

Wirtschafts Woche

AUSGABE 3 • 11.1.2019 • DEUTSCHLAND 6,90 EUR

HACKER IM PARADIES Wie Deutschland seine Cyberabwehr aufrüsten muss

LIEBE IM LIFT Warum die Aufzugbauer Kone und Thyssen ein ideales Paar wären

EINFÄLLE IM WALD Immer mehr Manager nutzen die Jagd als kreative Auszeit



SIND DEUTSCHE WIRTSCHAFTSSTUDENTEN GUT GENUG?

Unternehmen brauchen immer mehr BWLer und VWLer. Doch Experten streiten darüber, ob deutsche Uni-Absolventen wirklich fit für den Arbeitsmarkt des 21. Jahrhunderts sind

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





LEINFELDER
FINE JEWELLERY



ELEMENTS

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

FEUER WASSER ERDE LUFT

Deutschland sucht den Supermaster

BEAT BALZLI CHEFREDAKTEUR



Die besten Studenten von heute sind Deutschlands Standortvorteil von morgen. Ihren Karrierestart will die WirtschaftsWoche jetzt besonders fördern.

Das Land braucht dringend frische Problemlöser. Einen anderen Schluss lassen die vergangenen Tage nicht zu. Da stand Berlins Polit-Establishment plötzlich nackt im Cyberspace. Reihenweise waren dessen Konten in den sozialen Medien gehackt worden. Egal, ob Familienfotos, Handynummern oder Chattertexte, nicht nur die Einzelteile der Privatsphäre von Grünen-Chef Robert Habeck lagen in aller Öffentlichkeit herum. Nur die der AfD-Mitglieder nicht. Das konnte kein Zufall sein. Da musste eine ganz große und böse Macht dahinterstecken, die in einem großen Haus mit großen Zwiebeltürmen wohnt, mutmaßten die Russlandkenner einer Boulevard-Redaktion.

Doch es war nicht Wladimir Putin, sondern ein 20-jähriger Bubi, der hinter dem Rücken seiner Eltern eine ganze Nation verunsicherte – und als bedingt abwehrbereit entlarvte (siehe Seite 28). Willkommen am Standort Deutschland! Willkommen im digitalen Entwicklungsland! Man will sich gar nicht vorstellen, was professionelle Hacker noch alles anstellen, wenn die Republik nicht bald im neuen Zeitalter ankommt. Bis zum Erbrechen wurde das in den letzten Jahren angemaht. Passiert ist wenig. Zwar

predigen inzwischen alle brav die Vorzüge der Digitalisierung, doch wie verletzbar sie uns gleichzeitig macht, verdrängen noch zu viele (siehe Seite 46).

Retten kann uns wohl nur die nächste Generation Entscheidungsträger. Frische Problemlöser eben, die heute noch studieren und morgen den Wirtschaftsstandort Deutschland weiterbringen. Digital affin, mit innovativen Ideen und dem richtigen Verständnis für Chancen und Gefahren. Fähig, das Undenkbare zu denken, denn das Denkbare übernehmen künftig die Maschinen. Ökonomen nennen das gerne den Faktor Humankapital, definiert als „personengebundene Wissensbestandteile in den Köpfen der Mitarbeiter“. Den Karrierestart der besten Köpfe in VWL und BWL will das Team der WirtschaftsWoche nun kräftig unterstützen. Eine prominent besetzte Jury zeichnet dieses Jahr erstmals die besten Master-Arbeiten in der DACH-Region aus. Die WirtschaftsWoche sucht den Supermaster 2019 (siehe Seite 14).

Vielleicht wird ja irgendwann auch der Hackerbubi aus Mittelhessen zu den Preisträgern gehören. Sein Wissen über die Schwachstellen des Systems bringt die Gesellschaft jedenfalls weiter als das Unvermögen von Robert Habeck. Panisch seine Facebook- und Twitter-Konten zu löschen zeugt nicht unbedingt von Zukunftsfähigkeit. ■

Was Sie in dieser Ausgabe überraschen wird: Maximal sieben Dinge kann der Mensch laut einer Studie der Universität Harvard im Kurzzeitgedächtnis speichern. Deshalb fällt es uns so schwer, mit dem sperrigen Koordinatensystem durch die Welt zu navigieren. Wie es einfacher geht, beschreibt Varinia Bernau in ihrer Geschichte zur Neuerfindung der Adresse (siehe Seite 66).

Schwarz auf weiß: die Besten für Ihr Geld.

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



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

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

Handelsblatt

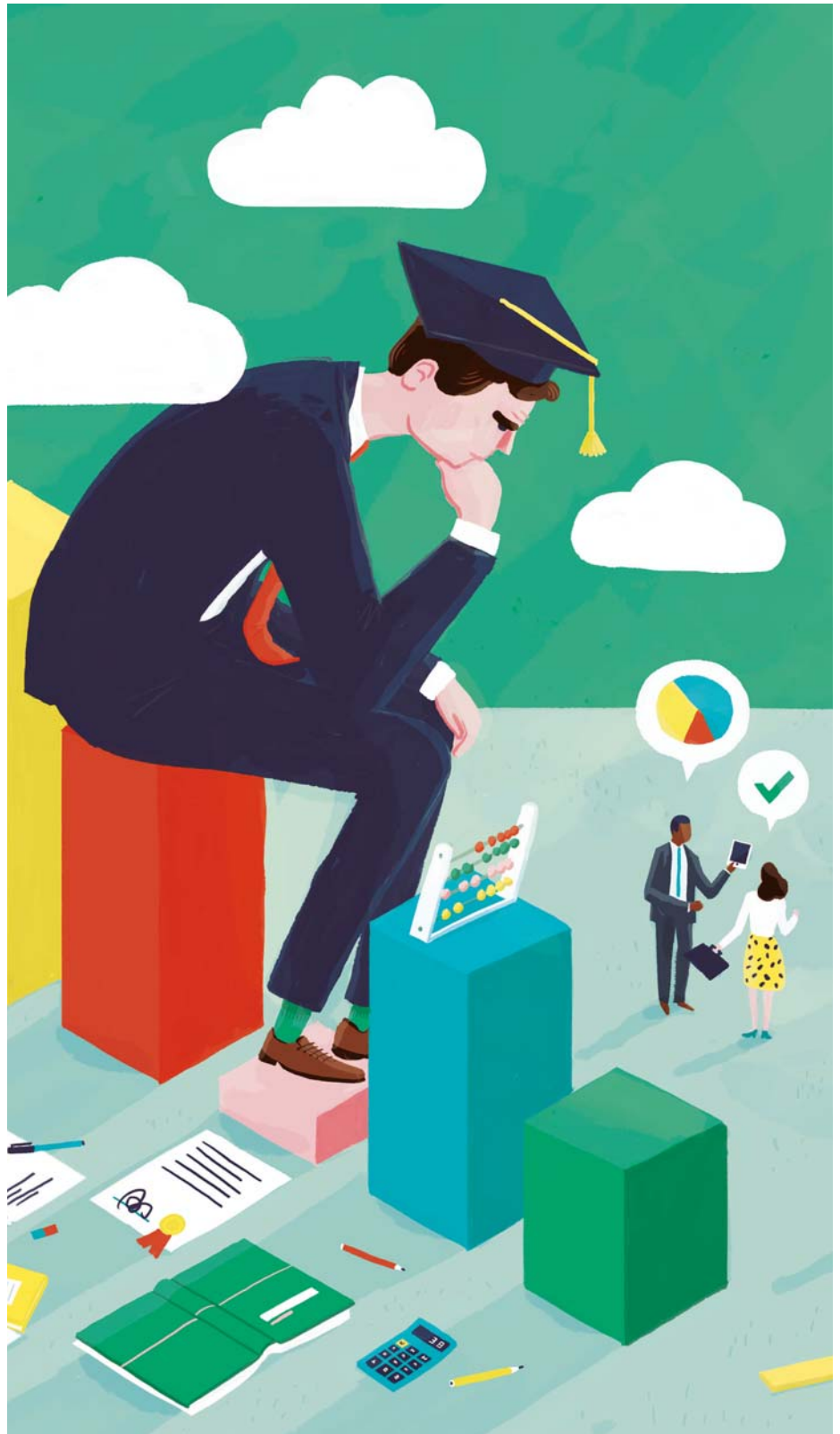
Substanz entscheidet



28 BSI-Chef Arne Schönbohm soll die deutsche IT-Welt sichern.



60 Solarparks in Nigeria mit deutscher Technik sollten ein Vorzeigeprojekt der Entwicklungshilfe sein. Doch das Blei in den Akkus gefährdet Land und Leute.



14 Sind unsere BWL- und VWL-Studenten ausreichend zukunftsfähig?

81

„Bitcoin wird alles Geld aus dem Fiat-System absaugen und auf 100 000 Dollar steigen“



MAX KEISER
Gründer von Heisenberg Capital



90

Immer mehr Menschen gehen auf die Jagd. Sie hoffen auf einen Volltreffer – und gute Einfälle für ihren Job.

- 3 Balzli direkt**
- 6 Kompakt** Wohnungsmangel | Onlinehandel | Selbstständige | Mobilfunklizenzen | Bürokratie
- 8 Grafik** Der Warenversand aus China
- 10 Standpunkte** Der Vorstandschef der Stiftung Familienunternehmen, Brun-Hagen Hennerkes, über einen Aufbruch für Deutschland | Soziale Medien | Pharmaindustrie
- 12 Chefbüro** Richard Jager, Deutschlandchef des Personaldienstleisters Randstad
- 24 Menschen der Woche** Städtetag-Geschäftsführer Helmut Dedy | Handwerkspräsident Hans Peter Wollseifer | US-Abgeordnete Rashida Tlaib | EU-Kommissarin Cecilia Malmström | Apple-Chef Tim Cook | Wirtschaftsminister Peter Altmaier

TITEL

- 14 Studium** Behörden, Banken und Beratungen – sie alle reißen sich um Wirtschaftswissenschaftler. Was können sie wirklich? Und was können die Unis, die sie ausbilden?

POLITIK ÖKONOMIE

- 28 Datenschutz** Nach dem Hack auf Politiker und Prominente benötigt die Bundesrepublik ein Sicherheits-Update
- 32 Entscheider-Umfrage** Wie die deutsche Führungselite Konjunktur und Regierung beurteilt
- 33 Befristungen** Die Wirtschaft fürchtet um ihre Flexibilität beim Personal
- 34 Brückensanierung** Trotz Förderoffensive leiden kleinere Kommunen unter dem Bauboom
- 36 China** Ökonom Michael Hüther über den naiven Umgang mit der neuen Weltmacht
- 38 USA** Der Haushaltsstreit paralyisiert das Land
- 40 Türkei** Präsident Erdoğan's merkwürdiger Umgang mit der Inflation
- 42 Der Volkswirt**
Staatsausgaben Italien und Griechenland – nur zwei Beispiele für Wahlgeschenke und Ausgabenwut. Warum Koalitionsregierungen besonders freigiebig sind
- 44 Konjunktur Deutschland** Earlybird-Frühindikator signalisiert schlechten Jahresstart
- 45 Denkfabrik** Christoph Schmidt, Chef der Wirtschaftsweisen, über die Fallstricke staatlicher Innovationsförderung
- 46 Essay** Technikphilosoph Armin Grunwald über angriffslustige Hacker und digitale Havarien

UNTERNEHMEN INNOVATION DIGITALES

- 50 Kone** Der finnische Aufzugshersteller ist der Innovationsführer der Branche – und ein idealer Partner für Thyssenkrupp

- 54 Rolls-Royce** Chef Torsten Müller-Ötvös über die Folgen eines harten Brexits, Elektromobilität und das Konsumverhalten der Reichen
- 58 Salt Bae** Das Steak-Imperium des türkischen Edelmetzgers Nusret Gökçe
- 59 Lotto24** Zoff um den Onlinespieleanbieter
- 60 Entwicklungshilfe** Solarparks mit deutscher Technik – ein Hilfsprojekt mit bösen Folgen
- 64 Helden des Mittelstands**
- 66 Navigation** Die Neuerfindung der Adresse – ein Wegweiser für Touristen, Ärzte und Postboten
- 70 Elektromobilität** Ein Besuch in Teslas Gigafactory in Nevada
- 72 Start-up der Woche** Heyfair zeigt, wie sauber geht – und wer sich die Hände desinfiziert hat

GELD ERFOLG

- 76 Silber** Händler von JP Morgan haben jahrelang den Silberpreis manipuliert. Anleger können das Edelmetall jetzt günstig kaufen
- 81 Bitcoin** Vor einem Jahr platzten die Kryptoblasten und mit ihr viele Millionenträume. Tot sind die virtuellen Währungen aber noch lange nicht
- 84 Steuern und Recht** Serie Steuererklärung 2018, Teil I | Baukindergeld | Arztattest | Mützen | Einkommen | Kapitalanlage | Übernahmen
- 86 Geldwoche**
Dax-Aktie Münchener Rück als stabiler Anker
Aktie Novartis schiebt die Gentechnik an
- 87 Aktie** Georg Fischer vor dem Comeback
Aktie Heimlicher E-Mobilitätsstar Jungheinrich
- 88 Rückblick** Nike bereit für den nächsten Sprung
Anleihe Fünf Prozent Euro-Zins von Paragon
- 89 Fonds** Fonds: DPAM Sustainable Food Trends
- 90 Freizeit** Noch nie gingen so viele Deutsche auf die Jagd. Warum das Warten im Wald die Kreativität fördert
- 93 Kolumne: Casual Friday** Nichts sieht so modern aus wie ein monochromes Outfit in Schwarz
- 94 CEO-Studie** Eine Untersuchung widerlegt, dass Frauen nur in Krisen die Macht erobern
- 98 Ursprung meiner Karriere** Der Werdegang des Kunstsammlers Christian Boros

- 96 Leserbrief/Impressum**
- 97 Register**

Wirtschafts Woche Club

28. Januar 2019 in Berlin

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

Fehlende Wohnungen

300 000 Einheiten zu wenig

TEXT CHRISTIAN RAMTHUN

Die große Koalition droht an ihrem eigenen Anspruch zu scheitern, dass in der laufenden Legislaturperiode 1,5 Millionen neue Wohnungen gebaut werden. „Dieses Ziel wird nicht erreicht“, sagt Andreas Mattner, Präsident des Zentralen Immobilien Ausschusses (ZIA), mit Blick auf die aktuellen Neubauzahlen. Vielmehr sei damit zu rechnen, dass die Zielmarke der Koalition um mindestens 300 000 Einheiten oder 20 Prozent verpasst werde.

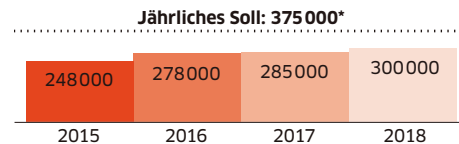
Schuld sind laut Mattner „politische Markteingriffe“. Dazu zählt er die Verschärfung des Mietrechts und die Abschaffung der Modernisierungumlage. Verunsicherung lösten auch die geplante Verschärfung bei der Grunderwerbsteuer und vereinzelt Überlegungen aus, die Grundsteuer auf die Miete nicht mehr umlegen zu dürfen. Nach Ansicht des Spitzenverbandes der Immobilienwirtschaft droht deshalb in den nächsten Jahren sogar ein Rückgang beim Wohnungsneubau, der sich zuletzt auf 300 000 Einheiten

im Jahr erhöht hat. Nötig seien aber 375 000 neue Wohnungen.

Der ZIA-Präsident fordert die Bundesregierung zu einer „wirklichen Bauoffensive 2019“ auf. Zur Schaffung von Wohnraum gehöre die Schaffung von Anreizen, etwa die Einführung einer steuerlichen Abschreibung für die energetische Gebäudesanierung, ein einfacheres Baurecht, schnellere Genehmigungen. Ein Planungs- und Baubeschleunigungsgesetz müsse in diesem Jahr oben auf der politischen Agenda stehen. Vor dem Hintergrund des Treffens von Bundesfinanzminister Olaf Scholz (SPD) mit seinen Länderkollegen zur Grundsteuer-

reform am 14. Januar plädiert Mattner für ein einfaches und wertunabhängiges Modell, das auf Grundstücks-, Wohn- und Nutzfläche basiere und von der Finanzverwaltung leicht zu bearbeiten sei.

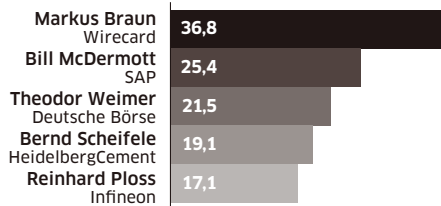
Wohnungsneubau in Deutschland
(Anzahl der Fertigstellungen)



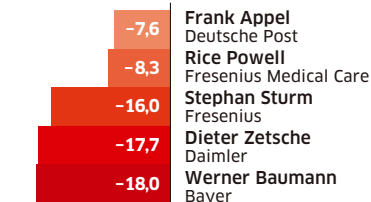
* laut Koalitionsvertrag; Quelle: Stat. Bundesamt, ZIA

WIRECARD OBEN, BAYER UNTEN

Die Dax-Konzernchefs mit den besten Imagewerten...



