWoche wurde zum vertrauenswürdigsten Magazin Deutschlands gekürt.*
Danke für Ihr Vertrauen. Wir arbeiten jede Woche daran, es zu bestätigen.



*Laut GPRA-Vertrauensindex liegt die WWo (76%) vor Spiegel (75%), Focus (64%) und Stern (57%). Der Vertrauensindex ist abrufbar unter www.gpra.de und gibt regelmäßig einen repräsentativen Status quo der Vertrauensentwicklung in der deutschen Bevölkerung. Die aktuelle Erhebung erfolgte im Zeitraum vom 17. bis 24. November 2016 und wurde von dem Meinungsforschungs- und Beratungszentrum Mente>Factum durchgeführt.

**Wirtschafts
Woche**

So verstehen wir Wirtschaft.



Selezione Maserati. Bekennen Sie sich zu Stil und Performance

Maserati Ghibli Diesel. Ab mtl. 699€ ohne Anzahlung*

3 JAHRE HERSTELLERGARANTIE • MOBILITÄTSGARANTIE • WARTUNGSPAKET PREMIUM**

Auswählen, einsteigen, losfahren – profitieren Sie bis zum 30. Juni 2018 von unserer Auswahl vorselektierter Modelle zu Leasing-Sonderkonditionen

Kraftstoffverbrauch (l/100 km): innerorts 7,7 - außerorts 4,9 - kombiniert 5,9;
CO₂-Emissionen (g/km): kombiniert 158; Effizienzklasse: B.
Ermittelt nach EU-Richtlinie 1999/94/EG

*Unverbindliches Leasingbeispiel für den Maserati Ghibli Diesel, Modelljahr 2018, für Privatkunden/Gewerbekunden mit Kilometerabrechnung der FCA Bank Deutschland GmbH, Salzstraße 138, 74076 Heilbronn, auf Basis aktuell gültiger Konditionen. Unverbindliche Preisempfehlung des Herstellers: 74.030 €, ohne Leasing-Sonderzahlung, Fahrleistung 20.000 km p.a., Laufzeit: 36 Monate, Monatsrate 3.699 €, zzgl. Überführungs- und Zulassungskosten. In den Monatsraten sowie dem Gesamtbetrag ist eine GAP Plus+ Versicherung (Differenzkaskoversicherung) der AXA enthalten. Alle sonstigen Preise verstehen sich inkl. 19% MwSt. Mit Rückgabegarantie. Nur bei teilnehmenden Händlern auf alle sofort verfügbaren Fahrzeuge der Jahrgangsmo- delle 2018. Gültig bis zum 30.6.2018 oder solange der Vorrat reicht. Preisänderungen, Irrtümer und Fehler sowie Bewilligung durch die FCA Bank Deutschland GmbH vorbehalten.

**Das Maserati Wartungspaket Premium für den Ghibli Diesel ist ab monatlich 24,90 € inkl. MwSt. zzgl. zur Fahrzeugleasingrate erhältlich, gilt für drei Inspektionen und umfasst alle im standardmäßigen Maserati Wartungsprogramm vorgesehenen Kontroll- und Austauscharbeiten inklusive der Arbeitszeit, Ersatzteile und Verbrauchsmaterialien. Wartungsintervalle für Diesel-Modelle: alle 20.000 km oder jährlich.

Abbildung zeigt den Maserati Ghibli in der Ausstattungslinie GranLusso sowie Sonderausstattungen.

Profitieren Sie jetzt: www.maserati.de


MASERATI

Ghibli



UNTERNEHMER

DEUTSCHE UNTERNEHMERBÖRSE

Magazin für digitale Transformation



ZEIGT EUCH!

Deutscher Exzellenz-Preis
2019 – jetzt bewerben

Neue Welt

Captain Future

Elon Musk über Reiz und Risiken der Zukunft.

Forscher exklusiv: So werden wir morgen leben und arbeiten

Toyota C-HR Hybrid
Business Edition

199€*
mtl. zzgl.
MwSt.

inkl. Wartung und Verschleiß.
Ohne Sonderzahlung.



TOYOTA

NICHTS IST
UNMÖGLICH

MEHR PLUS OHNE MINUS.

Die urbane Mobilität von morgen schon heute für Ihr Business.
Freie Fahrt in jede Stadt, frei von externem Aufladen.



HYBRID UN=PLUGGED



Toyota Business
Plus

toyota.de/fleet-hybrid

Kraftstoffverbrauch Toyota C-HR Hybrid Business Edition, Systemleistung 90 kW (122 PS), innerorts/außerorts/kombiniert 3,4/4,0/3,8 l/100 km, CO₂-Emissionen kombiniert 86 g/km. Kraftstoffverbrauch der abgebildeten Hybrid-Modelle: kombiniert 5,6–3,7 l/100 km, CO₂-Emissionen kombiniert 127–84 g/km. Abbildung zeigt Sonderausstattung.

*Unser Toyota Hybrid Leasing Angebot¹ für den Toyota C-HR Hybrid Business Edition. Leasingsonderzahlung: 0 €, Vertragslaufzeit: 36 Monate, Gesamtlauflistung: 30.000 km, 36 mtl. Raten à 199,00 €. ¹Ein **unverbindliches** Leasing-Angebot der **Toyota Leasing GmbH, Toyota-Allee 5, 50858 Köln**. Entsprechende Bonität vorausgesetzt. Monatliche Leasingrate inklusive Technik-Service (Wartungen, Verschleißteile und -reparaturen) **Für diese Inklusivleistungen fallen keine zusätzlichen Kosten an.** Alle Angebotspreise verstehen sich auf Basis der **unverbindlichen Preisempfehlung** der Toyota Deutschland GmbH, Toyota-Allee 2, 50858 Köln, per Januar 2019, mtl. MwSt. und Halbjährliche. Dieses Angebot ist nur für Geschäftskunden gültig. Gültig bei Aufpreis und Garantieanspruch vom 7.0.2019 bis 31.12.2019. Nicht teilbar.

Digitalien? Nein. Estland!



Thomas Eilrich,
Chefredakteur DUB
UNTERNEHMER-Magazin:
„Ihr habt Lob, Kritik,
Anregungen? Schreibt mir
an eilrich@DUB.de“

Just während ich diese Zeilen schreibe, kehrt unsere Redaktionsdelegation aus Tallinn zurück – beseelt. Das Team und Gäste des DUB UNTERNEHMER-Clubs wie die prominente Multi-Aufsichtsrätin Margret Suckale haben sich von dem Zukunftsgeist vor Ort inspirieren lassen und – quasi nebenbei – live eine digitalisierte Gesellschaft erlebt. Ad-hoc-Ergebnis unserer Nähe zu Themen, Regionen und Akteuren: die Exklusivmeldung, dass sich Daimler groß beim estnischen Uber-Herausforderer taxify einkauft. Andere Medien wie „Handelsblatt“, „Financial Times“ oder „Le Figaro“ folgten uns tags darauf. Das ist unser redaktioneller Anspruch als Leitmedium zum Thema Digitalisierung – bei diesen Themen Erster zu sein.

Es geht um Zukunftsgewandtheit. Um Länder und Regionen, in denen die Möglichkeiten des Morgen schon heute in Lösungen münden. Dies zu spiegeln ist die Mission, der sich die DUB UNTERNEHMER-Medien verschrieben haben. Ein Beispiel liefert die Tech-Trends-Titelstory mit Elon Musk ab Seite 8. Ihn und Zukunftsguru Amy Webb trafen wir jüngst in den USA.

Und dazu passt: Eine Delegation der Tech-Tochter des japanischen Telekommunikationsriesen NTT informiert sich bei uns in Hamburg. Thema der Digitalexperten: Lösungen für das Morgen. Und nun ratet einmal, welchen Landstrich der CEO der Japaner auf seinem anstehenden Europatrip unbedingt kennenlernen möchte? Das Baltikum. Wir vernetzen die Asiaten mit unseren Kontakten in Tallinn. Und planen den Gegenbesuch mit dem DUB Club im Land der aufgehenden Sonne.

Hier schließen sich Kreise. Reisen bildet. Digitalien ist überall. Und wir kennen die Wege dorthin. Kommt mit. Viel Spaß und Erkenntnisgewinn bei der Lektüre, euer

Thomas

Thomas (der per Leser-Votum beim respektvollen „Du“ bleibt)

„Perlen für Unternehmer“

UNTERNEHMER-KARRIERE Jahr für Jahr verschwinden Betriebe, weil der Nachfolger fehlt. Hier setzt die Deutsche Unternehmerbörse DUB.de an. Sie ist Profi in Sachen „Perlentauchen“ für Unternehmer – vernetzt Franchisenehmer und Nachfolger mit Unternehmen. So findet jeder die passende Karriere-Chance. **Mehr ab Seite 48.**





**JAHRE UND SCHON
EIN KLASSIKER.**

DWS TOP DIVIDENDE

15 Jahre und schon 17 Milliarden schwer.
15 Jahre und schon alles gesehen.
15 Jahre und schon 3 Milliarden an Anleger ausgeschüttet.¹
15 Jahre und nichts als Dividende im Kopf.
15 Jahre und aufregend konservativ.
15 Jahre und ganz bestimmt noch nicht am Ende.
Auf die nächsten 15 Jahre!

GELD GEHÖRT ZUR NR. 1.*



Die Anteilpreise unterliegen Schwankungen. Der Wert der Anlage kann innerhalb kurzer Zeiträume fallen. Sie erhalten unter Umständen nicht den investierten Teil zurück.

¹BVI Markt Analyse Ende Februar 2018. DWS ist der Markenname unter dem die DWS Group GmbH & Co. KGaA und ihre Tochtergesellschaften ihre Geschäfte betreiben. Die jeweils verantwortlichen rechtlichen Einheiten, die Kunden Produkte oder Dienstleistungen der DWS anbieten, werden in den entsprechenden Verträgen, Verkaufsunterlagen oder sonstigen Produktinformationen genannt. Dies ist eine Werbemitteilung, die keine Anlageberatung darstellt. Die vollständigen Angaben zum Fonds einschließlich der Risiken sind den Wesentlichen Anlegerinformationen und den jeweiligen Verkaufsprospekten, ergänzt durch die Jahres- und Halbjahresberichte zu entnehmen. Diese Unterlagen sind kostenlos in deutscher Sprache bei der Deutschen Asset Management Investment GmbH, Mainzer Landstr. 11-17, 60329 Frankfurt am Main erhältlich sowie elektronisch unter www.dws.de herunterzuladen. Bitte beachten Sie darin enthaltene Verkaufsbeschränkungen. Laufende Kosten p.a. (Stand: 30.09.2017): 1,45% zzgl. Vergütung aus Wertpapierleihe 0,013%. Wir weisen darauf hin,



10

E-Mobilität: Die Zukunft fährt und fliegt mit Strom



38

**Meinung: HanseMerkur
Chef Eberhard Sautter**

TITEL: TECH-TRENDS 2018

08 Generation Transition

Welche Trends die Zukunft prägen werden.
Start der neuen Tech-Serie. In Teil 1:
10 E-Mobilität
18 Künstliche Intelligenz
24 Smart Home
30 Datensicherheit

14 Zwischen Genie und Wahnsinn

Multitalent und Visionär Elon Musk tüftelt an seinem nächsten Coup: Loop und Hyperloop sollen Züge ersetzen

DEUTSCHER EXZELLENZ-PREIS 2019

36 Titel: Mut zur Exzellenz

Jetzt bewerben und mitmachen beim Deutschen Exzellenz-Preis 2019

DIGITALISIERUNG & TRANSFORMATION

38 Digitale Lotsen

Die CEOs von HanseMerkur und CWT verraten, wie sie Innovation und neues Denken fördern

41 Regional digital

Die DIGITALX-Eventreihe der Telekom will dem Mittelstand durch die Digitalisierung helfen

44 Digitaler Hotspot

Serie Wirtschaftsregionen: Sachsen-Anhalt

DUB UNTERNEHMER-CLUB

46 Orientierung im Wandel

Der DUB UNTERNEHMER-Club bietet Mitgliedern Unterstützung bei der digitalen Transformation. Jetzt anmelden!

KARRIERE & NACHFOLGE

48 Perlen für Unternehmer

DUB.de – hier finden Unternehmen und Unternehmer Nachfolger und Karrierechancen

50 Titel: DUB-Marktplatz

1.000 Karrierechancen für Nachfolger und Franchisenehmer

MANAGEMENT & FÜHRUNG

58 Fit@Work

Betriebliche Krankenversicherung: Die HALLESCHER beantwortet Unternehmerfragen

62 „Wir brauchen Regeln“

BARMER Studie: mit neuen Strukturen die Digitalisierung gestalten – Experteninterview

GELD & FINANZEN

64 Die Weitblicker

Interview Geldanlage: DekaBank-Experte Lorne Campbell rät zur Nachhaltigkeit

AUTO & MOBILITÄT

68 Agiler Allrounder

Multitalent: der neue Jeep Compass

IN EIGENER SACHE

74 Kiosk-Gutschein, Impressum

Sie wollen häufiger über unsere Themen lesen?
Registrieren Sie sich für die DUB Newsletter
unter newsletter.DUB.de oder per E-Mail an
service@DUB.de. Gratis und jederzeit kündbar.





seat.de/business

Business. Klasse.

SEAT Ateca.
Mit Business Leasing
ab 170 € mtl.²

Design, Dynamik, Ausstattungsmöglichkeiten:
Was Ihnen der SEAT Ateca als Firmenwagen
bietet, ist eine Klasse für sich. Zum Beispiel
Top-View-Kamera³, Fahrassistenzsysteme⁴,
Wireless Charger^{5,6}. Überzeugen Sie sich selbst
und vereinbaren Sie eine Testfahrt.

SEAT FOR BUSINESS.

Ihre Ziele sind unser Antrieb.



SEAT CARE **Ab 0,99 € mtl.⁷** sorgenfrei unterwegs mit Wartung & Verschleiß. Zuverlässige Mobilität
zu gleichbleibend günstigen Raten.

Kraftstoffverbrauch SEAT Ateca 1.0 TSI Start&Stop, 85 kW (115 PS), Ecomotive: innerorts 6,3, außerorts 4,7, kombiniert 5,3 l/100 km; CO₂-Emissionen:
kombiniert 120 g/km. CO₂-Effizienzklasse: B. ¹Firmenauto des Jahres 2018, in der Kategorie „Importsieger Kompakte SUV“. Weitere Informationen finden Sie unter www.firmenauto.de/fadj.

²SEAT Ateca Reference 1.0 TSI Start&Stop, 85 kW (115 PS), Ecomotive, auf Grundlage der unverbindlichen Preisempfehlung von 16.798,32 €, zzgl. Überführungskosten: 170,00 € (zzgl. MwSt.) monatl. Leasingrate
bei 36 Monaten Laufzeit und jährlicher Laufleistung von bis zu 20.000 km. 0 € Sonderzahlung. Ein Angebot der SEAT Leasing, eine Zweigniederlassung der Volkswagen Leasing GmbH, Gifhorn
Braunschweig. Dieses Angebot ist nur für gewerbliche Kunden ohne Großkundenvertrag und nur bis zum 30.06.2018 gültig. Bei allen teilnehmenden SEAT Partnern in Verbindung mit einem neuen Leasingvertrag
bei der SEAT Leasing. Die individuelle Höhe der Leasingrate kann abhängig von der Netto-UPE, Laufzeit und Laufleistung sowie vom Nachlass variieren. Bonität vorausgesetzt. ³Optional ab Ausstattungsvariante
Style in Verbindung mit Rückfahrkamera bestellbar, Rückfahrkamera serienmäßig für Ausstattungsvariante XCELLENCE. ⁴Optional erhältlich. ⁵Optional ab Ausstattungsvariante Style. ⁶Informationen über
kompatible Mobiltelefone erhalten Sie bei Ihrem SEAT Partner oder unter www.seat.de. ⁷Bei allen teilnehmenden SEAT Partnern in Verbindung mit einem neuen Leasingvertrag mit der SEAT Leasing, Zweignie-
derlassung der Volkswagen Leasing GmbH, Gifhorn, Straße 57, 38112 Braunschweig. 0,99 € (zzgl. MwSt.) mtl. Service rate für die Dienstleistung Wartung & Verschleiß bei einer Gesamtleistung von bis zu

Generation Transition

WANDEL Wer die Zeichen richtig deuten kann, weiß, was das Morgen bringt. Wie Amy Webb. Ihr „Tech Trends Report“ ist eine Art heilige Schrift der Zukunftsgläubigen. Die Analyse des Future Today Instituts zeigt: Das Smartphone ist schon tot. Die Basis für die technologische Umwälzung von morgen ist Künstliche Intelligenz.

Serie

**TECH-
Trends 2018
Teil 1**

225

aufkommende
Tech-Trends
hat das Future
Today Insti-
tute für 2018
identifiziert

Adam Cheyer ist überrascht. Überrascht über die Fortschritte, die in den vergangenen zehn Jahren im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) gemacht wurden. „Es sind Dinge passiert, von denen ich nicht dachte, dass ich sie noch erlebe“, sagt der Mitentwickler von Apples Sprachassistenten Siri. Er staunt haben ihn unter anderem die Fähigkeiten von Watson – vor allem der mittlerweile historische Erfolg von IBMs Supercomputer gegen zwei Menschen in der Quizshow „Jeopardy“. „Dass Watson Fragen, die eine breite Wissensbasis erfordern, in einer natürlichen Sprache beantworten konnte, hatte meine Erwartungen übertroffen“, so Cheyer. Weitere KI-Siege sollten diesem revolutionären ersten folgen.

Ähnliches gilt für den Roboterhund Aibo von Sony. Einen Prototypen habe er damals gesehen, erzählt Cheyer. Der bestand nur aus Drähten und habe noch kein Gehäuse gehabt. „Nachdem der Hund beim Fußballspielen ein Tor erzielt hatte, tanzte er“, so seine Erinnerung. „Ich war überwältigt von der Körperbeherrschung und dachte: All meine Träume und viel-

leicht auch Ängste werden wahr, wenn sich Roboter und Maschinen wirklich so bewegen können.“

BLICK NACH VORN

Zurück in die Zukunft. Daphne Koller erstaunen die Fremdsprachenkenntnisse akuteller KI. „Bei der maschinellen Übersetzung nähern wir uns der menschlichen Leistung an und haben sie bei einigen Sprachpaaren fast erreicht“, sagt die Informatikerin, die an der kalifornischen Stanford University unterrichtet. Vermutlich könne man schon bald problemlos in Echtzeit mit jemandem kommunizieren, dessen Sprache man eigentlich nicht versteht. Und dann ist da noch die Sache mit der Bilderkennung: „Eine Künstliche Intelligenz weiß, was auf Bildern zu sehen ist. Wenn sie die erkannten Inhalte auch noch richtig gewichten und interpretieren kann, wird man damit in der Zukunft Blinden helfen können, wieder zu sehen.“

Doch trotz aller Fortschritte kratzen wir erst an der Oberfläche des Machbaren, betont Cheyer, als er den Blick auf das Morgen richtet. Denn was die Technik derzeit noch nicht kann: ihre Fähigkeiten von einem Wissensgebiet auf ein anderes übertragen. „Beim Ver-

allgemeinern sind wir nicht einmal ansatzweise so weit wie ein Zweijähriger“, sagt der Software-Ingenieur.

Was die Zukunft bringen wird – damit befasst sich Amy Webb. Seit elf Jahren stellt die Gründerin des Future Today Institute (FTI) aufkommende Tech-Trends zusammen. Und sie ist damit zu einer Art Orakel der Szene avanciert. In diesem Jahr hat sie 225 Trends identifiziert, deren Entwicklung Unternehmen und Regierungen im Auge behalten sollten, um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

DIE STIMME ZÄHLT

Eine zentrale Erkenntnis aus dem aktuellen „Tech Trends Report“ des FTI: China ist im Kommen. Die Regierung investiert massiv, um Fortschritte bei der KI-Entwicklung zu machen. Die Volksrepublik, da ist sich Webb sicher, „wird die unangefochtene Hegemonialmacht der KI sein“. Dabei ist das Land in einem entscheidenden Punkt im Vorteil: Es gibt genügend frei verfügbare Informationen über die Bevölkerung, mit denen Programme trainiert werden können. Datenschutz spielt in China schließlich keine solch große Rolle wie in Europa (siehe Seite 30).

Zudem wird im „Tech Trends Report“ mehrfach betont, dass sich die Ära des Smartphones dem Ende entgegen neigt. Die Verkaufszahlen sinken bereits seit einiger Zeit, so Webb. Künftig machen digitale Assistenten wie Amazons Alexa und Google Home den Griff zum Smartphone überflüssig. Die Zukunftsforscherin prognostiziert: 2021 nutzen 50 Prozent der Menschen in entwickelten Ländern in erster Linie ihre Stimme, um mit Geräten zu interagieren.

EINE NEUE GENERATION

Die Grundvoraussetzung für einen funktionierenden sprachbasierten Dialog – aber auch für selbstfahrende Autos (siehe Seite 10), Industrieroboter und Smart-Home-Anwendungen (siehe Seite 24) – ist KI. Daher spielt das Thema im „Tech Trends Report“ auch eine zentrale Rolle. Ein Trend, also etwas, das erst noch bedeutend wird, ist sie allerdings nicht. „Die Künstliche Intelligenz ist schon da“, sagt Webb. „Wir alle nutzen sie jeden Tag.“ Als Beispiele dafür nennt sie das Antiblockiersystem im Auto und die Empfehlungen bei Spotify.

Jeder, der heute lebt, gehört laut Webb zur „Generation Transition“. Denn die Menschen erleben im 21. Jahrhundert den Beginn der nächsten Ära in der Geschichte des Computers hautnah mit: Auf programmierbare Systeme folgen selbstlernende Maschinen.

Doch: „Wenn es um KI geht, gibt es eine ungeheure Menge an fehlgeleitetem Optimismus und Angst, und das liegt zum Teil daran, dass wir dem System menschliche Eigenschaften auferlegt haben“, sagt Webb.

Die Maschinenethikerin Nell Watson glaubt nicht einmal, dass man verstehen muss, wie menschliche Intelligenz funktioniert, um eine KI zu erschaffen. „Flugzeuge funktionieren auch nicht wie Vögel“, so Watson. „Alle Versuche, den Vogelflug zu replizieren, sind gescheitert. Ich bin mir deshalb nicht sicher, ob die Replikation menschlicher Intelligenz der richtige Weg ist, um Maschinenintelligenz aufzubauen.“ Worin sie sich aber ganz sicher ist: Eine KI braucht Werte. Deshalb engagiert sich Watson in der Non-Profit-Organisation EthicsNet. Ziel: ein Datensatz, durch den Maschinen soziales Verhalten erlernen. Cheyer wäre überrascht.

DAS WICHTIGSTE IM ÜBERBLICK

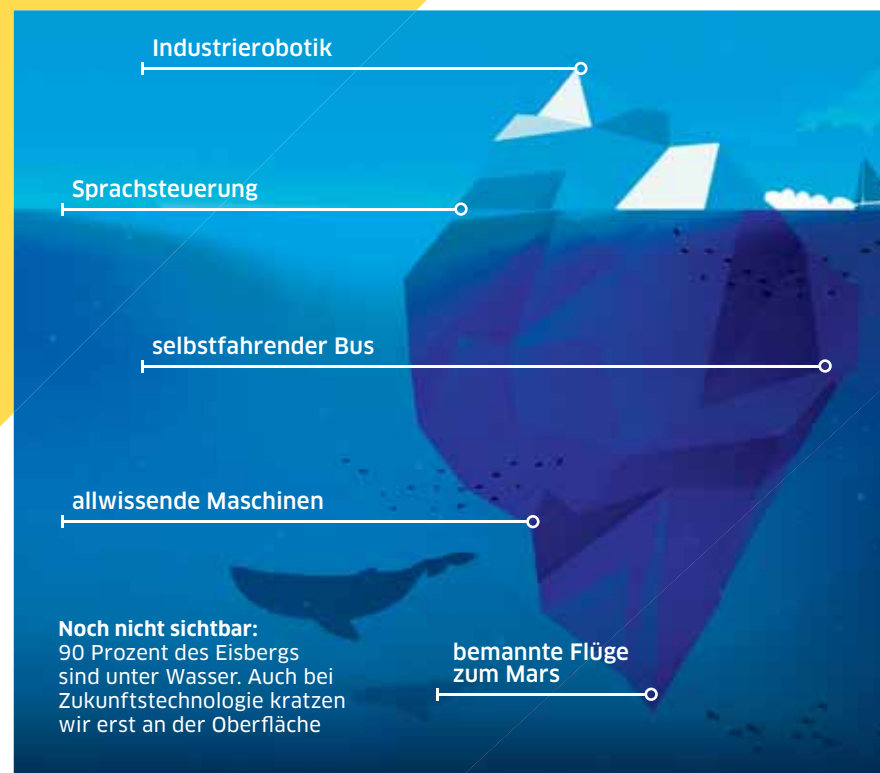
- Vom Smart Home über die Robotik bis hin zur autonomen Mobilität: Künstliche Intelligenz ist die Voraussetzung für Fortschritte in vielen Bereichen.




Mehr unter futuretodayinstitute.com




MEHR AM KIOSK
Mehr zum Titelthema lesen Sie in der Kioskausgabe. **Nutzen Sie dafür den Gutschein von Seite 74**






Volocopter: Das deutsche Start-up absolvierte bereits erste Testflüge

Zu Lande, zu Wasser und in der Luft



Luftpost: Drohnen unterstützen zunehmend die Arbeit von Paketzustellern

MOBILE ZEITEN Autos fahren selbstständig, Drohnen erobern den Luftraum, alles läuft elektrisch – Verkehr, Transport und Logistik stecken mitten in einem massiven Umbruch. Die Mobilität von heute ist ein Auslaufmodell.



Auf Tauchstation: Tiefseedrohnen dringen künftig in bisher unerreichte Regionen der Ozeane vor

Drohnen liefern Pakete, Taxis fliegen, Autobahnen laden die Batterien autonom fahrender E-Autos auf und Highspeed-Tunnelröhren wie Elon Musks Loop (siehe Seite 14) sollen Züge ersetzen – ein Blick in die Zukunft zeigt: Bei Transport, Logistik und Verkehr stehen alle Zeichen auf Elektromobilität und autark agierende Systeme. Laut „Tech Trends Report“ des FTI umfassen die Innovationen nahezu sämtliche Bereiche der Infrastruktur. Als Basis für die technologische Entwicklung sehen internationale Erhebungen den Durchbruch des Elektroantriebs – kombiniert mit der intelligenten Vernetzung von Software und Künstlicher Intelligenz. In gar nicht allzu ferner Zeit entstehen neue Mobilitätskonzepte, die das Denken und Handeln nachhaltig verändern. So werden sich Menschen an dreidimensionale Drohnen-Highways am Himmel ebenso gewöhnen müssen wie an selbstfahrende Busse und fliegende Shuttles in einem kostenfreien öffentlichen Nahverkehr.

VISIONEN WERDEN WIRKLICHKEIT

Der Fortschritt folgt keinem Selbstzweck – er bringt konkrete Vorteile. Unter anderem mehr Sicherheit auf den Straßen durch weniger Unfälle, staufreie Innenstädte durch optimierte Verkehrsleitsysteme und die Reduktion von Einbrüchen durch den Einsatz mobiler Sicherheitslösungen für die eigenen vier Wände. Nicht unerheblich dürfte auch der Einfluss auf den Klimaschutz sein, wenn denn die elektromobile Welt eines Tages ihren Energiebedarf tatsächlich komplett emissionsfrei aus regenerativen Quellen decken kann. Nach Meinung vieler Forscher wird es in 20 bis 30 Jahren keine Autos im heutigen Sinne mehr geben. Der Mensch wird Fahrzeuge nicht mehr selbst pilotieren, sondern voll auf Maschinen vertrauen, um sich oder Waren von A nach B zu transportieren.

Bis diese Visionen Wirklichkeit werden, sind aber noch viele Meilensteine zu erreichen. Es gilt etwa – wie auch in anderen Bereichen –, internationale Technologiestandards zu entwickeln und zu implementieren, verbindliche Rechtsgrundlagen zu schaffen und in den Ausbau der erforderlichen Infrastruktur zu investieren. Letzteres erfordert sicherlich auch einen Paradigmenwechsel in der Politik. Gleichwohl: Schon heute zeigen vielversprechende Pilot- und Forschungsprojekte, was künftig zu erwarten ist. Das DUB UNTERNEHMER-Magazin stellt einige Zukunftsszenarien vor. ►

Wie funktioniert die sichere Kommunikation im autonomen Straßenverkehr?

Autos avancieren zu Schnittstellen – modernen Kommunikationsplattformen, die sich mit digitalen Assistenten wie Amazons Alexa, Google Assistant oder Apples Siri sowie mit Unterhaltungssystemen wie Spotify und anderen Internetanbietern vernetzen. Letzteres macht Autos zu mobilen WLAN-Hotspots. Car2Car-Kommunikation vernetzt Autos mit sogenannten City-Hubs und der Transportinfrastruktur. Die Bereitstellung ausgereifter Technologien wird eine Schlüsselrolle in der Autoindustrie spielen.



Wie werden die Menschen in Zukunft fliegen?