... und den schlechtesten:



Saldo der Wertungen, in Prozent, 2018; Quelle: Mediatenor, auf Basis von über 40 000 Beiträgen in 26 Medien

Onlinehändler Lesara

„Erheblicher Druck“

Die Investorensuche für den insolventen Onlinehändler Lesara geht in die entscheidende Phase. Anfang der Woche wurden die Mitarbeiter des Berliner Unternehmens von Insolvenzverwalter Christian Graf Brockdorff darüber informiert, dass mit mehreren Kaufinteressenten verhandelt werde. Dabei „besteht erheblicher Zeitdruck“, sagte ein Sprecher des Verwalters: „Bis Ende Januar muss eine Einigung mit einem Investor erzielt werden.“ Andernfalls droht die Abwicklung der Firma, die im November Insolvenz angemeldet hatte. Lesara verkauft Mode- und Lifestyleprodukte und beschäftigt 350 Mitarbeiter.

Selbstständige

Warnung an Koalition

Die Selbstständigenlobby warnt die Bundesregierung vor überzogenen Altersvorsorgepflichten. „Wenn die große Koalition eine Pflicht zur Vorsorge einführt, darf dies nicht dazu führen, dass bestehende Formen der Altersvorsorge nicht mehr fortgeführt werden dürfen“, sagt der Chef des Verbands der Gründer und Selbstständigen Deutschland, Andreas Lutz. Dazu gehörten etwa Immobilien oder private Rentenversicherungen. „Der pragmatischste Weg ist es, bereits Selbstständige von der Pflicht auszunehmen.“ Der Bund will 2019 ein Gesetz zur Rentenvorsorge von Selbstständigen auf den Weg bringen.



Mangel am Bau
Zu wenig Angebot trifft
auf zu viel Nachfrage

Mobilfunk

Dommermuth will 5G

United-Internet-Gründer Ralph Dommermuth will bei der Versteigerung der 5G-Mobilfunkfrequenzen mitbieten und als vierter Mobilfunkbetreiber die drei Platzhirsche Telekom, Vodafone und Telefónica herausfordern. Der Internetunternehmer hat in den vergangenen Tagen bereits mehrere Vorverträge mit Kooperationspartnern abgeschlossen, die in Zukunft beim Ausbau des 5G-Netzes in Großstädten helfen sollen. „Dabei wirkten die Führungskräfte sehr entschlossen“, berichten künftige Partner. Die offizielle Entscheidung will United Internet kurz vor dem Bewerbungsschluss der 5G-Auktion am 25. Januar treffen. Dann will sich der Aufsichtsrat die Pläne ein letztes Mal anschauen und absegnen.

2

Dax-Konzerne – SAP und Deutsche Bank – erwarten deutlich mehr **Anträge auf Teilzeit** aufgrund des neuen Gesetzes zur sogenannten Brückenteilzeit. 19 weitere erklärten auf Anfrage, sie rechneten nicht mit steigenden Zahlen.

Kampf gegen Bürokratie

Wirtschaft verlangt Tempo von Altmaier

TEXT SOPHIE CROCOLL, MAX HAERDER

Die Spitzen der deutschen Industrie fordern von Wirtschaftsminister Peter Altmaier (CDU) spürbare Entlastungen. „Die Wirtschaft erwartet seinen Einsatz für einen dringend notwendigen Bürokratieabbau und eine umfangreiche Digitalisierung der Verwaltung“, sagt der Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI), Dieter Kempf: „Unternehmen müssen sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können und sollten sich nicht mit Bürokratie plagen müssen.“

Mehr Einsatz erhofft sich auch der Chef des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK), Eric Schweitzer: „Aus Sicht der Betriebe sollte 2019 der Bürokratieabbau ganz oben auf der To-do-Liste des Wirt-



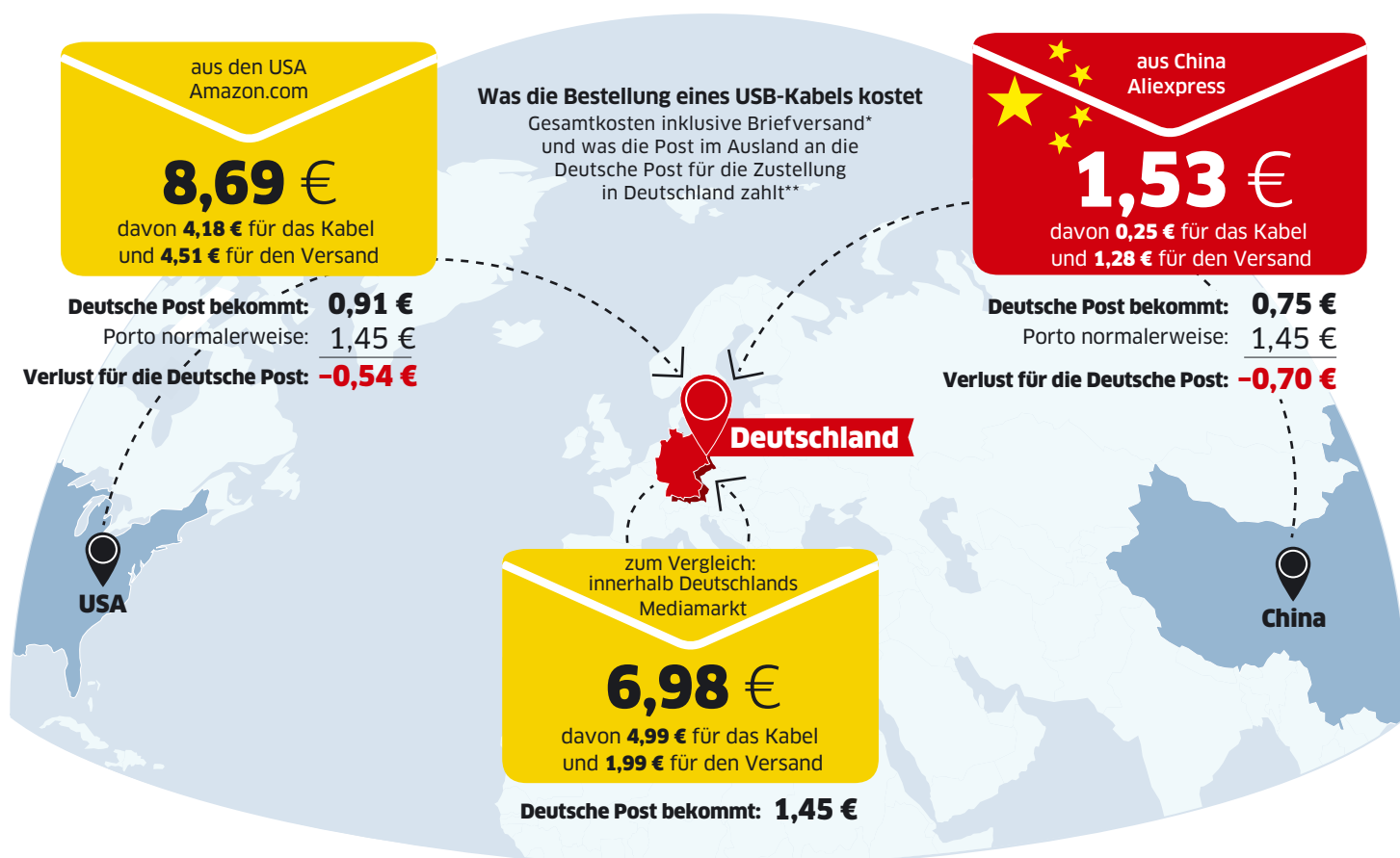
**Mächtig
ungeduldig**
BDI-Präsident
Dieter Kempf

schaftsministers stehen.“ Das im Koalitionsvertrag angekündigte dritte Bürokratieentlastungsgesetz solle endlich auf den Weg gebracht werden, bisher gebe es nicht einmal Eckpunkte. „Mittlerweile schwindet die Hoffnung vieler Betriebe auf spürbare Abbauschritte wieder“, so der DIHK-Chef.

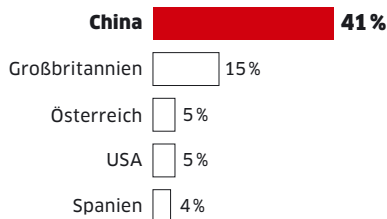
Onlinehandel

Warum es billiger ist, aus China zu bestellen

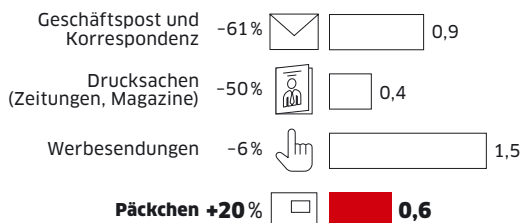
Der Weltpostverein mit 192 Mitgliedstaaten garantiert, dass Briefsendungen überall auf der Welt zugestellt werden. So können Postunternehmen darauf verzichten, eigene Lieferdienste in jedem Land der Welt zu betreiben. Sie zahlen stattdessen eine Gebühr an die Post im Zielland. Schwellenländer zahlen vergünstigte Raten. Und mit dem Boom des Onlinehandels nutzen chinesische Händler das zu ihrem Vorteil aus: Sie versenden Waren als Brief konkurrenzlos günstig in alle Welt. Zwar wurden ihre Raten bereits erhöht. Doch sie zahlen noch immer weniger, als die Zustellung im Ausland kostet. Deutsche Onlinehändler fühlen sich benachteiligt. Sogar Amazon in den USA wettet gegen den Weltpostverein. Präsident Trump hat bereits erklärt, im Oktober aus dem Verein auszutreten.



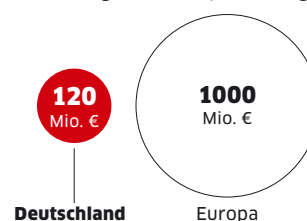
Vier von zehn Deutschen bestellen im Ausland
Wo sie zuletzt gekauft haben



Nur Warensendungen wachsen
Grenzüberschreitender Briefverkehr
(Volumen in Milliarden 2015, Veränderung zu 2005)



Millionengrab
Was es pro Jahr kostet, dass Länder in Asien zu geringe Beiträge für Warensendungen zahlen (Schätzung)



* Warensendung, Wert unter 22 Euro, Versand ohne Verfolgungsnummer, Privatkundentarif, jeweils günstigstes USB-Kabel auf der Plattform (Auswahl), Gewicht: 20 Gramm, Stand 3. Januar 2019; ** eigene Berechnung auf Basis von Vergütungsraten des Weltpostvereins für 2019; Redaktion: Sebastian Kirsch; Grafik: Konstantin Megias; **Quelle:** Document Network Exchange, WIK, Copenhagen Economics, UPU, Bundestag, eigene Recherche und Berechnung



GIPFELTREFFEN DER WELTMARKTFÜHRER

05.-07.02.2019

SCHWÄBISCH HALL

**JETZT
ANMELDEN**

DIE TOP-THEMEN:

- Innovation made in Germany – Best-Practice-Weltmarktführer
- Next generation – Führungswechsel zwischen Tradition & Moderne
- Gesellschaftliche Verantwortung in Zeiten von Digitalisierung, Automation & KI
- The future is wow – wenn Visionen auf Pioniergeist treffen



Prof. Dr. Miriam Meckel
Gründungsverlegerin
ada



Dr. phil. Nicola Leibinger-Kammüller
Vorsitzende der
Gruppengeschäfts-
führung Trumpf



Peter Altmaier
Bundesminister
für Wirtschaft
und Energie



Anne-Marie Descôtes
Französische
Botschafterin

Jetzt informieren und anmelden:
weltmarktfuehrer-gipfel.de

Mitveranstalter



Ideeller Partner



Förderer



// diconium



Partner



Mit diesen drei Ideen wappnen wir uns gegen den Abschwung

GASTKOMMENTAR

BRUN-HAGEN HENNERKES



Die Politik denkt sich immer neue Gängelungen für die Wirtschaft aus. Dabei brauchen Unternehmer genau das Gegenteil, um auch in schwierigeren Zeiten der Jobmotor sein zu können: mehr Freiheit und bessere Rahmenbedingungen.

Zum Jahresauftakt erleben wir in der Politik die bekannten Rituale: Die Parteien treffen sich in ehemaligen Klöstern oder Theatern, um möglichst öffentlichkeitswirksam ihr Programm für das Jahr abzustecken. Sie fordern, kündigen an, drohen dem politischen Gegner. Für die Politiker ist all das auch ein schönes Schauspiel. Doch für die überwiegende Mehrheit der Unternehmer, die mit ihren Millionen Mitarbeitern das Land am Laufen halten, ist das Geplänkel viel zu wenig. Was Deutschland mehr denn je braucht, ist ein echter Aufbruch, der den Weg dafür weist, wie wir in zehn Jahren unseren Wohlstand erwirtschaften.

Das bedeutet vor allem für Union und SPD, die 2018 über weite Strecken mit sich selbst beschäftigt waren, dass sie endlich in den Zukunftsmodus umschalten müssen. Mit der schon so häufig angekündigten Rückkehr zur Sacharbeit ist es nicht getan. Der Koalitionsvertrag stammt aus konjunkturellen Gut-Wetter-Zeiten. Doch die sind bald vorbei, dafür mehren sich die Anzeichen.

Deshalb muss die Bundesregierung ihr Arbeitsprogramm erweitern. Es bedarf einer neuen Wirtschaftspolitik, um auf eine eingetrübte Weltkonjunktur reagieren zu können. Nach Überzeugung der Familienunternehmen – auf sie entfallen immerhin 60 Prozent aller Arbeitsplätze in Deutschland – sollte die Politik vor allem in drei Bereichen ansetzen.

Erstens ist Deutschland in der Steuerpolitik nicht mehr wettbewerbsfähig. Der aktuelle Länderindex der Stiftung Familienunternehmen kommt zu dem Ergebnis, dass die Bundesrepublik im Bereich der Unternehmensbesteuerung im Vergleich von 21 untersuchten Industrieländern auf Platz 20 landet. Das ist ein Alarmsignal. Länder wie die USA, Großbritannien, Frankreich oder die Schweiz haben ihre Steuersätze für Unternehmen gesenkt – oder planen dies für die nächste Zeit.

Doch bei uns herrscht Stillstand. Ein Vergleich der internationalen Gewinnsteuersätze für Unternehmen zeigt, dass Deutschland selbst in der EU ein Höchststeuerland ist. Der Grund dafür ist simpel: Die letzte Unternehmenssteuerreform liegt elf Jahre zurück. Jetzt zu handeln fördert Investitionen und Arbeitsplätze. Der finanzpolitische Spielraum dafür ist vorhanden. Schließlich erwirtschaften Bund und Länder seit Jahren hohe Überschüsse.

Die Politik muss sich **zweitens** stärker mit dem Fachkräftemangel beschäftigen. Viele Familienunternehmen berichten, dass fehlende Fachkräfte das drängendste Problem sind. Das vom Kabinett vor Weihnachten gebilligte Gesetz zur Einwanderung von Fachkräften ist ein richtiger Schritt. Damit wird qualifizierten Leistungsträgern von außerhalb der EU die Zuwanderung erleichtert.

Doch das reicht nicht. Erforderlich sind Anstrengungen, um das Fachkräftepotenzial überall im Inland anzuheben. Wir benötigen dringend eine neue Offensive für Aus- und Weiterbildung. Die Koalition hat sich diese zwar vorgenommen, schlägt aber mit neuen Regularien wie zum Beispiel einer Mindestausbildungsvergütung oder mit Überlegungen für ein Recht auf Heimarbeit den falschen Weg ein. Bereits jetzt können viele offene Stellen nicht besetzt werden. Die steigende Studienbegeisterung junger Menschen wird den Mangel an beruflich qualifizierten Fachkräften verstärken.

Deshalb kommt es darauf an, attraktive Ausbildungsberufe zu schaffen. Das beginnt mit einer besseren Ausstattung von Berufsschulen und reicht bis zur Einbeziehung von Hochschulen, die in der Lage sind, qualifizierte Fachkräfte auszubilden.

Drittens sind die Familienunternehmen auf eine Art Stillhalteabkommen angewiesen. Die Politik muss die Gängelung und Stigmatisierung von Unternehmern beenden. Das fängt bei der überbordenden Bürokratie an. Die Stiftung Familienunternehmen hat mit ihrer Studie zum Erfüllungsaufwand von Gesetzen gezeigt, dass die bürokratische Belastung in den Firmen weitaus größer ist, als die Bundesregierung dies annimmt.

Der Erfüllungsaufwand von neuen Gesetzen ist sehr viel höher. Die Informationskosten, die Unternehmen daraus erwachsen, dass sie sich auf neue Maßnahmen des Gesetzgebers einstellen müssen, werden nicht einmal ansatzweise erfasst. Die Stiftung hat Wege aufgezeigt, die eine realistische Grundlage für mehr Bürokratieabbau sind.

Schließlich ist es ein Unding, dass die Politik ständig neue Belastungen für Familienunternehmen erfindet. Ein Beispiel ist die Vielzahl von Offenlegungspflichten für Familienunternehmen und ihre Gesellschafter. Nach den Plänen der EU werden Einkommens- und Vermögensverhältnisse in Zukunft für jedermann erkennbar werden.