Experten sind sich sicher, dass fliegende Autos eines Tages zum Bild am Himmel gehören werden. Hinzu kommt eine Vielzahl autonomer Drohnen, die als Taxi oder privates Fortbewegungsmittel eingesetzt werden. In der zivilen Luftfahrt forschen Hersteller intensiv am Elektroantrieb für Passagiermaschinen. Kleinere Flieger wie die Sun Flyer 2 von Bye Aerospace steigen schon elektrisch in die Luft. Vor einer Renaissance stehen – nach dem Ende der Concord 2003 – auch Überschalljets. Hersteller wie Aerion, Lockheed Martin oder GE Aviation sowie die NASA sind in dem Bereich sehr aktiv. Japan Airlines investiert massiv in das Unternehmen Boom Technology.

Dessen Supersonic Jet soll ab 2023 mit 2,2-facher Schallgeschwindigkeit doppelt so schnell reisen wie bisherige Flugzeuge.

2023

TAKE-OFF IN FÜNF JAHREN - DER SUPERSONIC
JET VON BOOM TECHNOLOGY





Intelligenter Service:
Drohnen und autonome Fahrzeuge
übernehmen Logistikdienstleistungen

Liefern bald nur noch Drohnen und Roboter Pakete und Briefe aus?

Erste Lieferungen per Drohne gibt es seit 2016. Logistikriesen wie UPS, Amazon und DHL testen längst eigene Drohnenflotten. Was noch fehlt: rechtliche Grundlagen und technische Normen. Erwartet wird, dass die Luftfahrtbehörden ab 2019 die Rahmenbedingungen für die kommerzielle Nutzung schaffen. Neben Sicherheitsaspekten geht es dabei auch um die Einführung von Drohnenflugbahnen analog zur klassischen Luftfahrt. Dann dürfte es künftig voll am Himmel werden.

Taxi!

Was bedeutet E-Mobility für den Nahverkehr?

Es gibt viele innovative Ansätze in diesem Bereich. Revolutionär dürften fliegende Taxis sein – je nach Konzept ein Mix aus Quadro-, Helikopter und Minijet. Viele Unternehmen tüfteln seit Jahren an Ideen. Das Start-up Volocopter (siehe Foto Seite 10) etwa absolvierte schon Testflüge in Dubai. Und die Taxi-Revoluzzer von Uber kündigten jüngst an, bis 2023 ein serienreifes Modell auf den Markt zu bringen. Auch Flugzeughersteller wie Airbus setzen auf die Entwicklung. Prognose: The sky is the limit.



Wann kommt der Tag, an dem Autos keine Lenkräder mehr haben und keinen Fahrer mehr am Steuer benötigen?

Die Entwicklung ist rasant. Gleichwohl sind noch unzählige technologische und auch ethische Fragestellungen zu lösen. Wahrscheinlich ist, dass in den nächsten fünf Jahren immer intelligentere Assistenzsysteme den Fahrer unterstützen. In zehn bis 20 Jahren sollen die Menschen dann auf autonomen Autobahnstraßen etwa lesen oder arbeiten können und nur noch auf Nebenstraßen aktiv fahren. Ein komplett automatisierter Verkehr wird in 20 bis 30 Jahren erwartet. Dann gehören lenkradlose Autos und selbstfahrende Busse zum Stadtbild.



Selbstfahrender Bus:
Autonome Fahrzeuge
werden zum alltäglichen
Stadtbild

E-Mobility ist ja schön und gut, aber wie soll der enorme Energiebedarf gedeckt werden?

Elektroautos, Drohnen & Co. benötigen viel Energie – und die sollte idealerweise aus regenerativen Quellen kommen. Für Elektroautos sehen neben dem flächendeckenden Ausbau von Ladesäulen diverse Konzepte auch den Bau von Solar-Highways vor. Dabei wird die Fahrbahn per Photovoltaik zur Energiegewinnung genutzt. In China (siehe Foto) und in den USA wird die Technologie schon auf Teststrecken erprobt, die sowohl Strom erzeugen als auch im wahrsten Sinne des Wortes als Datenautobahn genutzt werden können. Darüber hinaus sollen Drohnen zur Energiegewinnung beitragen. Sie können in große Höhen fliegen und die dort vorherrschenden extremen Winde als Quelle anzapfen. Die Ideen sehen quasi den Bau fliegender Turbinen vor, die deutlich mehr Energie gewinnen können als stationäre Turbinen.



Fährt bald alles elektrisch?

Der „Tech Trends Report“ nennt 2018 das Jahr des Elektrofahrzeugs und bezieht sich auf viele Modelle und Prototypen, die in den nächsten Monaten auf den Markt kommen. Die Autokonzerne haben angekündigt, den Absatz von E-Autos in den nächsten Jahren massiv zu pushen. Das bezieht auch den Lkw- und den öffentlichen Nahverkehr mit Bussen ein. Unternehmen wie StreetScooter zum Beispiel bringen innovative Transport- und Logistiklösungen auf die Straße. Grundlage für den langfristigen Erfolg des E-Antriebs: der schnelle Ausbau der Lade-Infrastruktur, leistungsstärkere Batterien mit mehr Reichweite, Strom aus regenerativen Quellen sowie internationale Standards und Rechtsgrundlagen – etwa für autonomes Fahren wie in Frankreich. Dort will der Staat ab 2020 autonome Autos zulassen. Die Klima- und Elektrizitätsfragen, so der „Tech Trends Report“, werden spätestens in 20 bis 30 Jahren komplett gelöst sein.



AUF NUMMER SICHER

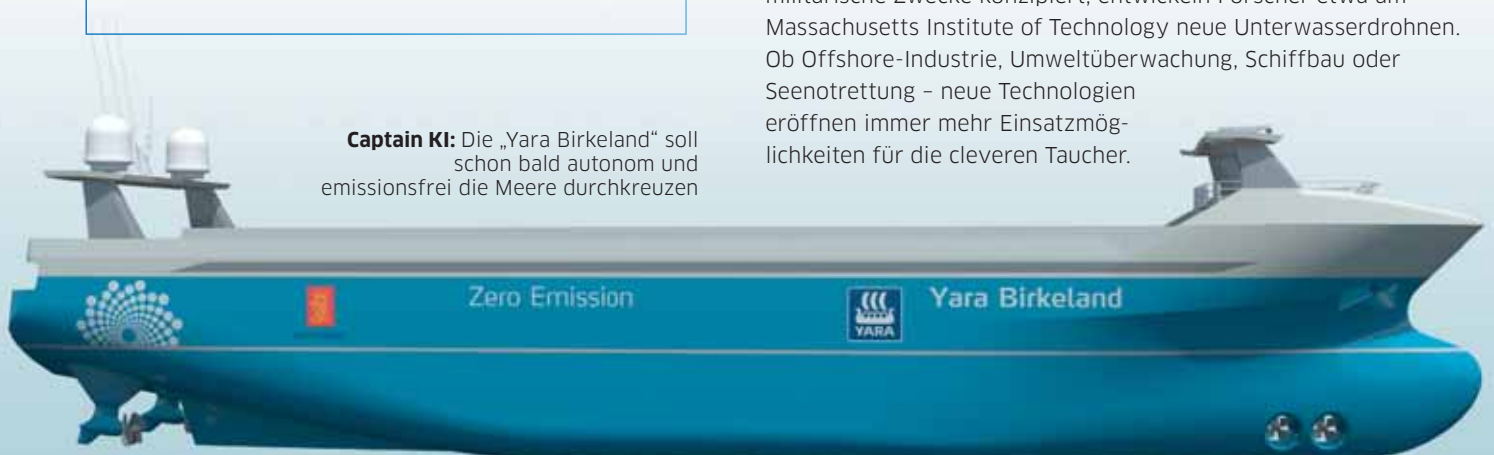
Welchen Einfluss haben mobile Technologien auf die Verkehrssicherheit?

Experten erwarten deutlich sinkende Unfallzahlen. So schützen im vollautomatisierten Straßenverkehr der Zukunft Kameras, High-tech-Sensoren und KI-gesteuerte Assistenten die Insassen vor Schäden. Durch fortschreitende Vernetzung und Car2Car-Kommunikation werden Kollisionen vermieden, und der Verkehr wird so gesteuert, dass Stop-and-go-, Auffahrunfälle und schlimmere Crashes absehbar der Vergangenheit angehören werden.

Alle reden von E-Autos und Drohnen. Welchem Wandel unterliegt die Seefahrt?

Für die Schifffahrt gilt im Grunde das Gleiche wie für den Straßen- und Flugverkehr. Reeder und Logistikunternehmen setzen den Kurs in Richtung Elektrifizierung und Automatisierung. Als eines der ersten voll automatisierten Containerschiffe soll die „Yara Birkeland“ voraussichtlich im nächsten Jahr in See stechen. Mit lernenden Maschinen und IT-gestützt, sollen Ozeanriesen wie die „Birkeland“ künftig von Kapitän Computer in den nächsten Hafen gesteuert werden. Letzterer ist ebenfalls autark, lotst Schiffe an den Kai und löscht die Waren mit automatisierten Logistiksystemen. Intelligent wird auch der Einsatz autonomer Unterwasserfahrzeuge. Wurden solche Vehikel bisher primär für militärische Zwecke konzipiert, entwickeln Forscher etwa am Massachusetts Institute of Technology neue Unterwasserdrohnen. Ob Offshore-Industrie, Umweltüberwachung, Schiffbau oder Seenotrettung – neue Technologien eröffnen immer mehr Einsatzmöglichkeiten für die cleveren Taucher.

Captain KI: Die „Yara Birkeland“ soll schon bald autonom und emissionsfrei die Meere durchkreuzen



Zwischen Genie und Wahnsinn

ELON MUSK Eines muss man ihm lassen: Der Mann hat visionäre Ideen – und den Mut, sie zu verwirklichen. So arbeitet seine The Boring Company in Los Angeles gerade an einer Vorstufe des Hyperloop. Das unterirdische Highspeed-Transportsystem soll Züge ersetzen.



Umtrieb: Elon Musk ist aktuell in fünf Unternehmen aktiv

Elon Musk will hoch hinaus. Eine Kolonie auf dem Mars plant der Tech-Milliardär. Als Außenposten der Erdbevölkerung sozusagen. „Schaut man sich die Geschichte der Menschheit an, ist ein Dritter Weltkrieg langfristig nicht unwahrscheinlich“, so Musk. „Wir sollten deshalb sicherstellen, dass es anderswo genügend Menschen gibt.“

Hat sich der Gründer des Raumfahrtunternehmens SpaceX etwas in den Kopf gesetzt, fackelt er nicht lange. Der ambitionierte Zeitplan: 2019 soll die für bemannte interplanetare Flüge entwickelte Riesentrakete „Big Falcon Rocket“ ihren Jungfernflug absolvieren. Ab 2022 wird Material zum Mars gebracht, um unter anderem die Energie- und Wasserversorgung aufzubauen; zwei Jahre später sollen die ersten dauerhaften Bewohner den Roten Planeten erreichen.

Wie realistisch das ist, wird sich zeigen. Musk selbst sagt: „Ich wurde schon häufiger darauf hingewiesen, dass meine Zeitpläne manchmal ein bisschen zu optimistisch sind.“ So startete beispielsweise die Schwerlasttrakete „Falcon Heavy“, die im Februar einen Tesla Roadster in der Erdumlaufbahn absetzte, fünf Jahre später als geplant. Und dann gibt es da ja noch andere Projekte, um die sich Musk parallel kümmert.

TUNNEL GEGEN STAUS

Denn der 46-Jährige schaut nicht nur nach oben. Auch der Platz unter der Erde könnte seiner Meinung nach deutlich besser genutzt werden. Für Tunnel. Und die bohrt er selbst. The Boring Company heißt das Unternehmen, das er im Dezember 2016 dafür gegründet

hat. Während andere in fliegenden Autos die Lösung für Verkehrsprobleme sehen, sagt Musk: „Willst du wirklich, dass jeder um dich herum ein fliegendes Auto hat?“ Er zweifelt an der Sicherheit der Miniflugzeuge und verlegt den Verkehr daher lieber unter die Erde.

In den Tunneln sollen nicht etwa Autos fahren. Musk braucht sie für den Hyperloop, ein unterirdisches Highspeed-Transportsystem. Bereits 2013 stellte er die Idee vor. Die Entwicklungsarbeit hat er dann aber erst einmal anderen Firmen wie HyperloopTT und Hyperloop One überlassen. Erst seit der Gründung von The Boring Company mischt Musk wieder aktiv mit.

ATEMBERAUBENDES TEMPO

Während seine Firmen SpaceX und der Elektroauto-Hersteller Tesla im Rampenlicht stehen, hat The Boring Company eher im Verborgenen Fortschritte gemacht. Per Instagram-Post verkündete Musk kürzlich überraschend, dass die Arbeiten an einem 3,2 Kilometer langen Tunnel unter Los Angeles fast beendet sind.

Loop heißt das Verkehrsmittel, mit dem Musk in Konkurrenz zum öffentlichen Nahverkehr treten will. Bis zu 16 Passagiere finden in den elektrisch angetriebenen Transportfahrkapseln Platz. Die sogenannten Pods sind 240 Stundenkilometer schnell. Damit ist der Loop quasi die kleine Schwester des Hyperloop, der im Fernverkehr genutzt werden soll. Dessen Pods können auf 960 Stundenkilometer beschleunigen – und sind damit schneller als Flugzeuge. Um diese extreme Geschwindigkeit zu erreichen, wird der Luftwiderstand im Tunnel reduziert, bis ein Vakuum entsteht.

Interesse an der Technologie ist vorhanden – obwohl dafür eine völlig neue Infrastruktur geschaffen werden muss. Was das kostet, ist genauso unklar wie die Folgen für die Umwelt. Trotzdem ist The Boring Company eine von zwei Firmen, die in Chicago in der engeren Auswahl für den Bau einer Expressverbindung zwischen Flughafen und Innenstadt sind. In Baltimore wird am ersten Abschnitt des Ostküsten-Hyperloop gearbeitet, der die Fahrzeit zwischen New York und Washington D. C. auf 29 Minuten verkürzen würde.

DIE ANDERE SEITE DES MILLIARDÄRS

Eines ist klar: Musk hat Mut. Mut, Dinge anzupacken, an die sich sonst niemand traut. Aber der Grat zwischen Genie und Wahnsinn ist bekanntlich schmal. Immer wieder eckt Musk mit seiner Art an. Er gilt als überheblich, sein Verhalten ist mitunter geschäftsschädigend. Das bekam zuletzt vor allem Tesla zu spüren. Das Unternehmen hat im ersten Quartal 2018 einen



In Pods (r.) durch Tunnel:
Gebohrt werden die mit „Godot“, einer 1.200 Tonnen schweren Maschine

Elon Musk über seine Motivation, Firmen zu gründen:

„Im Fall von SpaceX habe ich mich gewundert, warum es keine Fortschritte bei Mars-Missionen gibt. Ich habe dann auf die Website der NASA geschaut, um zu sehen, wann sie zum Mars fliegen wollen. Da stand aber nichts. Also habe ich mich selbst mit Raketen beschäftigt. (...) Wenn mich jemand gefragt hat, was auf der Erde fehlt, habe ich immer wieder gesagt: ‚Tunnel, kann jemand bitte Tunnel bauen.‘ Nach vier oder fünf Jahren habe ich es eben selbst gemacht.“

Rekordverlust von 700 Millionen Dollar eingefahren; Gewinn hat die Firma seit der Gründung 2004 noch nie erzielt. Die Produktion des Mittelklassewagens Model 3 stockt, hinzu kommen mehrere tödliche Unfälle von Tesla-Fahrern.

Musk bezeichnet Tesla als „Drama-Magnet“. Ein Drama, an dem er nicht unschuldig ist. So fanden Aktionäre den Aprilscherz, bei dem er Tesla per Twitter für bankrott erklärte, nicht witzig. Kurz darauf lief eine Telefonkonferenz mit Analysten aus dem Ruder. Deren Fragen nannte er „dämlich“ und „nicht cool“. Die Folge: Die Aktie brach um fast fünf Prozent ein, Teslas Marktwert sank um 2,4 Milliarden Dollar.

Von solchen Problemen lenkt Musk gern öffentlichkeitswirksam ab. So musste er Schwierigkeiten beim Model 3 eingestehen – einen Tag nachdem der Roadster spektakuläre Bilder aus dem All geschickt hatte. Und nur wenige Tage nach der missglückten Telefonkonferenz verkündete er die Fortschritte beim Tunnelbau. Zufälle gibt es.

DAS WICHTIGSTE IM ÜBERBLICK

- **Mit Tunneln will Elon Musk Verkehrsprobleme lösen und zugleich den Nah- und Fernverkehr revolutionieren.**



Mehr unter boringcompany.com

MEHR AM KIOSK
Mehr zu Elon Musk und seinen Firmen lesen Sie in der Kioskausgabe. **Nutzen Sie den Gutschein von Seite 74**

Elektromobiles Zentrum

ENTWICKLUNG Nordrhein-Westfalen will als wachsende Industrieregion mit einer starken Zulieferindustrie Zeichen setzen – und Europas Modellregion für Elektromobilität werden.



ZUR AUTORIN
PETRA WASSNER

Die Diplom-Politik- und Sozialwissenschaftlerin ist seit 2001 Geschäftsführerin der NRW INVEST GmbH und verantwortet das internationale Marketing für den Standort Nordrhein-Westfalen sowie die Akquisition und Begleitung ausländischer Investitionsprojekte in NRW

Als wirtschaftsstärkstes deutsches Bundesland ist Nordrhein-Westfalen (NRW) schon heute einer der zentralen Automobilstandorte Europas. Was manchem nicht präsent ist: In keiner Region sind mehr Unternehmen aus der Automobilbranche beheimatet. Neben einer Reihe von Herstellern, die in NRW ihre Produktionswerke, ihre Europa- und Deutschlandzentralen haben, ist vor Ort das Zentrum der deutschen Zulieferindustrie. Von international aktiven Großunternehmen bis zu hoch spezialisierten mittelständischen Weltmarktführern – als Spezialisten für Karosserie, Motoren, Sicherheits- und Informationssysteme für Kraftfahrzeuge arbeiten sie an Lösungen für die steigenden Mobilitätsbedürfnisse in der ganzen Welt.

AKKU DER ZUKUNFT

Europas dichtestes Netzwerk an Universitäten und Forschungsinstituten gewährleistet zudem wissenschaftliches Know-how auf hohem Niveau. Insgesamt 70 Hochschulen gibt es in NRW, darunter sechs der acht größten Deutschlands. Zahlreiche Kooperationen von Wirtschaft und Wissenschaft schaffen die Voraussetzungen für die Entwicklung neuer Ideen.

Die Start-ups e.GO und StreetScooter sind zwei Beispiele für die Umsetzung innovativer Elektromobilitätsprojekte.

NRW stellt sich als modernste Energieregion Europas auf und setzt die Energiewende hin zu regenerativen Energiequellen konsequent um. Entscheidend für die Zukunft der E-Mobilität ist auch der Ausbau der Ladeinfrastruktur und ihre Einbindung in das Stromversorgungsnetz. Zudem wird in NRW intensiv am „Akku der Zukunft“ geforscht – für größere Reichweiten, mit kürzeren Ladezeiten und längerer Lebensdauer.

DEUTSCHLANDS ERSTER BATTERIEPARK

Das Land ist daneben eine der am dichtesten besiedelten Regionen der Welt. Dank der zentralen Lage und der guten Infrastruktur auch in Ballungsräumen wie dem Rheinland und der Metropole Ruhr lassen sich in NRW neue Elektromobilitätskonzepte für Millionen von Menschen entwickeln und testen.

An der Vision von „Germany's First Green Battery Campus for Smart Mobility“ wird derzeit auf der sogenannten PrimeSite Rhine Region gearbeitet. Forschen, lernen, herstellen, vermarkten, neu erfinden und leben – die Tätigkeiten sind nicht mehr scharf voneinander abgegrenzt, sondern werden eng miteinander verbunden. Auf Deutschlands erstem Batteriepark dreht sich künftig alles um neue Mobilität, erneuerbare Energien, nachhaltige Produktion und Kreisläufe. Neben der Ansiedlung eines Batteriezellenproduzenten werden vor- und nachgelagerte Prozesse wie Konfektionierung, Montagen, neue Einsatzmöglichkeiten bis hin zum kompletten Life-Cycle ihren Platz am Standort finden. So kann NRW zum Zukunftsland der Elektromobilität avancieren. ■



Elektroauto e.GO: Das Start-up – eine Ausgründung der RWTH Aachen – will den e.GO Life noch 2018 auf die Straße bringen

DAS WICHTIGSTE IM ÜBERBLICK

- **NRW baut Elektromobilität konsequent aus und positioniert sich als Branchenvorreiter.**



Mehr unter nrwinvest.de

„Praxistest bestanden“

ELEKTRO-FLOTTE Logistik, Handwerk & Co. – für Professor Achim Kampker, CEO von StreetScooter, können E-Transporter in vielen Branchen Verwendung finden.

Das Thema Elektromobilität erreicht immer mehr Unternehmen. StreetScooter-CEO Professor Achim Kampker sieht in Nutzfahrzeugen mit E-Antrieb die Zukunft des urbanen Transports.

IDUB UNTERNEHMER-Magazin: Das Verkehrsaufkommen auf unseren Straßen steigt. Und damit auch die Menge der Emissionen, erste Dieselfahrverbote treten in Kraft. Wie wird die E-Mobilität den Transport- und Logistiksektor in diesem Kontext verändern?

» **Achim Kampker:** Richtig ist: Transport und Logistik tragen maßgeblich zu unserem Wohlstand bei. Leider aber hat die Medaille eine Kehrseite. Der Verkehr mit konventionellen Antrieben belastet zunehmend Luft und Umwelt. Doch es gibt Wege, die Luftqualität zu verbessern – einer davon ist die E-Mobilität als emissionsfreie Alternative zum Verbrennungsmotor. Als Logistikkonzern mit einer großen Flotte hat die Post deshalb mit uns den StreetScooter entwickelt und die Alltagstauglichkeit eingehend geprüft. Heute können wir sagen: Der Praxistest wurde bestanden.

Der StreetScooter wurde als Zustellfahrzeug konzipiert. Ist das Konzept übertragbar?

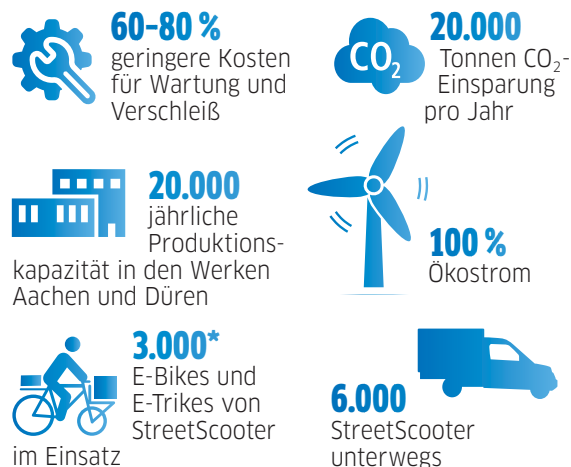
» **Kampker:** Ja. Der StreetScooter ist leicht und robust. Er fährt nahezu lautlos mit bis zu 120 km/h und stößt keine CO₂-Emissionen aus. Je nach Modell beträgt die Reichweite bis zu 200 Kilometer, möglich ist eine Zuladung bis 900 Kilogramm. Seine modulare Bauweise lässt sich an diverse Bedürfnisse anpassen – etwa für Handwerker, Stadtwerke, Gärtner, Bäcker oder Energieversorger. Eben für all jene, die ein effizientes Nutzfahrzeug mit E-Antrieb suchen und einen Beitrag zum Umweltschutz leisten möchten.

Vielerorts sind schon E- und Hybridantrieb-Fahrzeuge im Einsatz, etwa in Kommunen.

» **Kampker:** Dabei handelt es sich oft um Busse im Rahmen von Pilotprojekten. Oder Pkw, die primär repräsentativen Aufgaben dienen. Die Masse kommunaler Flotten besteht jedoch aus Kleintransportern, Pritschenwagen und Ähnlichem. Und da gab es

E-Mobilität im Einsatz

26.500.000 Kilometer sind die StreetScooter der DPDHL Group bundesweit schon gefahren.



*zusätzlich zu weiteren ca. 9.000 E-Bikes und E-Trikes
Quelle: Deutsche Post DHL Group

hierzulande bis vor Kurzem kein großserienreifes Angebot. Genau diese Lücke haben wir nun geschlossen.

Stichwort Ladeinfrastruktur: Bemängelt wird, dass diese hierzulande viel zu langsam ausgebaut wird.

» **Kampker:** Ein flächendeckendes Netz an Ladestationen ist entscheidend für den Erfolg der E-Mobilität. Deshalb haben wir für die Deutsche Post eine haus-eigene Ladeinfrastruktur mit inzwischen rund 6.000 Ladepunkten aufgebaut. Auch dieses Know-how können wir in anderen Branchen anbieten. Für Wartung und Service stehen bundesweit mehr als 1.500 Werkstätten unseres Vertragspartners G.A.S. sowie ausgewählte Ford-Partner bereit. ■

 [Mehr unter streetscooter.eu](http://mehr.unterstreetscooter.eu)



ZUR PERSON
ACHIM KAMPKER

ist seit Juni 2010 Geschäftsführer der StreetScooter GmbH in Aachen und wurde Anfang 2017 zum Executive Vice President E-Mobilität bei der Deutsche Post DHL Group bestellt

E-Transporter:
Inzwischen sind 6.000 StreetScooter Teil der Post-Flotte



Die neue Normalität

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ Im Alltag sind sie längst angekommen, die Programme und Geräte, die es beim Lesen, Schreiben oder Übersetzen mit dem Menschen aufnehmen können. Perfekt sind sie noch nicht. Doch sie lernen täglich dazu.

Eine Zukunftsvision? Das ist Künstliche Intelligenz (KI) längst nicht mehr. Im Gegenteil: Anwendungen, die auf KI basieren, sind weitverbreitet. Häufig nehmen wir sie nur nicht als solche wahr. Die Kaufempfehlungen bei Amazon, die Autovervollständigung in Suchmaschinen oder die Autokorrektur im Smartphone: All das beruht auf Algorithmen, die in unserem Surf- und Suchverhalten Muster registrieren und daraus Schlüsse ziehen – also lernen. Und genau das zeichnet KI aus. Bisher existieren nur schwache KI-Systeme. Sie wurden entwickelt, um konkrete Probleme zu lösen. So können sie zum Beispiel Schach spielen, übersetzen, Bildinhalte erkennen oder Spracheingaben verarbeiten. Starke KI, die Superintelligenz, gibt es hingegen – noch – nicht. Sie könnte nicht nur logisch denken und selbstständig handeln, sondern hätte zudem ein Bewusstsein. Damit wäre die starke KI dem Menschen extrem ähnlich.

FACHKRÄFTEMANGEL BREMST

Fortschritten steht derzeit eines im Weg: In Deutschland fehlen KI-Fachkräfte. Das gaben 80 Prozent der von den IDC-Marktforschern befragten Firmen an. „Künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen werden in mittelständischen Unternehmen der entscheidende Faktor sein, um konkurrenzfähig zu bleiben“, sagt Lucas Pedretti, Geschäftsführer des Softwareanbieters Qymatix Solutions. „Sie sind der Schlüssel zu einer deutlichen Effizienzverbesserung.“ Ein Grund, weshalb zwei von drei Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten KI-Projekte anschieben wollen. ►

2030

Wer treibt die Entwicklung voran?

China will bis 2030 Global Leader im KI-Bereich werden. 150 Milliarden Dollar soll die KI-Industrie in der Volksrepublik dann wert sein. Die Dominanz des Landes zeigt sich bereits: 48 Prozent der weltweiten Investments in KI-Start-ups gingen 2017 nach China. 2016 waren es nur 11,3 Prozent.

9 VORNE

Wer ist bei der Entwicklung von KI-Anwendungen führend?

Derzeit dominieren neun US-amerikanische und chinesische Unternehmen: Alibaba, Alphabet, Amazon, Apple, Baidu, Facebook, IBM, Microsoft und Tencent. Einige von ihnen haben ihren Erfolg vor allem der profitabelsten KI-Anwendung zu verdanken: individuell aussteuerbarer Werbung, basierend auf lernenden Algorithmen. Inzwischen haben sie aber auch zahlreiche Tools – von Software bis hin zu speziellen Programmiersprachen – entwickelt, die anderen Unternehmen bei KI-Projekten helfen sollen. So sind zum Beispiel „Amazon SageMaker“ und „Microsoft Azure“ Plattformen, über die Entwickler schnell und einfach Machine-Learning-Modelle erstellen können. Solche Angebote festigen den Marktanteil der Konzerne.

Inspirationsquelle:
Das menschliche Hirn
ist das Vorbild für
die Entwicklung Künst-
licher Intelligenz



MEHR AM KIOSK

Mehr zu
Künstlicher
Intelligenz
lesen Sie in der
Kioskausgabe.
**Nutzen Sie den
Gutschein
von Seite 74**

Weiß KI, was auf einem Bild zu sehen ist?