Die Familienunternehmen haben nichts zu verheimlichen. Doch sensible Daten gehen allenfalls die Behörden, keinesfalls aber die Konkurrenz etwas an. Übertriebene Publikationspflichten gefährden die Wettbewerbsposition der Unternehmen und damit zugleich den persönlichen Handlungsspielraum der Inhaber.

Eine große Zahl der Familienunternehmen fühlt sich von der Politik nicht verstanden. Die Kluft zwischen der Politik und privatem Unternehmertum wächst von Jahr zu Jahr. Im Kern geht es darum, die zunehmende Verwässerung marktwirtschaftlicher Prinzipien schnellstens zu beenden. Nur dann ist Deutschland für schwierige Zeiten gewappnet. ■

BRUN-HAGEN HENNERKES, 79, ist Vorsitzender des Vorstands der Stiftung Familienunternehmen und arbeitet als Wirtschaftsanwalt.

Erst denken, dann twittern

RESSORTLEITERIN INNOVATION VARINIA BERNAU



Einst galt Twitter als Motor der Demokratie, heute als Gefahr. Dabei ist ein zivilisierter und fairer Diskurs gar nicht so schwer.

Ein Jugendlicher ärgert sich über die Äußerungen von Politikern – und stellt deshalb sensible Details aus deren Privatleben via Twitter bloß. Ein grüner Spitzenpolitiker verabschiedet sich aus dem sozialen Netzwerk – und begründet dies damit, dass die dort herrschende Aggressivität auf ihn abfärbe. Eine Journalistin packt zwei Worte, die in Deutschland selbstverständlich sein sollten, nämlich „Nazis raus!“, in einen Tweet – und wird daraufhin mit Vergewaltigungs- und Morddrohungen bombardiert. Wer Twitter als Fieberthermometer der gesellschaftlichen Stimmung in diesem Land

verstehen, dem kann angesichts der Erhitzung angst und bange werden.

Wir sollten uns von den Zuständen trotzdem nicht lähmen lassen, sondern uns vielmehr fragen, wie sie sich überwinden lassen. Wie kann es gelingen, den Raum zu zivilisieren, den die Kanzlerin einst Neuland nannte?

Soziale Netzwerke wie Twitter sind Verstärker gesellschaftlicher Debatten. Im Guten wie im Schlechten. Deshalb gilt die Plattform, die wir einst, etwa im Arabischen Frühling, als Motor für die Demokratisierung gefeiert haben, nun als deren größte Gefahr. Dasselbe Werkzeug, das Revolutionen befeuern kann oder zu wenig beachteten Minderheiten eine Stimme geben kann, fördert eben auch Hämme, Hass und Hetze. Vermutlich ist das Entsetzen über die digitalen Schlammschlachten auch deshalb so groß, weil viel zu viele dem

Versprechen der Twitter-Erfinder erlagen, mit Technologie werde der demokratische Diskurs spielend leicht. Nein, soziale Medien können eben auch asoziale Medien sein. Es hängt von denen ab, die sie nutzen.

Wie bei jeder neuen Technologie gilt auch für Twitter: Das soziale Netzwerk ist weder unser Untergang noch unsere Rettung. Entscheidend ist, wie wir es einsetzen. Sich Twitter zu verweigern wie Grünenchef Robert Habeck ist feige und weltfremd. Hinnehmen aber müssen wir all die Zuspitzungen und all den Zorn nicht. Jeder, der twittert, prägt mit der Seriosität, der Sorgfalt und dem Ton seiner Argumente das dortige Klima. Und dabei gelten die Anstandsregeln aus der analogen Welt: Fairness, Integrität, Gelassenheit. Erst denken, dann twittern. Sein Gegenüber genauso behandeln, wie man selbst behandelt werden möchte. Und nicht über jedes Stöckchen springen, das einem böswillige Bewusst-falsch-Versteher hinhalten.

Twitter mag noch immer recht neu sein, die Kunst der klugen Auseinandersetzung und die Regeln der vernünftigen Debatte sind es nicht. ■

Gesucht: eine Pille für mehr Mut

REDAKTEUR UNTERNEHMEN JÜRGEN SALZ



Die Deutschen waren Weltspitze in der Pharmaforschung. Jetzt schauen sie bei großen Übernahmen hinterher – und verlieren den Anschluss.

Das Jahr ist erst wenige Tage alt und hat schon klargemacht, wie sehr die deutsche Pharmaindustrie an Bedeutung verloren hat. Für 74 Milliarden Dollar übernimmt der US-Konzern Bristol Myers Squibb den Biotechhersteller Celgene, um gemeinsam neue Mittel gegen Krebs und Immunerkrankheiten zu entwickeln. Eli Lilly, ebenfalls aus den USA, kündigt kurz darauf den Kauf des US-Krebsspezialisten Loxo Oncology an. Deutsche Medikamentenhersteller? Fehlan-

zeige. Seit Jahren, gar seit Jahrzehnten, geht das schon so. Bei großen Übernahmen bleiben die heimischen Hersteller Bayer, Merck und Boehringer Ingelheim weitgehend außen vor. Vielversprechende Heilverfahren wie Gen- oder Krebsimmuntherapien, die Krebs mithilfe der körpereigenen Abwehrkräfte bekämpfen sollen, werden bevorzugt anderswo entwickelt. Zwar ist Merck noch in diese Zukunftsforschung eingestiegen – den Markt beherrscht jedoch vor allem der US-Konzern Merck & Co., mit dem Merck aus Deutschland außer dem Namen gar nichts gemein hat.

Ziemlich deprimierend, was aus der einstigen „Apotheke der Welt“ geworden ist. Deutsche Forscher erfanden Aspirin,

entdeckten den Erreger der Tuberkulose und entwickelten die moderne Chemotherapie. Noch in den Achtzigerjahren beherrschen Hoechst und Bayer den weltweiten Pharmamarkt. Doch für die Erfolge der Vergangenheit können sich die deutschen Hersteller heute nichts mehr kaufen. Sie haben den Anschluss verpasst, agierten zu zögerlich und überließen Konkurrenten das Feld.

Die derzeitige Übernahmewelle wird vor allem von jungen Biotechunternehmen erzeugt, die spannende Krebstherapien entwickeln und damit riesige Hoffnung erzeugen. Richtig mitbieten können die Deutschen da gerade nicht: Bayer kann nach der Übernahme von Monsanto keine großen finanziellen Sprünge mehr machen, Merck erholt sich gerade von größeren Zukäufen in anderen Feldern, und die finanziellen Reserven des Familienunternehmens Boehringer Ingelheim sind limitiert.

Für das neue Jahr – und die Zukunft – ist der deutschen Pharmaindustrie mehr Mut zum Risiko und Entschlossenheit zu wünschen. Auf dem Ruf der Vergangenheit kann sie sich nicht mehr ausruhen. Die Autoindustrie lässt grüßen. ■

Chefbüro

**Richard
Jager**

**Deutschlandchef des
Personaldienstleisters Randstad**



Mein Büro ist ein Platz zum Nachdenken“, sagt Richard Jager, verlässt kurz seinen Schreibtisch und schaut aus dem Fenster auf die Frankfurter Skyline und die anliegende Dachterrasse. Dort stand noch vor ein paar Monaten ein Barbecue-Grill, den er und seine Mitarbeiter im Sommer gerne als Kommunikationszentrum nutzen. Jetzt trifft man sich am Besprechungstisch vor dem großen Monitor – dem „wichtigsten Tool hier“, erklärt der in Den Haag geborene Niederländer. Auf ihm laufen Videopräsentationen, untermalt mit der Aufbruchshymne der britischen Popgruppe Queen: „Don’t stop me now“.

Seit Januar dieses Jahres verantwortet Jager die Deutschlandgeschäfte der niederländischen Muttergesellschaft Randstad, des weltweit größten Personaldienstleisters. Mehr als 23 Milliarden Euro setzte der Konzern 2017 um, rund ein Zehntel steuerte die Deutschlanddependance aus Eschborn bei Frankfurt bei. „Human forward“ lautet das Markenversprechen der Randstader, und deshalb hebt in Jagers Arbeitszimmer symbolisch eine stilisierte Rakete auf der Wand hinter seinem Schreibtisch ab. Sehr aufgeräumt ist es in seinem fast papierlosen Büro: „Ich brauche Ordnung zum Arbeiten.“ Und einen Lebensleitfaden hat der Ökonom auch? „Ja, hab ich“, antwortet er spontan und lacht: „Kein Hirsch entgeht dem Jager.“

FOTO: PETER WOLFF FÜR WIRTSCHAFTSWOCHEN

Wenn sich Risiken nicht lohnen

Hohes Risiko, hohe Rendite – die Regel kennt jeder. Aber sie stimmt nicht immer. An der Börse bringt weniger Risiko oft mehr Gewinn. Ein Phänomen, das Robo-Advisor mit wissenschaftlich fundiertem Risikomanagement nutzen können.

Von Prof. Dr. Stefan Mittnik

Es gibt Börsenregeln, die kann man im Schlaf aufzagen. „Mehr Risiko bringt mehr Rendite“ ist so ein Grundsatz. Er scheint fast Naturgesetz-Charakter zu haben. Beispiel Staatsanleihen: Wer Deutschland über zehn Jahre Geld borgt, bekommt 0,25 Prozent Rendite pro Jahr. Griechenland muss dagegen 4,2 Prozent bieten – fast vier Prozentpunkte mehr, weil das Ausfallrisiko höher ist (Stand: 06.12.2018). Kaum vorstellbar, dass sich das Gesetz von Risiko und Gewinn umdrehen könnte. Dann würde ja jeder deutsche Staatsanleihen kaufen, um viel Gewinn bei wenig Risiko einzuheimsen. Verkehrte Welt!

Doch diese Welt existiert. 1969 stieß der Börsenforscher Robert Haugen auf ein Phänomen, das so gar nicht zum Rendite-Risiko-Verständnis passte. Er untersuchte die Rendite von US-Aktien in Abhängigkeit von ihrem Risiko, gemessen an der Volatilität, und fand heraus: Je risikoärmer die Papiere, desto mehr Gewinn warfen sie im Schnitt ab. Das war damals ein spektakuläres Ergebnis – unvereinbar mit dem Capital Asset Pricing Model (CAPM) des späteren Nobelpreisträgers William Sharpe. Seine Formel besagt, dass die erwartete Rendite eines Wertpapiers proportional zu dessen Risiko steigt. Die Entdeckung widersprach auch der These von den effizienten Kapitalmärkten, die Eugene Fama fast zeitgleich aufgestellt hatte. So dauerte es, bis Haugen ernst genommen wurde. Erst 1975 erschien sein Artikel im Journal of Financial and Quantitative Analysis. Und das Phänomen bekam den Namen Low-Volatility Anomaly (Niedrig-Volatilitäts-Anomalie).

Inzwischen wurde die Anomalie in diversen Studien bestätigt. Aber wie kann das sein? Wenn risikoarme Aktien mehr Gewinn abwerfen, wieso kauft dann noch jemand riskante Papiere? Der Widerspruch lässt sich auflösen: Die Regel „hohes Risiko – hohe

Rendite“ gilt durchaus, allerdings nur für langfristige Durchschnittsbetrachtungen. Die Anomalie tritt indes eher über Wochen, Monate oder wenige Jahre auf.

Wichtig ist: Haugens Maxime gilt auch im zeitlichen Ablauf von Aktienindizes. Das heißt, wenn die Volatilität eines Index nachhaltig über ihren Mittelwert klettert, sind eher magere Erträge oder Verluste zu erwarten – und umgekehrt. **Daher zahlt es sich meist aus, dann in Aktien zu investieren, wenn ihr Risiko niedrig ist, und sich von ihnen zu trennen, wenn ihr Risiko nachhaltig steigt.**

Dass dieser Ansatz überdurchschnittliche Renditen abwirft, bestätigten 2016 zwei Forscher von der Yale-Universität: Alan Moreira und Tyler Muir. Gemäß ihrer Studie hätte die risikobasierte Strategie an der US-Börse über die vergangenen 90 Jahre elf Prozent pro Jahr eingefahren – rund zwei Prozentpunkte mehr als der Markt.

Um eine solche Strategie umzusetzen, muss der Investor jedoch ständig Risikoprognosen mit wissenschaftlich fundierten Verfahren erstellen und je nach Ergebnis das Depot anpassen. Für einen Privatinvestor

ein fast unmögliches Unterfangen. **Scalable Capital, ein digitaler Vermögensverwalter, nutzt jedoch ein datenbasiertes Anlagemodell, das genau diese Logik konsequent umsetzen kann.** Mit seiner modernen Risikomanagement-Technologie verwaltet das Unternehmen bereits über 1 Milliarde Euro für seine 35.000 Kunden.

Die meisten Finanzprofis sind mit so einem risikobasierten Anlagemanagement jedoch überfordert. Sie gehen lieber weiter auf die Jagd nach vermeintlichen Überflieger-Aktien, um den Markt zu schlagen – obwohl sie damit erwiesenermaßen nur selten Erfolg haben.

Scalable Capital kennenlernen.

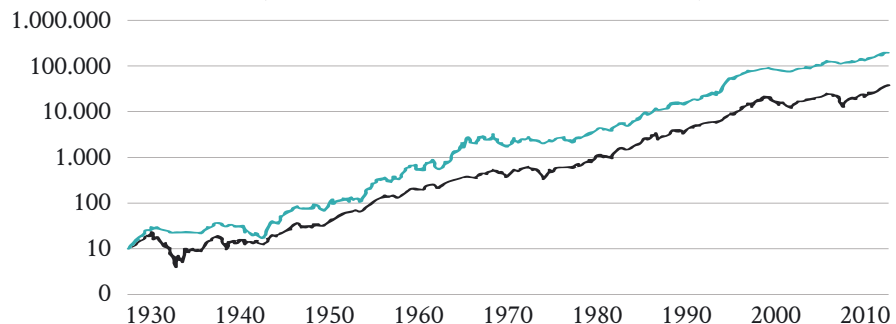
Unser Team veranstaltet regelmäßig Infoabende & Webinare.

Im Januar und Februar kommen wir nach Frankfurt, Hamburg, Berlin, Düsseldorf, Köln, München, Nürnberg, Wiesbaden, Heidelberg und Leipzig.

Mehr dazu unter:

www.scalable.capital/events

Wertentwicklung* einer risikobasierten Strategie im Vergleich zu Buy and hold (indexiert auf 10 US-\$ am 1.1.1926)



* Logarithmische Darstellung; Quelle: Moreira und Muir (2016); Hinweis: Weder vergangene Wertentwicklungen noch Prognosen haben eine verlässliche Aussagekraft über zukünftige Wertentwicklungen.

www.scalable.capital

Der Wert einer Vermögensanlage kann sowohl steigen als auch fallen. Anleger müssen deshalb bereit und in der Lage sein, Verluste des eingesetzten Kapitals hinzunehmen. Anlageergebnisse aus der Vergangenheit lassen keine Rückschlüsse auf die zukünftige Wertentwicklung zu. Weitere Informationen hierzu finden Sie auf unserer Website.

 **scalable**
.CAPITAL



Optimierungsproblem
Wer Arbeitgeber von sich
überzeugen will, muss
sein Wirtschaftsstudium
gut planen

Hayek wäre stolz auf sie

Die Finanzkrise erschütterte das Selbstbild der **Wirtschaftswissenschaftler**, aber inzwischen zeigt die Kritik Wirkung: BWL und VWL haben ihre Lehrpläne angepasst, die Absolventen haben neue Berufschancen – doch noch ist der Reformprozess nicht vorbei.

TEXT JAN GULDNER, MALTE FISCHER



W

er einen Hammer in der Hand hält, sieht angeblich in jedem Problem einen Nagel. Für Johannes Brandmann ist dieser sprichwörtliche Hammer die Mathematik. Und jeder Nagel eine Gleichung, die es zu lösen gilt.

An einem regnerischen Januartag sitzt der 21-Jährige in einem Café nahe der Universität Bonn und wärmt seine Hände an einem frischen Minztee. Brandmann gönnt sich gerade eine Pause vom Lernen. Bald stehen seine letzten Klausuren an, Vertragstheorie und Internationale Bankleistungen. Er schließt in diesem Jahr sein Bachelor-Studium der Volkswirtschaftslehre ab. Und danach? Mal sehen.

„Es ist in gewisser Weise ein ökonomisches Optimierungsproblem“, sagt Brandmann. In den vergangenen Jahren hat er gelernt, wie man Lagrange-Funktionen löst, Indifferenzkurven zeichnet und spieltheoretisch Nash-Gleichgewichte herleitet. Aber welchen Arbeitgeber kann er mit seinen Fertigkeiten beeindrucken? Welches Unternehmen interessiert sich für seine Fachkompetenz? Wem ist sein akademisches Wissen bares Geld wert? Kurz: Was bringt ihm sein Wirtschaftsstudium?

Über diesen Fragen grübeln Studenten in den Hörsälen. Professoren, die ihre Lehrpläne gestalten. Und natürlich Personalер auf der Suche nach den hellsten Köpfen. Noch nie waren so viele Menschen in Deutschland für ein wirtschaftswissenschaftliches Studium eingeschrieben. Im Wintersemester 2017/18 waren es mehr als 350 000, 50 Prozent mehr als noch vor zehn Jahren. Rund 24 000 studieren VWL, 240 000 BWL, 91 000 waren im Fach Wirtschaftswissenschaften eingeschrieben – einem Hybridfach, bei dem Inhalte aus beiden Disziplinen vermittelt werden. Allein 2017 drängten 71 000 Absolventen auf den Arbeitsmarkt. Man könnte sagen: Die Branche boomt. Die Wirtschaft erlebt auch an der Uni eine Hochkonjunktur.

Kein Wunder. Kaum etwas ist spannender als Wirtschaft. Und zur Lösung „unzähliger hochrelevanter Fragen“ braucht es dringenden ökonomischen Sachverstand, sagt Isabel Schnabel, Professorin an der Universität Bonn und Mitglied des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Wer die Auswirkungen eines Handelskonflikts zwischen den USA und China verstehen will,

muss den Einfluss von Zöllen auf Preise kennen. Wer Techkonzerne besteuern will, muss wissen, nach welchen Regeln sie in welchen Ländern tätig sind. Wer den Klimawandel stoppen und der globalen Migration Herr werden will, muss etwas von externen Kosten und Pullfaktoren verstehen.

Das wissen Unternehmen ebenso wie staatliche Institutionen. Im vergangenen Jahr befragte die Jobplattform Stepstone 4000 Personalер, welche Studienrichtungen für sie besonders interessant seien. 60 Prozent nannten Wirtschaftswissenschaftler, weit vor Ingenieuren und Informatikern. Aber sind die jungen Ökonomen wirklich gut darauf vorbereitet, die vielen Probleme zu lösen? Trübt nicht das hohe Theorie- und Abstraktionsniveau des Studiums ihren Blick auf die Wirklichkeit? Gehört die Vorbereitung auf die berufliche Praxis überhaupt zur Aufgabe einer Universität?

Einfache Antworten auf diese Fragen gibt es nicht. Die Wirtschaftswissenschaften haben sich ausdifferenziert und spezialisiert, ihre Studenten werden in Deutschland immer fachsolide, teils hervorragend ausgebildet – aber immer noch oft zulasten des sozialwissenschaftlichen Grundlagenwissens, des fächerübergreifenden Interesses und des Praxisbezugs. Immerhin, der Aufbruch in ein neues Selbstverständnis ist gelungen: Sowohl die Betriebs- als auch die Volkswirtschaftslehre haben sich in den vergangenen Jahren stark verändert.

Wandel durch Krise

Als 2008 die Investmentbank Lehman Brothers kollabierte und die Welt in eine Rezession stürzte, geriet vor allem die modellverliebte Volkswirtschaftslehre (VWL) in eine Rechtfertigungskrise. Paul Krugman, der im Krisenjahr den Ökonomie-Nobelpreis gewann, attestierte seiner Profession eine systembedingte „Blindheit der Tatsache gegenüber, dass eine solche Katastrophe“ jemals hätte stattfinden können. Viele Grundannahmen der Mainstream-Ökonomen – Marktharmonie und Gleichgewicht, rationale Präferenzentscheidungen des Homo oeconomicus, Geld als neutrales Tauschmittel, BIP-Wachstum als wichtigster Indikator des Fortschritts – sind seither erschüttert.

Auch die Betriebswirtschaftslehre (BWL) geriet in Verruf: als affirmative Ideologie der Profitmaximierung und Risikoverschleierung. Auf ihren Theorien fußten spekulative Finanzprodukte wie Credit Default Swaps und Asset-Backed Securities. Auf dem Boden ihrer Ideen von Boni-Strukturen und Tschakka-Managementmethoden gediehen Größenwahn und Realitätsverlust.

„Es gibt unzählige spannende und hochrelevante Fragen, zu denen Ökonomen etwas beitragen können“

ISABEL SCHNABEL

Professorin an der Universität Bonn

Raus ins wahre Leben Um präzisere Einsichten zu gewinnen, mausern sich Wirtschaftswissenschaftler zu Feldforschern



Die Krisendekade hat sich für die Wirtschaftswissenschaften jedoch als heilsamer Schock erwiesen. Beide Forschungsrichtungen haben auf externe und interne Kritik reagiert. Veränderungs- und Öffnungsprozesse, die schon vorher liefen, beschleunigten sich, die Bewegung Plurale Ökonomik nahm Fahrt auf (siehe Kasten Seite 18). „Es gab zwar keinen Systembruch“, sagt Achim Wambach, Präsident des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung, „aber es hat sich in den vergangenen zehn Jahren einiges in der VWL getan.“

Vor allem die Branchengrenzen sind geöffnet worden. Die American Economic Association, die wichtigste Ökonomenvereinigung der Welt, traf sich am vergangenen Wochenende in Atlanta zur Standortbestimmung; es ging um die relevantesten Forschungsfelder der Zukunft. Dabei wurde klar: Der Austausch mit Kollegen aus benachbarten Wissenschaftsdisziplinen wie

der Soziologie, der Rechtswissenschaft, der Politologie und der Psychologie gewinnt an Bedeutung. Er erschließt Ökonomen nicht nur zusätzliche Geldquellen, sondern fördert auch ihren Erkenntnisfortschritt. Schon Friedrich August von Hayek wusste, dass „gewiss niemand ein großer Ökonom sein kann, der nur Ökonom ist“ – und mehr noch: „Ich bin sogar versucht hinzuzufügen, dass der Ökonom, der nur Ökonom ist, leicht zum Ärgernis, wenn nicht gar zu einer regelrechten Gefahr wird.“

Von Menschen und Zahlen

Der Wandel manifestiert sich vor allem in zwei recht trivialen Erkenntnissen. Erstens: Auch der wirtschaftende Mensch verhält sich selten vollständig kalkulatorisch. Daher ist nicht jede Handlung auch für den Rest der Gesellschaft nützlich, geschweige denn für den Akteur selbst. Zweitens: Wer die Wirtschaftswelt besser verstehen will, muss ▶

WirtschaftsWoche sucht den Supermaster

So viel Arbeit, so wenig Aufmerksamkeit: Knapp 137 000 Studenten haben 2017 den Master an einer deutschen Hochschule absolviert – doch die meisten Arbeiten verschwinden nach dem Abschluss im Universitätsarchiv. Schade eigentlich. Denn in vielen Arbeiten sind wertvolle Ideen verborgen – und diese Ideen haben eine Bühne verdient. Deshalb startet die WirtschaftsWoche gemeinsam mit dem Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte den Wettbewerb „Supermaster“. Dort können sich bis zum 28. Februar alle Absolventen bewerben, deren Abschlussarbeit ein wirtschaftsrelevantes Thema behandelt.

Die Bewerber brauchen eine final benotete und bestandene Master-Arbeit von einer Hochschule aus Deutschland, Österreich oder der Schweiz – sowie eine Bewertung, die nicht mehr als zwölf Monate zurück liegt. Die besten Teilnehmer werden in der WirtschaftsWoche vorgestellt – und haben die Chance auf eine Reise nach China im kommenden Frühling. Wer zum Sieger gekürt wird, entscheidet eine achtköpfige Jury. Der Supermaster erhält zusätzlich ein Preisgeld von 25 000 Euro.

Die Jury

- Beat Balzli, Chefredakteur der WirtschaftsWoche
- Philipp Gossow, Head of Private Clients Germany, Deutsche Bank
- Silja Graupe, Professorin für Ökonomie und Philosophie, Cusanus Hochschule
- Malcolm Schauf, Präsident des Bundesverbands Deutscher Volks- und Betriebswirte
- Carsten Senz, Head of Corporate Communications Huawei
- Hans-Werner Sinn, ehemaliger Präsident des ifo Instituts
- Walter Sinn, Deutschlandchef der Unternehmensberatung Bain & Company
- Isabell Welp, Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation, TU München

Weitere Info: wiwo.de/supermaster

ILLUSTRATION: JENNIFER DANIEL



Die Gallier der Ökonomie

Das traditionelle VWL-Studium ist sehr mathematisch und formalisiert.
Die Universität Siegen geht einen anderen Weg – auch politisch.

TEXT BERT LOSSE

Ein Fanclub des Kapitalismus scheint die Forschungsstelle Plurale Ökonomik der Universität Siegen nicht zu sein: Wer den Zweckbau im Stadtzentrum betritt, sieht im Foyer die Flyer einer Buchhandlung, die für das Buch „Karl Marx in Hamburg“ und die Zeitschrift „Sozialismus“ werben. Und ein paar Treppen höher, dort, wo das Lehrpersonal sitzt, klebt ein Zeitungsartikel mit der Überschrift „Wirtschaft muss dem Menschen dienen“ an der Tür. Eigennützig handeln zum Wohle aller? Scheint nicht das Credo in Siegen zu sein, dem gallischen Dorf der deutschen Ökonomenzunft.

Die Uni ist eine Art akademisches Widerstandsnest im mainstream-ökonomischen Herrschaftsgebiet und Hotspot der sogenannten pluralen Ökonomiebewegung in Deutschland. Unter diesem Dach versammeln sich links stehende Studenten, die Probleme mit Kapitalismus und Marktwirtschaft haben, aber auch Nachwuchswissenschaftler ohne politische Agenda, die eine weniger formale, weniger modellhafte Ökonomie fordern. Sie stoßen sich an der mathematischen und neoklassisch dominierten Ausrichtung des Studiums; wer als angehender Volkswirt etwa etwas über Wirtschaftsgeschichte oder wirtschaftliche Institutionen lernen will, wird meist enttäuscht.

Die Forschung hat sich, zumal seit der Finanzkrise, zwar längst ausdifferenziert und mehr geöffnet, als viele plurale Kritiker zugehen wollen. Aber in der Lehre hat sich in Deutschland bisher wenig verändert. Außer im kleinen Siegen. Hier gibt es seit dem Wintersemester 2016/2017 den bundesweit ersten Master-Studiengang in Pluraler Ökonomik. Auf dem Lehrplan für die rund 30 pro Jahr zugelassenen Studenten stehen Themen wie „Postwachstumsökonomie“ und „feministische Ökonomik“, die Geschichte des ökonomischen Denkens und „Ethik und Mitweltgestaltung“.

Ebenso bunt wie das Programm ist die Professorenschaft. Der Wachstumskritiker Niko Paech etwa fordert radikalen Konsumverzicht, empfiehlt zur Entschleunigung des Lebens die

20-Stunden-Woche und eine Renaissance der Subsistenzwirtschaft. Der Ökonom Helge Peukert sitzt im Beirat von Attac und gilt als Protagonist der sogenannten Postautisten. Im vergangenen Jahr brachte er zwei Studien heraus, in denen er eine methodische Einseitigkeit der VWL-Lehrbücher konstatierte.

In der deutschen VWL-Community wird das Siegener Projekt mit Interesse, aber auch Skepsis beäugt. Der Lehrplan wirkt in Teilen wie eine Einladung an Kapitalismuskritiker, auch gibt es relativ wenige Prüfungen. Man lege Wert „auf eine gute Diskussionskultur und die Befähigung, kurze, pointierte Texte zu schreiben“, sagt der Ökonom Nils Goldschmidt,

und NGOs haben erkannt, dass ideologische Standfestigkeit allein nicht ausreicht, um in der öffentlichen Debatte gehört zu werden. Mehr denn je ist fachliche Expertise gefragt. „Der Arbeitsmarkt braucht auch Ökonominen und Ökonomen mit Qualifikationen, die das klassische Master-Studium nicht vermittelt“, sagt Goldschmidt. Man wolle in Siegen „die Studierenden so ausbilden, dass sie Leitungspositionen und Referententätigkeiten etwa in Ministerien und Behörden übernehmen können“. Andere Arbeitgeber seien Gewerkschaften, Verbände und Stiftungen. Die Siegener Uni bemüht sich daher um einen hohen Praxisbezug, alle Studierenden müssen mindestens ein achtwöchiges

Praktikum absolvieren.

Viele Nachahmer hat die VWL-Community aus dem Siegerland in der Hochschullandschaft noch nicht gefunden. Immerhin aber laufen derzeit Gespräche mehrerer Universitäten über ein gemeinsames Graduiertenprogramm für Plurale Ökonomik. Doktoranden, die an einem pluralen Thema forschen, sollen an verschiedenen Hochschulen Kurse belegen können.

Plurale Ansätze gibt es außer in Siegen zum Beispiel an der privaten Cusanus



Blick auf Siegen Das gallische Dorf der deutschen Ökonomenzunft

Mitbegründer des Studiengangs. Er betont allerdings das „hohe Anspruchsniveau“ und macht klar: „Das ist hier kein Singen-Spielen-Klatzen-Studiengang, sondern Ökonomik auf Augenhöhe mit anderen VWL-Master-Studiengängen – nur eben mit anderem Fokus.“ Und auch das ist ihm wichtig: „Wir betreiben Wissenschaft und keine Ideologie.“

In der Tat ist der Lehrplan so konzipiert, dass auch liberale Denkrichtungen wie die Österreichische Schule ihren Platz finden. 2018 kam die libertäre US-Wissenschaftlerin Deirdre McCloskey zu einem Workshop ins Siegerland. Goldschmidt selbst hat lange in Freiburg am Walter Eucken Institut gearbeitet, einem Hort der deutschen Ordoliberalen.

Eine Nachfrage am Arbeitsmarkt nach Ökonomen, die mehr können als Regressionsgleichungen, gibt es durchaus. Gewerkschaften

Hochschule in Bernkastel-Kues und am Institut für Sozioökonomie der Universität Duisburg-Essen, wo der Verteilungsforscher Till van Treeck die Geschäfte führt. Zum Wintersemester 2019/2020 soll dort ein interdisziplinärer Master-Studiengang Sozioökonomie starten, der laut Eigenbeschreibung auf einen „Pluralismus verschiedener Theorien und Modelle“ setzt. Zielgruppe sind Studierende „mit Berufsperspektiven in den Bereichen Wissenschaft, Politik und Politikberatung, Verwaltung, Medien und Zivilgesellschaft“.

Ökonom Goldschmidt jedenfalls ist sicher: „Die plurale Ökonomik ist eine Wachstumsbranche.“ Und die Wirtschaft hat offenbar wenig Berührungsängste. Eine Teilnehmerin des Studiengangs, die ihr Praktikum bei einem Betrieb für Installationstechnik absolviert, bekam dort jetzt eine Position im Personalmanagement. ■

sie historisieren und genau beobachten, muss Daten erheben, sie mit statistischen Methoden analysieren – so wie in einem naturwissenschaftlichen Experiment.

In der BWL wiederum „sind wir immer noch dem Verdacht ausgesetzt, engstirnige Gewinnmaximierer auszubilden“, sagt Caren Sureth-Sloane, Vizepräsidentin der Schmalenbach-Gesellschaft, die es sich zum Auftrag gemacht hat, dem wirkmächtigen Mythos entgegenzuwirken. Moderne Betriebswirte beschäftigten sich auch mit Verhaltenswissenschaft und sozialer Verantwortung, nicht nur mit Cashflow und Bilanzierung. Und natürlich mit ethischen Fragen wie Steuer- und Managervergütung, Cum-Ex-Skandalen und dem Auseinanderfallen von Risiko und Haftung.

Ja, früher sei man bisweilen blind gewesen für gesellschaftlich relevante Themen, auch weil der Anwendungsbezug für die Publikation in einem renommierten Fachjournal oft keine Rolle spielte. Aber „in vielen Bereichen erleben wir ein neues Bewusstsein dafür, dass unsere Forschung auch praktische Probleme lösen kann“, so Sureth-Sloane. Ihr selbst beschert der Megatrend der Digitalisierung nicht nur viele Gigabyte an frischem Material, sondern auch viele neue Forschungsfragen – etwa wie ein Unternehmen mit Cloud-Geschäft besteuert wird, wenn seine Nutzer auf der ganzen Welt aktiv sind – Server und Mitarbeiter aber nur in bestimmten Ländern.

Fasst man die Entwicklungen zusammen, könnte man sagen: Die Forschung in den Wirtschaftswissenschaften ist praktischer und empirischer, menschennäher und datengetriebener als früher. Langsam, aber stetig sickern die Veränderungen durch die akademischen Schichten. Dank aufgeschlossener Professoren, querdenkender Studenten und neuer Lehrbücher.