Wurde einer KI mit Tausenden Bildern beigebracht, wie beispielsweise Straßen aussehen, kann sie diese in ihr bis dato unbekannten Fotos identifizieren. Die Mustererkennung macht das möglich. Das UN-Kinderhilfswerk Unicef und das kenianische Unternehmen Kimetrica nutzen diese Fähigkeit von KI nun, um den Grad der Unterernährung bei Kindern anhand von Fotos zu bestimmen. Bisher wurde dazu der Armumfang vermessen. Zudem wird im Irak getestet, ob Satellitenbilder Informationen zur Armut in einer Region liefern können. So erkennen Programme zum Beispiel, ob es elektrisches Licht gibt, welches Baumaterial genutzt wurde und ob Vieh gehalten wird, und ziehen daraus Schlüsse.



UNENDLICH LERNFÄHIG

Wie lernt eine KI, menschenähnliche Entscheidungen zu treffen?

Durch maschinelles Lernen. Ganz einfach ausgedrückt bedeutet das: Einem Programm wird eine große Datenmenge zu einem Thema zur Verfügung gestellt. In diesen Daten wird nach Zusammenhängen gesucht. Es gibt verschiedene Methoden, nach denen ein Programm lernen kann. Beim Deep Learning beispielsweise lernt ein System ständig dazu und optimiert sich auf diese Weise selbst. An folgenden Methoden wird derzeit geforscht:

Continuous Learning

Ziel ist es, den Lernprozess komplett zu automatisieren. Denn noch muss ein Mensch die Maschine besonders zu Trainingsbeginn überwachen und korrigierend eingreifen.

Reinforcement Learning

Die Programme bekommen nur wenige Anfangsinformationen und lernen dann nach der Trial-and-Error-Methode dazu.

Multitask Learning

Bisher werden KI für ein konkretes Thema trainiert. Forscher experimentieren nun damit, den Systemen mehrere Aufgaben parallel zu stellen. Das soll die Lerneffizienz steigern.

Maschinelles Lernen in Echtzeit

Programme müssen nicht mehr gestoppt werden, um sie mit neuen Daten zu füttern. Aktualisierungen sind auch in Echtzeit möglich. So können etwa Online-Händler bessere Kaufempfehlungen geben.



VERTRAUEN

Braucht KI eine integrierte Ethik?

Angst treibt die Debatten um KI an. Eine Angst, die durch Aussagen wie diese verstärkt wird: „Künstliche Intelligenz ist deutlich gefährlicher als Atomwaffen.“ Das sagte Elon Musk bei der Digitalkonferenz South by Southwest in Austin, Texas. Ob eine KI gut oder böse ist, hängt von den Daten ab, mit denen der Mensch sie trainiert. Damit das Vertrauen in die Technik nicht vollends verloren

geht, plädiert Bundesforschungsministerin Anja Karliczek dafür, einen ethischen Rahmen für KI zu entwickeln. „Diese Regeln müssen wir uns jetzt erst gemeinsam geben, damit die Dinge nicht aus dem Ruder laufen. Es ist immer noch die Maschine für den Menschen da und nicht umgekehrt.“

Ab wann sind digitale Assistenten omnipräsent?

Sind sie das nicht schon? Smartphone, Fitnessarmband und smarte Lautsprecher wie Amazons Alexa sollen das Leben erleichtern. Dabei sammeln sie Unmengen an Daten. Sie wissen, wann die Nutzer aufstehen, was sie bei der Arbeit gemacht und wie sie den Feierabend verbracht haben. Offen ist nur: Wann lernen sie, das Verhalten vorauszuahnen und Menschen zu „bedienen“? Digitale Assistenten bringen den Kaffee zwar nicht ans Bett. Aber Alexa kann der mit ihr vernetzten Kaffeemaschine mitteilen, wann das Getränk fertig sein muss. Denn Alexa weiß, wann der Wecker klingelt. Und wenn das Smartphone feststellt, dass der Nutzer nach einem Tag mit vielen Meetings am liebsten Essen beim Asiaten bestellt, könnte es die Bestellung auch automatisch ausführen.



ANZEIGE

IHR PLUS: SCHUTZ VOR DIGITALEN EINBLICKEN.

Wir sichern Sie ab gegen die Folgen von Cyber-Angriffen.

Für Ihr Unternehmen sind Handlungsfähigkeit und finanzielle Sicherheit existenziell. Diese werden gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen durch Cyber-Angriffe gefährdet. Wir helfen Ihnen dabei, Ihr Unternehmen durch präventive Maßnahmen, Unterstützung im Schadensfall und finanziellen Schutz abzusichern. Erfahren Sie mehr in den Volksbanken Raiffeisenbanken, R+V-Agenturen oder auf www.ruv.de/firmenkunden



Früh gewarnt

ONLINE-MONITORING TÜV NORD nutzt Sensoren, um Container- und Straßenbrücken sowie Pipelines online zu überwachen. Ziel ist es, sich anbahnende Störungen vorab zu erkennen und zu verhindern.

Hochbetrieb im Hafen:

Container werden vom Schiff auf Portalhubwagen verladen und zum vorläufigen Lagerplatz gebracht

Sobald das Schiff am Kai festgemacht hat, muss alles ganz schnell gehen. Zeit ist schließlich Geld. Keine Minute zu lang soll der Frachtriese im Hafen liegen. Sofort setzen sich die Containerbrücken in Bewegung. Stahlkiste für Stahlkiste wird entweder an Land oder an Deck gehoben. Zentimetergenau müssen die Brückenfahrer dabei arbeiten. Der Super-GAU in solch einem Moment: Es entsteht ein Riss im Material, die Containerbrücke muss

sofort stillgelegt werden, bevor etwas Schlimmeres passiert. Damit es so weit gar nicht erst kommt, überprüft TÜV NORD die Containerbrücken regelmäßig. Bisher waren dafür mehrtägige Begehungen nötig. In dieser Zeit musste die jeweilige Anlage stillstehen.

AGIEREN STATT REAGIEREN

Die Lösung: Predictive Maintenance, die vorausschauende Wartung und Inspektion. Gemeint ist die permanente Überwachung technischer Anlagen mithilfe von Sensoren. Denn Probleme treten in der Regel nicht plötzlich auf. Sie machen sich vorher bemerkbar – durch minimale Temperaturveränderungen oder Vibrationen an einzelnen Bauteilen zum Beispiel. Dementsprechend lassen sich Teile proaktiv inspizieren, warten und reparieren, bevor sie tatsächlich defekt sind und der Stillstand einer Anlage droht.

TÜV NORD hat nun ein System entwickelt, mit dem sich Containerbrücken – ebenso wie Straßenbrücken und Pipelines – automatisiert aus der Ferne und in Echtzeit überwachen lassen. „Digital vernetzte Monitoringsysteme ermöglichen es uns, mechanisch beanspruchte Komponenten



Wie stellt sich der TÜV NORD dem digitalen Wandel? Erfahren Sie das im Podcast.

So geht's: 1. Gratis-App „alive Augmented Reality“ im App-Store laden. 2. App starten. 3. Das Bild mit den Containern scannen.

orts- sowie zeitunabhängig zu überwachen“, sagt Ulf Theike, Geschäftsführer von TÜV NORD Systems und zuständig für Digitalisierungsthemen.

Dafür werden an kritischen Stellen sensorbasierte Dehnungsmessstreifen angebracht, welche die Materialdehnung und Oberflächentemperaturen optisch messen. Sie erheben kontinuierlich Daten, die eine Software analysiert und visualisiert. Werden dabei Auffälligkeiten festgestellt, schlägt das Online-Monitoringsystem Alarm. Schließlich könnten es erste Anzeichen für die Bildung von Rissen sein. Der Terminalbetreiber kann dann eingreifen und Reparaturen veranlassen, bevor es zu spät ist. „Für den Einsatz an Industrieanlagen oder Straßenbrücken muss unser Monitoringsystem besonders geschützt sein“, so Theike. „Es ist beständig gegen Witterung, andere Umwelteinflüsse und elektromagnetische Störeinflüsse. Zudem ist es ausfallsicher, autodiagnosefähig und per Fernzugriff zu warten.“

ANLAGEN LÄNGER NUTZBAR

Die von TÜV NORD erhobenen Daten geben nicht nur Auskunft über den aktuellen Zustand einer technischen Anlage. Auch Empfehlungen für Wartungs- und Inspektionsintervalle lassen sich daraus ableiten. Des Weiteren verlängert sich durch die permanente Beobachtung die Lebensdauer einer Containerbrücke. Sie muss nach Ablauf des berechneten Lebenszyklus nicht sofort ausgetauscht werden, sondern kann – gut überwacht – zunächst weiter genutzt werden. Der Einsatz von Online-Monitoringsystemen verändert nicht zuletzt die tägliche Arbeit der TÜV-Mitarbeiter (siehe Interview rechts). „Wir werden künftig weniger Zeit an den Anlagen verbringen und uns mehr mit der Auswertung von Daten beschäftigen, um die technische Sicherheit zu beurteilen“, sagt Theike. ■

DAS WICHTIGSTE IM ÜBERBLICK

- TÜV NORD hat ein Online-Monitoringsystem für Containerbrücken entwickelt.
- Durch Echtzeit-Überwachung sind technische Störungen erkennbar, bevor sie auftreten.



Mehr unter tuev-nord.de



Dirk Stenkamp

Der 55-Jährige ist seit 2017 Vorstandsvorsitzender der TÜV NORD AG. Zuvor war der Physiker unter anderem Mitglied des Vorstands von Carl Zeiss SMT und centrotherm photovoltaics

„Schutzauftrag erweitert“

Die Digitalisierung fordert von Prüforganisationen ein Umdenken. Vorstandschef Dirk Stenkamp erklärt, wie sich TÜV NORD auf den Wandel einstellt.

I DUB UNTERNEHMER-Magazin: Wie hat sich die Arbeit von TÜV NORD durch die Digitalisierung verändert?

» **Dirk Stenkamp:** Bei uns steigt der Anteil digitaler Dienstleistungen stetig. So wurden bei Hauptuntersuchungen inzwischen mehr als 2,5 Millionen Fahrzeuge mit einem digitalen Adapter geprüft. Und 30.000 Aufzugsprüfungen erfolgten mithilfe der App „Mobis“, die wir hausintern entwickelt haben. Zudem hat sich unser Schutzauftrag erweitert. Wir müssen nicht mehr nur den Menschen vor Gefahren schützen, die von Technik ausgehen. Industrieroboter, selbstfahrende Autos oder unsere Strom- und Wasserversorgung müssen auch vor Cyberkriminellen – also vor Menschen – geschützt werden.

I Welche Rolle spielt die IT-Sicherheit bei Ihren Prüfungen?

» **Stenkamp:** Immer öfter werden wir mit Sicherheits-schwachstellen konfrontiert. Man denke nur an öffentlichkeitswirksame Cyberattacken wie WannaCry und Petya. Notwendig sind neutrale Prüfungen, damit sich die digitale Sicherheit verbessert. Ohne IT-Sicherheit gibt es heute keine Produktsicherheit mehr. Wir beschäftigen uns bereits jetzt mit der Frage, ob selbstlernende Roboter auch nach zehn Jahren im Betrieb noch sicher sind.

I Welche Digitalprojekte haben Sie aktuell im Blick?

» **Stenkamp:** Zwei Beispiele – TÜV NORD Greater China begleitet den Einsatz der Blockchain-Technologie im chinesischen Energiesektor. Und auf der Hannover Messe haben wir gezeigt, wie Virtual und Augmented Reality bei der Inspektion und Instandhaltung in Kraftwerken helfen können.

I Wie bereiten Sie Ihre Mitarbeiter darauf vor, die digitale Transformation aktiv mitzugestalten?

» **Stenkamp:** In unserer Digital Academy. Seit Oktober bilden wir in dreimonatigen Trainings Digital Experts aus. In ihren Geschäftsbereichen sind sie für die Kollegen Ansprechpartner bei Fragen zur Digitalisierung. Zudem prüfen sie, welche unserer Dienstleistungen wie digitalisiert werden könnten.

Grüne Aussichten

SMART HOME UND ENERGIE Nachhaltigkeit ist den Bundesbürgern wichtig. Hohe Sicherheit und viel Gesundheit ebenfalls. Smart Living wird die Erfüllung dieser Ziele ein Stück näherbringen.

Was fehlt noch?

Der Blick in den eigenen Kühlschrank ist via Smartphone auch im Supermarkt möglich



MEHR AM KIOSK

Mehr zu Smart Home und Energie lesen Sie in der Kioskausgabe. **Nutzen Sie den Gutschein von Seite 74**

Saubere Energie: Investiert Deutschland genug in die nachhaltige Versorgung?

Sauber, sicher, smart: Der Markt für Smart-Home-Technologien steht heute zwar noch am Anfang, in Zukunft werden die cleveren Systeme allerdings einen wesentlichen Einfluss auf das Leben der Menschen haben. Sie werden ihnen wichtige Entscheidungen abnehmen, Einkäufe planen, Ernährung und Gesundheit optimieren und für mehr Sicherheit in den eigenen vier Wänden sorgen. Das klingt nach einem Leben mit Hang zur Perfektion? Richtig. Doch es ist ebendiese, die den Alltag inner- und außerhalb der eigenen vier Wände enorm bereichern wird. Besonders im Alter bieten solche Smart-Living-Technologien Unterstützung. So könnten mit Künstlicher Intelligenz ausgestattete Geräte beispielsweise Hilfe rufen, wenn der Nutzer gestürzt ist, oder ihn an die tägliche Medikamenteneinnahme erinnern.

NACHHALTIGKEIT HAT PRIORITÄT

Smart Home fördert jedoch nicht nur die eigene Gesundheit, sondern auch den Schutz von Natur und Umwelt. Steht etwa das Fenster offen, obwohl die Heizung voll aufgedreht ist, reguliert das smarte System die Temperatur des Heizkörpers herunter oder schließt selbstständig das Fenster. Eine solche intelligente Haussteuerung vereinfacht nicht nur das umweltbewusste Leben, sondern spart zusätzlich Heiz-

kosten. Eine bereichernde Win-win-Situation – ist das Thema Umweltschutz und Nachhaltigkeit doch immer mehr Menschen hierzulande sehr wichtig.

GRÜN SOLL ES SEIN

Erkennbar ist diese Entwicklung im Straßenverkehr ebenfalls: Derzeit gibt es für den deutschen Markt rund 70 Modelle als Elektro- und Hybridautos. Tendenz der Nachfrage: steigend. Dennoch stellen sich Fragen: Ist der Antrieb der Zukunft wirklich rein elektrisch? Und wie schafft Deutschland den Ausbau von Lade-Infrastruktur?

Auch in Sachen Energiewende verfolgt Deutschland ein ambitioniertes Ziel. Bis 2030 sollen laut Bundesregierung 50 Prozent des Stroms aus erneuerbaren Energien gewonnen werden. 2050 soll der Anteil am Stromverbrauch sogar auf mindestens 80 Prozent steigen. Wie hoch sind die Investitionen schon heute – etwa im Vergleich zur Wirtschaftsmacht China?

EINE FRAGE DER ZEIT

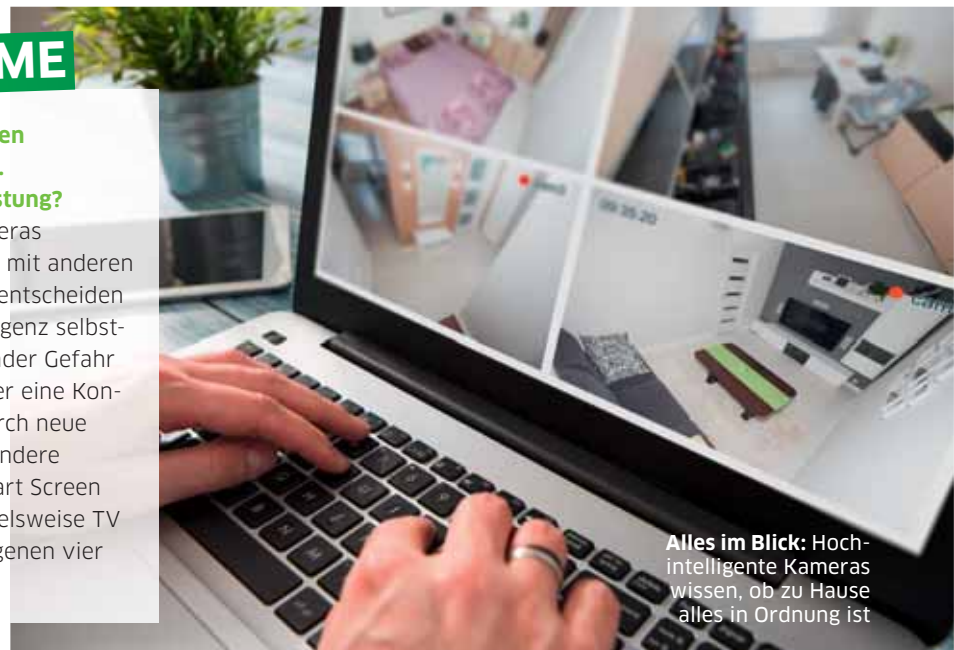
Auf einige Fragen finden sich bislang noch keine endgültigen Antworten. Doch der Fortschritt ist rasant. Und: Beim Blick in die Zukunft bietet sich ganz sicher eine grüne Aussicht. ▶

SMART HOME

Smart-Home-Geräte dienen besonders der Sicherheit.

Wird das Zuhause zur Festung?

Ja. Denn intelligente Kameras verbinden sich in Zukunft mit anderen Geräten im Haushalt und entscheiden mithilfe Künstlicher Intelligenz selbstständig, ob sie bei drohender Gefahr die Türen abschließen oder eine Konversation aufnehmen. Durch neue Software behalten auch andere Geräte, die mit einem Smart Screen ausgestattet sind – beispielsweise TV und Kühlschrank –, die eigenen vier Wände im Blick.

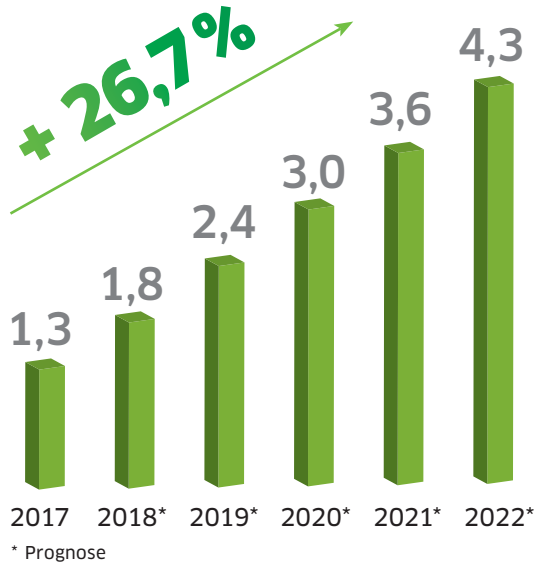


Alles im Blick: Hochintelligente Kameras wissen, ob zu Hause alles in Ordnung ist

SMART HOME

Steile Wachstumskurve

Der deutsche Markt für Smart-Home-Technologien steht noch am Anfang. Während der Umsatz 2017 bei 1,3 Milliarden Euro lag, wird sich die Summe bis 2022 auf 4,3 Milliarden Euro vervierfachen.



Smarte Küchengeräte: Was können intelligente Küchen schon heute – und wozu sind sie in Zukunft in der Lage?

Der Kühlschrank denkt fortan mit. Er gibt beispielsweise an, welche Produkte bald ablaufen. Kameras im Inneren des Geräts verknüpfen sich mit dem Smartphone und gewähren so auch im Supermarkt einen Blick auf den Inhalt. Im kommenden Jahr, so der „Tech Trends Report 2018“, wächst außerdem die Integration zwischen den Haushaltsgeräten: Droht die Pizza im Ofen zu verbrennen, kommuniziert der Rauchmelder dem Gerät, dass es sich ausschalten soll.



ENERGIE

Wie viel Geld investiert Deutschland in nachhaltige Versorgungsvarianten?

2017 förderte Deutschland den Ausbau von erneuerbaren Energien mit rund 16 Milliarden Euro. Doch Spitzenreiter ist China. Das Reich der Mitte investierte umgerechnet etwa 108 Milliarden Euro. Und damit nicht genug: Nach Angaben des „Tech Trends Report“ plant Chinas Regierung, in den nächsten zwei Jahren bis zu 478 Milliarden Euro aufzuwenden, um grüne Technologien vor Ort und auch dem Export zugänglich zu machen.



Was ist die Mobilität der Zukunft? Wie verändert der Ausbau von Ladesäulen für E-Autos die Infrastruktur?

Eine Alternative zu fossilen Brennstoffen sehen Experten vor allem in der E-Mobilität. Deutschland liegt mit dem Ausbau von Ladesäulen leicht über dem EU-Durchschnitt. Dennoch: Einen rein elektrischen Antrieb wird es in näherer Zukunft voraussichtlich nicht geben (siehe Interview Seite 28). Stattdessen könnte die Brennstoffzellen-Technologie an Bedeutung gewinnen. Sicher ist laut dem „Tech Trends Report“: Herkömmliche Tankstellen müssen nun neue Allianzen eingehen, um weiterhin attraktiv zu bleiben.



**„Mehr als 640 KB Speicher
werden Sie niemals benötigen.“**

Bill Gates, 1981



Werden Sie Zukunftsverstehrer:



UNTERNEHMER-Club

Innovation vorantreiben

NACHHALTIGKEIT Die Energiewende erfordert mehr staatliche Unterstützung, so PFALZWERKE-Vorstand Werner Hitschler. Er sieht einigen Nachholbedarf.



ZUR PERSON

**DR. WERNER
HITSCHLER**

Der Diplom-Kaufmann ist seit März 2004 Vorstandsmitglied der PFALZWERKE. Er verantwortet unter anderem das strategische Marketing, den Energievertrieb und -handel sowie die kaufmännischen Bereiche Finanzen, Controlling und Bilanzierung

Energie aus natürlichen Ressourcen und Autos, die völlig emissionsfrei über den Asphalt gleiten: Der Wunsch nach umweltschonenden Alternativen war nie größer. Während China Milliarden Euro in grüne Versorgungsvarianten investiert, gibt es in Deutschland noch Nachholbedarf. Werner Hitschler, kaufmännischer Vorstand der PFALZWERKE, über staatliche Unterstützung, den Antrieb der Zukunft und das Internet of Things.

I DUB UNTERNEHMER-Magazin: Laut dem „Tech Trends Report“ investiert China in den nächsten zwei Jahren bis zu 478 Milliarden Euro in Technologien zur nachhaltigen Energieversorgung. Müsste Deutschland größere Anstrengungen als bisher unternehmen?

» **Werner Hitschler:** Eine nachhaltige und intelligente Energieversorgung basiert auf einer modernen Netzinfrastruktur und einer hochleistungsfähigen Datenkommunikation. An diesen beiden Stellen müsste die staatliche Unterstützung deutlich wachsen. Gleiches gilt für Speichertechnologien. Als Industrienation sind für Deutschland und unseren Wohlstand Themen wie Innovation und eine moderne Infrastruktur prioritär.

I Im Vergleich dazu: Wie schneidet Deutschland im Hinblick auf den Ausbau von Ladestationen für E-Autos ab?

» **Hitschler:** 2017 lag Deutschland mit 25 Ladestationen für Elektroautos pro 100.000 Einwohner leicht über dem EU-Durchschnitt von 20 Stationen. In Zukunft beschleunigt sich dieser Ausbau mit Sicherheit. Die PFALZWERKE haben das Ziel, bis zum Jahr 2020 rund 350 öffentliche Ladepunkte für Elektromobilität hierzulande zu errichten, um an dem sich schnell entwickelnden Markt erfolgreich teilzunehmen.

I Der Ausbau der Ladesäulen zählt zu Ihrem Kerngeschäft. Ist die Mobilität der Zukunft rein elektrisch?

» **Hitschler:** Die Mobilität der Zukunft ist zwar zunehmend elektrisch – doch die reine Elektromobilität ist zu einem gewissen Teil auch ein Hype. Bislang gibt es einige technologische Herausforderungen: So sind



Gut vorgelegt: Deutschland liegt beim Ausbau der Ladestationen für E-Autos leicht über dem EU-Durchschnitt


die Verfügbarkeit von Rohstoffen wie Lithium oder Kobalt für eine Massenproduktion von Batterien oder das Recycling von Altbatterien noch zu lösen. Plug-in-Hybride werden große Marktanteile haben. Und die mobile Brennstoffzelle als Teil einer elektrifizierten Mobilität wird derzeit unterschätzt.

I Auch Smart-Home-Anwendungen gehören zum Produktportfolio der PFALZWERKE. Wie sehen Sie die Entwicklung des Internets der Dinge?

» **Hitschler:** Das Internet führte zur ersten digitalen Revolution. Das Internet of Things knüpft daran an – die zweite digitale Revolution also. Viele Geräte, die wir heute nutzen, bieten bald ganz neue Möglichkeiten. Etwa im Bereich der Kontextsensitivität, wenn sie registrieren, was in ihrer Umgebung passiert. Noch wichtiger ist die Kommunikation mit einer sicheren Cloud. Datensicherheit über die gesamte Prozesskette ist hierbei eine Grundbedingung. Wenn intelligente Systeme einander erkennen und untereinander Informationen austauschen, wird ein Smart Home mehr sein als die Summe seiner Geräte. ■



Mehr unter pfalzwerke.de



Wir wollen, dass Ihr Unternehmen brummt.

- ✓ Energie, Telekommunikation und Elektromobilität mit Know-how und Herzblut
- ✓ Individuelle Produkte und Dienstleistungen zu attraktiven Preisen
- ✓ Persönliche Ansprechpartner vor Ort
- ✓ Unkompliziert und zuverlässig

EWE business. Mit uns läuft's.

www.ewe.de/geschaeftskunden

Arbeit mit Daten:

Weltweit steigt
der Bedarf an
Datenanalysten
rasant an



**Virtuelle
Spiegelung:** Die
gesammelten
Daten schaffen
digitale Abbilder
der Menschen

Digitale Doppelgänger

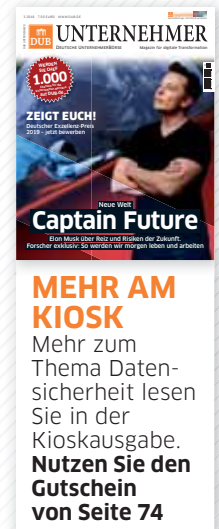
DATENSICHERHEIT bleibt wegen zahlreicher Skandale auch 2018 ein Dauerbrenner. Mit dem Öl der digitalen Wirtschaft – den Daten – geben viele Verbraucher ihre Privatsphäre ab. Die EU rüstet deshalb regulatorisch auf. Der technische Fortschritt schafft fortlaufend neue Rahmenbedingungen.

Die Datenberge wachsen unaufhaltsam. Weltweit wurden 2017 täglich 2,5 Trillionen Bytes an Daten produziert. Allein in Deutschland erwartet der Digitalverband Bitkom 2018 einen Umsatz von 6,4 Milliarden Euro im Bereich Big Data. Für rund 46 Prozent aller Unternehmen in Deutschland ist die Nutzung personenbezogener Daten sogar Grundlage des Geschäftsmodells, so Bitkom. Doch bei vielen Verbrauchern wächst das Misstrauen gegenüber dem Datengeschäft. Laut EU-Kommission meinen aktuell nur noch 15 Prozent der Menschen, vollständige Kontrolle über ihre online gestellten Daten zu haben. Zwei Drittel der Internetnutzer verzichten laut Bitkom aus Sicherheitsgründen auf bestimmte Online-Aktivitäten. Der Datensicherheitsanbieter Thales e-Security fand heraus: Knapp 50 Prozent der Befragten glauben, Unternehmen sei der Schutz der Kunden-Privatsphäre egal. Fatale Ergebnisse für die Internetökonomie, die von unseren digitalen Doppelgängern lebt. Der Schutz von Personen- und auch Unternehmensdaten bleibt ihre Achillesferse.

ALLES NEU MACHT DER MAI?

Die EU-Kommission und Verbraucherschützer setzen auf die neue EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-

DSGVO). Kurz vor Ablauf der Übergangsfrist am 25. Mai ermittelte Bitkom: Nur ein Viertel aller deutschen Unternehmen würden die EU-DSGVO rechtzeitig umsetzen. Fast 60 Prozent erwarten dauerhaften Mehraufwand. 70 Prozent sehen einheitlichere Wettbewerbsbedingungen in der EU, 38 Prozent befürchten einen Dämpfer für Europas Digitalisierung. Klaus Müller, Vorstand des Verbraucherzentrale Bundesverbands (vzbv), erwartet hingegen Chancen für neue Geschäftsmodelle, welche die digitale Privatsphäre ernst nehmen. Denn Fragen nach Besitz- und Nutzungsrechten in der digitalen Welt werden immer drängender: Bei wem liegen die Rechte an Daten, die von Smartwatch, Smart Meter und Co. gesammelt werden? Wer darf biometrische Daten nutzen, die dank Gesichtserkennung und Smart Speaker in immer mehr Alltagssituationen gespeichert werden? Nach der EU-DSGVO soll noch vor Mai 2019 die E-Privacy-Verordnung folgen, die harte Einschnitte im digitalen Werbemarkt bedeuten könnte. Eine Atempause im Anpassungsmarathon für Unternehmen scheint nicht in Sicht, entsprechendes Personal ist weiterhin knapp. ►



281 Mrd.

Wie viele E-Mails werden täglich verschickt?