Neue Perspektiven

Die schleichende Erneuerung verändert nicht nur das Studium, sondern eröffnet Absolventen auch neue Karrierepfade. Vor allem „Studenten, die souverän mit großen Datenmengen umgehen können und verstehen, was menschliches Verhalten antreibt, sind für Unternehmen wie für gesellschaftliche Institutionen von großem Wert“, sagt Matthias Sutter, Professor an der Universität Köln und Direktor des Max-Planck-Instituts zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern in Bonn. Dazu zählt er etwa staatliche Stellen, die das Handeln von Bürgern in eine gewünschte Richtung lenken (Nudging) – wie das Behavioural Insights Team in Großbri-



Gemeinsam statt einsam
Die aktuellen Probleme verlangen nach interdisziplinären Lösungen

„Es entsteht gerade ein neues Bewusstsein dafür, dass unsere Forschung auch praktische Probleme lösen kann“

CAREN SURETH-SLOANE
Professorin an der Universität Paderborn

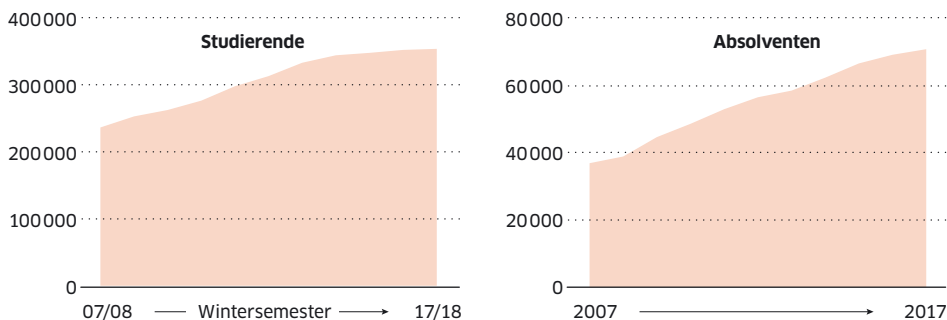
tannien oder das Joint Research Centre der Europäischen Kommission.

Aber auch Digitalkonzerne suchen verstärkt nach solchen Profilen. „Alle großen Techfirmen in der Bay Area haben ganze Teams von Ökonomen angestellt“, schreibt Michael Luca von der Harvard Business School in einer Analyse. Amazon zum Beispiel heuerte in den vergangenen fünf Jahren 150 promovierte Ökonomen an. Luca sieht aber nicht nur Google, Microsoft oder Uber als Arbeitgeber für Digitalökonom, sondern auch kleinere Techfirmen und Start-ups. Sie nutzen die empirischen Fähigkeiten, um Marktplätze zu entwerfen, Kunden zu binden, Feedbacksysteme zu verbessern oder die Preissetzung zu optimieren.

Rüdiger Bachmann ist nicht ganz so optimistisch. Der Ökonom an der Universität von Notre Dame in den USA kennt sowohl das deutsche als auch das amerikanische Hochschulsystem – und er stellt seiner Kritik am Wissenschaftsstandort Deutschland zu- ▶

NACHHALTIGES WACHSTUM

Entwicklung der Studierenden¹- und Absolventenzahlen² der wirtschaftswissenschaftlichen Fächer in Deutschland



¹ Studierende nach dem ersten angegebenen Studienfach; ² bestandene Prüfungen nach 1. Studienfach (Bachelor, Master, Promotion); **Quelle:** Statistisches Bundesamt

nächst ein überraschendes Lob voran: „Ein deutscher VWL-Bachelor ist dem amerikanischen fachlich sicherlich überlegen.“ Das Problem sei jedoch, dass die fachliche Tiefe fast schon übertrieben werde: „Wir bilden zu viele junge Leute zu Wissenschaftlern aus, die das gar nicht wollen“, sagt Bachmann: Sie seien fachspezifisch sehr gut, aber paradoxerweise „für die spätere Arbeit nicht gut genug, weil ihr Fokus etwas zu eng ist“.

Zu spezialisiert aufs Theoretische einerseits. Und nicht spezialisiert genug für die Praxis andererseits – Bachmann schlägt deshalb vor, dass Studenten an Universitäten verschiedene Lehrpfade einschlagen können. Man könnte die Lehrpläne theoretischer ausrichten, wenn die Absolventen in die Wissenschaft strebten, und näher an die Unternehmenspraxis rücken, wenn es sie in die Wirtschaft ziehe.

Überhaupt müsse man sich entscheiden: Will man als Universität den Ausbilder für die Wirtschaft mimen? Will man mit wissenschaftlicher Exzellenz glänzen? Oder setzt man sich auch die Vermittlung einer ganzheitlichen Allgemeinbildung im Sinne von Wilhelm von Humboldt zum Ziel? Glaubt man Bachmann, stehen die Vereinigten Staaten dem großen Bildungsreformer näher als die Deutschen. Und den Arbeitsmarktchancen der US-Absolventen scheint es nicht zu schaden: „Man kommt hier auch mit einem Kunstgeschichte-Abschluss an die Wall Street, solange man von der richtigen Uni kommt“, sagt Bachmann.

Konkurrenz vom Computer

Auch die Betriebswirte plagen Orientierungs- und Fokussierungsprobleme; auch sie müssen sich neuen Anforderungen stellen, sich spezialisieren – und sorgen. Die Digitalisierung dürfte zur Folge haben, dass manche klassische Aufgaben von Betriebswirten in Zukunft automatisiert werden. Caren Sureth-

Sloane, Professorin der Universität Paderborn, verdeutlicht die Entwicklung am Beispiel der Wirtschaftsprüfung: Früher bestand ihre Aufgabe vor allem darin, aus der Buchführung Stichproben zu nehmen und zu kontrollieren – heute kann eine Software den kompletten Buchungssatz prüfen: „Diese Routinetätigkeiten werden nach und nach wegfallen“, sagt Sureth-Sloane.

Ein Problem für viele Betriebswirte, die ihre Karriere gern bei Wirtschaftsprüfungen wie PwC oder KPMG starten? Nicht unbedingt. Denn „gleichzeitig entstehen neue Arbeitsplätze mit deutlich komplexeren Anforderungen“, so Sureth-Sloane. Notwendig werde vor allem der „betriebswirtschaftliche Blick fürs große Ganze“.

Um die neuen Qualitäten zu markieren und gleichzeitig die wissenschaftlichen Leistungen der deutschen Master-Absolventen zu würdigen, kürt die WirtschaftsWoche jetzt gemeinsam mit dem Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte (bdvb)

„VWL-Studenten sind fachspezifisch sehr gut, aber für die spätere Arbeit eben doch nicht gut genug, weil ihr Fokus etwas zu eng ist“

RÜDIGER BACHMANN

Professor an der Universität Notre Dame

den „Supermaster“ (siehe Kasten Seite 17). Der Nachwuchs der Wirtschaft hat allen Deutschen, der Gesellschaft insgesamt, viel zu bieten.

Und natürlich seinen künftigen Arbeitgebern. Das Deutsche Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) befragte kürzlich 16 000 Absolventen. Demnach suchten Bachelor- und Master-Absolventen der Wirtschaftswissenschaften an Universitäten im Schnitt 3,6 Monate (3,7 Monate) nach einer Beschäftigung (Fachhochschulen: 3,8 Monate/4,8 Monate). Zum Vergleich: Sozial- und Politikwissenschaftler brauchten ein halbes Jahr.

Die Zahlen bilden allerdings nur einen Moment in der deutschen Wirtschaftsgeschichte ab – einen Moment, in dem die meisten Absolventen problemlos einen Job fanden. Ob das auch in Zukunft der Fall sein wird, ist eine offene Frage. Die Demografie spricht dafür: Unternehmen hungern nach Fachkräften. Aber hungern sie auch nach immer mehr Wirtschaftswissenschaftlern? Was passiert, wenn die Jobsuche kein Selbstläufer sein wird? Wie können Studenten sich voneinander abheben?

Wichtig sei außeruniversitäres Engagement, sagt bdvb-Präsident Malcolm Schauf, ganz gleich, wofür – Hauptsache, man tue es mit Interesse: „Wenn Arbeitgeber sehen, dass man neben dem verschulten Studium noch was geleistet und geschafft hat, sind die begeistert.“ Wer nicht so gute Noten erziele, könne sein Profil mit Vereinsarbeit, studentischen Initiativen oder freiberuflichen Tätigkeiten schärfen. Wer befürchte, veraltete Methoden zu pauken, könne sich die neuesten Erkenntnisse in Wahlfächern erarbeiten oder nach dem Bachelor einen fortschrittlicheren Master wählen.

Und wer glaubt, es mangle ihm an Praxiserfahrung, kann es so halten wie Johannes Brandmann, der Studierende an der Uni Bonn – und sich seine Berufserfahrung buchstäblich erarbeiten. „Wir lernen hier nur den Beruf des Professors kennen“, sagt Brandmann über sein Studium. Klar, die theoretischen Inhalte der Vorlesungen interessierten ihn, bloß: „Was man damit machen kann, bleibt meistens unklar.“ Deshalb nahm er sich ein Semester Auszeit, um Praktika zu absolvieren, arbeitete mehrere Monate bei einer Wirtschaftsprüfung und in einem Start-up. Und knüpfte als Bundesvorsitzender der Hochschulgruppen des bdvb ein Netzwerk zu anderen Studenten und zu Unternehmen. Er habe jetzt ein besseres Gefühl für seinen Marktwert, sagt Brandmann. Eine Unbekannte weniger in seiner Karrieregleichung. ■

DER NEUSTART IST DAS ZIEL.



JETZT AM
KIOSK!

MIT GRATIS
BOOKLET





Die Besten auf dem Markt

Wer sind in der BWL die forschungstärksten Universitäten? Ein exklusives Ranking sieht im deutschsprachigen Raum St. Gallen und München an der Spitze – auch wegen der Kooperation mit Unternehmen.

TEXT BERT LOSSE



Am 31. Januar endet ein Bauprojekt, das man im Klein-Klein des deutschen Bildungsföderalismus kaum für möglich gehalten hätte: An diesem Tag eröffnet die Technische Universität München (TUM) offiziell ihren sogenannten TUM-Turm. Und die weiß verklankerte, 45 Meter hohe Dependence der Hochschule steht nicht etwa in der bayrischen Landeshauptstadt – sondern in Heilbronn, Baden-Württemberg. Der Milliardär Dieter Schwarz, Eigentümer des Discounters Lidl, finanziert hier den Münchnern über seine Stiftung 20 neue Professuren in Betriebswirtschaftslehre. Die Wissenschaftler sollen sich um die digitale Transformation, um Entrepreneurship und die Ökonomie der Familienunternehmen kümmern. Die ersten 45 Studenten sind schon da, in den kommenden Jahren soll ihre Zahl auf dem Dieter-Schwarz-Bildungscampus auf rund 1000 anwachsen.

Dass sich der Lidl-Gründer ausgerechnet die bayrische TU München für seine bildungspolitische Philanthropie ausgesucht hat, hat gute Gründe. An keiner anderen deutschen Hochschule ist die Forschungsleistung in der Betriebswirtschaftslehre so gut; nirgendwo sonst im Land weisen Wissenschaftler eine so hohe Zahl von Veröffentlichungen in renommierten BWL-Fachzeitschriften vor. Im gesamten deutschsprachigen Raum schafft nur eine einzige Hochschule in der BWL noch mehr wissenschaftlichen Output – die Universität St. Gallen (HSG) in der Schweiz.

Zu diesen Ergebnissen kommt eine exklusive Studie, die das Forschungsinstitut KOF der ETH Zürich zusammen mit dem Düsseldorf Institute for Competition Economics (DICE) für die WirtschaftsWoche erstellt hat. Ein Team beider Institute ermittelte dafür alle relevanten Artikel zu betriebswirtschaftlichen Themen der vergangenen zehn Jahre. Analysiert wurden fast 860 Fachzeitschriften, die Themen reichten von Rechnungswesen und Marketing über Finance und Informationsmanagement bis hin zu Logistik und Gesundheitsmanagement. Datenbasis war das von der KOF betriebene Webportal Forschungsmonitoring. Da nicht jedes Journal die gleiche Reputation aufweist, wurde bei der Punktwertung eine Gewichtung vorgenommen, die sich am Zeitschriftenranking des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft orientierte.

Was aber macht München und St. Gallen so besonders? Woraus speist sich ihre Exzellenz? Auffällig ist zunächst die Nähe zur priva-

Betriebswirtschaftliche Exzellenz Forscher der TU München haben seit 2008 über 1300 Beiträge in Top-Journals publiziert. Im deutschsprachigen Raum schaffte nur die Uni St. Gallen (Foto oben) mehr

ten Wirtschaft. Weder in München noch in St. Gallen gibt es Berührungängste mit Unternehmen oder gibt es Sorgen, eine Fremdfinanzierung gefährde die Freiheit der Forschung. Im Gegenteil: Bei den Schweizer BWL-Experten stammen mehr als 50 Prozent des Budgets aus Drittmitteln. Das sei „für EU-Verhältnisse einzigartig für eine staatliche Universität“, sagt Dietmar Grichnik, Professor für Entrepreneurship und Vorstand der School of Management an der HSG. An dem von ihm als Direktor geführten Institut für Technologiemanagement sind rund 90 Prozent der gut 80 Mitarbeiter aus Drittmitteln finanziert. Das Geld kommt unter anderem vom Schweizerischen Nationalfonds, aber zum größten Teil aus der Industrie.

Dieses „Hybridmodell“ (Grichnik) aus privater und öffentlicher Finanzierung strahlt offenbar auf Art und Qualität des wissenschaftlichen Outputs aus. Grichnik: „Wir können uns den Elfenbeinturm nicht leisten und müssen uns ständig am Markt beweisen.“ Was die BWLer in St. Gallen anpackten, müsse „gesellschaftlich oder ökonomisch relevant sein – und die harte Währung dafür sind für potenzielle Kunden die Publikationen in Top-Journals“.

In vielen Bereichen hat sich die HSG mittlerweile einen herausragenden Ruf erarbeitet, etwa im Marketing oder der Analyse von Kundenpräferenzen. Das führt laut Grichnik zu „positiven Ansteckungseffekten“: Ist ein Forschungsprojekt mit einem Unternehmen erfolgreich, wachse auch bei anderen Firmen das Interesse an einer Zusammenarbeit.

An der TU München sind Kooperationsprojekte mit der Wirtschaft ebenfalls gängige Praxis. Allerdings hat die erst 2001 eingerichtete Fakultät in der BWL eine etwas andere Ausrichtung als klassische betriebswirtschaftliche Pendanten. „Unser Alleinstellungsmerkmal in der BWL ist die starke Technologieorientierung“, sagt Gunther Friedl, Dekan der TUM School of Management. Die Betriebswirte von der Isar forschen vor allem an der Schnittstelle zwischen Management und Technik, Ökonomen arbeiten zum Beispiel mit Ingenieuren und Naturwissenschaftlern zusammen. Bei seiner jüngsten Vorlesung diskutierte Friedl etwa mit seinen Studenten, wie man Konstrukteure von Automobilen dazu bringt, Kostenvorgaben einzuhalten – was gleichermaßen BWL-Kenntnisse und technisches Wissen erfordert. „Einen

solchen wissenschaftlichen Spagat zwischen Ökonomie und Technik schaffen in Europa nur sehr wenige Hochschulen“, sagt Friedl. Und wo die Inhalte spannend und zukunftsfruchtig sind, steigt die Zahl der Veröffentlichungen in den angesagten Journals der BWL.

Sowohl München als auch St. Gallen setzen zudem auf spezielle Anreizsysteme, um ihre Wissenschaftler zu Forschungshöchstleistungen und Publikationen in Top-Journals zu animieren. Die TUM hat ein – in der deutschen Wissenschaftskultur bisher unübliches – Karrieresystem eingeführt, das dem angelsächsischen Tenure-Track-Modell folgt. Das einfache Prinzip lautet: „up or out“. Wissenschaftler erhalten nach spätestens sechs Jahren einen Vertrag auf Lebenszeit, wenn sie sich international wettbewerbsfähig aufstellen und eine bestimmte Zahl von Veröffentlichungen in Top-Journals vorweisen können. „Das ermöglicht Spitzenkräften frühzeitig eine Planbarkeit ihrer Karriere, stellt aber auch harte Leistungsanforderungen“, sagt Dekan Friedl. Die bisherigen Erfahrungen seien „sehr gut“, die Universität habe über das Modell „eine Reihe hervorragender Nachwuchswissenschaftler anlocken können“.

Finanzieller Köder

In St. Gallen gibt es auch monetäre Anreize. Professoren, die einen Fachartikel in einem der 50 besten BWL-Journals veröffentlichen, erhalten jedes Mal zusätzlich 10 000 Franken auf ihr Forschungsbudget gutgeschrieben. Die Wissenschaftler mit den besten Publikationsleistungen können zudem ihre Lehrverpflichtungen zugunsten der Forschung reduzieren, im Einzelfall um bis zu 50 Prozent. Für herausragende Nachwuchswissenschaftler steht ein Fonds zur Verfügung, der sie bei der Grundlagenforschung finanziell unterstützt.

Insgesamt zeigt das WirtschaftsWoche-Ranking, dass sich die deutsche BWL international nicht (mehr) verstecken muss. „Die guten amerikanischen Business Schools sind zwar nicht zu toppen“, sagt Justus Haucap, Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Düsseldorf, „es gibt in Deutschland aber einen spürbaren wissenschaftlichen Aufholprozess.“ Die deutsche BWL habe sich internationalisiert, es werde häufiger als früher in Englisch und in Top-Journals publiziert. Vor allem auf den Gebieten Marketing, Logistik und Finance, sagt Haucap, seien „deutsche Betriebswirte mittlerweile international ganz vorn mit dabei“.