Die E-Mail bleibt trotz sozialer Netzwerke und anderer Kommunikationsmittel weiterhin allgegenwärtig. Das Marktforschungsunternehmen The Radicati Group prognostiziert: 2018 werden weltweit pro Tag rund 281 Milliarden E-Mails von 3,8 Milliarden Accounts verschickt, Tendenz weiter steigend.



870 Mrd.

Wie viele Suchanfragen bekommt Google?

Allein in der ersten Jahreshälfte 2018 sind bei Google über 870 Milliarden Suchanfragen eingegangen. Das dokumentiert das Webportal Internet Live Stats. Im April 2018 hatte Google einen Marktanteil von 90,6 Prozent unter allen Suchmaschinen. (Quelle: Web-Analyseunternehmen Statcounter)

2,5 Trillionen

Wie viele Daten produzieren wir täglich?

2017 wurden durchschnittlich Datenmengen von 2,5 Trillionen Bytes pro Tag generiert. Rund 90 Prozent der weltweiten Datenmenge entstanden innerhalb der letzten zwei Jahre.

Die Fitness im Blick:
Smartwatches und Fitbits sammeln ständig Daten über ihre Nutzer

20 Mrd. Vernetzte Geräte wie Smartwatches, Connected Cars und Smart-Home-Devices erobern den Alltag. Was wissen sie über die Menschen, und wer hört mit?

2020 werden laut Gartner weltweit rund 20 Milliarden Geräte im Internet der Dinge vernetzt sein. Sie sammeln Daten über ihre Nutzer, tauschen sich untereinander aus. Es mehren sich Kriminalfälle, bei denen Ermittler auf die gespeicherten Daten von Amazons Echo oder Smartphones zugreifen wollen. Unternehmen sehen die Daten als Goldgrube. Inwiefern müssen diese persönlichen Daten besonders geschützt werden? Brauchen Nutzer ein Recht zu erfahren, was die Tools über sie speichern? Das ist oft rechtlich noch ungeklärt. Die Bundesnetzagentur verbot 2017 Kinder-Smartwatches, mit denen mehrfach etwa Lehrer im Klassenzimmer abgehört worden waren. Diese Abhörfunktion ist in Deutschland verboten.

Alexa hört mit:
Smart Speaker wie Amazons Echo sind in immer mehr Haushalten aktiv

Datenstrecke: Vernetzte Fahrzeuge zeichnen auf, wer rast oder scharf bremst. Wer darf diese Daten nutzen?

Nach der Datenschutz-Grundverordnung ist vor der E-Privacy-Verordnung. Was erwartet Unternehmen mit der ergänzenden Regelung?

Um mit den Schutzvorschriften der EU-DSGVO gleichzuziehen, müssen auch die Regeln für elektronische Kommunikation über Facebook, WhatsApp und Co. angepasst werden. Die E-Privacy-Verordnung soll dort Datensicherheit „by design“ und „by default“ bringen. 90 Prozent der deutschen Internetnutzer wünschen sich laut Eurobarometer, dass ihr Webbrowser bereits datenschutzfreundliche Voreinstellungen hat. Die wären ein Hindernis für Werbetreibende im Netz, da sie weniger Daten

über die Nutzer sammeln könnten, um Werbung gezielt zu platzieren. vzbv-Vorstand Müller sieht die Chance, „das verlorene Vertrauen in die digitale Gegenwart und Zukunft wiederherzustellen“ und damit eine Grundbedingung für den Erfolg datenintensiver Geschäftsmodelle zu schaffen.



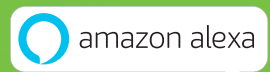
BARMER

Es müsste einen Trick geben,
mit dem man besser einschläft.

Gedacht, gemacht:

Der BARMER Schlafenszeit-Skill.

Mit dem BARMER Schlafenszeit-Skill für Amazon Echo kannst du jeden Abend besser abschalten. Mehr Infos unter: barmer.de/schlafenszeit



Automatisierung hilft

MITARBEITER SENSIBILISIEREN – das ist für Dietmar Nick, Geschäftsführer KYOCERA Document Solutions, essenziell. Die Firma unterstützt Mittelständler beim Datenschutz.



ZUR PERSON
DIETMAR NICK

ist seit 2000 bei KYOCERA beschäftigt. Seit 2016 verantwortet er den Aufbau des neuen Bereichs Dokumentenmanagement & Enterprise-Content-Management. Seit 2017 ist er Geschäftsführer der KYOCERA Document Solutions Deutschland GmbH

Daten im Griff: Mit einem digitalen Datenmanagement nähern Unternehmen sich der EU-DSGVO-Konformität

Cyber Risiken sind allgegenwärtig, Datenschutz ist dank der EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) in aller Munde. Ein digitales und automatisiertes Dokumentenmanagement hilft bei Letzterem. Allerdings nur wenn aufmerksame und geschulte Mitarbeiter die Technik unterstützen, sagt KYOCERA-Geschäftsführer Dietmar Nick.

IDUB UNTERNEHMER-Magazin: Wie helfen automatisierte Lösungen im Dokumentenmanagement bei der Datensicherheit?

» **Dietmar Nick:** Laut einer Studie der International Data Corporation erwarten 47 Prozent der befragten Fachabteilungen von ihrer Unternehmens-IT, die Sicherheit von sensiblen Informationen zu gewährleisten. Dokumentenmanagement kann ein wichtiger Hebel sein. Die Optimierung von dokumentenbasierten Prozessen wird deshalb für Unternehmen weiter an Relevanz gewinnen. Die langfristigen Ziele sind: einen möglichst hohen Automatisierungsgrad erreichen, organisatorische Abläufe verbessern und die Durchlaufzeiten verkürzen.

Der menschliche Faktor birgt ein gewisses Risiko beim Datenschutz. Was raten Sie Ihren Kunden?

» **Nick:** Die meisten Firmen sind sich der massiven Cyber Risiken bewusst, schützen ihre Firmennetzwerke mit Firewalls und Anti-Viren-Software vor externen Angriffen. Schlecht geschulte Mitarbeiter, die sorglos E-Mail-Anhänge öffnen oder fremde USB-Sticks an ihren Firmen-Laptop anschließen, sind auch ein Sicherheitsrisiko. Dementsprechend gilt es, das Bewusstsein in der gesamten Belegschaft zu schärfen. Viel zu selten werden regelmäßige interne Schulungen zu Themen der IT-Sicherheit durchgeführt. Hier unter-



Update: Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter ins Boot holen und regelmäßig in IT-Sicherheit schulen

stützen wir in der internen Kommunikation bei der Sensibilisierung der Mitarbeiter.

Wie bereiten Sie Ihre Kunden auf die EU-DSGVO und andere Datenschutzregulierungen vor?

» **Nick:** Alle Anforderungen der EU-DSGVO hängen mit Zugriffsrechten, der Verfügbarkeit und Revisionsicherheit von Daten zusammen. Diese Aspekte lassen sich mit einem elektronischen Dokumentenmanagement-System optimal abdecken. Gerade kleine und mittlere Unternehmen haben großen Nachholbedarf. Wir unterstützen bei der Konzeption und Implementierung. Unser Workflow Manager eignet sich aufgrund der hohen Standardisierung optimal für Mittelständler. So werden Prozesse schnell EU-DSGVO-konform. ■

 mehr.unter.kyoceradocumentsolutions.de

Morgen so gut wie heute.



Gesunde Mitarbeiter. Gesundes Unternehmen.
Die betriebliche Krankenversicherung – eine clevere Investition!

Eine betriebliche Krankenversicherung (bKV) sorgt für gesunde Mitarbeiter, hilft Fehlzeiten zu reduzieren und verschafft wichtige Vorteile im zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte. Profitieren Sie jetzt von unseren exklusiven Vorsorge-Schecks mit umfassenden Vorsorgeleistungen für alle Ihre Mitarbeiter. Zu günstigen Konditionen und mit einer einmalig einfachen Abwicklung. Mehr erfahren





Gala: Die ARD-Moderatorin Susanne Holst führte durch die Verleihung des ersten Deutschen Exzellenz-Preises in Frankfurt, DVAG-Vorstand Dirk Reiffenrath begrüßte die Gäste

Mut zur Exzellenz

GROSSE BÜHNE Kompetenz, Kreativität und Leidenschaft schaffen Exzellenz, doch nicht immer steht sie im Rampenlicht. Der Deutsche Exzellenz-Preis ändert das – die Bewerbungsfrist für 2019 läuft.



MEHR AM KIOSK

Mehr zur Preisverleihung lesen Sie in der Kioskausgabe. **Nutzen Sie dafür den Gutschein von Seite 74**

Exzellenz braucht eine Plattform. Das ist die Idee, aus der heraus das Deutsche Institut für Service-Qualität und das DUB UNTERNEHMER-Magazin gemeinsam den ersten Preis zum Thema ins Leben gerufen haben. Unternehmen – vom Start-up bis zum Konzern – sowie Führungspersonlichkeiten leisten oft Herausragendes, Leistungen, die unsere Wirtschaft hierzulande voranbringen, doch von der Öffentlichkeit kaum wahrgenommen werden. Wolfgang Clement, Ministerpräsident und Bundesminister a.D. sowie Schirmherr des Deutschen Exzellenz-Preises, bringt es auf den Punkt: „Wir sind weltweit mit unseren Produkten und Dienstleistungen erfolgreich. Möglich machen das Menschen, die mit Kompetenz, Kreativität und Leidenschaft zu Werke gehen. Es ist überfällig, sie und ihre Aufgaben mit einem Preis zu würdigen.“

So geschehen im Januar dieses Jahres, als bei der ersten Gala anlässlich der ersten Verleihung des Deutschen Exzellenz-Preises in Frankfurt insgesamt 61 Gewinner auf die Bühne gebeten wurden, um ihre Trophäe entgegenzunehmen. Julius Spörl, Bereichsleiter Kundenkommunikation WWK Versicherungen, war einer von ihnen. Er sagt: „Wir nehmen die Auszeichnung als Ansporn, immer noch ein Stückchen exzellenter zu werden und den Menschen einen echten Mehrwert zu bieten.“ Wie die anderen Gewinner wurde die WWK von einer hochkarätigen Jury, deren Vorsitz der Journalist und Fernsehmoderator Heiner Bremer hat, unter zahlreichen Bewerbern ausgewählt.

SICH SELBST AUF DIE SCHULTER KLOPFEN

Zu dieser Jury gehört in diesem Jahr auch Anna Alex, E-Commerce-Expertin und Gründerin von Outfittery. Sie sagt: „Es tut gut, einmal einen Moment innezuhalten, zu betrachten, was man geschaffen hat, und sich selbst auf die Schulter zu klopfen.“ Dazu ist im Januar 2019 wieder Gelegenheit. Die Bewerbungsfrist für den Exzellenz-Preis läuft bis Ende August.

Angesprochen sind alle Unternehmen der deutschen Wirtschaft, ob sie Geschäfts- oder Privatkunden

Begehrte Trophäen:
Erinnert Preisträger
und deren Geschäfts-
partner an exzellente
Leistungen

Wolfgang Clement:
Der Bundesminister
a.D. ist Schirmherr
des Deutschen
Exzellenz-Preises

bedienen, sowie alle Entscheider, ob Manager, Gründer oder „Macher“ in anderen Positionen. Eine 15-köpfige Jury berät darüber, welche hervorragenden Ideen, Leistungen, Kampagnen und Persönlichkeiten mit dem zweiten Deutschen Exzellenz-Preis ausgezeichnet werden sollen.

HOHER MEHRWERT DER BEWERBUNG

Die Trophäe würdigt Herausragendes, die feierliche Preisverleihung und die durch die Vielfalt der Bewerber entstehenden inspirierenden Kontakte samt der Berichterstattung plus einem Paket aus vielfältig nutzbaren Siegeln stellen dies ins Rampenlicht.

Hinzu kommt der Ansporn des Teams in der Bewerbungsphase: Dass Exzellenz von mehreren Experten gewürdigt wird, stärkt die Motivation. Trendforscher Peter Wippermann, ebenfalls Jurymitglied, sagt: „Beim Deutschen Exzellenz-Preis geht es um eine Momentaufnahme von aktuellen Leistungen, deren Weiterentwicklung durch die Auszeichnung beschleunigt wird.“ ■

DAS WICHTIGSTE IM ÜBERBLICK

- **Der Deutsche Exzellenz-Preis stellt herausragende Leistungen ins Rampenlicht.**
- **Bewerbungsphase endet am 31. August 2018.**

 [Bewerbung unter deutscherexzellenzpreis.de](http://Bewerbung.unter.deutscherexzellenzpreis.de)



Anna Alex

Die Gründerin und Geschäftsführerin von Outfittery, einem Personal Online-Shopping-Service für Männer, startete ihre Karriere bei Rocket Internet, bevor sie sich ihren Traum vom eigenen Unternehmen erfüllte

„Klug und beständig“

DUB UNTERNEHMER-Magazin: Was bedeutet Ihnen Exzellenz?

» **Anna Alex:** Die richtige Mischung aus Klugheit und Beständigkeit. Gerade Beständigkeit ist meiner Meinung nach ein sehr wichtiger und oft unterschätzter Faktor, um eine exzellente Firma zu bauen.

Sind Sie der Meinung, dass exzellente Unternehmer zu wenig über ihre Leistungen reden?

» **Alex:** Ja, besonders Frauen stellen ihr Licht oft unter den Scheffel. Dabei tut es gut, einmal einen Moment innezuhalten, zu betrachten, was man geschaffen hat, und sich selbst auf die Schulter zu klopfen. Bei Outfittery gehört dies zur Unternehmenskultur.

.....

Peter Wippermann

ist Gründer der Trendforschungsagentur Trendbüro. Der gelernte Schriftsetzer arbeitete erst als Artdirector, 1993 bis 2015 lehrte er Kommunikationsdesign an der Folkwang Universität der Künste in Essen



„Impulse unterstützen“

DUB UNTERNEHMER-Magazin: Was fasziniert Sie an der Idee zum Deutschen Exzellenz-Preis?

» **Peter Wippermann:** Er gibt einen Überblick, wie sich unsere Wirtschaft verändert, und zeigt, wer die Impulsgeber sind. Es reizt mich, als Jurymitglied Gewichtungen vorzunehmen und Impulse zu unterstützen. Und als Trendforscher erhoffe ich mir auch Input.

Wie schätzen Sie die Bedeutung von Siegeln ein?

» **Wippermann:** Beim Deutschen Exzellenz-Preis geht es vor allem um Kommunikation, um eine Momentaufnahme von aktuellen Leistungen, deren Weiterentwicklung durch die Auszeichnung zusätzlich beschleunigt wird.

„Unsere Denke ist falsch“

MEINUNGSSTARK ist Eberhard Sautter ohnehin. Der Chef der HanseMerkur nimmt, wenn es um die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft geht, kein Blatt vor den Mund. Das Interview mit ihm wird zum Plädoyer für ein neues Denken in einer neuen Zeit.

Ortstermin im Office. Das Chefbüro von Eberhard Sautter macht einen ebenso aufgeräumten Eindruck wie der CEO der HanseMerkur Versicherung selbst. Viel Licht dringt an diesem Morgen durch die großen Fenster. Dezent, doch wirkungsvoll eingesetzte Kunst an den hellen Wänden und viele Grünpflanzen sorgen für eine offene Atmosphäre. Davon – sowie vom Thema Wandel – ist auch das Gespräch inspiriert. Sautter beklagt Selbstbeschränkung und mahnt Umdenken an.

DUB UNTERNEHMER-Magazin: China investiert Hunderte Milliarden in Künstliche Intelligenz und kämpft in Sachen Technologie mit den USA um die Spitze. Wo steht Deutschland in diesem Wettlauf?

» **Eberhard Sautter:** Nicht an der Spitze. Aber wir müssen zunächst analysieren, wo die Unterschiede liegen und woher sie stammen. Dann müssen wir überlegen, was bei uns veränderbar ist und was nicht. Neutral betrachtet gibt es in der reinen Informationstechnologie, die nicht so stark an die Industrie gekoppelt ist, fast keine deutsche Firma von Weltrang. Solche Firmen findet man heute eher in China – sie heißen Baidu, Alibaba oder Tencent. Oder eben in den USA mit Amazon, Google, Facebook, Twitter, Netflix, Uber oder Tesla. Hierzulande gibt es eigentlich nur SAP, die gute Anwendungssoftware machen, aber nichts, was als „sexy“ empfunden wird. Wenn aber die Frage lautet, wo Deutschland in Sachen Informationstechnologie und wo im Zukunftssektor Künstliche Intelligenz steht, antworte ich, dass wir noch alle Chancen haben. An klugen Köpfen mangelt es in Deutschland nicht. Und solche Köpfe brauchen ordentliche Bildung und gute Studiengänge. In Feldern, die Grundlagen der Künstlichen Intelligenz sind – in Mathematik, Physik, in der Kybernetik oder der Luft- und Raumfahrt –, haben wir durchaus etwas vorzuweisen. Wir sind gut in der Bilderkennung, der Automatisierung, Prozesseffizienz, der Verwaltung von großen Datenmengen. Allerdings fehlen uns für revolutionäre Entwicklungen hierzulande oft die Investitionssummen.



„Richte dich nach vorne aus. Erkenne, wo du hinwillst, sieh zu, dass du möglichst schnell ans Ziel kommst, und verändere dich auf dem Weg dorthin.“

Eberhard Sautter, HanseMerkur

Die Dax-Unternehmen sind im Vergleich mit US-Firmen nur gering kapitalisiert. Dennoch liefern wir oft die Technologien für Bahnbrechendes.

Wird China ein Vorreiter sein?

» **Sautter:** Innovation funktioniert nicht per Verordnung, sondern nur als Kultur. Das wird das Problem chinesischer Unternehmen in der Zukunft sein. Sie haben soziale Medien oder Suchmaschinen nicht erfunden, sondern gelungen kopiert. Die Frage ist aber, ob sie auch den nächsten Schritt machen, also Vorreiter werden können. Ihr Vorteil: Es gibt mittlerweile 1,4 Milliarden Chinesen. Ihr Nachteil: Innovation braucht freiheitliches Denken.

Was hemmt Deutschland im globalen Vergleich?

» **Sautter:** Daten sind der Rohstoff von heute und der Reichtum von morgen. Wer das nutzen will, sprich, Daten klug verarbeiten will, braucht reichlich Risikokapital. Und das gibt es hierzulande erst einmal nicht. Auch beim Thema Datenschutz sind die Verhältnisse unterschiedlich: Wieso sind Google, Face-

Hat viele Argumente:

Eberhard Sautter kritisiert, dass sich die Deutschen in puncto Innovationen zu sehr selbst beschränken



book, Apple, Tesla oder Uber nicht in Deutschland entstanden? Die dahinter liegenden Algorithmen hätten wir im Zweifel auch hinkommen. Was aber haben diese Big Player gemeinsam? Sie waren alle bereit, alte Regeln zu brechen und neue zu setzen, um Kundennutzen zu stiften. Sie haben erst einmal Pflöcke eingerammt und sich dann über gute Rechtsanwälte für ein paar Jahre Ruhe besorgt. So funktioniert es hierzulande nicht. Im Jahre 2015 wurde Uber nach Protesten der Taxi-Lobby die Lizenz entzogen. Bei uns gibt es eine restriktive Rechtsprechung, eine überzogene Regulatorik und einen vermeintlich verbraucherfreundlichen Datenschutz, Letzteren auf lokaler, bundesweiter und europäischer Ebene. Damit erlauben wir uns selbst so gut wie gar nichts. Gleichzeitig sitzen wir hier mit unserem Smartphone in der Hosentasche und lassen unsere Daten – trotz DSGVO – von US-Unternehmen ganz einfach abgreifen. Warum? Weil wir glauben, dass der Nutzen deutlich größer ist als der potenzielle Schaden. Der Verbraucher entscheidet also anders, was in der Nutzung von Smartphones, Amazon, Facebook, Google, Twitter und YouTube deutlich zum Ausdruck kommt. Aber bei einem deutschen Unternehmen genießt vor allem die Frage nach der Datensicherheit und dem Speicherort erste Priorität. Unsere Denke ist einfach komplett falsch. Fazit: Die Menschen und das Wissen sind da. Weil wir uns aber selbst beschränken, kommen Innovationen aus dem

Ausland. Nicht umsonst gehen Deutsche, die in Zukunftsfeldern erfolgreich sein wollen, im Zweifel in die USA.

Wie sieht Ihre Lösung aus?

» **Sautter:** Das ist nicht einfach zu lösen, vor allem aber nicht schnell. Eine Möglichkeit ist sicher, wie die HanseMerkur eine Doppelstrategie zu fahren. So haben wir eine Firma namens red6 mit dem Fokus Entwicklung von Software gegründet, um auch für Informatikstudienabgänger interessant und nicht vermeintlich langweilig wie das Thema Versicherungen zu sein. Dort gibt es ein auf junge Leute angepasstes Arbeitszeitmodell mit Organisationsformen und Prozessen, wie sie bei Start-ups zu finden sind. Ich muss also Umwege gehen, um hierzulande möglichst viel erreichen zu können. Und vielleicht gibt es irgendwann ja auch einmal eine zweite Schweiz in Europa, wo der Datenschutz keine so beschränkende Rolle spielt. In diesem Fall wären sicher Strukturen denkbar, wie man über dortige Unternehmen Europa mit Lösungen versorgen kann. ■

DAS WICHTIGSTE IM ÜBERBLICK

- **Deutschland braucht ein neues Denken.**
- **Neues entsteht im Wandlungsprozess.**



Mehr unter hansemerkur.de

ZUR PERSON

EBERHARD SAUTTER

Der Diplom-Mathematiker ist seit Juli 2014 Vorstandsvorsitzender der HanseMerkur Versicherungsgruppe

MEHR ONLINE

Das komplette Interview lesen Sie online unter DUB.de/CEO

Investition in Innovation

DEN IDEENWETTBEWERB unter Mitarbeitern fördern und fördern, um zukunftsfähig zu sein – dafür plädiert Peter Ashworth vom Businessreisen-Profi Carlson Wagonlit Travel.



ZUR PERSON
PETER
ASHWORTH

ist seit 2013 Senior Vice President Central and Eastern Europe bei Carlson Wagonlit Travel. Seit 1985 im Unternehmen, begleitet er den digitalen Wandel von Beginn an mit

MEHR ONLINE

Das komplette Interview lesen Sie online unter DUB.de/CEO

Carlson Wagonlit Travel hat Ende 2016 die Weichen gestellt: Eine digitale Strategie positioniert das Geschäftsreisebüro neu. Das Unternehmen investiert in neue Technologien sowie in die Weiterentwicklung der Kundenerlebnisse. Die Mitarbeiter waren dabei von Anfang an mit an Bord. Das erklärte Ziel: das erste vollständig digitale Geschäftsreise- und Veranstaltungsunternehmen zu werden.

I DUB UNTERNEHMER-Magazin: Laut dem aktuellen „Tech Trends Report“ des US-amerikanischen Future Today Institute ist China das Land, das die digitale Transformation der Wirtschaft derzeit besonders vorantreibt. Ein Vorbild?

» **Peter Ashworth:** China ist eine führende Kraft der digitalen Transformation. Ein gutes Beispiel dafür ist WeChat. Das Tool ist als einfache Chat-App gestartet und liefert nun ein umfassendes Kundenerlebnis mit vielen Funktionen – von Videocalls über Taxibuchungen bis zu Online-Einkäufen oder Zahlungsfunktionen.

I Wo steht Deutschland im internationalen Vergleich?

» **Ashworth:** Ich finde, Europa und Deutschland haben hier noch einiges aufzuholen und müssen mehr Unterstützung für neue Technologien bieten. Auch wenn Deutschland führend auf dem Gebiet der Fertigungsautomation ist, gibt es viele Bereiche, die mehr gefördert werden müssen. Wie zum Beispiel der Ausbau des WLAN-Netzes.

I Als eine Art Faustregel der digitalen Transformation gilt: Wer sich dem Wandel nicht stellt, läuft Gefahr,

von disruptiven Entwicklungen aus dem Geschäft geworfen zu werden. Wie reagieren Sie?

» **Ashworth:** Um unser Ziel zu erreichen, das erste vollständig digitale Geschäftsreise- und Veranstaltungsunternehmen zu werden, versuchen wir stets, die Balance zwischen technischen Innovationen und persönlicher Beratung zu finden.



MEIN CREDO:

Digitalisierung bedeutet – neben neuen Technologien – auch, Kundenbedürfnisse besser nachzuvollziehen und personalisierten Service anzubieten.

I Setzen Sie dabei auf Künstliche Intelligenz?

» **Ashworth:** Ja – sowohl mit der Entwicklung von Chatbots für die Reisebuchung und Fragen zum Reiseverlauf als auch im Bereich der automatisierten Auswertung von Daten.

I Inwiefern fördern Sie den Innovationsgeist Ihrer Mitarbeiter?

» **Ashworth:** Wir haben neben einer eigenen Abteilung für Innovationen auch eine Plattform, auf der alle Mitarbeiter abteilungsunabhängig ihre Ideen teilen können. In regelmäßigen Abständen wird dort auch ein Aufruf zu innovativen Ideen zu bestimmten Themen gestartet. Die besten Vorschläge werden dann weiterverfolgt. Als Kooperationspartner von Plug and Play, einem führenden US-Start-up-Gründerzentrum, führen wir zudem „Innovation Workshops“ für unsere Kunden durch. Dort stellen wir unsere neuen Entwicklungen vor und erhalten direktes Feedback sowie deren Ideen dazu.

I Und wie motivieren Sie Mitarbeiter, die Transformation auch aktiv mitgestalten zu wollen?

» **Ashworth:** Wir setzen auf transparente Dialoge und diskutieren offen mit unseren Mitarbeitern in persönlichen Gesprächen, Videokonferenzen oder über unsere soziale Intranetplattform. Damit alle am gleichen Strang ziehen, müssen Mitarbeiter aktiv einbezogen und ihr Feedback auch umgesetzt werden. ■

Mitarbeiter weltweit: 18.000

Standorte: vertreten in 150 Ländern

Globaler Umsatz: 23,2 Milliarden US-Dollar*

Buchungen weltweit: 60 Millionen





Regional digital

NETZWERKEN Die Informations- und Netzwerkreihe DIGITALX der Telekom Deutschland bringt regionale Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Digitalisierungsinitiativen an einen Tisch.

Breite Branchenstruktur: Die Telekom setzt bei ihrer Informations- und Netzwerkreihe DIGITALX auf Austausch in den Regionen

Keine Frage: Die Digitalisierung ist längst das meistdiskutierte Thema der Wirtschaft. Auch der Mittelstand hat dies erkannt und macht die digitale Transformation zum Chefthema in den Unternehmen. Denn Firmen jeder Größe und in jeder Branche brauchen eine Strategie für die Digitalisierung. Viele Fragen: Noch sind insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen unsicher, in welchen Bereichen und wie sie die Digitalisierung konkret angehen sollen. Antworten liefert der branchenübergreifende Austausch mit Digitalisierungsvorreitern, die bereits erste Projekte erfolgreich umgesetzt haben. Oder von Start-ups zu lernen, die oft auf digitalen Geschäftsideen aufsetzen und das Digital-Gen in sich tragen.

Die Informations- und Netzwerkreihe DIGITALX der Telekom bringt in sechs Regionen Deutschlands Mittelstand und Digitalisierungsmacher zusammen. Die Ziele: sich austauschen, voneinander lernen und Ideen mitnehmen, welche Digitalisierungsprojekte einfach umsetzbar sind und schnellen Erfolg bringen. Denn Digitalisierung ist keine Frage nur von neuen Technologien und Infrastruktur. Sie greift in die Abläufe der Unternehmen ein, verändert etablierte Prozesse und

kann zu neuen Geschäftsstrategien führen. Dies verunsichert insbesondere die Beschäftigten, die um ihre Arbeitsplätze fürchten. Umso wichtiger ist es, Beispiele erfolgreicher Unternehmen zu zeigen, die sich frühzeitig der digitalen Transformation gestellt haben. Die Besten zeichnet die Telekom auf ihren Networking-Veranstaltungen mit regionalen „Digital Champions Awards“ aus. Das DUB UNTERNEHMER-Magazin spricht mit Hagen Rickmann, Geschäftsführer Geschäftskunden Telekom Deutschland, und Dr. Ralf Ebbinghaus, Geschäftsführer Swyx, einem Partner der Informations- und Netzwerkreihe DIGITALX, zum Thema Digitalisierung im deutschen Mittelstand.

| DUB UNTERNEHMER-Magazin: Wer sich mit der digitalen Transformation beschäftigt, kommt an einem Grundsatz nicht vorbei: Stellt man sich dem Wandel nicht, können disruptive Entwicklungen das Aus für das eigene Geschäft bedeuten. Mit Blick auf den Mittelstand: Wie schätzen Sie die Lage ein?

» **Hagen Rickmann:** Kein Unternehmen dieser Welt ist davor gefeit, Opfer eines disruptiven Wettbewerbers zu werden. Das war schon immer so und gilt ►



ZUR PERSON

**HAGEN
RICKMANN**

leitet den Geschäftskundenbereich der Telekom Deutschland und setzt sich insbesondere für die digitale Transformation des Mittelstands ein. Seit seinem Eintritt in den Telekom Konzern im Jahr 2009 war Rickmann in verschiedenen Führungspositionen für die Geschäftskundensparte T-Systems tätig



Keynote von Telekom Manager Hagen Rickmann: Die Informations- und Netzwerkreihe DIGITAL X der Telekom lädt in verschiedenen Regionen Deutschlands Mittelständler und Start-ups zum Dialog mit Politikern, Medien und Digitalisierungstreibern ein

► unabhängig von der Digitalisierung. Der Unterschied heute ist jedoch: Wettbewerber aus völlig anderen Branchen treten auf den Plan. Und häufig ist es so, dass diese neuen Wettbewerber eines perfekt machen: Sie analysieren sehr genau, was Kunden wünschen, und schneiden ihr Angebot auf deren Bedürfnisse zu. Wer dagegen bisher erfolgreich mit seinen Produkten und Dienstleistungen war, erkennt dies nicht, weil er vom Status quo aus denkt. Viele Unternehmen prüfen daher gerade, was ihre Kunden künftig von ihnen erwarten. Dafür müssen sie nicht gleich alles auf den Kopf stellen. Besser ist es, die Digitalisierung Schritt für Schritt anzugehen. Mit einem strategischen Transformationsziel im Kopf.

» **Ralf Ebbinghaus:** Die meisten mittelständischen Unternehmer wissen das: Die digitale Transformation ist kein Selbstzweck, sondern sichert die Zukunft ihres Unternehmens. Bereits heute prägt die Digitalisierung in vielen Unternehmen die Art und Weise, wie der Betrieb mit seinen Kunden kommuniziert oder wie er intern die Zusammenarbeit organisiert – über unterschiedliche Kanäle und Endgeräte hinweg.

Die Deutsche Telekom und Swyx arbeiten strategisch zusammen, nutzen Synergien bei der Produktentwicklung. Eines der Vorhaben: Sie wollen die Marktführerschaft im Segment „Digitalisierung des Mittelstands“ anstreben. Ein hehres Ziel. Was tun Sie konkret dafür?

» **Rickmann:** Zunächst einmal machen wir mit unseren Netzen die Digitalisierung überhaupt erst möglich.

Für den Breitbandausbau investiert die Telekom jährlich gut fünf Milliarden Euro. Zudem bieten wir gemeinsam mit Partnern wie Swyx dem Mittelstand eine Vielzahl von digitalen Lösungen und Services, die den Einstieg in die digitale Transformation erleichtern. Das können digitale Kommunikationslösungen sein oder beispielsweise Angebote, mit denen ein Mittelständler seine Maschinen vorausschauend warten oder ein Logistikunternehmen seine Warensendungen in Echtzeit nachverfolgen kann. Mit Swyx setzen wir beim Thema Unified Communications an. Diese Lösungen sind für mittelständische Unternehmen enorm wichtig, weil ihre Mitarbeiter damit jederzeit und ortsunabhängig arbeiten und auf alle Informationen zugreifen können. An jedem Ort stehen den Kollegen alle Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfügung – also Telefonie, Video-Kommunikation, E-Mail, Fax, Messaging, Präsenzanzeige oder Social Collaboration.

» **Ebbinghaus:** Vielen Unternehmen fällt die Entscheidung schwer, wie das richtige Maß an Innovation aussieht. Was heißt das für Swyx? Ich sehe es als eine unserer wichtigsten Aufgaben, die tatsächlichen Anforderungen mittelständischer Unternehmen mit den vielfältigen Möglichkeiten, die aktuelle Unified-Communications-Lösungen bieten, in Einklang zu bringen.

Sie sagen, kleine und mittlere Unternehmen können mit innovativen Technologien neue Wege beschreiten, Produkte und Services neu denken. Das klingt in der Theorie ganz einfach. Aber wie setzt man das

in der Praxis um? Welche Schritte sind erforderlich, um eine „Digitale Dividende“ zu erzielen?

» **Ebbinghaus:** Es ist völlig klar, dass viele Mittelständler auf ihrem Transformationsweg Hilfe brauchen – ein Top-Maschinenbauer ist ja nicht automatisch auch ein Digitalisierungsexperte. Ich weiß, dass mittelständische Unternehmer froh sind, wenn sie Transformationsanregungen von außen bekommen...

» **Rickmann:** ... zum Beispiel von Unternehmen, die digitale Vorreiter sind. Oder von Start-ups, die digitale Lösungen für den Mittelstand entwickelt haben. Auch die Telekom positioniert sich als Digitalisierungspartner des Mittelstands. Um digitale Lösungen und Services einzusetzen, muss man kein Digitalisierungsexperte sein. Wohl aber muss man die Transformation des eigenen Unternehmens wollen. Und wissen, wo man Unterstützung findet.

I Mit Ihrer Netzwerkreihe DIGITALX wollen Sie den Dialog über Digitalisierungsthemen fördern. Warum ist das so wichtig und was erfahren Unternehmer bei den Events?

» **Rickmann:** Mit DIGITALX wollen wir in den Regionen den persönlichen Austausch zu Digitalisierungsthemen anregen, Unsicherheiten beseitigen, das komplexe Thema Digitalisierung einfacher und Technik erfahrbar machen. Vor allem aber wollen wir langfristige Netzwerke knüpfen. Wir haben die richtigen Stakeholder miteinander vernetzt und dazu Mittelständler und Start-ups mit Verbänden, der Politik und der Wissenschaft zusammengebracht. Bei jeder Veranstaltung sind wir ganz konkret auf die Bedürfnisse der Unternehmen eingegangen – und die unterscheiden sich von Region zu Region.

I Welches Feedback bekommen Sie von Unternehmen, Gründern und Start-ups?

» **Rickmann:** Viele sagen mir, dass sie vom Austausch wirklich profitierten. Ob es nun um die Technologien oder um konkrete Produkte ging. Wir haben zum Beispiel MagentaBusiness POS präsentiert. Das ist ein modernes Kassensystem für das Gastgewerbe, den Einzelhandel oder Dienstleister. Mit allen wichtigen Funktionen wie Kasse, Warenwirtschaft, Reservierung, Kundenverwaltung, Einkauf und Logistik. Diese Lösung probieren die Besucher gerne direkt vor Ort aus.

I Eine zentrale Frage bei der Digitalisierung des eigenen Geschäftsmodells ist, wie man Kunden bindet und mit neuen Angeboten noch mehr Nutzen respektive Vorteile offerieren kann. Mit welchen Strategien

können sich Mittelständler diesem Komplex stellen und Lösungen evaluieren?

» **Ebbinghaus:** Dreh- und Angelpunkt ist der Kundennutzen. Die Unternehmen sollten sich daher überlegen, wie sie einen besseren Service bieten können. Unser gemeinsamer Kunde Winterhalter, ein Spülmaschinenhersteller aus Oberschwaben, hat zum Beispiel ein neues Vertriebskonzept entwickelt: eine vernetzte Spülmaschine. Die Gastronomen kaufen keine Spülmaschine mehr, Winterhalter stellt sie ihnen bereit. Die Kunden zahlen nur für den tatsächlichen Spülgang.

» **Rickmann:** Das ist ideal für jeden Wirt, der eine neue Kneipe oder ein Café eröffnet, aber Anschaffungs- und Reparaturkosten scheut. Mit „Pay-per-Wash“ setzt Winterhalter auf ein nutzungsbasiertes Geschäftsmodell. Viele Analysten sind sich einig, dass wir uns mit der Digitalisierung auf eine „As-a-Service-Ökonomie“ zubewegen. Winterhalter hat das früh erkannt und war daher mit seinem digitalen Service auch auf unserer DIGITALX mit von der Partie. ■

DAS WICHTIGSTE IM ÜBERBLICK

- Die Telekom will das Thema Digitalisierung im Mittelstand regional vorantreiben.
- Nationales Finale am 7. und 8. November beim DIGITALSUMMIT in Köln.
- Tipp: Die Transformation in Etappen umsetzen.

 Mehr unter telekom.de/digitale-zukunft



ZUR PERSON
DR. RALF
EBBINGHAUS

ist Co-Gründer und CEO des Unified-Communications-Anbieters Swyx Solutions. Er hat die Entwicklung des 1999 gegründeten Unternehmens vom Start-up zum europäischen Marktführer für softwarebasierte Kommunikationslösungen mitgestaltet



Ehrung: Swyx-CEO Ralf Ebbinghaus (l.) und Michael Müller (r.), Leiter Vertrieb VMCC Telekom Deutschland, bei der Vergabe des Digital Champion Awards auf der DIGITAL SOUTHWEST an Marko Hein, Head of Digital & Innovation der Ravensburger AG



Innovative Technologien:
Die dichte Forschungs-
landschaft gehört
zu den Erfolgsfaktoren
Sachsen-Anhalts

Digitaler Hotspot

REGION IM WANDEL Die Digitalisierung in Sachsen-Anhalt schreitet mit großen Schritten voran. Insbesondere die Zukunftssektoren Big Data, Cloud-Computing und IT-Sicherheit machen das Bundesland zu einem attraktiven Standort – auch für Global Player.



Der Wirtschaftsstandort Sachsen-Anhalt mausert sich zum digitalen Hotspot. In Bielefeld bei Magdeburg etwa ist eines der größten und modernsten Cloud-Rechenzentren Deutschlands entstanden. 2014 hatte die Telekom-Tochter T-Systems das Data Center Campus Bielefeld eröffnet und über zwei Jahre kräftig erweitert. Aufgrund der starken Nachfrage nach der „German Cloud“ investiert der Bonner Konzern aktuell einen dreistelligen Millionenbetrag in den Bau von Bielefeld 2. Damit will T-Systems zu den führenden Anbietern im europäischen Cloud-Markt aufsteigen.

Ausschlaggebend für die Wahl des Standorts war auch die Unterstützung durch das Land Sachsen-Anhalt und durch die landeseigene Investitions- und Marketinggesellschaft. Dieses „Fort Knox der Daten“ ist jedoch nur ein Beispiel, das die zunehmende Bedeutung der Branche für Informations- und Kommu-

nikationstechnologie (IKT) im Bundesland Sachsen-Anhalt demonstriert. Mit heute über 2.000 Firmen – die 2017 mit rund 16.000 Mitarbeitern mehr als zwei Milliarden Euro Erlös erwirtschafteten – hat die IKT-Industrie längst ihr Nischendasein verlassen. Obwohl die IT-Landschaft vorwiegend vom Mittelstand geprägt ist, haben sich dort längst auch Global Player wie IBM und Dell angesiedelt.

FLORIERENDE FORSCHUNGLANDSCHAFT

„Ein zentraler Erfolgsfaktor des Standortes liegt in der dichten Hochschul- und Forschungslandschaft, die leistungsstarke Fachkräfte hervorbringt“, erklärt Thomas Einsfelder, Geschäftsführer der IMG Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt. Landesweit sind derzeit über 3.500 Studierende in IT-

spezifischen Studiengängen eingeschrieben. Sachsen-Anhalt zählt 29 Forschungseinrichtungen, darunter Fraunhofer-, Leibniz-, Max-Planck- und Robert-Koch-Institute sowie Helmholtz-Zentren. An der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg betreut das weltweit größte SAP University Competence Center mehr als 500 Universitäten rund um den Globus.

Die Schwerpunkte der IKT-Branche des Bundeslands liegen in den Bereichen Software und IT-Services. Insbesondere Automobilzulieferer, Energieversorger und Maschinenbauer profitieren von Software made in Sachsen-Anhalt. Zu den Erfolgsbeispielen zählen etwa GISA, der größte unabhängige IT-Dienstleister in Mitteldeutschland, aber auch die Regiocom-Gruppe, ein bedeutender IT-Dienstleister für die deutsche Energiewirtschaft.

ZUNEHMENDE VERNETZUNG

Darüber hinaus ist das Bundesland auch in vielen IT-Zukunftssektoren gut vertreten. Im Bereich Big Data etwa hat sich Datameer vom Spin-off der Martin-Luther-Universität Halle zu einem internationalen Anbieter von Analyseprogrammen entwickelt. Die AV-Test GmbH wiederum ist im Segment IT-Sicherheit zu einem global führenden Anbieter von Services in der Antiviren-Forschung aufgestiegen.

Wie attraktiv der Standort auch für Global Player ist, zeigt das Engagement des US-Konzerns Nielsen. Der Marktführer in der Marketing- und Werbeforschung gründete 2016 die Tochter Nielsen Tele Medical in Magdeburg und entwickelte zusammen mit den Neurologen der Otto-von-Guericke-Universität das weltweit erste drahtlose EEG-Headset zur Beobachtung neurologischer Risikopatienten durch Messung der Hirnaktivität zu Hause. „Die zunehmende Vernetzung von Forschungsinstituten, Global Playern, innovativen Mittelständlern und Start-ups bildet beste Voraussetzungen dafür, dass sich der Wachstumskurs auch in Zukunft fortsetzt. Gerade wenn es um Industrie-4.0-Anwendungen geht, punktet die IKT-Branche Sachsen-Anhalts mit Know-how, mit Ressourcen und mit klugen Köpfen“, so Einsfelder. ■

DAS WICHTIGSTE IM ÜBERBLICK

- **Der IKT-Standort Sachsen-Anhalt gewinnt zunehmend an Bedeutung.**
- **Der Mittelstand und Global Player prägen das IT-Umfeld.**



Mehr unter investieren-in-sachsen-anhalt.de



Michael Krüger

Der Wirtschaftsinformatiker ist seit 2001 Geschäftsführer der GISA GmbH in Halle (Saale)

„Unsere Lebensader“

Michael Krüger erklärt, warum die Digitalisierung ein wichtiger Wirtschaftsfaktor für Sachsen-Anhalt ist.

I DUB UNTERNEHMER-Magazin: Vor rund 25 Jahren wurde GISA in Halle gegründet. Was macht für Sie den Standort bis heute attraktiv?

» **Michael Krüger:** Sachsen-Anhalt hat sehr gute Bildungseinrichtungen, mit denen wir im Zuge einer nachhaltigen Sicherung von IT-Fachkräften kooperieren. Ich bezeichne die hiesigen Universitäten und Fachhochschulen gern als unsere Lebensader. Die Lage Sachsen-Anhalts ist für uns als IT-Partner zudem optimal, um unsere Kunden im gesamten Bundesgebiet zu erreichen.

I Welche Vorteile bietet der Wirtschaftsstandort Sachsen-Anhalt im Bereich Digitalisierung?

» **Krüger:** In Sachsen-Anhalt gibt es zahlreiche Unternehmen, die den digitalen Wandel bereits mit Innovationen sowie mit neuen Geschäftsmodellen und Arbeitsweisen vorantreiben. Sie machen die Digitalisierung von einer bloßen Chance zu einem echten Wirtschaftsfaktor und geben Sachsen-Anhalt ein Profil, das weit über die Region hinausstrahlt.

I Was schätzen Sie an Ihrer Heimatstadt Halle und Sachsen-Anhalt insgesamt ganz besonders?

» **Krüger:** Halle ist eine Stadt mit langer Tradition und einer mehr als 1.200-jährigen Geschichte. Die interessante Historie – unter anderem auf das große Salzvorkommen in der Region zurückzuführen – ist heute noch deutlich spürbar. Dank der unmittelbaren Lage an der Saale ist die Stadt besonders lebenswert. Die facettenreiche Natur und die kulturelle Vielfalt machen Sachsen-Anhalt außergewöhnlich reizvoll.

INTELLIGENTE IT-LÖSUNGEN

Als IT-Komplettanbieter sowie Branchenexperte für die Energiewirtschaft und den Bereich Public bietet GISA intelligente IT-Lösungen aus einer Hand: von der Beratung über die Entwicklung und Implementierung bis hin zum Outsourcing kompletter Geschäftsprozesse und IT-Infrastrukturen. GISA beschäftigt 720 Mitarbeiter, der Hauptsitz ist in Halle an der Saale. gisa.de

Orientierung im Wandel

SCHLAUE HELFER Googles Sprachassistent hat sich erfolgreich als Mensch ausgegeben. Was bedeuten solche technologischen Quantensprünge für Unternehmer? Der DUB Club liefert Antworten und gewährt tiefe Einblicke in die digitale Zukunft.



Stanton Sugarman: Bei einer Tour ins Silicon Valley trafen DUB-Club-Mitglieder den Salesforce-Vize

Kürzlich ist es passiert. Eine Maschine hat mit einem Menschen telefoniert, ohne dass dieser merkte, dass er sich gerade mit einem Programm unterhielt. Auf der Google-Entwicklerkonferenz I/O zeigte CEO Sundar Pichai dem staunenden Publikum eine Aufzeichnung von einem Sprachassistenten, der telefonisch einen Friseurtermin vereinbarte. Zu keiner Zeit schien die Dame am anderen Ende der Leitung zu bemerken, dass es sich bei dem Anrufer nicht um

einen Mann, sondern um Künstliche Intelligenz handelte. Was bedeuten solche Technologiesprünge? Kann der Computer bald Tausende Kunden telefonisch beraten und Produkte verkaufen? Was sagt der Gesetzgeber dazu? Muss der Computer sich zu erkennen geben – oder kann er sich als Mensch präsentieren? Und darf der technische Fortschritt alles? Keine Frage, Wirtschaft und Gesellschaft stehen vor tief greifenden Veränderungen.

DUB UNTERNEHMER-CLUB

Information und Inspiration für nur 15 Euro im Jahr: vom digitalen Wandel profitieren und Digital-Versteher werden. Wer sich auf dubunternehmer-club.de registriert, erhält:

- 6 XXL-Ausgaben des DUB UNTERNEHMER-Magazins
- Hochkarätige Events, Konferenzen und Workshops
- Insights von Pionieren – Club-Besuche etwa bei Twitter
- Club-Reisen – unvergessliche Trips, etwa nach Estland

ANTWORTEN AUF DRINGENDE FRAGEN

„Die digitale Transformation stellt alle vor enorme Herausforderungen“, sagt Eyke Katharina Junge, Managerin des DUB UNTERNEHMER-Clubs. „Unsere digitale Denkfabrik gibt Orientierung – egal ob für Profi oder Einsteiger. Die Plattform, die zum DUB UNTERNEHMER-Magazin gehört, ist eine Art Kompass für Chancen, die im Wandel liegen.“

Mitglieder profitieren von Vorträgen hochkarätiger Speaker, Talkrunden, Workshops, exklusiven Unternehmensbesuchen sowie Networking-Events rund um das Thema digitale Transformation. Neu im



Digitale Insights: Ausnahmeunternehmer und Hannover-96-Chef Martin Kind (l.) im Gespräch mit Jens de Buhr, Herausgeber des DUB UNTERNEHMER-Magazins

Programm sind DUB Club FUTURE-EXPERIENCE-Reisen. Egal ob Silicon Wadi, E-Estonia oder Silicon Valley – die Mitglieder besuchen regelmäßig die globalen digitalen Hotspots. Vor Ort treffen sie Visionäre und Pioniere. So erfahren Club-Mitglieder aus erster Hand, wie die Welt von morgen aussehen wird.

KUNDEN- UND MITARBEITER-EVENTS

Was bringt uns die digitale Zukunft? Was muss ich tun, um zu den Gewinnern zu gehören? Was bedeutet der Wandel für Mitarbeiter? Warum ist es wichtig, die Komfortzone zu verlassen? Inspirierende Antworten gibt der DUB Club. „Unsere Programme machen Mut“, sagt Club-Managerin Junge. Sie schneidert Event-Programme nach Maß – passgenau für Kunden, Mitarbeiter oder Führungskräfte. Ein Beispiel: Für die R+V Versicherung und die Hamburger Volksbank hat der DUB Club Mittelstands-Events entwickelt. Ziel war die Promotion von Cyber-Versicherungen. Zielgruppe: Unternehmer. Ergebnis: Schon während des Events wurden Beratungstermine vereinbart. ■

DAS WICHTIGSTE IM ÜBERBLICK

- **Digitale Chancen:** Der DUB Club gibt Unternehmern Orientierung – egal ob Newcomer oder Profi.
- **Bildungsreisen:** Club-Mitglieder fühlen Visionären und Techgrößen auf den Zahn.
- **Maßgeschneiderte Events:** für Kunden, Mitarbeiter und Führungskräfte.



Mehr unter dubunternehmer-club.de

Für weitere Informationen schreiben Sie an Club-Managerin Eyke Katharina Junge unter club@DUB.de



Eyke Katharina Junge verantwortet seit Juni den DUB UNTERNEHMER-Club. Zuvor war die gelernte Verlagskauffrau als Assistenz der Geschäftsführung bei JDB MEDIA tätig

„Wertvolle Insights“

Eyke K. Junge, Managerin des DUB UNTERNEHMER-Clubs, über die Eintrittskarte in die digitale Welt.

! DUB UNTERNEHMER-Magazin: Für wen ist der DUB Club?

» **Eyke K. Junge:** Der DUB UNTERNEHMER-Club zeigt Wege in die erfolgreiche Digitalisierung. Wir richten uns vor allem an Unternehmer, Führungskräfte und Investoren. Wer bei uns ist, muss sich um die Zukunft nicht mehr sorgen. Ziel ist es, die gigantischen Chancen des digitalen Wandels aufzuzeigen. Wir machen unsere Mitglieder schlauer, sprechen etwa auf Live-Events mit Experten aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft. Der Club steht für konkrete Take-aways, Chancen und Tipps – für Einsteiger und Profis.

! Der DUB Club geht regelmäßig auf Tour, war kürzlich im Silicon Valley. Wie war das Feedback der Teilnehmer?

» **Junge:** Grandios. Für viele war es eine sogenannte „Once in a lifetime“-Tour. Alle waren begeistert, wen wir vor Ort besucht haben. Beispiel Keith Krach: Der Multimilliardär und Chairman von DocuSign hat den Club in seine private Villa über den Dächern von San Francisco eingeladen. Eine ganz besondere Ehre, die man sich nirgendwo kaufen kann. Ein weiteres Highlight war der Austausch mit Biz Stone, dem Co-Gründer von Twitter. Wir haben bei Unternehmen wie IBM, Salesforce, Slack, LinkedIn die wirklich Wichtigen getroffen. Das unterscheidet den Club vom Silicon-Valley-Tourismus.

! Ende Mai war der DUB Club in Estland – dem europäischen Digitalisierungspionier. Was stand auf dem Programm?

» **Junge:** Das kleine Estland ist dabei, ein Tech-Riese zu werden. Die Hauptstadt Tallinn ist ein einzigartiges digitales Biotop. Dort schießen Start-ups wie Pipedrive oder Taxify wie Pilze aus dem Boden. Atemberaubend ist auch die Verwaltung des Landes. Die digitale Bürgerkarte etwa ist Personalausweis, Führerschein, Versicherungskarte, Büchereiausweis und Supermarkt-Treuekarte in einem. Wir waren auf Einladung der estnischen Regierung vor Ort. Das hat viele Türen zu Politikern und Unternehmern geöffnet und unseren Mitgliedern wertvolle Insights beschert. Es folgt ein ausführlicher Bericht im nächsten DUB UNTERNEHMER-Magazin, das ab dem 24. August erhältlich ist.

Perlen für Unternehmer

UNTERNEHMER-KARRIERE Sie sind wertvoll, schön und selten. Perlen zu finden ist immer etwas Besonderes. Das gilt vor allem für die Unternehmenswelt. Dabei verschwinden jährlich wertvolle Betriebe, weil Nachfolger fehlen. Sie zu finden fällt leichter, ist das Suchgebiet klar. Die Deutsche Unternehmerbörse DUB.de ist der Profi in Sachen „Perlentauchen“ für Unternehmer, Nachfolger und Franchisenehmer.

Perlen finden:

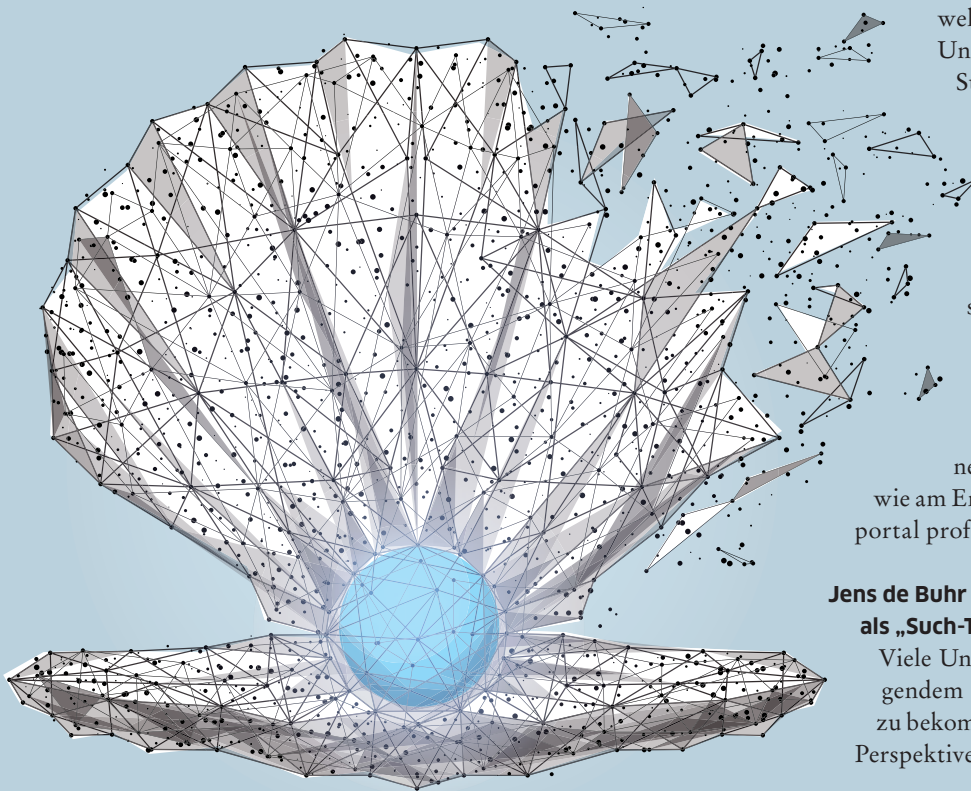
DUB.de ist das ideale Terrain für Unternehmen und Unternehmer, die Nachfolger oder Karrierechancen suchen

Es gibt viele Muscheln, aber nur wenige haben Perlen, sagt ein altes Sprichwort. Wer auf der Suche nach einem wahren Glanzstück ist, muss in der Regel lange suchen. Klasse statt Masse – dieses Prinzip lässt sich auch auf die Geschäftswelt übertragen. Dort bietet die Deutsche Unternehmerbörse DUB.de das perfekte Suchgebiet für „Perlentaucher“. Angetrieben von der Mission, Möglichkeiten mit Menschen zusammenzubringen, finden auf DUB.de Unternehmer und Nachfolger zusammen, die beruflich nach unternehmerischen Herausforderungen suchen und den nächsten Karriereschritt gehen wollen.

Jens de Buhr, Gründer der Deutschen Unternehmerbörse DUB.de, erklärt, wie einfach die Suche auf seiner Online-Plattform funktioniert – und wie am Ende alle Partner von dem Unternehmerportal profitieren können.

Jens de Buhr über die Deutsche Unternehmerbörse als „Such-Terrain“ für Unternehmer

Viele Unternehmer realisieren, dass es mit steigendem Lebensalter schwieriger wird, Kredite zu bekommen, und stellen sich die Frage nach der Perspektive. Oder jemand erkrankt, und ihm wird



bewusst, dass kein Nachfolger da ist. In den kommenden Jahren werden zudem zahlreiche Vertreter der Babyboomer-Generation in den Ruhestand gehen und deshalb einen Nachfolger suchen. Dann dient DUB.de als „Such-Terrain“ für Unternehmer und Nachfolger.

... über den Flirt mit der Selbstständigkeit

Wir bieten bei DUB.de zwei Möglichkeiten auf dem Weg zur Unternehmerkarriere: Erstens kann man bei uns erfahren, welche Unternehmen zum Verkauf stehen. Die zweite Option ist, eine Franchisefiliale wie beispielsweise von McDonald's zu übernehmen oder zu eröffnen.

... über das Prüfen vor der Entscheidung

Eine Investition oder der nächste Karriereschritt wollen gut überlegt sein. Der Unternehmer gibt anonym das Inserat auf. Der Interessent meldet sich per Mail mit seinen persönlichen Daten. Nach dieser Kennenlern- folgt die Einstiegsphase, während der man beispielsweise erst einmal im Angestelltenverhältnis zusammenarbeiten kann. Sind sich die Partner einig, können sie – quasi wie bei einer Heirat – Anteile oder das ganze Unternehmen übertragen.

... über das Investieren in die Zukunft

Für die Interessenten ist das Angebot kostenlos, die inserierenden Unternehmen zahlen für ihre Annonce. Unsere Maßgabe dabei ist, dass ein Monatsbeitrag aber nicht teurer sein soll als der fürs Fitnessstudio. Das sollte jedem der Erhalt des Lebenswerks doch wert sein. Das Schalten des Inserats ist komfortabel. Einfach auf DUB.de/inserieren ein passendes Paket auswählen, sich registrieren und Angaben zum Verkaufsangebot machen. Die Zahlungsweise auswählen. Fertig! Schon wenige Minuten nach der Bestätigung wird das Verkaufsangebot online gestellt.