Im nächsten Heft lesen Sie die Ergebnisse unseres exklusiven Rankings: Wer sind die 100 forschungsstärksten Betriebswirte in Deutschland, Österreich und der Schweiz?

ST. GALLEN UND MÜNCHEN MACHEN DAS RENNEN

Die forschungsstärksten Hochschulen¹ in der Betriebswirtschaftslehre (Zehnjahreswertung 2009–2018)

Rang	Hochschule	Punktzahl	Zahl der Publikationen	Zahl der Professoren mit Publikationen	Zahl der Autoren insgesamt
1	Universität St. Gallen	174,00	2370	69	184
2	TU München	121,16	1343	36	66
3	WU Wien	113,65	1418	53	136
4	Universität Köln	105,39	938	34	71
5	Universität Mannheim	97,22	836	34	61
6	Universität Zürich	88,89	838	36	87
7	Universität Hamburg	87,48	1009	41	66
8	LMU München	70,68	763	28	47
9	Universität Frankfurt/Main	69,68	672	33	58
10	Frankfurt School of Finance and Management	68,53	509	34	49
11	TU Darmstadt	67,96	837	11	19
12	Universität Wien	67,08	754	16	44
13	RWTH Aachen	66,73	699	19	50
14	ETH Zürich	54,65	592	13	38
15	Universität Innsbruck	54,21	694	27	55
16	Karlsruhe Institute of Technology (KIT)	53,47	660	23	36
17	Universität Münster	50,92	656	19	33
18	Universität Erlangen-Nürnberg	45,50	703	23	40
19	Kühne Logistics University (Hamburg)	44,15	393	14	23
20	Universität Graz	41,33	424	16	41
21	Universität Jena	40,77	340	8	18
22	Universität Paderborn	39,41	519	18	31
23	Universität Bern	39,20	327	19	41
24	Universität Lausanne	37,88	366	24	50
25	Universität Augsburg	36,41	486	17	30

¹ Analyse von rund 200 Hochschulen; Zahlen gerundet;

Quelle: Forschungsmonitoring der KOF/ETH Zürich und des Düsseldorf Institute for Competition Economics (DICE)

Menschen der Woche

„Unsere Verkehrspolitik ist nicht mehr zeitgemäß“

HELMUT DEDY, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städtetags,

befürchtet dicke Luft, lange Staus und Stillstand in weiten Teilen des Landes, wenn die Bundesregierung nicht einen Gang höher schalte und endlich entschlossen das Ziel einer zukunftsgerechten und nachhaltigen Mobilität ansteuere. Er fordert Milliardeninvestitionen in den öffentlichen Nahverkehr und die Infrastruktur. In einem ersten Schritt ginge es vor allem darum, Bürgern den Umstieg vom Auto auf die Bahn durch attraktive Angebote zu erleichtern. Im Kampf um saubere Luft sieht er vor allem die Automobilindustrie in der Pflicht. Sie weigere sich hartnäckig, Dieselaautos mit umweltfreundlicherer Hardware nachzurüsten, sei mitverantwortlich für drohende Fahrverbote.



„Wir können nicht jeden wild drauflos arbeiten lassen“

HANS PETER WOLLSEIFER, Präsident des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks,

will zurück zur Meisterpflicht in bisher zulassungsfreien Gewerken. Die Zertifizierung wurde 2004 auf Betreiben der EU in mehr als 50 Berufen aufgehoben und hat seiner Ansicht nach den Wettbewerb verzerrt. Und nicht nur das. Gelitten habe vor allem auch das Qualitätsniveau. Einige Soloselbstständige seien für die angebotenen Leistungen nicht qualifiziert. Wollseifer, selbst Malermeister, möchte den Wildwuchs daher so schnell wie möglich beseitigen – und das Handwerk wieder auf goldenen Boden zurückführen.



„Wir sind gekommen, um den Hurensohn zu feuern“

RASHIDA TLAIB, neu gewählte demokratische US-Abgeordnete,

kündigte kurz nach ihrem Einzug in den US-Kongress mit einem vulgären Kraftausdruck („Motherfucker“) die Amtsenthebung von US-Präsident Donald Trump an. Er sei eine Gefahr für das Land, warnte die Muslima und Tochter palästinensischer Einwanderer. Trump reagierte überraschend ruhig. Und lobte wieder mal seine bisherige Amtszeit als die Aller erfolgreichste. Auf dem Prüfstand steht „Americas first man“ spätestens bei den Präsidentschaftswahlen 2020.



„Wir werden auch die weißen Flecken auf dem Land beseitigen“

PETER ALTMAIER, Bundeswirtschaftsminister (CDU),

hat sich viel vorgenommen, geliefert hat er bislang nicht. Funklöcher lähmen das Land; das deutsche Handynetzt zählt zu den schlechtesten in Europa. Selbst Albanien schneidet laut einer Studie besser ab. Also haut Altmaier auf den Putz. Er fordert von den Netzanbietern eine flächendeckende Versorgung und droht Konsequenzen an,

Milchkanne? Die Politik braucht dringend eine Antenne für die Zukunft

sollten die sich widersetzen. Dabei geht es längst um was ganz anderes, nicht mehr um die Vergangenheit, sondern die Zukunft: Die Netzbetreiber Telefonica (O2), Vodafone und Deutsche Telekom rüsten sich juristisch gegen die Bedingungen für die Vergabe der 5G-Frequenzen im Frühjahr. Verzögerungen und verschleppte Verfahren drohen; die Wettbewerbsfähigkeit und der Wohlstand des Landes stehen auf dem Spiel.



Gesagt

„Hier geht es um ein richtiges Handelsabkommen, das viermal so groß wäre wie das zwischen der EU und Japan“

CECILIA MALMSTRÖM,
EU-Handelskommissarin



Gemeint

Die schwedische Politikerin ist die zentrale Ansprechpartnerin in Brüssel, wenn es um das Freihandelsabkommen und Europas Wirtschaftsbeziehungen geht. Meist befließt sie sich eines moderaten, diplomatischen Tons. Diesmal allerdings verbirgt sich hinter der scheinbar banalen Botschaft eine Kampfansage an die Zoll- und Handelspolitik des US-Präsidenten: „Wenn Sie, Mr. Trump, Amerika auf Kosten von Europa groß machen, holen wir uns eben andere, schlagkräftige Verbündete ins Boot.“ So der Subtext ihrer Worte. Hintergrund: Japan hat mit der

EU im Dezember bereits ein Handelsabkommen unterzeichnet, das im Februar in Kraft treten soll; jetzt geht es um die südamerikanische Staatengruppe Mercosur mit mehr als 260 Millionen Menschen und einem Bruttoinlandsprodukt von 2,5 Billionen Euro. Wobei nicht der Handel Europas mit Argentinien, Brasilien, Paraguay und Uruguay viermal größer wäre, wohl aber das Volumen der abgebauten Zölle. Gelingt Malmström ein Abschluss, dürfte es Trump schwerfallen, seinen Kurs der bilateralen Verträge fortzusetzen.

Wenn Apple-Chef Tim Cook eine Aktie wäre

TEXT ULRICH GROOTHUIS

Kleinbürgerlich

Seine Eltern lassen den Namen Timothy Donald Cook am 1. November 1960 in die Geburtsurkunde eintragen.

Tim, wie ihn seine beiden Brüder und die Spielkameraden rufen, wächst in kleinbürgerlichen Verhältnissen in Robertsedale, Alabama, auf. Der Vater arbeitet auf der Werft, die Mutter bessert den Lebensunterhalt in einer Apotheke auf.

Wechselbad

Während seiner Studienzeit jobbt Tim bei IBM; er arbeitet ab 1994 beim Computerhändler Intelligent Electronics, der zu Apple enge Geschäftskontakte pflegt – und landet nach dessen Pleite 1997 beim Computerhersteller Compaq als Vizepräsident für Corporate Material.

Ikone

Das Gastspiel bei Compaq dauert nur ein halbes Jahr. 1998 beruft ihn Apple-Chef Steve Jobs. Er braucht einen Mann, der das ins Schlingern geratene Unternehmen wieder auf Kurs bringt. Cook ist der Richtige. Er avanciert zum Architekten des Apple-Imperiums, das iPhone zur Ikone der Konsumgesellschaft.

Crash-Kurs

Böses Erwachen 2019. Cook muss eine Umsatzwarnung herausgeben – zum ersten Mal seit 15 Jahren. Statt den erwarteten 89 bis 93 Milliarden US-Dollar setzte Apple nur 84 Milliarden um. Der Firmenwert fällt auf 452 Milliarden Dollar. Verblasst Apples Stern?

Durchbeißen

Tim lernt, sich durchzubeißen. Er tritt nicht laut, aber bestimmend auf. Er schafft einen MBA-Abschluss an der Duke University (North Carolina) und studiert Maschinenbau an der Auburn University in Alabama.

Eine Billion Dollar

Jobs ist schwer krank, leidet an Krebs. Cook, „das Genie hinter Steve“, so jedenfalls würdigt ihn das US-Magazin „Fortune“, übernimmt im August 2011 Jobs' Platz als CEO. Unter ihm avanciert Apple zum wertvollsten Unternehmen der Welt, knackt im Oktober 2017 die Eine-Billion-Dollar-Marke an der Börse.



POLITIK ÖKONOMIE

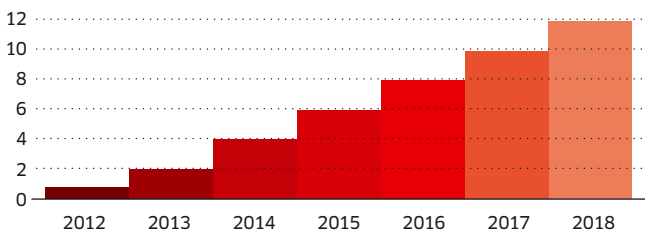
28

Die Lehren aus dem Hacker-Angriff

Mehr Regeln, mehr Kontrollen, mehr Strafen

DIE HACKER-EXPLOSION

Wie viele Angriffe es täglich auf die digitalen Lockfallen der Telekom gibt (in Millionen)



Quelle: Deutsche Telekom

Die Zahl der gefährlichen Hacker-Angriffe steigt seit Jahren deutlich an – bislang ohne echte Konsequenzen. Nun offenbarte ein 20-jähriger Schüler, wie verwundbar Deutschland wirklich ist. Deshalb müssen nun schnelle Lösungen her: Als Vorbild kann der Straßenverkehr gelten, der früher ebenfalls weitgehend unreguliert war.

40

Die Austeritätslüge

Warum Staatsausgaben ständig weiter steigen

„Wahlgeschenke sind oftmals keine effiziente Verteilung der Mittel. Aber der Politiker denkt, dass er den Wähler beeindrucken kann – und der springt gerne drauf an“

NIKLAS POTRAFKE

Leiter des ifo-Zentrums für öffentliche Finanzen und politische Ökonomie

A close-up portrait of Roland Berger, an older man with white hair, smiling and looking slightly to the right. He is wearing a dark suit, a light-colored shirt, and a patterned tie. The background is blurred, showing other people in a dimly lit room.

Zum Karriere- machen braucht es Glück.

Oder den richtigen Ansprechpartner.

Ob einfacher Angestellter oder Spitzenmanager: Wir unterstützen Sie in jeder Phase Ihrer Karriere mit renommierten Coaches und unseren Business-School-Partnern. Denn mit dem Handelsblatt erleben Sie Wirtschaft nicht nur digital und gedruckt, sondern auch live.

Ab 24,99 €* pro Monat: handelsblatt.com/angebot

**FÜR ALLE,
DIE HANDELN**

Handelsblatt

Substanz entscheidet.

Bundesamt
für Sicherheit in der
Informationstechnik



Aus der Deckung

Arne Schönbohm,
Chef des Bundesamts
für Sicherheit in der
Informationstechnik,
setzt auf neue Regeln

Unser neuer Freund und Helfer

Hacker haben es in Deutschland auch deshalb leicht, weil das **Internet** noch immer weitgehend unkontrolliert ist. Dabei ist mehr Sicherheit für alle Beteiligten gar nicht so schwer – wie das Vorbild des Autoverkehrs zeigt.

TEXT JÜRGEN BERKE, SOPHIE CROCOLL, THOMAS KUHN

Es ist nicht so, dass Arne Schönbohm die Lage in den vergangenen Jahren schöngeredet hätte. Als der Präsident des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) 2016 seine erste Jahresbilanz präsentierte, trug sie die Überschrift: „Die Bedrohungslage nimmt zu.“ Im Jahr darauf war sie „auf hohem Niveau angespannt“. Und 2018 hatte sie sich „dramatisch zugespitzt“.

Schönbohms Problem war, dass nur wenige Politiker und Manager seine Berichte überhaupt wahrnahmen – und sie entsprechend fast niemanden aufschreckten.

Das immerhin hat sich in den vergangenen Tagen geändert: Schönbohm und das BSI können sich nicht mehr über mangelnde Aufmerksamkeit beklagen. Rund 1000 Politiker, Prominente und Journalisten mussten erfahren, wie leicht selbst ein wohl gar nicht einmal besonders professioneller Hacker über Wochen persönliche Daten stehlen kann. Tage lang hagelte es für Schönbohm und seine Behörde daraufhin aus der Politik Kritik, die Attacke nicht rasch und umfassend genug aufgeklärt sowie die Betroffenen sofort informiert zu haben. Viel zu lange habe es gedauert, zu erkennen, wie groß der Angriff auf ihre Privatsphäre war.

Zwar gilt ein 20-Jähriger als Hauptverdächtiger und Einzeltäter, sodass sich Befürchtungen, hinter dem Datenklau steckten Hacker-Gruppen oder gar Geheimdienste, nicht bewahrheiteten. Doch die allgemeine Erleichterung kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass Deutschland auf den Cyberernstfall nicht wirklich vorbereitet ist.

Die entscheidenden Fragen lauten deshalb: Wie kann es sein, dass offenbar ein

Schüler und IT-Autodidakt, der noch bei seinen Eltern lebt, die viertgrößte Volkswirtschaft der Welt wenigstens kurzzeitig erschüttern kann? Und wie lässt sich verhindern, dass dies in Zukunft selbst für echte Profis möglichst schwierig ist?

Die Problemanalyse muss mit dem mangelnden politischen Willen beginnen, schärfere Vorgaben zu machen. Die traditionell von der Union gestellten Innenminister auf Bundesebene vertreten eisern das Prinzip der Eigenverantwortung: Private Nutzer und Firmen schützen sich im Digitalen am besten selbst. Es reicht, wenn das BSI ein bisschen mehr Aufklärung betreibt.

Erst kürzlich stellte ein früherer Bundesinnenminister in vertraulicher Runde lapidar fest: „Solange Cyberangriffe keinen totalen Stromausfall oder andere Katastrophen auslösen, sind schärfere Sicherheitsvorschriften politisch nicht durchsetzbar.“

Dabei hat das BSI, sonst eher vorsichtig mit politischen Vorschlägen, durchaus Ideen für eine stärkere Rolle des Staates im Netz – auch wenn Schönbohm sie noch hinter einer

Analogie versteckt. „Als der motorisierte Verkehr zunahm, mussten neue Regelwerke und technische Einrichtungen geschaffen werden, um die Verkehrssicherheit zu erhöhen“, sagte er kürzlich. Auf den ersten Blick mag sich der Vergleich zwischen Straßen- und Datenverkehr nicht erschließen. Doch genauer betrachtet mutet er geradezu frappierend an.

Mehr Verkehr, weniger Schäden

Seit Beginn der Massenmotorisierung in den Fünfzigerjahren hat sich der Fahrzeugbestand in Deutschland mehr als vertausendfacht. Trotzdem sank die Zahl der Todesopfer durch Verkehrsunfälle von gut 12 600 im Jahr 1953 auf knapp 3200 in 2017.

Mehr Verkehr, weniger Schäden: Das gelang, weil der Gesetzgeber regelte, wann Autos und Fahrer für den Verkehr geeignet sind. Zulassungstests wurden genauso eingeführt wie Fahrschule und Führerscheinprüfung. Mit den Jahren gab es unter anderem schärfere Promillegrenzen und die Gurtpflicht. Die Industrie führte etwa Airbags und ABS ein. Auch muss ein Auto alle zwei Jahre zum TÜV. Mit dem ADAC gibt es zudem eine Eingreiftruppe, die anrückt, wenn ein Auto liegen bleibt.

Die Entwicklung auf der Straße vollzieht sich auch im Internet – nur deutlich schneller: Ein Wachstum um gut 1600 Prozent, für das der Individualverkehr auf der Straße 60 Jahre brauchte, vollzog sich bei den Nutzerzahlen im deutschen Internet in knapp 20. Bislang findet der Boom jedoch weitgehend ohne Regeln statt, wie sich Privatpersonen und Unternehmen zu benehmen und wie sie sich gegen Cybergefahren zu sichern haben.