... über die richtige Vorgehensweise beim Kennenlernen

Im ersten Schritt sollte der Unternehmer prüfen, wie seine Firma aufgestellt ist, eine Stärken-Schwächen-Analyse erstellen und sich fragen, wie es weitergehen kann. Wenn eine Übergabe erfolgen soll, muss der Unternehmer Informationen zu Umsatz, Mitarbeitern und weiteren Kennzahlen zusammenstellen und das Postleitzahlengebiet angeben. Ich rate dazu, mehrgleisig zu fahren und gleich mehrere potenzielle Nachfolger kennenzulernen. In der Regel vergehen zwischen sechs und zwölf Monate in diesem Prozess, bis ein geeigneter Nachfolger gefunden ist.

DUB.DE BIETET ZWEI KARRIEREBÖRSEN

I. DUB-UNTERNEHMENSBÖRSE

NACHFOLGER GESUCHT

Egal ob Unternehmensnachfolge oder Verkauf der Firma: Die Deutsche Unternehmerbörse DUB.de bringt Verkäufer und Interessenten zusammen. In der DUB-Unternehmensbörse finden sich Unternehmen, die zum Verkauf stehen, aber auch Käufer, die gezielt suchen. Anonym, sicher und schnell können Sie Ihr Inserat online stellen und den Prozess steuern.



MEHR GIBT'S HIER

DUB.de/unternehmensboerse und ab Seite 50

II. DUB-FRANCHISEBÖRSE

ALTERNATIVES SYSTEM

Viele Manager möchten sich selbstständig machen, wissen aber nicht, mit welcher Idee. Anderen fehlt ausreichendes Kapital, um ein Unternehmen zu kaufen. Für beide gibt es einen Weg: Franchising. Unter anderen arbeitet der Großgastronom McDonald's mit diesem System. Franchisenehmer sind selbstständige Unternehmer mit vielen Rechten und Pflichten und sollten aktiv mit dem Systembetreuer zusammenarbeiten. Unter den Angeboten der DUB-Franchisebörse werden Gründer in spe fündig.



MEHR GIBT'S HIER

DUB.de/franchise und ab Seite 55



ZUR PERSON JENS DE BUHR

Der Diplom-Betriebswirt ist Gründer, Geschäftsführer und Inhaber der JDB MEDIA GmbH. Mit der Deutschen Unternehmerbörse ging der Unternehmer 2011 online

Ein Marktplatz – 1.000 Chancen

JETZT UNTERNEHMER WERDEN Ob Sie ein etabliertes Unternehmen kaufen wollen oder für Ihre Firma nach einem Nachfolger suchen, der in Ihre Fußstapfen tritt: Auf den Seiten der Deutschen Unternehmerbörse DUB.de werden Sie fündig. Einen Überblick aktueller Inserate inklusive Anleitungen, wie Sie Deutschlands größte private Unternehmensbörse nutzen können, finden Sie hier.

I. DUB-UNTERNEHMENSBÖRSE

UNTERNEHMEN KAUFEN

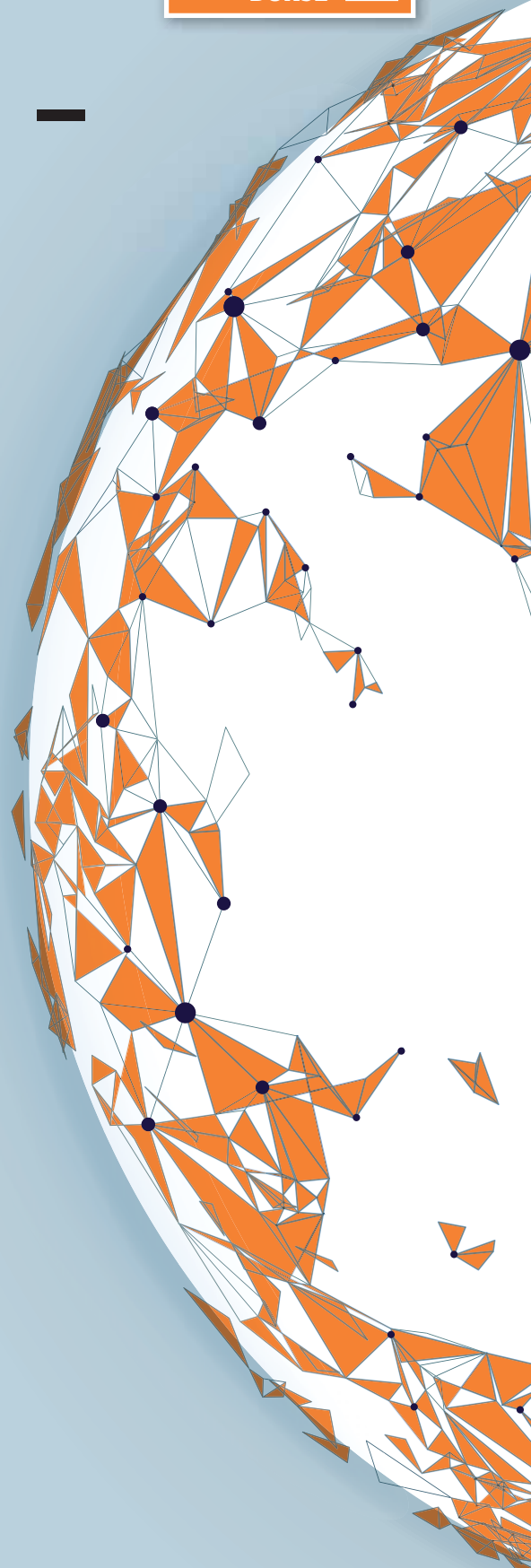
Werden Sie Ihr eigener Chef und machen Sie sich selbstständig – mit dem Kauf eines Unternehmens. So finden Sie Ihr Wunschunternehmen auf DUB.de:

Viele Wege führen zum Ziel!

1 Suchen Sie auf den folgenden Seiten nach einem passenden Angebot. **2** Alternativ finden Sie alle aktuellen Inserate auf DUB.de/unternehmensboerse. **3** Dort können Sie auch eine kostenlose Suche einrichten und werden dann automatisch informiert, wenn ein für Sie passendes Inserat geschaltet wird. **4** Oder geben Sie selbst auf DUB.de ein Kaufgesuch auf.

In vier Schritten zum Erfolg:

1 Wenn Sie das passende Unternehmen gefunden haben, klicken Sie bitte in der Einzelansicht auf „Kontaktieren“. **2** Registrieren Sie sich kostenlos auf DUB.de. So bleibt die Vertraulichkeit gewährleistet. **3** Machen Sie in der Maske detaillierte Angaben zu sich und zu Ihrem Interesse. Das erhöht die Chance auf eine positive Antwort des Inserenten. **4** Antworten können erfahrungsgemäß bis zu zwei Wochen dauern. Sollten Sie keine Antwort erhalten, kontaktieren Sie uns gern unter **info@DUB.de**.





Produktion

PROFIT AM LAUFENDEN BAND

FLORIERENDE PRODUKTION Maschinen, Anlagen, Werkzeug und mehr: Nutzen Sie Ihre Chance auf DUB.de und mischen Sie mit.

STAHLBAUUNTERNEHMEN IN POLEN MIT GROSSER HALLE

Umsatz	1,0 bis 2,5 Mio. €
Mitarbeiter	30
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m5814

MESSTECHNIKANBIETER MIT PATENTIERTEM MESSGERÄT

Umsatz	0,3 Mio. €
Mitarbeiter	1
Gewinn	0,1 Mio. €
Preis	0,2 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m5188

ERODIERTECHNIK-UNTERNEHMEN (KLEIN, ABER FEIN)

Umsatz	0,6 Mio. €
Mitarbeiter	3
Gewinn	0,1 Mio. €
Preis	0,6 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m6002

WACHSTUMSFINANZIERUNG FÜR REGIONALE BRAUEREI

Umsatz	bis 0,5 Mio. €
Mitarbeiter	3
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis für 25%	0,6 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m6071

FIRMA IN DER KUNSTSTOFF-VERARBEITUNG

Umsatz	1,0 bis 2,5 Mio. €
Mitarbeiter	8
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	1,0 bis 2,5 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m6070

SPEZIALMASCHINENBAUER LEBENSMITTELINDUSTRIE

Umsatz	7,0 Mio. €
Mitarbeiter	50
Gewinn	0,8 Mio. €
Preis	2,5 bis 5,0 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m5942

HERSTELLER VON ELEKTROTEILEN

Umsatz	1,0 Mio. €
Mitarbeiter	8
Gewinn	0,4 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	

UNTERNEHMEN AUS DEM SONDERMASCHINENBAU

Umsatz	2,2 Mio. €
Mitarbeiter	18
Gewinn	0,2 Mio. €
Preis	1,7 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m6055

HERSTELLER VON KLEIN-GÜTERAUFGÜGEN

Umsatz	0,5 bis 1,0 Mio. €
Mitarbeiter	k.A.
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m6035

HERSTELLER FÜR ARMATUREN/ABSPERRVENTILE

Umsatz	1,0 bis 2,5 Mio. €
Mitarbeiter	15
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	1,0 bis 2,5 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m6004

CNC-PRÄZISIONSDREHTEILE-HERSTELLER

Umsatz	1,0 Mio. €
Mitarbeiter	9
Gewinn	0,1 Mio. €
Preis	0,6 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m6008

SONDERMASCHINENBAUER - SICHERUNGSSYSTEME

Umsatz	0,3 Mio. €
Mitarbeiter	k.A.
Gewinn	k.A.
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m6059

UNTERNEHMEN IM BEREICH PULVERBESCHICHTUNG

Umsatz	2,0 Mio. €
Mitarbeiter	21
Gewinn	0,3 Mio. €
Preis	1,1 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m5889

CNC-BEARBEITER MIT SPEZIF. FERTIGUNGS-KNOW-HOW

Umsatz	0,5 bis 1,0 Mio. €
Mitarbeiter	5
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	0,5 bis 1,0 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m6023

(ELEKTRO-)UNTERNEHMEN IM BEREICH KABELTECHNIK

Umsatz	5,0 bis 10,0 Mio. €
Mitarbeiter	45
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m5929

VERPACKUNGSUNTERNEHMEN SUCHT STRAT. PARTNER

Umsatz	2,5 bis 5,0 Mio. €
Mitarbeiter	27
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	2,9 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m6054



Baugewerbe

EIN SOLIDES ENGAGEMENT

BAUEN BOOMT Der Branchenverband HDB prognostiziert für 2018 ein Umsatzplus von vier Prozent. Gehen Sie mit dem Trend und investieren Sie in ein Bauunternehmen.

BETRIEB FÜR INDUSTRIE-ISOLIERUNGEN

Umsatz	1,0 bis 2,5 Mio. €
Mitarbeiter	20
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	1,0 bis 2,5 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m4868

UNTERNEHMEN DER GEBÄUDETECHNIK IN PLZ 7

Umsatz	6,3 Mio. €
Mitarbeiter	15
Gewinn	0,5 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m5490

TECHNISCHE GEBÄUDEAUSRÜSTUNG (TGA)

Umsatz	0,5 bis 1,0 Mio. €
Mitarbeiter	10
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	bis 0,5 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m5464

INTERNATIONAL TÄTIGES BAUUNTERNEHMEN

Umsatz	2,5 Mio. €
Mitarbeiter	80
Gewinn	0,5 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m5716



ERFOLG DURCH SERVICE

MASSGESCHNEIDERTER KUNDENSERVICE

Von der Logistik über Finanzdienstleistungen bis hin zur Unternehmensberatung – der Sektor Dienstleistung ist breit gefächert.

WÄSCHEREI MIT CA. 450 T/MONAT

Umsatz	5,0 bis 10,0 Mio. €
Mitarbeiter	100
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m6027

ARCHITEKTURBÜRO

Umsatz	1,6 Mio. €
Mitarbeiter	13
Gewinn	0,4 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m6033

PERSONALDIENSTLEISTER MIT MEHREREN NIEDERLASSUNGEN

Umsatz	5,0 bis 10,0 Mio. €
Mitarbeiter	100
Gewinn	0,5 bis 1,0 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m6042

ALTERSNACHFOLGE OFFICE CENTER IM RUHRGEBIET

Umsatz	bis 0,5 Mio. €
Mitarbeiter	3
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m5964

VERKAUF UNSERER GMBH, GEGRÜNDET 1991, BERLIN

Umsatz	bis 0,5 Mio. €
Mitarbeiter	2
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m6044

BETEILIGUNG AN TA-INGENIEURBÜRO

Umsatz	2,4 Mio. €
Mitarbeiter	22
Gewinn	0,4 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m6034

ERFOLGREICHES HAMBURGER ZEITARBEITSUNTERNEHMEN

Umsatz	2,4 Mio. €
Mitarbeiter	60
Gewinn	k.A.
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m5998

Dienstleistung



Handel



ONLINE-SHOP FÜR PERSONALISIERBARES GESCHIRR

Umsatz	bis 0,5 Mio. €
Mitarbeiter	1
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m6026

WEBSHOP FÜR URBAN GARDENING ZU VERKAUFEN

Umsatz	0,3 Mio. €
Mitarbeiter	1
Gewinn	0,3 Mio. €
Preis für 50%	0,1 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m5997

E-COMMERCE-UNTERNEHMEN MIT FOKUS AUF B2B

Umsatz	3,6 Mio. €
Mitarbeiter	20
Gewinn	0,4 Mio. €
Preis	1,0 bis 2,5 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m6047

E-COMMERCE FÜR UNTERHALTUNGSELEKTRONIK

Umsatz	10,0 bis 20,0 Mio. €
Mitarbeiter	k.A.
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m6056

PURE KAUF LAUNE

CHANCENREICH Sechs Millionen Personen sind im Einzel- und Großhandel tätig, so das Statistische Bundesamt. Mit 483 Milliarden Euro Umsatz ist der Einzelhandel der drittgrößte Wirtschaftszweig nach Industrie und Handwerk. Werden auch Sie ein Teil davon.



HANDWERK IM KOMMEN

FÜR SELBERMACHER Rund 561 Milliarden Euro wurden im deutschen Handwerk zuletzt umgesetzt. Nutzen Sie Ihre Chance auf DUB.de und kaufen Sie einen Betrieb.

Dienstleister im Bereich Shopdesign/Ladenbau

Umsatz	1,0 bis 2,5 Mio. €
Mitarbeiter	10
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	0,5 bis 1,0 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m4993

Unternehmen Kälte/Klima im Raum Karlsruhe

Umsatz	1,0 bis 2,5 Mio. €
Mitarbeiter	k.A.
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m6058

ERFAHRENER SPEZIALIST FÜR KÄLTE- UND KLIMATECHNIK

Umsatz	bis 0,5 Mio. €
Mitarbeiter	8
Gewinn	negativ
Preis	0,2 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m6046

Unternehmen Kälte/Klima Großraum Hannover

Umsatz	1,0 bis 2,5 Mio. €
Mitarbeiter	k.A.
Gewinn	0,5 bis 1,0 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m5972

Spezialist für individuelle Treppen und Balkone

Umsatz	3,3 Mio. €
Mitarbeiter	32
Gewinn	0,1 Mio. €
Preis	3,0 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m6074

Handwerk



Kommunikation/IT



+++ TOP-Chance +++

Gesucht wird ein Teilhaber für ein Technologie- und Beratungsunternehmen. Die 2003 gegründete Firma ist Experte für die Digitalisierung im Mittelstand. Der Schwerpunkt liegt auf den Branchen Gesundheit, Energie, Dienstleistungen und Finanzen. Für die Kunden werden neben Konzepten zur Transformation auch branchenspezifische Lösungen entwickelt.

IT-HAUS SUCHT MINDER-HEITSGESELLSCHAFTER

Umsatz	1,3 Mio. €
Mitarbeiter	10
Gewinn	0,4 Mio. €
Preis für 25%	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m6060

ERP-HERSTELLER FÜR BRANCHENLÖSUNGEN

Umsatz	1,1 Mio. €
Mitarbeiter	11
Gewinn	0,1 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m6007

RENDITESTARKES SOFTWAREHAUS IN HAMBURG

Umsatz	0,6 Mio. €
Mitarbeiter	5
Gewinn	0,2 Mio. €
Preis	bis 0,5 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m6029

ASSET-DEAL - WARTUNGS- UND SERVICEVERTRÄGE

Umsatz	2,5 bis 5,0 Mio. €
Mitarbeiter	5
Gewinn	0,5 bis 1,0 Mio. €
Preis	1,0 bis 2,5 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m6021

IT-NISCHEN-UNTERNEHMEN MIT HOHER PROFITABILITÄT

Umsatz	0,5 bis 1,0 Mio. €
Mitarbeiter	7
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m6068



RENOMMIERTES LOGISTIK-UNTERNEHMEN IN NRW

Umsatz	9,0 Mio. €
Mitarbeiter	36
Gewinn	0,5 Mio. €
Preis	4,0 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m6037

SPEDITIONSUNTERNEHMEN (LEBENSMITTELSPEZIALIST)

Umsatz	10,0 bis 20,0 Mio. €
Mitarbeiter	80
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	1,3 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m6022

WAGGONVERMIETGESELLSCHAFT SUCHT KAPITAL

Umsatz	6,0 Mio. €
Mitarbeiter	18
Gewinn	0,6 Mio. €
Preis für 75%	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m5973

GROSSRAUM BRESLAU: GEPL. SPEDITION

Umsatz	bis 0,5 Mio. €
Mitarbeiter	k.A.
Gewinn	negativ
Preis	0,5 bis 1,0 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m6065

POSTDIENSTLEISTER MIT POTENZIAL

Umsatz	0,5 bis 1,0 Mio. €
Mitarbeiter	4
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m5747

LKW-SERVICEUNTERNEHMEN MITTELDEUTSCHLAND

Umsatz	2,5 bis 5,0 Mio. €
Mitarbeiter	35
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	0,5 bis 1,0 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m6049



Logistik

ZÜNDENDE IDEEN

ERFOLG MIT SYSTEM Selbstständig sein und dabei strategische Unterstützung erhalten: Franchising macht dies möglich. Ob neuer oder bestehender Franchisestandort – DUB.de bringt etablierte Franchisegeber und interessierte Franchisenehmer zusammen. Hier finden Sie eine Auswahl der Top-Vakanzen.

Karrierestart:
Die Chance ergreifen
und Unternehmer im
Franchise werden

FRANCHISE- NACHFOLGE

LINDE GAS & MORE IN EISENACH

Umsatz	0,5 Mio. €
Mitarbeiter	3
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	0,1 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m4910

RENDITESTARKER FRÜH- STÜCKSDIENST

Umsatz	bis 0,5 Mio. €
Mitarbeiter	k.A.
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	k.A.
Mehr unter	DUB.de/m5821

MARKENGASTRONOMIE AUF ERFOLGSKURS

Umsatz	1,0 bis 2,5 Mio. €
Mitarbeiter	k.A.
Gewinn	bis 0,5 Mio. €
Preis	0,5 bis 1,0 Mio. €
Mehr unter	DUB.de/m5822

II. DUB-FRANCHISEBÖRSE

IN DREI SCHRITTEN ZUM ERFOLG

Wer in ein erfolgreiches Franchisesystem einsteigen will, wird auf [DUB.de/franchise](https://dub.de/franchise) schnell fündig.

SCHRITT 1:

Auf dem Online-Portal [DUB.de/franchise](https://dub.de/franchise) gehen Sie auf die Suche. Sie wählen eine Branche, ein Unterneh-

men oder die notwendige Investitionssumme als Suchkriterium.

SCHRITT 2:

Auf [DUB.de](https://dub.de) finden Sie alles Wissenswerte zu den Unternehmen. Informieren Sie sich eingehend. Nutzen Sie die Checklisten und weitere Angebote auf [DUB.de](https://dub.de).

SCHRITT 3:

Nehmen Sie mit wenigen Klicks Kontakt zu Ihrem ausgewählten Franchiseunternehmen auf.



Ruheoase im Großstadtdschungel:
Gärtnern in der Stadt
entspannt, hält fit und bringt
Gesundes auf den Teller

Fotos: Getty Images/julief514

URBAN GARDENING

Gesund und glücklich

Immer mehr Stadtbewohner sehnen sich nach einem Garten. Doch nicht jeder hat seinen eigenen grünen Rückzugsort. Das ist aber kein Grund, auf das Gärtnern an der frischen Luft verzichten zu müssen. Die Techniker Krankenkasse gibt Tipps für den Trend Urban Gardening.

Von wegen spießig. Wer bei dem Gedanken an Schrebergärten noch an penibel gestutzte Hecken, Gartenzwerg-Kolonien und wehende Deutschlandfahnen denkt, liegt falsch. Denn längst hat die Gartenarbeit ihr verstaubtes Image verloren und ist zu einem echten Trend geworden. Dabei haben es selbst gezogenes Gemüse, bunte Blumen und frische Kräuter sogar bis in die Metropolen dieser Welt geschafft. Die Lust an urbanem Gartenbau, auf Englisch Urban Gardening, hat besonders junge Familien mit Kindern erfasst. Kein Wunder, bieten grüne Oasen doch einen idyllischen Rückzugsort vom oftmals hektischen Alltag. Insgesamt sind mehr als 900.000 Hobbygärtner hierzulande unter dem Dach des Bundesverbandes Deutscher Gartenfreunde organisiert.

Gärtnern für alle

Mit etwa zehn Arbeitsstunden pro Woche nimmt die Pflege eines eigenen Schrebergartens allerdings einige Zeit in Anspruch. Wem diese fehlt, für den sind Mietbeete oder -gärten eine echte Alternative. Die Parzellen werden für eine Saison gebucht und Anfang Mai komplett bestellt übergeben. Der Boden ist dann aufbereitet, erstes Gemüse gesät, und Jungpflanzen wie Mangold, Gurken und Salat sind in die Erde gebracht. Hobbygärtner haben die Aufgabe, den Garten zu pflegen, und dürfen das Gemüse und Obst ernten. Für die Saison werden meist auch eine kleine Laube sowie Gartenwerkzeug kostenfrei zur Verfügung gestellt. Angst vor Misserfolgen müssen die Mietgärtner nicht haben, denn oft stehen ihnen erfahrene Landwirte mit Rat

und Tat zur Seite. Eine andere Methode des urbanen Gärtnerns sind Nachbarschafts- oder Gemeinschaftsgärten, in denen Städter sich zusammen austoben und anbauen, gestalten und genießen können. Mehr über die vielfältigen Möglichkeiten des städtischen Gärtnerns und was es mit Guerilla Gardening auf sich hat, verrät die Techniker Krankenkasse (TK) auf www.tk.de unter dem Suchbegriff 2023758.

Vertikal und kreativ

Besonders in Großstädten übersteigt die Nachfrage allerdings das Angebot an grünen Rückzugsorten. Dass der Platz begrenzt ist, haben auch Unternehmen und Start-ups erkannt. Sie entwickeln Ideen, damit Pflanzen möglichst platzsparend angebaut werden können. Etwa auf dem eigenen Balkon oder auf der heimischen Terrasse – und ganz ohne Gartenparzelle. Wie wäre es mit frischen Tomaten direkt vom Hochbeet? Oder aromatischer Petersilie und duftendem Rosmarin aus speziellen Kräutertaschen? Vertikale Gärten haben viel Potenzial und lassen der Kreativität ausreichend freien Raum bei wenig Fläche. Auch in altbewährten Behältern wie Kübeln und Blumenkästen finden Radieschen, Karotten und andere Gemüsesorten ihr Plätzchen.

Gesundes Jäten und Ernten

Ob auf dem Balkon, der Terrasse oder im Schrebergarten – gebückt zwischen Unkraut und Pflanzen kann die Freude am Gärtnern schnell zur Last für die Gelenke werden. Dagegen helfen ein paar einfache Regeln: Beim Bücken oder Vorbeugen sollten Gärtner in die Knie gehen und dabei den Rücken möglichst gerade halten. Beim Heben ist es ratsam, die Knie zu beugen und die Kraft der Beine zu nutzen. Schwere Gegenstände sollten Gartenarbeiter beim Heben dicht am Körper halten. Mit einer Schubkarre ist es leichter, Schweres zu transportieren. Eine Alternative: die Last in kleine Portionen aufteilen und mehrmals gehen. Noch mehr Tipps zum gesunden Gärtnern gibt es unter dem Suchbegriff 2023752.

Bei allem Elan sollten Gärtner für eins immer Zeit finden: die Füße hochzulegen und dabei die grüne Pracht zu genießen.

Die TK auf einen Blick

Die Techniker Krankenkasse ist eine der modernsten und leistungsfähigsten Krankenkassen.

Sie vertritt als größte Krankenkasse in Deutschland die Interessen ihrer 10,1 Millionen Versicherten und setzt sich für ein leistungsstarkes, nachhaltig finanzierbares und auf Wettbewerb basierendes Gesundheitssystem ein. Ihren Versicherten gewährleistet die TK den Zugang zu qualitativ hochwertiger medizinischer Versorgung und digitalen Innovationen im Gesundheitswesen – dabei arbeitet sie nicht gewinnorientiert.



Rein ins grüne Paradies

Noch nicht überzeugt? Die TK kennt gute Gründe, die Schaufel in die Hand zu nehmen

■ Gartenarbeit trainiert Herz und Muskeln

Das Gärtnern gleicht einem mäßigen Kardiotraining. Auch wenn es nicht unbedingt zum Schwitzen führt, regt es dennoch den Blutkreislauf an und wirkt sich somit positiv auf das Herz aus. Bei der Arbeit im Garten kommt der ganze Körper zum Einsatz. Gärtner beanspruchen beim Heben, Bücken, Schieben und Graben viele Muskeln, die auch im Alltag gefragt sind. Zusätzlich steigt der Kalorienverbrauch.

■ Gärtnern macht glücklich

Natur und Grünanlagen sind gut für Körper und Seele. Das Grün, die vielen Farben und die beruhigenden Naturgeräusche wirken entspannend, senken den Blutdruck und lindern Schmerzen. Die Arbeit zwischen Blumen und Pflanzen hat durch das Säen, Pflanzen und Mit-den-Handen-in-der-Erde-Wühlen zusätzlich einen meditativen Charakter. Somit hilft sie effektiv beim Stressabbau und sorgt für gute Stimmung.

■ Werkeln im Grünen stärkt die Sinne

Bei der Gartenarbeit kommen Geruchs-, Gehör- und Tastsinn zum Einsatz. Gärtner üben sich regelmäßig im Gleichgewicht, dehnen und strecken sich. Dabei erinnert sich der Körper aktiv daran, wofür er gebaut ist. Wer im Garten arbeitet, kommt so in Einklang mit sich selbst und den eigenen Möglichkeiten. Das wiederum fördert die Kreativität. Die vielen Eindrücke beim Arbeiten im Garten aufzunehmen ist Balsam für die Sinne.

■ Gesundes Essen aus eigenem Anbau

Wer neben Blumen auch Obst oder Gemüse pflanzt, profitiert gleich doppelt: Zu Fitness und Entspannung kommt noch gesundes Essen hinzu. Denn bei allem, was selbst angebaut wird, weiß der Gärtner genau, woher es kommt und dass keine schädlichen Chemikalien zum Einsatz kamen. Und jetzt mal ganz ehrlich: Die eigenen Tomaten, Erdbeeren und Gurken sind frischer und schmecken doch weitaus besser und aromatischer als die Ware aus dem Supermarkt, oder?

■ Positiv für die Work-Life-Balance

Die Nähe zur Natur schenkt gerade einem Stadtmenschen viel Entspannung. Ein lauschiger, ruhiger Garten lässt den Alltagsstress vergessen. Im Schatten grüner Bäume, zwischen duftenden Blumen und Kräutern gelingt es schneller, nach einer anstrengenden Besprechung den Kopf wieder freizubekommen. Nicht ausgeschlossen, dass das Berufsleben sogar von der idyllischen Ruhe im Grün profitiert – manch ein Arbeitnehmer kommt im Garten womöglich auf konstruktive Gedanken für das nächste große Projekt.

Serie

UNTERNEHMER
FRAGEN, EXPERTEN
ANTWORTEN

Fit @ work



GESUNDHEIT IM BETRIEB In Zeiten des Fachkräftemangels sollten Unternehmer sowohl Bewerbern als auch Mitarbeitern Anreize bieten. Die Gesundheitsversorgung kann Teil der Maßnahmen sein.

Fachkräfte dringend gesucht – was vor ein paar Jahren noch wie eine düstere Zukunftsvision schien, ist heute in vielen Unternehmen Realität. Ob Ingenieure, Pflegepersonal oder Auszubildende – die Zahl der freien Stellen übersteigt in vielen Branchen die der geeigneten Bewerber deutlich. Für Unternehmen heißt es daher: Sie müssen sich so aufstellen, dass sie von Mitarbeitern und potenziellen Bewerbern als möglichst attraktiv wahrgenommen werden.

Der demografische Wandel lässt immer weniger junge Leute nachrücken. Für die Arbeitswelt bedeutet das: Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter steigt, und zwar nicht nur, weil das Rentenalter nach oben gesetzt wurde, sondern auch, weil es – und da schließt sich der Kreis – eben einfach weniger Nachwuchs gibt.

MITARBEITER ÜBERZEUGEN UND BINDEN

Über den Betrieb Gesundheitsmaßnahmen anzubieten kann ein probater Weg sein, diesem Szenario zu begegnen. Als Instrument zur Mitarbeitergewinnung beziehungsweise -bindung bietet ein betriebliches Ge-

Mitarbeiter:

Ohne gutes Personal kann kein Unternehmen erfolgreich sein

sundheitsmanagement einen attraktiven Anreiz. Und eine betriebliche Krankenversicherung (bKV) kann Mitarbeitern eine bessere Gesundheitsversorgung bieten, die sie sich womöglich sonst nicht leisten könnten. Maßnahmen, welche die gesetzlichen Krankenkassen nicht finanzieren, können dann über die bKV abgerechnet werden. Auch Einzelbausteine, wie etwa eine spezielle Zahnversicherung oder umfangreiche Vorsorgeuntersuchungen, sind auf diesem Wege möglich. Gleichzeitig können Gesundheitsmaßnahmen im Betrieb dafür sorgen, dass die Mitarbeiter fit und vital bleiben – bei einer alternden Belegschaft durchaus ein betriebswirtschaftlich bedeutender Faktor.

BKV MIT POTENZIAL

Bei vielen Unternehmen besteht in Sachen bKV und Gesundheitsförderung noch einiger Nachholbedarf: So gaben in einer Umfrage der Unternehmensberatung Kienbaum und des Staufenberg Instituts unter 297 Personalverantwortlichen lediglich 58 Prozent an, ihren Mitarbeitern eine Gesundheitsvorsorge oder Fitnessprogramme anzubieten. Eine betriebliche Altersversorgung offerierten dagegen 81 Prozent der befragten Unternehmen. Möglicherweise liegt die Zögerlichkeit der Unternehmen daran, dass viele Verantwortliche nicht wissen, wie eine bKV funktioniert und wie es um die Kosten steht. Robert Gladis, Leiter des Kompetenzcenters Firmenkunden der HALLESCHEN Krankenversicherung, beantwortet wichtige Fragen von Unternehmern und Führungskräften (siehe rechts).

INDIVIDUELLE LEISTUNGEN

Generell gilt in der bKV das Bausteinprinzip. Je nachdem, welche Vorsorge- oder Gesundheitsleistungen für die jeweilige Belegschaft wichtig sind – bei einem Baubetrieb sind das sicher andere als in einer Anwaltskanzlei –, können Unternehmer ein passgenaues bKV-Paket schnüren. Und: Reduziert sich der Krankenstand pro Mitarbeiter jährlich nur um einen Tag, hat sich die bKV in aller Regel bereits amortisiert. ■

DAS WICHTIGSTE IM ÜBERBLICK

- **Fachkräfte sind rar: Unternehmen müssen Attraktivität ausstrahlen.**
- **Betriebliche Gesundheitsversorgung kann helfen, Mitarbeiter zu werben und zu binden.**
- **Der Versicherungsschutz kann individuell an Unternehmen angepasst werden.**



Robert Gladis

leitet das Kompetenzcenter Firmenkunden der HALLESCHEN Krankenversicherung. Gemeinsam mit seinem Team entwickelt und begleitet er die Einführung der betrieblichen Krankenversicherung in Unternehmen

„Win-win für alle“

Für welche Unternehmen lohnt sich eine bKV? Ist sie für kleine Firmen nicht zu teuer? Und welche Maßnahmen sollte sie umfassen? Robert Gladis beantwortet Fragen aus der Praxis.

In unserem mittelständischen Unternehmen im Sozialdienst mit hohem Auftragsvolumen nimmt der Krankenstand in letzter Zeit deutlich zu. Ein Warnsignal? Motivationsmangel? Könnten betriebliche Gesundheitsleistungen die Situation für alle Beteiligten verbessern?

Das Sozialwesen weist vergleichsweise hohe krankheitsbedingte Fehlzeiten auf. Zu Krankenstandsveränderungen können erfahrungsgemäß verschiedene Einflüsse führen. Jedoch ist gerade bei Unternehmen in sozialen Bereichen der Mitarbeitende und dessen Vertrauensverhältnis zu Kunden und Patienten der Erfolgsfaktor schlechthin. In diesem Bereich die persönliche Gesundheitsvorsorge und -versorgung gezielt zu verbessern bedeutet nicht nur Motivation und Wertschätzung, sondern eben auch die Absicherung des Haupterfolgsfaktors.



Wie sollte eine bKV konkret ausgestaltet sein, um gerade in strukturschwächeren Gebieten Fachkräfte zu gewinnen und zu halten?

Grundsätzlich sollten Gesundheitskonzepte individuell auf Unternehmen zugeschnitten sein. Dabei spielen Region, Branche, Belegschaftsmix und bestehende Strukturen eine Rolle. Bei Fachkräftemangel sind betriebliche Zusatzleistungen für die Arbeitgeberattraktivität wichtig. Gesundheit genießt einen hohen Stellenwert. Ein wertiges und breit gefächertes Angebot, von dem möglichst viele Mitarbeiter profitieren, unterstützt dies. Auch die interne Kommunikation ist wichtig, um als gesundheitsbewusster Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Als privater Pflegeträger in Hamburg bemerken wir eine wachsende Fluktuation der Mitarbeiter. Um dem entgegenzuwirken, möchte ich der Belegschaft mehr Beständigkeit, Perspektive und Planungssicherheit bieten. Reichen dafür auch schon kleinere Leistungsbausteine einer betrieblichen Krankenversicherung aus?

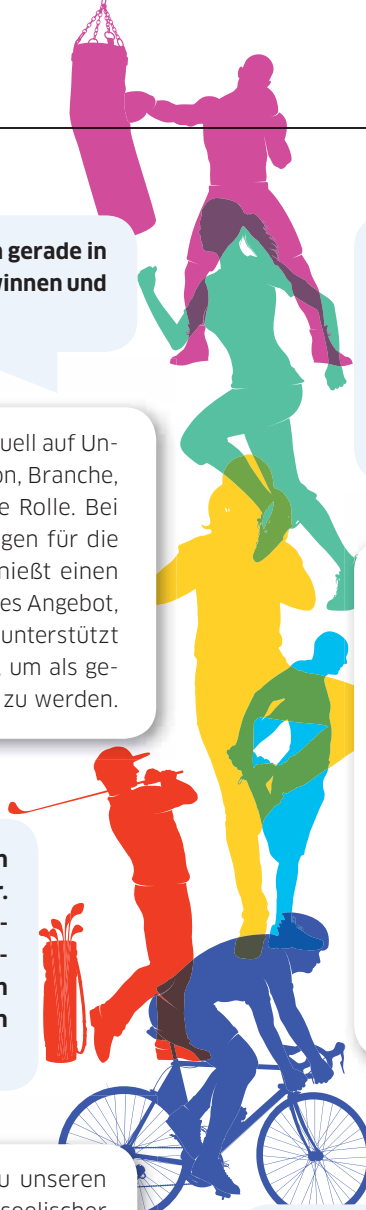
Pflegeeinrichtungen gehören häufig zu unseren Kunden. Trotz hoher körperlicher und seelischer Arbeitsbelastung, Schichtdienst und niedrigen Lohnniveaus arbeiten viele Mitarbeiter aus Überzeugung in diesem Beruf. Die Rahmenbedingungen lassen sich kaum ändern. Daher sind schon kleine Leistungsbausteine eine große Hilfe und Unterstützung für die Belegschaft. Zur zusätzlichen Perspektive staffeln viele Unternehmen ihre Leistungszusagen aufsteigend nach Betriebszugehörigkeit.

Das Kosten-Nutzen-Verhältnis spielt bei einer betrieblichen Krankenversicherung für unser Unternehmen mit über 650 Mitarbeitern die entscheidende Rolle. Daher bin ich skeptisch, was einen möglichen Return on Investment anbelangt. Gibt es dazu Statistiken?

Jeder Entscheider wägt bei Investitionen das Kosten-Nutzen-Verhältnis ab. Der Nutzen einer bKV kann sozial, medizinisch oder ökonomisch betrachtet werden. Evidenzbasiert lässt sich der Return on Investment nur schwer bestimmen. Jedoch besteht die Möglichkeit, mit realen Unternehmensdaten, wie etwa Ausfallzeiten oder Lohnfortzahlungskosten, Szenarien aufzubauen und diese später der tatsächlichen Entwicklung gegenüberzustellen. Als Faustformel gilt: Sinkt der durchschnittliche Krankenstand im Jahr um nur einen Tag, trägt sich die Investition selbst.

In unserem digitalen Handels-Start-up setzen wir auf persönliche Kundenbetreuung. Das erwarte ich auch, wenn ich mich entschleße, eine betriebliche Krankenversicherung für meine Mitarbeiter abzuschließen: schnell, persönlich, digital. Wie viel Bürokratie-Aufwand bedeutet eine bKV?

Die bKV ist persönlich, da sie die individuelle Gesundheitsversorgung des Einzelnen unmittelbar verbessert. Die Implementierung gelingt schnell und digital über ein Firmenportal. Für Mitarbeiter gibt es auf Wunsch ein Kommunikationspaket. Alle wichtigen Informationen sind online abrufbar. Rechnungen können auch per App eingereicht werden. Eine weitere Variante: einzelne bKV-Leistungen als innovative „Schecks“ anbieten, die der Arzt direkt mit dem Versicherer abrechnet. Der Aufwand ist also für Unternehmer absolut überschaubar.



Sie investieren in Zukunft. Wir mit gut 100 Jahren Erfahrung.

Als Unternehmen müssen Sie den Spagat aus Absicherung und Liquidität sicher managen. Wir geben Ihnen als Experte mit Bonität und Solidität den entsprechenden Halt.

Erfolg beginnt mit Respekt.

„Deka
Institutionell



„Wir brauchen Regeln“

VERÄNDERUNG benötigt Struktur. Damit überrascht Professor Dr. Stephan Böhm. Wie interne Vereinbarungen Unternehmen helfen, besser mit der Digitalisierung umzugehen.



ZUR PERSON
PROFESSOR DR.
STEPHAN BÖHM

Der Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen befragte für die Studie „Auswirkungen der Digitalisierung der Arbeit auf die Gesundheit der Beschäftigten“ im Auftrag der BARMER rund 8.000 Teilnehmer

Regeln. Ein Wort, das in Verbindung mit Transformation zunächst stutzen lässt – heißt es doch gebetsmühlenartig: erst einmal machen. Ein Regelwerk, das zu den Arbeitsprozessen der einzelnen Teams passt, ist aber nötig, um für die Veränderungen durch die Digitalisierung gewappnet zu sein, so Stephan Böhm. Der Professor an der Universität St. Gallen erklärt, wie Unternehmen Strukturen schaffen – ohne dabei Flexibilität zu verlieren.

I DUB UNTERNEHMER-Magazin: Wie verändert die Digitalisierung die Arbeitswelt?

» **Stephan Böhm:** Sie hat Einfluss auf verschiedene Bereiche. Das beweist auch die Studie „Auswirkungen der Digitalisierung der Arbeit auf die Gesundheit der Beschäftigten“, welche die Universität St. Gallen im Auftrag der BARMER durchführte. So verändert digitale Arbeit sämtliche Inhalte. Die technologischen Anforderungen und die Informationsmengen steigen. Gleichzeitig sind Arbeitsorte und -zeiten flexibler. Auch auf das soziale Umfeld hat die Digitalisierung Auswirkungen: zum Beispiel durch virtuelle Führung.

I Veränderungen sind nicht selten mit Angst verbunden. Die digitale Entwicklung sorgt doch vielfach für Verunsicherung.

» **Böhm:** Das Angstpotenzial ist da – zumindest wenn Führungskräfte und Medien nur Herausforderungen wie den technologischen Anpassungsdruck oder den Verlust von Arbeitsplätzen thematisieren. Doch aus unseren Daten geht hervor, dass hierzulande gleichzeitig großer Optimismus herrscht. Rund 90 Prozent der Bundesbürger geben an, dass neue Technologien aus ihrer Sicht zu einer höheren Lebensqualität beitragen und ihnen etwa die Möglichkeit bieten, zu leben und zu arbeiten, wo sie möchten.

I Wie können Unternehmen am besten mit der Digitalisierung und den damit einhergehenden Veränderungen umgehen?

» **Böhm:** Gespräche mit Verantwortlichen in Unternehmen zeigten, dass die Digitalisierung große Gestal-



Selbstbestimmtes Arbeiten: Digitalisierungsspielregeln legen fest, wann und wie oft Homeoffice möglich ist

tungsspielräume, vor allem in der Kommunikation, eröffnet. Daraus resultiert jedoch zusätzlicher Abstimmungsbedarf zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie in den Teams. Wann ist Homeoffice erwünscht? Welche Antwort-Zeit können die Mitarbeiter auf E-Mails erwarten? Digitalisierungsspielregeln geben Antworten auf Fragen wie diese und tragen zu einer definierten Erwartungshaltung bei.

I Unternehmen sollten also klare Spielregeln aufstellen und somit einheitliche Bedingungen schaffen?

» **Böhm:** Ja, betriebsweite Vereinbarungen geben den Rahmen vor, in dem die jeweiligen Teams jedoch ihre individuellen Regeln frei gestalten können. Entscheidet das Team selbst, wie es mit Themen wie Homeoffice, Erreichbarkeit und virtueller Kommunikation umgeht, bringt das nicht nur psychologische Sicherheit, sondern erhält auch die Flexibilität vor Ort. ■

DAS WICHTIGSTE IM ÜBERBLICK

- **Spielregeln bilden einen Rahmen für den erfolgreichen Umgang mit der Digitalisierung.**



Mehr zur Studie unter barmer.de/studie-digitalisierung

Marktstart für „Der Zukunftsfonds“

Promi-Duo will Sparbuch-Fanatiker mit Fonds entwöhnen

Keine Frage, die beiden haben Großes vor: Ex-„Bild“-Chef Kai Diekmann, Starbanker Leonhard Fischer und ihr Gründerteam möchten den Bundesbürgern das Sparen neu beibringen. „Wir wollen das Geldverbrennen, das wir Sparen nennen, stoppen“, sagt Fischer, der einst bereits mit 36 Jahren im Vorstand der Dresdner Bank saß. Die Lösung: „Der Zukunftsfonds“. Dabei handelt es sich um einen defensiv anlegenden Mischfonds, der eine Rendite von zwei bis vier Prozent nach Kosten im Jahr einfahren soll. Diese ist natürlich Wertschwankungen unterworfen. „Unvorstellbare 2.000 Milliarden Euro verrotten in Deutschland auf Sparbüchern oder ähnlichen Anlagen“, so Diekmann. Von diesem Kuchen will sich „Der Zukunftsfonds“ eine Scheibe abschneiden. Die Macher verzichten auf klassischen Vertrieb, stattdessen setzen sie auf geringe Gebühren und vorwiegend Online-Kauf. Ein redaktionell unabhängiges Online-Verbrauchermagazin, das im Mai live ging, informiert über Geld- und Anlagethemen. Eine groß angelegte Werbekampagne flankiert den Service. **der-zukunftsfonds.de**



Leonhard Fischer (l.) und Kai Diekmann: Der Investmentbanker und der Ex-„Bild“-Chef wollen deutsche Sparer für einen Fonds gewinnen

Kreditinstitut

ERSTE ÖKO-SMARTPHONE-BANK

Tomorrow ist ein Projekt, das Mobile Banking und Nachhaltigkeit miteinander verbindet. Privatpersonen können über Tomorrow ein Girokonto eröffnen, erhalten eine Kreditkarte und können an allen Mastercard-Geldautomaten an Bargeld kommen. Mit den Einlagen fördert Tomorrow die ökologische Landwirtschaft, regenerative Energien und viele weitere nachhaltige Projekte. Darüber hinaus bietet Tomorrow auch nachhaltige Investment-Optionen. Die Smartphone-Bank besitzt keine eigene Banklizenz, den Girokonto-Service erledigt die Berliner solarisBank.

tomorrow.one/de-de



Die Weitblicker

NACHHALTIGKEIT wird zunehmend wichtiger – für Vermögensverwalter und Anleger. Lorne Campbell, Leiter Vertrieb Institutionelle Kunden der DekaBank, über die damit verbundenen Herausforderungen.



ZUR PERSON
LORNE CAMPBELL

Der gebürtige Schotte leitet seit August 2016 den Vertrieb Institutionelle Kunden der DekaBank.

Campbell ist zuvor als Berater institutioneller Investoren im In- und Ausland tätig gewesen

Nachhaltigkeit ist das, was auch im Namen steckt: kein kurzfristiger Trend, sondern eine langfristige Investitions-Chance. Schon heute berücksichtigen Investoren bei Anlageentscheidungen neben Rendite, Risiko und Liquidität die Aspekte der Nachhaltigkeit. Lorne Campbell von der DekaBank weiß, warum.

I DUB UNTERNEHMER-Magazin: Nachhaltigkeit ist weltweit ein Trend. Längst ist das Thema auch beim deutschen Mittelstand angekommen. Wie können Sie als Finanzdienstleister Unternehmer in dieser Hinsicht unterstützen?

» **Lorne Campbell:** Als Vermögensverwalter unterstützen wir selbstverständlich mittelständische Unternehmen bei ihrer nachhaltigen Kapitalanlage, zum Beispiel bei Pensionsrückstellungen für Mitarbeiter. Neben der technischen Unterstützung sind vor allem die Beratungsgespräche wichtig, die wir mit Unternehmen und Family-Offices führen. Nachhaltigkeit und deren Bedeutung ist eine der zentralen Botschaften, die wir hinterlassen. Dies gilt sowohl in der Kapitalanlage für unsere Kunden als auch für uns selbst, denn die Deka-Gruppe hat das Thema Nachhaltigkeit vollumfänglich in ihre Konzernsteuerung integriert.

I Welche Dienstleistungen bietet die DekaBank ihren institutionellen Kunden rund um das Thema Nachhaltigkeit an?

» **Campbell:** Wir unterstützen institutionelle Kunden individuell – vom Consulting über die Portfolio-Allokation bis hin zum Reporting. Dank ihres Fachwissens und langjähriger Erfahrung mit verschiedenen Investmentprofilen sind unsere Experten in der Lage, die speziellen Anforderungen institutioneller Anleger mit sinnvollen Lösungen zu unterlegen und gleichzeitig die Auswirkungen auf das Portfolio zu überprüfen. Das Leistungspaket wird abgerundet durch Corporate-

Governance-Angebote wie die Stimmrechtsausübung bei Hauptversammlungen. Dabei nutzen wir unsere rund 1.600 Unternehmenskontakte pro Jahr, um im direkten Gespräch ESG-Themen zu adressieren.

I Treffen Sie auf Kunden, die meinen, nachhaltige Investments gingen mit Renditeverzicht einher?

» **Campbell:** Es gibt zwar noch Anleger, die das glauben, aber ihre Zahl nimmt stetig ab. Grund hierfür ist, dass mittlerweile zahlreiche Studien belegen, dass nachhaltige Investments und Rendite sich nicht ausschließen müssen. Aber auch für nachhaltige Investments ist es wichtig, einen geeigneten Asset-Manager und die für das jeweilige Marktumfeld passende Portfolio-Allokation auszuwählen.

I Oft heißt es, Nachhaltigkeit sei vor allem für Großinvestoren wie Pensionskassen und Versicherungen interessant. Was ist da dran?

» **Campbell:** Nachhaltigkeit ist für alle Anleger interessant, da sie ein Instrument der Risikosteuerung darstellt und in unterschiedlichen Produktlösungen und -ausprägungen angeboten wird. Das reicht vom Sparplan in einem nachhaltigen Fonds ab 25 Euro im Monat über Publikumsfonds. Das gilt aber auch für institutionelle Anleger wie zum Beispiel für Stiftungen, wo ab Anlagebeträgen von 25.000 oder 50.000 Euro Anlagekonzepte realisiert werden können.

I Wie investieren institutionelle Investoren in nachhaltige Geldanlagen? Und um welche Produkte geht es dabei?

» **Campbell:** Wir helfen unseren Kunden, den geeigneten Nachhaltigkeitsansatz zu finden und diesen umzusetzen, wobei insbesondere Fonds vielschichtige Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen. Es beginnt mit der Definition dessen, was ein Kunde unter Nachhaltigkeit versteht. Unser Angebot reicht hier von der Beratung bei der Formulierung über die Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie bis hin zur Umsetzung in Investmentlösungen – seien es Publikums-, Spezialfonds oder aber auch Mandate.

I Müssen ökologische und soziale Aspekte sowie eine verantwortungsvolle Unternehmensführung stärker im Bewusstsein verankert werden?

» **Campbell:** Das sich ändernde Umfeld verlangt Anpassungen bei den Unternehmen. Dadurch eröffnen sich aber auch neue Chancen: Unternehmen, die hier vorbildlich handeln, können nicht nur in der öffentlichen Wahrnehmung punkten und ihre Reputation steigern, sondern auch qualifiziertes Personal gewinnen sowie den Ressourcenverbrauch reduzieren. Darüber hinaus lassen sich ganz konkret Finanzierungskosten senken und neue Investorengruppen erschließen.

I Fordert Deka Nachhaltigkeit auch von den Firmen ein, etwa bei Auftritten auf Hauptversammlungen?

» **Campbell:** Investoren haben nicht nur die Möglichkeit, sondern auch die Pflicht, Einfluss zu nehmen. Nicht zuletzt deswegen will etwa die Europäische Kommission die langfristige Einbeziehung der Aktionäre fördern. Das Stimmrecht ist eines der wertvollsten Aktionärsrechte und verpflichtet zu einem verantwortungsvollen Umgang damit. Dementsprechend ist die Hauptversammlung eines börsennotierten Unternehmens für Anteilseigner einer der wichtigsten Anlässe, um Kritik zu äußern und Veränderungen zu fordern.

I Die Deka war 2012 eine der ersten deutschen Fondsgesellschaften, die die „Prinzipien für nachhaltiges und verantwortungsvolles Investieren“ (Principles for Responsible Investment, PRI) unterzeichnet haben. Was war der Grund?

» **Campbell:** Mit diesem Abkommen verpflichten sich institutionelle Investoren, nachhaltig und im Sinne der

Gesellschaft verantwortungsbewusst zu agieren. Für unsere Kunden werden Themen aus den Bereichen Umwelt und soziale Verantwortung zunehmend wichtiger. Diese gestiegenen Anforderungen haben wir in unseren Prozessen implementiert und wollten mit der Unterzeichnung zeigen, wie wichtig es ist, verantwortungsvoll zu investieren.

I Das Big Picture: Warum sollten sich heute nicht nur Kirchen und Stiftungen, sondern auch Privatanleger für Umwelt und Soziales bei ihren Anlageentscheidungen interessieren?

» **Campbell:** Aus der Kirche heraus kommt eine Definition der Nachhaltigkeit: „die Bewahrung der Schöpfung“. Dies sollte aus meiner Sicht für uns alle, ob institutioneller oder privater Anleger, als Orientierung für das eigene Handeln in Bezug auf Nachhaltigkeit gelten. Man sollte die Herausforderungen aus dem gesellschaftlichen und ökologischen Wandel als eine Chance begreifen und gleichzeitig aus der Verantwortung für kommende Generationen heraus einen Beitrag leisten für deren Wohlstand in einer lebenswerten Umwelt. ■

DAS WICHTIGSTE IM ÜBERBLICK

- **Das Thema Nachhaltigkeit bringt mehr als ein reines Gewissen – es bringt auch Rendite.**

 [Mehr unter deka-institutionell.de](http://mehr.unter.deka-institutionell.de)

Urbane Vision: Die nachhaltige Stadt der Zukunft ist grüner, vernetzter und lebenswerter



Stets vernetzt

MOBILITÄT Neue Modelle, neue Technik, neue Antriebe. Die Autobranche befindet sich im Umbruch. Einen immer höheren Stellenwert nimmt dabei die Digitalisierung ein.



Lexus UX: Der neue Premium-SUV rollt 2019 in den Handel



LUXUS KOMPAKT

Im Segment der kompakten Premium-SUVs hatte Lexus bislang kein Modell im Programm. Das ändert sich 2019 – dann soll der UX gegen die deutsche und britische Konkurrenz antreten. Erneut provozieren die Japaner durch ein auffälliges Design. „Lexus-Modelle müssen auffallen, ein ‚Me-too‘ reicht nicht, wir sind im schwierigsten Markt der Welt“, erklärt Heiko Twellmann, General Manager Lexus Deutschland. Der UX soll die Absatzzahlen deutlich noch oben treiben. Unter dem 4,49 Meter langen SUV steckt ein Zweiliter-Hybridantrieb mit einer Systemleistung von 131 kW (178 PS). Ergänzend bietet Lexus einen Zweiliter-Benziner an.

OLED ZIEHT INS AUTO EIN

Seinen Slogan „Vorsprung durch Technik“ manifestierte Audi in den vergangenen Jahren gern durch fortschrittliche Lichttechnologie. Wenn es um schönes Design und eine homogene Lichtfunktion geht, soll künftig OLED (Organic Light Emitting Diode)-Technik eingesetzt werden. Diese hat Audi jetzt in Zusammenarbeit mit dem Licht- und Elektronikspezialisten Hella in das Heck des A8 integriert. Die vier aufrecht stehenden OLEDs von weniger als einem Millimeter Stärke sind dabei in vier einzeln steuerbare Segmente unterteilt: zwei für das Schluss- sowie zwei für das Bremslicht.



NEUES START-UP

Toyota Connected – ein Tochterunternehmen des japanischen Autoherstellers für die Entwicklung datenbasierter Mobilitätslösungen – bekommt einen europäischen Ableger. Toyota Connected Europe will unter anderem bei der Einführung von Carsharing-Diensten unterstützen und wird dafür die Toyota Mobility Service Platform (MSPF) nutzen und ausbauen. MSPF ist ein cloudbasiertes, digitales Ökosystem, das die nötigen Werkzeuge für zum Beispiel Carsharing und Fernwartung liefert.





BRITISCHE HISTORIE

Manche mögen sich gefragt haben, warum zwei britische Traditionsmarken wie Jaguar und Land Rover nicht schon längst ein Klassik-Zentrum aufgebaut haben. Im vergangenen Jahr war es mit „Classic Works“ in der britischen Heimatstadt Coventry dann so weit. Und nun ist auch Deutschland dran: Vor Kurzem eröffnete Jaguar Land Rover (JLR) in Essen-Kettwig ein großes Classic Centre. „Deutschland ist unser wichtigster Klassik-Automarkt in Europa“, so JLR-Klassik-Direktor Tim Hannig.

CARSHARING MAL ANDERS

Das Auto innerhalb der Familie, mit Freunden oder Kollegen teilen geht jetzt ganz einfach mit der „Mini Sharing App“: Die BMW-Tochter Mini testet dieses Szenario zurzeit in Spaniens Hauptstadt Madrid. 500 Autos wurden dafür bereitgestellt – alle ausgerüstet mit einem Sharing-Modul, das den Zugang und den Motorstart per Handy ermöglicht. Der Fahrzeughalter kann dafür bis zu zehn Personen auswählen, die dann per App eine Reservierungsanfrage stellen können und daraufhin den genauen Standort des Fahrzeugs sowie eine Wegbeschreibung dorthin erhalten. Geöffnet wird der Wagen per Bluetooth. Das Pilotprojekt in Spanien soll BMW wertvolle Erkenntnisse für den weltweiten Ausbau seiner Sharing-Modelle liefern.



Detlef Braun, Geschäftsführer der Messe Frankfurt GmbH: „Neu ist das Business rund ums Thema Old- und Youngtimer“

Zukunft seit 25 Jahren

Die Automechanika, mit 17 Standorten in 15 Ländern die B2B-Messemarke weltweit, feiert in Frankfurt vom 11. bis 15. September ihr 25. Jubiläum. Was Gäste erwartet.

I DUB UNTERNEHMER-Magazin: Ausgerechnet in der mehr als 100 Jahre alten Frankfurter Festhalle dreht sich alles um die Mobilität von morgen. Was hat es damit auf sich?

» **Detlef Braun:** In der Festhalle zeigen führende Hersteller und Zulieferer, aber auch Start-ups Lösungen für die Mobilität der Zukunft. Analog zum Automechanika-Konzept geht es dabei um moderne Fahrzeuge, aber noch mehr interessieren deren Komponenten, Teile und Technologien wie der 3-D-Druck.

I Wie passen die Automechanika und Oldtimer zusammen?

» **Braun:** Die Liebe zu klassischen Automobilen packt immer mehr Menschen. Die einen sehen es als Geldanlage, für andere ist es Teil ihres Lifestyle, mit einem klassischen statt einem modernen Auto zu fahren. Weil all diese Fahrzeuge Wartung und Reparaturen benötigen, ist der Service für klassische Fahrzeuge nicht mehr nur eine Aufgabe für wenige Spezialisten. Die Automechanika ist die erste Fachmesse, die sich des Themas aus B2B-Perspektive annimmt.

I Die Werkstatt befindet sich im Wandel. Hat das klassische Modell bald ausgedient?

» **Braun:** Natürlich treibt die Branche die Frage um, wie das Auto in Zukunft aussehen wird und welche Auswirkungen die vielen neuen Entwicklungen auf Werkstätten haben werden. Der Diagnose- und Reparaturprozess befindet sich in jedem Fall im rasanten Wandel. In Frankfurt zeigen wir daher auch die Zukunftsvision einer Werkstatt.