Zwar bestimmt das Internet inzwischen unseren Alltag, aber wenn es um die Details ▶

„Es wird viel über IT-Sicherheit gesprochen – ob auch politisch gehandelt wird, ist eine andere Frage“

KONSTANTIN VON NOTZ
Digitalexperte der Grünen



Aus dem Dunkeln Die Cyberangriffe auf das Netz der Regierung nehmen nach Angaben des zuständigen Bundesamts deutlich zu

geht, ist es noch immer etwas für Nerds. Konstantin von Notz erinnert sich noch gut, wie „stoffelig und unzureichend“ Digitales insgesamt und besonders die digitale Sicherheit behandelt wurden, als er 2009 für die Grünen in den Bundestag gewählt wurde: „Das war ein absolutes Nischenthema.“

Von Notz nahm sich der Netzpolitik an, leitete in seinen ersten Jahren als Obmann eine Enquete-Kommission, mühte sich, Datenschutz und Sicherheit im Netz zu relevanten Themen zu machen. Für ihn hatte das Engagement den Vorteil, dass er bald zu so etwas wie dem Netzversther wurde.

Doch es dauerte bis 2013, bis es im Parlament einen eigenen Ausschuss gab, den niemand mehr ignorieren konnte. Notz wurde Vorsitzender und erlebte, wie die Digitalisierung langsam die Politik veränderte. Das Thema stehe inzwischen im Zentrum, sagt von Notz: „Es wird gern und viel über Digitalisierung und IT-Sicherheit gesprochen – nur, ob auch tatsächlich politisch gehandelt wird, ist eine ganz andere Frage.“ Von Notz zieht eine eher ernüchternde Bilanz der vergangenen Jahre: Die EU-Datenschutz-Grundverordnung sei „die einzige belastbare gesetzliche Regelung gegenüber multinationalen IT-Firmen“. Bei der IT-Sicherheit stehe die Regierung sogar mit „völlig leeren Händen“ da.

Der Grüne weiß, dass der Staat nicht alle digitalen Sicherheitsprobleme lösen kann, etwa, wenn jemand nur ein einziges Passwort benutzt – und dann auch noch eines, das Algorithmen leicht herausfinden können. Aber für sichere IT-Infrastrukturen braucht es seiner Ansicht nach dann doch staatliche Regulierung. „Allerdings lässt sich die Bundesregierung noch immer von der Angst treiben, sie würde damit die kleinen digitalen Pflänzchen aus Deutschland ins Silicon Valley verschrecken“, sagt von Notz.

Die Sehnsucht nach wenig Regeln

Auch das erinnert an die Autoindustrie. Als die Regierung Anfang der Siebzigerjahre eine Anschnallpflicht einführen wollte, klagten die Hersteller, niemand werde noch Pkws kaufen. 1976 kam die Gurtpflicht trotzdem. Nach allem, was man heute weiß, werden noch immer Autos verkauft.

Nun wehren sich eben andere gegen strengere Regeln: die Internetkonzerne. Auch viele Vorkämpfer für ein freies Internet wiederholen wie ein Mantra: Nur in einem möglichst unregulierten Umfeld gedeihen Innovation, Dynamik und Wachstum.

Inzwischen aber wird immer deutlicher, dass es ohne ein Mindestmaß an Regeln nicht geht. Die müssen zunächst für Nutzer gelten.

Der jüngste Datendiebstahl zeigt, wie wenig Privatpersonen ihre digitalen Identitäten schützen. Wer seine Konten im Netz nicht ausreichend sichert, gefährdet aber auch andere, etwa wenn Hacker Kontaktlisten aus digitalen Adressbüchern stehlen.

Fachleute wie der Düsseldorfer Anwalt für Internetrecht Tobias Strömer fordern deshalb, dass Unterricht über sicheres Verhalten im Netz an Schulen zur Pflicht wird – und Fehlverhalten Folgen hat: Wenn die Bürger weiter so sorglos mit den eigenen oder fremden Daten umgehen, brauche es „wahrscheinlich juristische Sanktionen, wenn der Gesetzgeber das unterbinden will“.

Auch Strömer zieht die Analogie zum Straßenverkehr: Lange hätten die Behörden nur gemahnt, nicht am Steuer zu telefonieren. Weil das keine Wirkung gezeigt habe, sei das Bußgeld gekommen.

Die 2016 verabschiedete Cybersicherheitsstrategie der Regierung geht dabei eigentlich längst über den Plan hinaus, nur der Sorglosigkeit bei Bürgern und Unternehmen entgegenzuwirken. Auch die verschlüsselte Kommunikation soll gefördert, ein Gütesiegel für sichere IT-Hard- und -Software etabliert werden. Wäre all das schon umgesetzt oder zumindest auf den Weg gebracht, stünde Deutschland bereits sicherer da.

Doch außer Plänen gibt es bislang kaum etwas. Das Problem: Bereits beim Thema Digitalisierung ist die Verantwortung auf viele Ministerien, drei Zuständige im Bundeskanzleramt, das gesamte Kabinett, mehrere Kommissionen und Räte verteilt.

Bei der digitalen Sicherheit sind die Zuständigkeiten noch stärker zerfasert. Zu den Ministerien, von denen ein Großteil gemeinsam mit Vertretern der Länder und der Wirtschaft dem Nationalen Cyber-Sicherheitsrat angehört, kommen die Nachrichtendienste BND und das Bundesamt für Verfassungsschutz (BfV), die Netzangriffe abwehren und aufklären sollen, sowie das Bundes- (BKA) und die Landeskriminalämter, die bei Cyberverbrechen ermitteln. Die Zentrale Stelle für Informationstechnik im Sicherheitsbereich wiederum berät die deutschen Sicherheitsbehörden.

Aufgaben stärker bündeln

Das von Arne Schönbohm geleitete BSI, eine Behörde mit knapp 950 Mitarbeitern, wiederum soll die Informationstechnik des Bundes sicherer machen, sich aber auch um Gesellschaft, Verwaltung und Unternehmen kümmern. Bei ihm angesiedelt sind das Nationale Cyber-Abwehrzentrum, das in Zusammenarbeit mit BKA, BfV und anderen Informationen zu Cyberangriffen auf IT-Infrastruktur bündelt.

Alles klar? Wahrscheinlich nicht.

Es wäre daher wichtig, Aufgaben stärker zu bündeln. Politiker wie der Grüne von Notz fordern, das BSI müsse gestärkt und am besten vom zuständigen Innenministerium getrennt werden, um unabhängig arbeiten zu können. Zu den wichtigsten Projekten des Innenministeriums gehört derzeit aller-

3180

Menschen starben 2017 bei
Verkehrsunfällen. Vor Gurtpflicht,
Promillegrenzen, Airbags, ABS
und TÜV waren es 1953 noch 12 631
Verkehrstote gewesen

dings ein Gütesiegel für Geräte, die mit dem Internet verbunden werden. Zunächst soll das BSI Router auszeichnen, die bestimmten technischen Richtlinien entsprechen.

Doch für einen wirksamen Schutz im Digitalen braucht es mehr als ein freiwilliges Kennzeichen. Stattdessen müssten Anbieter, so fordern es auch Verbraucherschützer und BSI-Chef Schönbohm, auf Standards verpflichtet werden und beispielsweise haften, wenn ihre Hard- oder Software Sicherheitslücken aufweisen. Bislang müssen sie nur dafür geradestehen, wenn ihre Geräte nicht funktionieren. Eine Typzulassung für IT-Geräte, wie es sie für neue Autos gibt, ein regelmäßiger TÜV für IT-Sicherheit auch älterer Programme, Smartphones, vernetzter Büro- oder Haushaltstechnik? Fehlanzeige.

Wer nachhaltige IT-Sicherheit will, der muss außerdem auch für den Notfall vorsorgen. Eine dezentrale Cyberpolizei, die vor Ort in den Kommunen und Städten bei Angriffen helfen kann, gibt es in Deutschland bislang nicht. Nur das BSI baut mobile Teams auf, die bei schweren Angriffen aus-

rücken. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen wissen allerdings meist gar nicht, welche Notruf-Nummer sie wählen sollen, wenn sie angegriffen werden.

Der Unternehmer Antonius Sommer wollte diese Lücke schließen. Seine Idee: Die vielen kleinen IT-Dienstleister in Städten und Kommunen so zu trainieren, dass sie wie eine freiwillige Feuerwehr sofort ausrücken und Mittelständlern helfen können, quasi eine private Cyberwehr.

Einen Förderantrag über zwei Millionen Euro hatte Sommer beim Bundeswirtschaftsministerium gestellt. Doch die Regierung lehnte seinen Antrag ab – und das, sagt Sommer, obwohl man ihm bei der ersten Präsentation gratuliert habe: „Genau so etwas brauchen wir.“ Sommer, 68, war 20 Jahre Geschäftsführer eines IT-Unternehmens des TÜV Nord. Nun fragt er sich, warum seine Idee den zuständigen Beamten plötzlich als zu riskant erschien – und wie sie sich wohl stattdessen des Problems annehmen.

Die Frage stellt sich besonders, da es heute schon vielen Landespolizeien an Netzspezialisten fehlt. Die letzten Bundesländer sind gerade erst dabei, die schon vor Jahren beschlossenen Schwerpunktstaatsanwaltschaften für Cyberkriminalität aufzubauen.

Es könnte also noch Jahre dauern, bis erwischt wird, wer – um im Bild zu bleiben – sich im Netz als Verkehrssünder bewegt. Wie viel eine vergleichsweise simple Maßnahme bewirken kann, zeigt erneut der Blick auf die Straße: Solange es „nur“ das Leben kosten konnte, ohne Gurt unterwegs zu sein, schnallten sich nur wenige Autofahrer an. Als – ab 1984 – eine saftige Geldstrafe drohte, schoss die Anschnallquote rasant in die Höhe. ■

FOTO: GETTY IMAGES/ANDREAS RENTZ

Sei ein Fuchs!



Clever traden, clever sparen – mit unserem **kostenlosen Depot**.

Keine Depotführungskosten, transparente Gebühren und über 200 ETFs gebührenfrei kaufen. Schlau, oder?

Mehr Infos unter
ing.de/direkt-depot

ING 
Die Bank und Du

Digitales Deutschland? Gibt's nicht!

Wie beurteilen die Leistungsträger die wirtschaftliche Lage? Welche Partei vertritt ihre Interessen am besten? Wo besteht ihrer Ansicht nach besonders dringend politischer Handlungsbedarf? Auf diese und andere Fragen gibt künftig das **WiWo Entscheider Panel** repräsentative Antworten.

Nein, Zweckoptimismus kann man den Entscheidern in Deutschland nicht unterstellen. Immerhin 45 Prozent rechnen damit, dass sich die Wirtschaftslage verschlechtern wird – und der längste Aufschwung in der Geschichte des Landes schon bald an sein Ende kommt. Noch pessimistischer sind die Leistungsträger, wenn es darum geht, wie gut die Wirtschaftsnation für die Zukunft aufgestellt ist. Gerade einmal jeder zehnte Befragte ist der Meinung, dass die deutsche Gesellschaft ausreichend auf die Digitalisierung vorbereitet ist. 82 Prozent glauben es nicht.

Die Sorge vor einem recht analogen und ziemlich lahmen Deutschland – das ist eines

WiWo Entscheider Panel

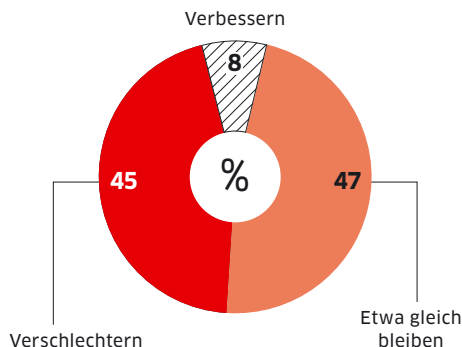
der wichtigsten Ergebnisse des WiWo Entscheider Panels, das die WirtschaftsWoche künftig zu Beginn jedes Quartals veröffentlichen wird. Dafür befragt das Meinungsforschungsinstitut Civey ausschließlich Unternehmer, die einen Betrieb mit mindestens zehn Mitarbeitern führen, sowie leitende Angestellte und Beamte – insgesamt pro Frage mindestens 1500 Personen, die repräsentativ für alle Entscheider sind.

Bestimmte Fragen wie etwa nach den Konjunkturerwartungen und den wichtigsten politischen Themen sollen dabei regelmäßig gestellt werden. Andere Fragen werden sich an aktuellen Lagen orientieren.

Besonders interessant ist auch, dass die neue CDU-Vorsitzende Annegret Kramp-Karrenbauer weit mehr Überzeugungsarbeit leisten müssen als FDP-Chef Christian Lindner: Während 44 Prozent die Wahl Kramp-Karrenbauers negativ beurteilen (und damit deutlich mehr als in der Gesamtbevölkerung), sind 53 Prozent der Befragten der Meinung, die Lindner-Liberalen setzten sich am ehesten für die Interessen von Unternehmern und Selbstständigen ein. ■

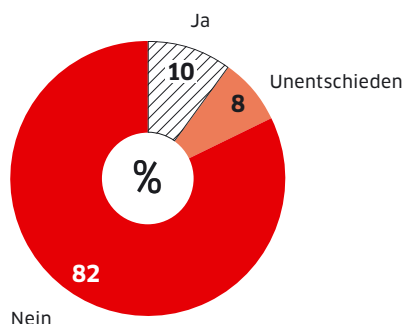
ZIEMLICH LAHM

Wie wird sich Ihrer Ansicht nach die Wirtschaftslage in den kommenden zwölf Monaten entwickeln?



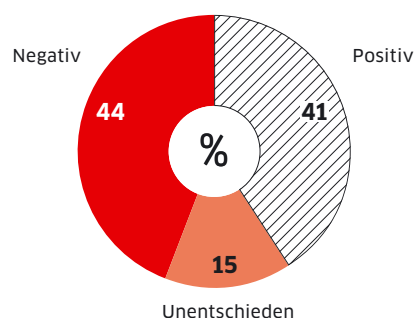
RECHT ANALOG

Denken Sie, dass die Gesellschaft ausreichend auf die Digitalisierung vorbereitet ist?



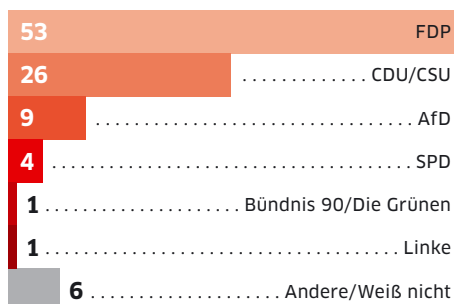
HALBWEGS BELIEBT

Wie bewerten Sie, dass Annegret Kramp-Karrenbauer zur CDU-Chefin gewählt wurde?



FDP FIRST

Welche Partei setzt sich Ihrer Meinung nach am ehesten für die Interessen von Unternehmern und Selbstständigen ein (in Prozent)?

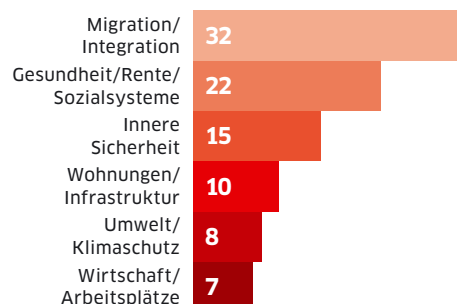


25

Prozent aller Deutschen halten **Migration/Integration** für das Thema, um das sich die Politik besonders dringend kümmern sollte. Unter den Entscheidern sind es mit 32 Prozent etwas mehr.

SOZIALES SECOND

Um welches dieser Themen sollte sich die Politik Ihrer Meinung nach aktuell am meisten kümmern (in Prozent)?





Sachgrundlose Idee

Die große Koalition will die Zahl der **befristeten Jobs** eindämmen – die Wirtschaft fürchtet um ihre Handlungsfähigkeit. Zu Recht, warnt eine neue Studie.

TEXT MAX HAERDER

Lob, wem Lob gebührt, findet Norbert Mensing. Und so hebt der Geschäftsführer dann auch an, preist Pragmatismus, würdigt Weitblick, erfreut sich an Fleiß und Firmentreue. Die warmen Worte Mensings gelten aber nicht ihm selbst oder dem Arbeitgeberlager – nein: er richtet sie an seine Gegenüber von der IG Metall.

Mensing leitet den Maschinenbauer Tornado in Berlin-Reinickendorf, 120 Mitarbeiter, 121 Jahre Tradition. Tornados Antriebe bewegen Treppenlifte und Industrietore. Mensings eigener Antrieb ist es, das Unternehmen auf Kurs zu halten, durch Höhen und Tiefen. Zwei Flüchtlinge, ein Libanese und ein Syrer, haben bei ihm Arbeit gefunden. Der Ingenieur hat Herz, Verstand und Leidenschaft. Er redet aus Überzeugung nie schlecht über die Sozialpartnerschaft oder Politiker, und er kündigt keine Tarifverträge.