Rückblick: Alles begann 1971. In diesem Jahr werden erstmals mehr als 5.000 Aussteller erwartet

Agiler Allrounder

Eigenständig: Der neue Compass ist elegant und als echter Jeep erkennbar. Der Einstiegspreis liegt bei 24.900 Euro

NEUHEIT Ob im Gelände oder auf der Autobahn: Der Jeep Compass ist ein wahres Multitalent – und kann weitaus mehr als nur Hindernisse überwinden.



Kompakte SUVs liegen im Trend. Allein in Deutschland haben sich im vorigen Jahr rund 330.000 Kunden für die vielseitigen Geländewagen entschieden. Experten erwarten für dieses Jahr sogar ein Wachstum auf 400.000 Einheiten. Weit über ein Dutzend Modelle verschiedener Marken gibt es. Da ist es nicht immer einfach, den Überblick zu behalten, schon allein aufgrund der ähnlichen Optik. Doch ein SUV sticht heraus: der Jeep Compass. Dem Designteam gelang eine markante Karosserie, die traditionelle Gestaltungsmerkmale der Marke Jeep wie die trapezförmigen Radhäuser und den Seven-Slot-Kühlergrill (sieben Lüftungsschlitze) geschickt in ein modernes Gesamtbild integriert. Ein Jeep ist damit immer als Jeep erkennbar – die Marke gilt seit 1941 als Original aller SUVs und Geländewagen.

Der Compass gehört zu den am besten verkauften Modellen im Portfolio der amerikanischen Marke, nicht zuletzt aufgrund seiner kompakten Größe: Mit einer Länge von 4,39 Metern ist er groß genug für Reisen und passt auch noch in die City. Individuelle Ansprüche bedient Jeep nicht nur mit vier Ausstattungslinien, elf Lackfarben und Leichtmetallrädern, sondern auch mit einer guten Auswahl an Antrieben. Den Compass gibt es mit Vorderrad- oder Vierradantrieb, als Benziner oder Diesel, mit einem manuellen Sechso- oder mit einem Neun-Gang-Automatikgetriebe. Letzteres bietet kein anderer Hersteller in diesem Segment.

SOUVERÄN UND LEISTUNGSSTARK

Den Einstieg in den kompakten Jeep bildet der 1,4-Liter-MultiAir2-Turbo-Benziner mit 103 kW (140 PS). Ihn gibt es auch mit einer Leistung von 125 kW (170 PS), dann stets kombiniert mit einem Vierradantrieb. Gleichzeitig liegt der Verbrauch bei nur 6,9 Liter pro 100 Kilometer, was einem CO₂-Ausstoß von 160 g/km entspricht. Auf 103 kW (140 PS) beziehungsweise 125 kW (170 PS) kommt der größte Dieselmotor im Compass, ein Zweiliter-Vierzylinder. Darunter rangiert ein 1,6-Liter-Multijet-II mit 88 kW (120 PS). Die Selbstzünder entwickeln ein Drehmoment von bis zu 350 Newtonmeter, was den Compass zu einem souveränen und agilen Fahrzeug in nahezu allen Verkehrssituationen macht. Abhängig von der Art des Antriebs und des Getriebes verbrauchen die Dieselmotore zwischen 4,4 und 5,7 Liter je 100 Kilometer (CO₂-Emission: zwischen 117 und 148 g/km). Verbräuche

Tradition: Seit Beginn der Marke tragen alle Jeep den charakteristischen Grill mit sieben Lüftungsschlitzen



Intuitiv: Viele Funktionen lassen sich über Menüpunkte auf dem großen Touchscreen bedienen

auf niedrigem Niveau, Sicherheit auf hohem Niveau: Den Compass-Fahrer unterstützt ein ganzes Bündel an Assistenzsystemen der neuesten Generation. Dazu zählen unter anderem ein serienmäßig erhältliches Auffahrwarnsystem sowie ein Spurhalteassistent. Auf Wunsch gibt es den Toter-Winkel-Warner, eine radar-gestützte Adaptive Cruise Control sowie die Querbewegungserkennung hinten. Sie warnt den Fahrer beim rückwärtigen Ausparken vor kreuzenden Verkehrsteilnehmern. Der Compass verfügt über gut 70 Sicherheits- und Komfortfunktionen. Die automatische Fahrlichtsteuerung etwa schaltet die Frontscheinwerfer je nach Umgebungslicht selbsttätig ein und aus. Der personalisierte Schlüssel Keyless Enter-N-Go ermöglicht das Einsteigen und Losfahren, ohne den Schlüssel aus der Tasche nehmen zu müssen.

HÖCHSTE 4X4-KOMPETENZ

Die Geschichte der Marke Jeep steht seit mehr als 75 Jahren für Erfahrung beim Vierradantrieb und souveräne Geländeeigenschaften. Daher ist auch der Compass mit einem 4x4-Antrieb ausgestattet. Bei ►

7,5
Millionen
verkaufte
Einheiten: Auf
so viele soll
weltweit das
Segment der
Kompakt-SUVs
im Jahr 2020
wachsen

► schlechtem Wetter, Eis und Schnee oder einer Tour fernab des Asphalts garantiert das Antriebssystem Jeep Active Drive beste Performance. Zwischen Zwei- und Vierradantrieb wird nahtlos umgeschaltet, ohne dass der Fahrer dafür einen Schalter betätigen muss. Das System sorgt dabei nicht nur für optimale Traktion, sondern in Abhängigkeit vom Untergrund auch für die beste Verteilung der Kräfte an jedes einzelne Rad. Verantwortlich dafür ist das Assistenzsystem Selec-Terrain. Die Fahr-Modi Sand, Mud (Schlamm) und Snow (Schnee) können direkt vom Fahrer aktiviert werden. In der Version Trailhawk gibt es zudem den Fahrmodus Rock, um den Compass bestmöglich über Steine und Felsen zu manövrieren. Besonders hilfreich ist da eine Kriech-Übersetzung, wie sie die Compass-Version Trailhawk als einzige im Segment an Bord hat.

MODERNSTE KONNEKTIVITÄT

In der vernetzten Welt findet sich der Compass ebenso souverän zurecht. Optional erhältlich ist das interaktive Navigationssystem Uconnect. Es lässt sich über den 8,4 Zoll großen Touchscreen oder per Sprachsteuerung bedienen. Was sofort auffällt, ist die schnelle

Bereitschaft von Uconnect, beispielsweise bei der Routenberechnung. Leistungsstarke Prozessoren lassen auch das schnelle Zoomen auf dem Bildschirm zu – das dürfte vor allem jüngere Kunden begeistern, genauso wie die Anschlussmöglichkeiten für ihre Smartphones. So können Oberfläche und Menüsteuerung über Apple CarPlay oder AndroidAuto auf das Bordsystem übertragen werden. Zudem stehen über Uconnect LIVE Online-Dienste wie Musikstreaming, Podcasts und Verkehrsinformationen in Echtzeit zur Verfügung.

Preislich startet der Jeep Compass bei 24.900 Euro. Die vier Ausstattungslinien heißen Sport, Longitude, Limited und Trailhawk. Neben dem Kauf bietet Jeep über die FCA Bank sowohl für Privat- als auch für Geschäftskunden mehrere Finanzierungsvarianten und Leasingmodelle mit oder ohne Anzahlung an. ■

DAS WICHTIGSTE IM ÜBERBLICK

- **Optisch eigenständiger Auftritt, beste 4x4-Eigenschaften.**
- **Breites Motoren- und gutes Raumangebot.**

 Mehr unter jeep.de/compass

DIE WICHTIGSTEN FEATURES

Mit dem Compass erweitert Jeep seine Palette im weiterhin boomenden Segment der Kompakt-SUVs. Das Modell bietet eine üppige Auswahl an Ausstattungs-Features.

- **Motoren:** Sieben Motor-/Getriebe-Varianten stehen zur Wahl. Einstieg mit 1,4-Liter-MultiAir-Benziner und 103 kW (140 PS). Der 1,6-Liter-MultiJet-II-Dieselmotor mit 88 kW (120 PS) verbraucht nur 4,4 Liter je 100 Kilometer.
- **Antrieb:** Klassenbeste Geländefähigkeiten verleihen die beiden vollautomatischen 4x4-Systeme Jeep Active Drive und Jeep Active Drive Low.
- **Konnektivität:** Frei konfigurierbares Voll-Farbdisplay. Einbindung von Apple CarPlay und Android Auto. Verbindung des Infotainment-Systems mit dem Internet über das compatible Smartphone des Fahrers.
- **Infotainment:** Drei neue Uconnect-Systeme (Uconnect 5.0, 7.0 und 8.4NAV) mit hochauflösendem Bildschirm und Berührungssteuerung, Entertainment und Navigation.
- **Assistenz:** Serienmäßige Funktionen wie Forward Collision Warning-Plus (Auffahrwarnsystem) und LaneSense Departure Warning-Plus (Spurhalteassistent). Auf Wunsch Toter-Winkel-Warner, Rückfahrkamera, Adaptive Cruise Control.



Lichtblick: Das optional erhältliche Sonnen-dach erhöht den Wohlfühlfaktor



Outdoor: Im Gelände macht dem Compass in der Klasse niemand etwas vor

GANZHEITLICHE UNTERNEHMENSMOBILITÄT

Businessmobilität von morgen

Schon heute die Brücke zwischen klassischem Flottenmanagement und digitalen Lösungen schlagen.

Mobiles Arbeiten, unterschiedliche Firmenstandorte und kurzfristige Kundentermine gehören in vielen Unternehmen zum Alltag. Innovative Lösungen, die weit über den klassischen Dienstwagen hinausgehen, sind deshalb gefragt. Mit umfassender Beratung und maßgeschneiderten Produkten bereitet der Business Mobility-Anbieter Alphabet Unternehmen bereits heute für die Herausforderungen von morgen vor.

Intelligente und ganzheitliche Lösungen

Wer eine zeitgemäße Flotte betreiben will, muss eine Reihe von Faktoren berücksichtigen: Funktionalität, Wirtschaftlichkeit, aber auch Nachhaltigkeit stehen ganz oben auf der Agenda von Unternehmen. Die Beschäftigten wünschen sich zudem ein hohes Maß an Flexibilität und Komfort bei der Wahl des geeigneten Fortbewegungsmittels. „Der klassische Dienstwagen wird auch künftig eine wichtige Rolle spielen, aber nur als eine von mehreren Optionen. Zunehmend gefragt sind Mobilitätsangebote, die deutlich über die Nutzung von Dienstwagen hinausgehen“, so Norbert van den Eijnden, CEO von Alphabet International. Mit der Mobilitäts-App AlphaGuide, dem Corporate-Carsharing AlphaCity oder dem Mietangebot AlphaRent als flexible Ergänzung zum Leasing bietet der Business Mobility-Anbieter schon heute intelligente und ganzheitliche Lösungen, von denen sowohl Unternehmen als auch ihre Mitarbeiter profitieren. Wie sich die Brücke zwischen traditionellem Flottenmanagement und vernetzter Mobilität schlagen lässt, zeigt ein Blick zu den Nachbarn nach Belgien und in die Niederlande. Dort stellen Unternehmen ihren Beschäftigten ein Mobilitätsbudget zur Verfügung, das diese individuell und ihren persönlichen Bedürfnissen entsprechend einsetzen können – für Fahrrad, Carsharing, Taxi, öffentliche Verkehrsmittel oder eine Kombination daraus. Buchung und Abrechnung erfolgen über eine zentrale Plattform. So hat der Nutzer volle Flexibilität und der Flottenmanager die volle Kostenkontrolle.

E-Mobility aus einer Hand

Immer mehr Unternehmen setzen zudem auf nachhaltige, umweltfreundliche Mobilitätslösungen. Gerade der umweltschonende Einsatz von Elektrotransportern, beispielsweise im Kurier-, Express- und Paketdienst im innerstädtischen Verkehr, ist besonders nachgefragt. Mit AlphaElectric erhalten Unternehmen ein auf ihre individuellen



Aufgeladen: Alphabet bietet Flottenbetreibern E-Fahrzeuge inklusive passender Ladelösungen

Anforderungen zugeschnittenes Komplettangebot. Dieses umfasst die Analyse des E-Mobility-Potenzials im Fuhrpark, die Beratung bei der Wahl des geeigneten E-Fahrzeugs oder Plug-in-Hybrids und reicht bis hin zur passenden Ladeinfrastruktur und ganzheitlichem Energiemanagement. Seit Kurzem bietet Alphabet auch das Leasing von Ladesäulen an. Flottenbetreiber erhalten so E-Fahrzeuge inklusive passender Ladelösung über Alphabet und begleichen die Kosten dafür komfortabel über monatliche Raten. „Wir begleiten Unternehmen bei der Elektrifizierung ihres Fuhrparks über den gesamten Prozess und bieten ganzheitliche E-Mobility-Lösungen aus einer Hand“, so Ursula Wingfield, Vorsitzende der Geschäftsführung der Alphabet Fuhrparkmanagement GmbH. „Das ist zeitgemäße Business Mobility für heute und morgen.“

Mehr Informationen unter alphabet.de



Fotos: Alphabet

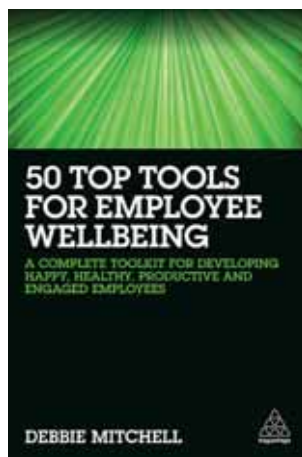
Setzen auf ganzheitliche Business Mobility: Norbert van den Eijnden, CEO Alphabet International, und Ursula Wingfield, Vorsitzende der Geschäftsführung der Alphabet Fuhrparkmanagement GmbH

Suche nach Frohsinn

BUCHTIPPS Die Transformation fordert zahlreiche Beschäftigte heraus. Doch es gibt einige Strategien, um die Belastungen besser zu bewältigen.

Mitarbeiter im Fokus

Ratgeber. In Zeiten politischer und wirtschaftlicher Unsicherheit, in denen Stress und Unzufriedenheit auf dem Vormarsch sind, nimmt das Wohlbefinden der Mitarbeiter im Unternehmen immer mehr an Bedeutung zu. Human-Relations-Expertin Debbie Mitchell zeigt in „50 Top Tools for Employee Wellbeing“ anhand praktischer Beispiele, dass zahlreiche Maßnahmen weder zeitaufwendig noch teuer sein müssen. **Kogan Page, 253 S., 27,99 Euro**



In Einklang

Ratgeber. Freude ist ein Zustand, der die Kreativität in Gang setzt. Im Gegensatz zu einer Schnelllebigkeit, die Lebensglück mit materiellem Besitz und Erfolg gleichsetzt, zeigt Chade-Meng Tan in „Freude auf Abruf“, dass die wahre Quelle des Lebensglücks vielmehr im Menschen selbst liegt. Er zeigt auf, wie gezielte Achtsamkeit und innere Ausgeglichenheit zu andauernder Freude verhelfen können. Chade-Meng Tan war vor seiner Tätigkeit als Autor viele Jahre als Softwareentwickler bei Google tätig. Dort gab er für die Mitarbeiter regelmäßig Kurse in Achtsamkeit.

Books 4 Success, 296 S., 24,99 Euro

Präsentiert vom Schäffer-Poeschel Verlag



Richtig kommunizieren

Workbook. Mitteilungen sollen ankommen. Wer erfolgreich über die Medien kommunizieren möchte, sollte sich deshalb über einige wichtige Aspekte im Klaren sein: Wie lauten die Kernbotschaften? Was muss ich tun, damit meine Inhalte verstanden und von Medien gespiegelt werden? Wie meistere ich souverän Interviews, und was erwarten Journalisten von Gesprächspartnern? Das Workbook vermittelt viel Hintergrundwissen und gibt konkrete Tipps, wie der persönliche Auftritt erfolgreich zu gestalten ist. Zudem regt das Buch durch zahlreiche Übungen und Checklisten dazu an, sich gezielt und individuell fit für den öffentlichen Auftritt zu machen. **280 S., 39,95 Euro**



Buchbestellung unter www.schaeffer-poeschel.de/shop

Neuronal digital

Ratgeber. Sebastian Purps-Pardigol und Henrik Kehren haben in mehr als 150 Interviews über 30 Unternehmen analysiert und zwölf ausgewählt, welche die digitale Transformation vorbildlich vorantreiben. Ihre Erkenntnis: Je größer das Maß der Digitalisierung in einer Organisation, desto mehr Aufmerksamkeit braucht das Thema Menschlichkeit. Anhand zahlreicher Unternehmensbeispiele – unter anderem Bosch-Siemens, Viessmann und Tolino-Allianz – und mithilfe neuer Erkenntnisse aus Hirnforschung, Psychologie und Verhaltensökonomie erklären die Autoren, was genau in diesen Unternehmen geschieht und wie sich dieses Wissen auf andere Firmen übertragen lässt. Neben der Anpassung der Unternehmensstrukturen erklären die Autoren dabei ausführlich, wie wichtig die Unternehmenskultur und das Menschenbild in Unternehmen sind.

Campus Verlag, 249 S., 34 Euro



Die Zukunft gestalten

Utopie. Richard David Precht ist Philosoph, Publizist und zuweilen auch Provokateur beim Thema Zukunft. In seiner eigenen ZDF-Reihe diskutiert er regelmäßig mit führenden Politikern und Meinungsmachern des Landes über Zukunftsthemen. In seinem neuen Buch „Jäger, Hirten, Kritiker“ skizziert er das Bild einer wünschenswerten Zukunft im digitalen Zeitalter. Für ihn enthält das Ende der Leistungsgesellschaft die Chance, in Zukunft erfüllter und selbstbestimmter zu leben. Das Buch will zeigen, wo die Weichen liegen, die richtig gestellt werden müssen, damit der digitale Wandel sozial verträglich gelingt. **Goldmann Verlag, 288 S., 20 Euro**



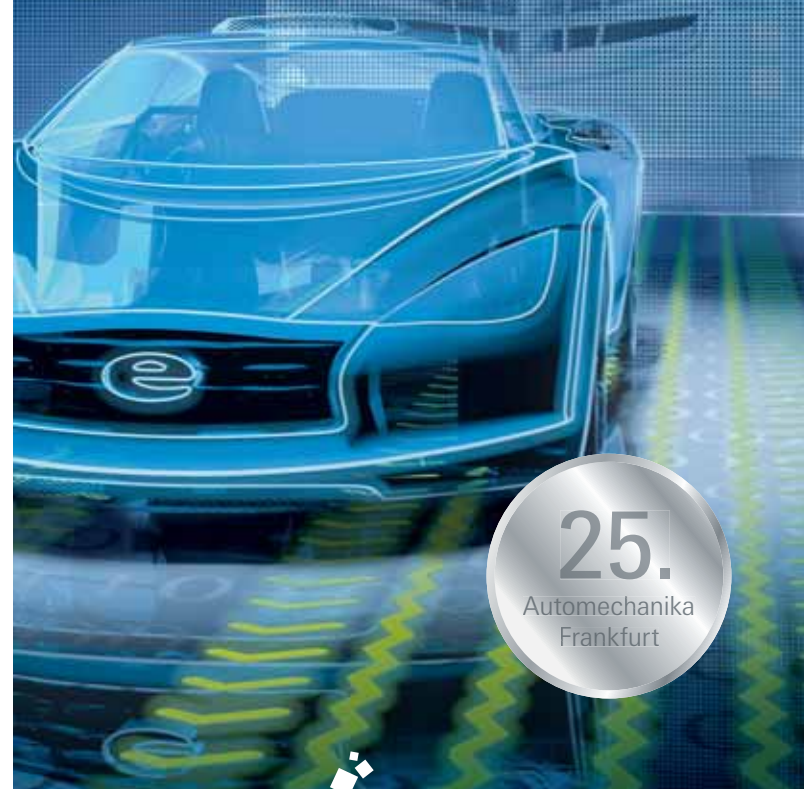
automechanika FRANKFURT

Zukunft auf die Straße bringen

11.–15.9.2018

In der Festhalle Frankfurt werden Themen wie Digitalisierung, autonomes Fahren, alternative Antriebe und Werkstatt der Zukunft erlebbar. Auch die Automechanika Innovation Awards werden hier präsentiert. Vernetzen Sie sich mit namhaften Herstellern, aber auch mit kreativen Start-ups, die mit ihren Ideen der Zeit vorausfahren!

tomorrows-mobility.automechanika.com



25.

Automechanika
Frankfurt

GUTSCHEIN

KOSTENLOS: 180 SEITEN XL-DUB UNTERNEHMER-MAGAZIN



Für diesen Gutschein erhalten Sie im teilnehmenden Bahnhofsbuchhandel gratis die XL-Ausgabe des aktuellen DUB UNTERNEHMER-Magazins. Einfach den Coupon ausschneiden und bei Ihrem Bahnhofs-buchhändler einlösen. Oder Sie senden eine E-Mail mit Ihrer Anschrift und dem Betreff „Gutschein“ an digitaldenken@DUB.de. Sie erhalten die Ausgabe dann gratis per Post.

Einzulösen im teilnehmenden Bahnhofsbuchhandel (Ihren nächsten Bahnhofsbuchhändler finden Sie unter vdbb.de). Gültig bis 17. August 2018

Händlerstempel



Hinweis für Bahnhofsbuchhändler: Bitte geben Sie gegen diesen Gutschein die Ausgabe 3/2018 (VDZ-Nr.: 86588/EVT: 15. Juni 2018) des DUB UNTERNEHMER-Magazins ab. Der Verkaufspreis wird im vollen Wert vergütet.

IMPRESSUM

VERLAG JDB MEDIA GmbH, Schanzenstraße 70, 20357 Hamburg, Tel.: 040 468832-0, Fax: 040 468832-34, E-Mail: info@jdb.de

REDAKTIONSANSCHRIFT
DUB UNTERNEHMER-Magazin, Schanzenstraße 70, 20357 Hamburg, E-Mail: redaktion@DUB.de

HERAUSGEBER Jens de Buhr (V.i.S.d.P.)

GESCHÄFTSFÜHRUNG Jens de Buhr

CHEFREDAKTION Thomas Eilrich

PROJEKTLIEGUNG/CVD Marc-Oliver Prier

AUTOREN DIESER AUSGABE Stefan Biela, Marein Budiner, Felicitas Daxner, Martin Hintze, Eyke Katharina Junge, Johannes Kaufmann, Ulrike Maris, Martin Nahrang, Nicolas Radecke, Anke Ralle, Charlotte Reuscher, Miriam Rönnaun, Vanessa Rusert, Madeline Sieland, Michael Specht, Maresa Wolbert.

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben ausschließlich die Meinung der Autorinnen und Autoren wieder, nicht die der Redaktion.

LAYOUT Inga Ramos Sellentin (AD), Andreas Bahnsen, Steffi Georgi, Sandra el Halaby

BILDREDAKTION Julia Poppe (Ltg.), Ulrike Dinse

LEKTORAT Uta Kleimann, Ulrich Paasch

MARKETING & ANZEIGEN JDB ContentWerft GmbH, sales@jdb.de, Tel.: 040 468832-0, jdbcontentwerft.de/team

DRUCK Frank Druck GmbH & Co. KG, Preetz

VERTRIEB EINZELVERKAUF VU Verlagsunion KG, Walluf

ABO JDB MEDIA GmbH, Schanzenstraße 70, 20357 Hamburg, Tel.: 040 468832-0, Fax: 040 468832-34, E-Mail: abo@DUB.de

AGENTUREN/FOTOGRAFEN dpa/Luo Bo/Imaginechina (S. 13), dpa/Scanpix Denmark (S. 14), dpa/ZUMAPRESS.com (S. 15), fotolia/Sven Bachstroem (S. 10), fotolia/ToheyVector (S. 48), Frank Erpinar (S. 47), Getty Images/adventr (S. 24), Getty Images/Baluchis (S. 9), Getty Images/Chesky.W (S. 12), Getty Images/Counterfeit.ua (S. 59), Getty Images/gong hangxu (S. 8, 24), Getty Images/gopixa (S. 26), Getty Images/Kamaga (S. 58), Getty Images/Kevin Smart (S. 60), Getty Images/kynny (S. 65), Getty Images/LueratSatichob (S. 30, 31), Getty Images/majivecka (S. 60), Getty Images/Marco Bonfan (S. 28), Getty Images/martin-dm (S. 53), Getty Images/Menno van Dijk (S. 21), Getty Images/metamorworks (S. 8, 30, 34), Getty Images/millann (S. 62), Getty Images/Miranda Penn Turin (Titel), Getty Images/monstij (S. 8, 19), Getty Images/narvikk (S. 10, 11), Getty Images/oona (S. 20), Getty Images/oporkka (S. 51), Getty Images/PeopleImages (S. 30), Getty Images/Petmal (S. 24), Getty Images/PhonlamaiPhoto (S. 20), Getty Images/

pixdeluxe (S. 34), Getty Images/pixitive (S. 60), Getty Images/posteriori (S. 32), Getty Images/querbeet (S. 22), Getty Images/sanjeri (S. 32), Getty Images/scyther5 (S. 25), Getty Images/sergeysan1 (S. 12), Getty Images/spooh (S. 10), Getty Images/svedoliver (S. 8), Getty Images/thbangkok (S. 54), Getty Images/Tinpixels (S. 52), Getty Images/xijian (S. 54), Getty Images/Zapp2Photo (S. 11), iStock.com/a-r-t-i-s-t (S. 50), iStock.com/antoniokhr (S. 55), Jann Klee (S. 6, 38, 39), JDB MEDIA/Steffi Georgi (S. 6, 13), Matthew Laznicka (S. 49), Norman Posselt/diesdas.digital (S. 63), Paul Müller-Rode (S. 3), Sebastian Stöhr (S. 37), Uwe Nölke (S. 36, 37), Volocopter (S. 10), PR (S. 11, 13, 16, 17, 23, 26, 37, 40-46, 47, 62, 63, 66-74)

HIGH POTENTIALS MIT PREMIUM AUSSTATTUNG.



ŠKODA
SIMPLY CLEVER



Ihr Preisvorteil:
bis zu **2.720,- €¹**

Neue Talente für Ihren Fuhrpark: die ŠKODA SUPERB PREMIUM EDITION.

Profitieren Sie von einem komfortablen Arbeitsplatz – auch unterwegs. Dank der Lederausstattung Glamour inklusive belüfteter und beheizter Vordersitze sowie der Massagefunktion des Fahrersitzes erreichen Sie selbst nach langen Geschäftsreisen entspannt Ihr Ziel. In Kombination mit unseren Businesspaketen kommen besonders Vielfahrer voll auf ihre Kosten. Die Einstiegsvariante des ŠKODA SUPERB erhalten Sie im Leasing sogar schon ab 189,- € monatlich.² Jetzt Probefahrt vereinbaren oder direkt ein persönliches Angebot anfordern über unsere Business-Hotline (08 00) 2 58 58 55.

Kraftstoffverbrauch für alle verfügbaren Motoren des Sondermodells ŠKODA SUPERB PREMIUM EDITION in l/100 km, innerorts: 6,1–5,0; außerorts: 4,7–3,7; kombiniert: 5,2–4,2. CO₂-Emission kombiniert: 137–109 g/km (gemäß VO (EG) Nr. 715/2007). Kraftstoffverbrauch für Leasingangebot SUPERB ACTIVE 1,4 l TSI (92 kW) in l/100 km, innerorts: 7,2; außerorts: 4,8; kombiniert: 5,7. CO₂-Emission kombiniert: 131 g/km (gemäß VO (EG) Nr. 715/2007).

¹ Preisvorteil des ŠKODA SUPERB PREMIUM EDITION bei Erwerb des optionalen Ausstattungspakets Business Columbus gegenüber der unverbindlichen Preisempfehlung der ŠKODA AUTO Deutschland GmbH für vergleichbar ausgestattete Serienmodelle der Ausstattungslinie Style. ² Berechnung des Ratenbeispiels: ŠKODA SUPERB ACTIVE 1,4 l TSI (92 kW), unverbindliche Preisempfehlung 22.142,86 € zzgl. MwSt., exkl. Überführungskosten. Laufzeit 48 Monate und jährliche Laufleistung 20.000 km. Ein Angebot der ŠKODA Leasing, Zweigniederlassung der Volkswagen Leasing GmbH, Gifhorn Str. 57, 38112 Braunschweig. Nur gültig für gewerbliche Kunden und bei Bestellung bis zum 30.06.2018 bei teilnehmenden Händlern. Bonität vorausgesetzt.

Abbildung enthält Sonderausstattung. Mehr Informationen zum Angebot und zum SCR-Katalysatorsystem unter skoda.de/superbpremiumedition



Meine Buchhaltung macht sich **von allein!**

lexoffice
just smile

Und ich hab' mehr Raum für neue Ideen.

Dank automatisierter Funktionen läuft Ihre Buchhaltung ab jetzt wie von selbst. Sie haben auch online alles im Griff und sind mobil vernetzt: mit Bank, Finanzamt und Steuerberater. Das spart Zeit und bringt Sie auch bei Ihren Finanzen zum Lächeln: www.lexoffice.de