„Aber das“, sagt Mensing, „ist ein schlechter Witz.“ Wenn er nur daran dächte, „kräuseln sich mir die Nackenhaare“. Mit „das“ meint er eine Passage im schwarz-roten Koalitionsvertrag. Dort steht: „Wir wollen den Missbrauch bei Befristungen abschaffen.“ Arbeitgeber mit mehr als 75 Mitarbeitern dürften danach künftig maximal 2,5 Prozent der Belegschaft sachgrundlos befristen. Eine solche starre Quote für alle – für Mensing „schlicht lebensfremd“.

Für die SPD ist das Vorhaben dagegen eine Art Lebenselixir. Schon im Wahlkampf gehörte das Versprechen, Befristungen ohne Grund – im Gegensatz zu Elternzeitvertretungen oder Projektverträgen – ein Ende zu bereiten, zu einer der wenigen zündenden Ideen. SPD-Arbeitsminister Hubertus Heil will den Gesetzentwurf schon in wenigen Wochen präsentieren. Die Genossen stilisieren das Vorhaben zum entscheidenden Test für den Fortbestand der großen Koalition.

Dementsprechend sorgenvoll schaut die Wirtschaft auf die Regulierungsoffensive. Die große Koalition habe den Unternehmen „bereits unverantwortlich viel Flexibilität beim Personaleinsatz genommen“, sagt Gesamtmetall-Chef Rainer Dulger.

„Die Koalition hat den Unternehmen bereits unverantwortlich viel Flexibilität genommen“

RAINER DULGER
Gesamtmetall-Präsident

Läuft doch, oder?! Unternehmen möchten sich ihre Freiheit beim Personaleinsatz bewahren

Zeitarbeit und Werkverträge seien bereits reglementiert worden. Nun also Befristungen? „Unternehmen müssen, um wettbewerbsfähig zu sein, in einem Umfang von teilweise bis zu 15 Prozent flexibel Personal auf- und abbauen können“, sagt Dulger: „Sie brauchen Kapazitätsreserven.“

Zuletzt waren deutschlandweit rund 8,3 Prozent aller Arbeitsverträge befristet, rund 3,2 Millionen Jobs. Etwa die Hälfte davon, 1,6 Millionen, ohne Sachgrund. Und schätzungsweise noch mal rund 50 Prozent davon entfallen auf Betriebe mit mehr als 75 Mitarbeitern, auf die die Koalition abzielt.

Eine neue Studie der RWTH Aachen im Auftrag von Gesamtmetall kommt daher zu dem Schluss, dass eine Obergrenze von 2,5 Prozent „erhebliche Einschränkungen“ für Firmen zur Folge hätte. Das deutsche Kündigungsschutzrecht gilt im internationalen Vergleich ohnehin als sehr umfassend. In Kombination mit geringeren Spielräumen bei befristeten Einstellungen drohten „erhebliche Konsequenzen“, so die Studie. Ein Großteil der Betriebe wäre „gezwungen, den Anteil befristeter Beschäftigung deutlich zu reduzieren“. Übersetzt heißt das: Trotz noch immer stabiler Konjunktur drohten dann wohl Entlassungen.

Alarmismus? Der Thinktank der Bundesagentur für Arbeit, das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), kommt in seiner Analyse auch zu einem skeptischen Schluss: Das Gesetz müsse „im Kontext von möglichen Rezessionen bedacht werden“. Arbeitgeber könnten sich künftig „mit Einstellungen zurückhalten“. Und die IAB-Experten gelten nicht gerade als neoliberale Eiferer. Sie räumen ein, dass Befristungen in den vergangenen Jahren zwar eine größere Rolle eingenommen haben. Aber sie weisen ebenfalls darauf hin, dass zeitlich begrenzte Beschäftigungsverhältnisse immer häufiger als Sprungbrett in unbefristete Arbeit funktionieren.

Bei ihm im Betrieb sei das doch ähnlich, meint Tornado-Chef Norbert Mensing. Gerade hat er einen neuen Großauftrag angenommen, will weiter einstellen. Aber gleich unbefristet? Das wäre ihm zu riskant. Kluge Politik dürfte doch gerade die Unternehmen nicht zu sehr beschneiden, die sie an anderer Stelle so dringend benötige: bei der Integration von Flüchtlingen etwa oder bei der Renaissance der Tarifbindung. „Geben und nehmen“, sagt Mensing, „aber bitte: Nicht immer nur nehmen.“



Es bröckelt und bröckelt und bröckelt ...
Teile der Schiersteiner
Brücke bei Wiesbaden
sind abgesackt

Kaum überbrückbar

Deutschland pumpt Milliarden in die Sanierung maroder Brücken. Doch wegen des Baubooms können sich kleinere Gemeinden die explodierenden Preise nicht leisten – und stoppen Projekte.

TEXT ANDREAS MACHO

Die Stimme des Bauamtsleiters klingt aufgeregt. An einem Morgen im Februar 2018 meldet er sich im Rathaus von Bad Krozingen bei Bürgermeister Volker Kieber. Dieser solle rasch zur Bernhardus-Brücke kommen. Es gebe da ein echtes Problem. Als Kieber den Ort im Zentrum der Stadt erreicht, so erzählt es der Bürgermeister, hat sich dort bereits ein Aufmarsch von Menschen gebildet. Der Bauamtsleiter, ein Beamter von der Verkehrsbehörde und einer vom Ordnungsamt sind da. Erste Anrainer bleiben neugierig stehen. Bei der Routineüberprüfung des Baus seien erhebliche Mängel festgestellt worden, klären die Beamten den Bürgermeister auf. Der Stahl an den Trägern sei korrodiert. Es bestünde akute Einsturzgefahr. Kieber sperrt die Brücke sofort. Bis heute, fast ein Jahr später, darf kein Auto, kein Laster und auch kein Fußgänger sie mehr passieren.

Dabei hatte Kieber die Sanierung der Brücken in seinem Ort ganz oben auf der Agenda. Bereits 2017 wollte er drei andere Brücken in seinem Ort reparieren lassen, hatte schon Aufträge ausgeschrieben. Rund 117 000 Euro sollte das laut interner Berechnungen kosten. Das günstigste Angebot, das Kieber bekam, lag allerdings fast dreimal so hoch – bei 340 000 Euro. Der Bürgermeister ließ die Ausschreibung wiederholen. Wieder machte dieselbe Baufirma das günstigste Angebot. Diesmal lag es bei 456 000 Euro.

Deutschland pumpt Milliardensummen in die Erneuerung seiner maroden Infrastruktur. Nachdem bereits vor Jahren die Sanierungswelle bei Autobahnen begann, läuft nun die Erneuerung der Brücken auf Hochbetrieb. Quer durch die Republik wird auf Autobahnbrücken geschweißt und geschraubt, was das Zeug hält. Alleine 2018 steckte das Verkehrsministerium 1,4 Milliar-

den Euro nur in deren Erhaltung. Bis 2022 fließen aus dem Ministerium insgesamt 4,1 Milliarden Euro in die Modernisierung.

Doch die dringend nötige Infrastruktur-offensive kennt auch Verlierer: Gemeinden oder Städte wie Bad Krozingen. Sie kämpfen landauf, landab mit den Folgen des Baubooms. Denn durch die Geldschwemme aus dem Verkehrsministerium, verstärkt noch durch die gute Konjunktur, können sich Baufirmen ihre Aufträge derzeit aus einem Überangebot an Ausschreibungen quasi aussuchen. Die meisten Unternehmen picken sich dabei die gewinnträchtigen Autobahnbrücken und andere Großprojekte heraus. Das Nachsehen haben kleinere Kommunen. Jene Firmen, die überhaupt noch für das Geschäft mit kleineren Losen zu gewinnen sind, verlangen oft überzogene Preise.

Die Folge: Es bröckelt weiter. Dabei sind es gerade die kommunalen Brücken, die besonders dringend saniert werden müssten. Knapp die Hälfte der 67 000 Gemeinde- und Kreisbrücken sind in einem Zustand, der sofortiges Handeln erforderlich mache. Zu diesem alarmierenden Ergebnis kam schon 2013 eine Studie des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu). Laut Difu hat sich daran nichts Wesentliches geändert.

Als nach dem Einsturz der Autobahnbrücke im italienischen Genua marode Infra-

struktur wieder groß zum Thema wurde, kündigte Ressortchef Andreas Scheuer (CSU) prompt eine verbesserte Kontrolle der Brücken an. Dieser neue, sogenannte Brücken-TÜV soll vor allem die Statik der Bauwerke genauer unter die Lupe nehmen. Angesichts der ohnehin hohen Kontrollichte der Brücken in Deutschland hätten sich Verbände wie das Bauforumstahl allerdings bessere Antworten aus dem Verkehrsministerium erwartet. Vor allem löst es das Grundproblem nicht: Wie sollen die rostenden Kleinbrücken saniert werden, wenn es zwar genügend Geld gibt, aber keine interessierten Baufirmen?

Schwächelnder Stahl

Im Inneren der wohl marodesten Brücke in der Bundesrepublik scheppert es im Sekundentakt. Bei jedem Auto, das über die Leverkusener Rheinbrücke brettet, erklingt im Hohlraum unter der Fahrbahn ein leichtes metallisches Dröhnen. 120 000 Autos überqueren die Brücke im Schnitt jeden Tag. Andreas Hentrich, Projektleiter der Baufirma Schachtbau Nordhausen, leuchtet mit seiner Taschenlampe auf die Stahlträger unter der Fahrbahn. Alle paar Meter sind farbige Markierungen auf dem Stahl zu sehen, daneben sind mit Kreide Zahlen notiert. „Das sind die Stellen, die wir repariert haben“, sagt Hentrich. Hunderte Meter erstreckt sich der Hohlraum unter der Fahrbahn. „Teilweise haben wir ganze Stahlträger ersetzt“, sagt Hentrich.

Seit in Leverkusen 2012 bei einer Routineüberprüfung Schäden im Haupttragssystem festgestellt wurden, ist sie für den Lkw-Verkehr gesperrt. Nun gehört die Brücke zu den am besten überwachten der Republik. Jeden Tag klettert ein Mitarbeiter von Hentrich im Inneren der Brücke herum und kontrolliert. Ein Fulltime-Job, der sogar international Beachtung findet. Gerade war ein Wissenschaftler aus Tokio zu Besuch.

Um rund 30 Prozent haben die Aufträge für Brückensanierungen bei Schachtbau Nordhausen von 2017 auf 2018 zugenommen. Auch für 2019 sind die Auftragsbücher voll. „Im Moment wollen einfach alle auf einmal bauen, weil plötzlich alle Geld dafür haben“, sagt Thomas Stäter, Geschäftsführer von Schachtbau Nordhausen im Stahlbaubereich. Die Aufträge kann Stäter sich nun mehr oder weniger aussuchen: „So eine Situation hatten wir schon lange nicht mehr.“ Früher mussten große Baufirmen auch oft kleinere Aufträge annehmen. Jetzt könne jedes Unternehmen das bauen, was es am besten kann. Im Fall von Nordhausen sind das meist Brücken mit einer Spannweite von

20 bis 200 Meter. Bei kleineren Projekten wird die Firma bei der derzeitigen Auftragslage „deutlich seltener“ tätig.

Welche Gefahren dieser Boom birgt, zeigt sich im 22. Stockwerk eines Glasturms in der Frankfurter Innenstadt. Hier empfängt Peter Braun, Rechtsanwalt der internationalen Wirtschaftskanzlei Dentons. Von hier oben lässt sich noch die Schiersteiner Brücke nahe Wiesbaden erahnen. 2015 war dort die Fahrbahndecke an einer Stelle um 30 Zentimeter abgesackt, die Straße musste gesperrt werden. „Natürlich kann so ein Unglück wie in Genua auch in Deutschland passieren“, sagt Braun. „Die Schiersteiner Brücke zeigt, wie schnell das gehen kann.“

„Qualität ist im Moment kein Kriterium bei der Sanierung von Brücken“

PETER BRAUN
Rechtsanwalt

Braun hilft Kommunen, solche Worst-Case-Szenarien zu verhindern. Er betreut Städte und Gemeinden bei Ausschreibungsverfahren. Preissprünge, wie sie Bürgermeister Kieber in Bad Krozingen erlebte, sind für Braun Routine. Wenn die Kommunen überhaupt noch Baufirmen fänden, lägen die Angebote „in der Regel deutlich über ihrer Kostenschätzung“. Laut Braun würden Kommunen derzeit rund 20 Prozent mehr zahlen als üblich. In Brandenburg erlebte er sogar Preissteigerungen um bis zu 60 Prozent binnen 18 Monaten.

Weil viele Kommunen sich das schlichtweg nicht leisten können, würden laut Braun viele Gemeinden einfach weniger Brücken in stand setzen. „Dann wird statt zehn Brücken eben nur eine saniert“, so Braun. Auch bei der Wahl der Baufirmen gebe es oft keine Spiel-

räume: „Qualität ist im Moment kein Kriterium bei der Sanierung von Brücken.“

Mangelnde Sorgfalt moniert auch der Verein Bauforumstahl. So würden derzeit bei Ausschreibungsverfahren „wichtige Kriterien wie Qualität, Nachhaltigkeit und langfristige Kosteneffizienz keine Berücksichtigung“ finden. Die Lösung sieht Bauforumstahl in einer Änderung der Vergabeverfahren.

Anwalt Braun sieht eine mögliche Lösung in einer Verlagerung zu sogenannten „integrierten Auftragsvergaben“. Baufirmen würden die Brücken dann nicht nur bauen oder sanieren, sondern sie auch planen und für mehrere Jahre unterhalten. Entsprechend länger könnten sie daran verdienen, wären aber selber an höherer Bauqualität interessiert. Doch bei der Wahl des Auftragnehmers müsse man bei diesem Modell besonders vorsichtig sein: „Bei vielen Bauunternehmen ist die Kompetenz zum Unterhalt von Brücken einfach nicht vorhanden.“ In jedem Fall wünscht sich Braun „mehr europäischen Wettbewerb“ auch bei kommunaler Infrastruktur. Erst dadurch bestünde die Chance, dass Preise nicht in Fantasiesphären entrücken.

Zumindest im Verkehrsministerium von Baden-Württemberg scheint die Not der Kommunen angekommen zu sein. Für 2018 hat das Landesministerium erstmals ein eigenes Förderprogramm zur Brückensanierung in der Höhe von insgesamt 84,4 Millionen Euro aufgelegt. Es soll laut Ministerium helfen, „Problembrücken rechtzeitig zu sanieren, damit Sperrungen vermieden werden können“. Zumal Kommunen zunehmend nicht in der Lage seien, „die hohen Kosten für diese Aufwendungen alleine zu stemmen“.

Auch Bad Krozingen wird von dem Programm unterstützt. Deshalb hat Bürgermeister Kieber am Ende zähneknirschend das überbeuerte Angebot angenommen. Es war allerdings nur der erste von mehreren schmerzlichen Kompromissen. Kieber wollte eigentlich auch einige Straßen in seinem Städtchen sanieren. Aber das muss nun warten. ■

TIPP DER REDAKTION

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

Seien Sie dabei, wenn WirtschaftsWoche-Chefredakteur Beat Balzli mit Dr. Wolfgang Schäuble, Präsident des Deutschen Bundestages, ein Gespräch über die Zukunft des Standortes Deutschland und Europas führt und Chancen und Risiken reflektiert. Mehr unter: club.wiwo.de/event/schauble





„Viele sind beim Thema China viel zu naiv“

Der Ökonom **Michael Hüther** fordert von Wirtschaft und Politik einen deutlich kritischeren Umgang mit der neuen Weltmacht.

TEXT SVEN BÖLL

MICHAEL HÜTHER, 56, ist seit 2004 Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln. Er studierte Wirtschaftswissenschaften und Geschichte. Nach seiner Promotion begann er seine Karriere im Stab des Sachverständigenrats.

Herr Hüther, Deutschland ist ins zehnte Aufschwung-Jahr gestartet. Wie lange geht das noch gut?

Für die nahe Zukunft bin ich halbwegs optimistisch.

Stehen wir 2030 auch noch so blendend da?

Die Unternehmen haben in der Vergangenheit eine beeindruckende Anpassungsfähigkeit bewiesen. Nur dadurch ist es gelungen, den Anteil der Industrie an der Wirtschaftsleistung bei weit über 20 Prozent zu stabilisieren, während andere Länder anhaltend einen deutlichen Rückgang verzeichnen mussten.

Unser Erfolg hängt allerdings stark vom Export ab. Fürchten Sie nicht die Rückabwicklung der Globalisierung?

Eher fürchte ich, dass wir uns darüber hinweggetäuscht haben, dass es bei der Globalisierung vor allem um den Aufstieg Chinas geht. Zwar gibt es aufstrebende Staaten in Osteuropa, Länder in Südamerika, die aufgeholt haben, und Indien. Aber alle sind Wackelkandidaten. Eigentlich bleibt nur die gewaltige Dynamik Chinas.

Sind wir zu abhängig von China?

Der weltweite Chemiemarkt spielt zu rund 40 Prozent dort. VW setzt dort um die 40 Prozent seiner Autos ab. Das sind beachtliche Abhängigkeiten.

Führt das nicht zwangsläufig zu einem immer unkritischeren Blick auf China?

Schon, weil wir uns auf gewisse Weise selbst betrügen. Noch immer. Als der China-Boom begann, war unsere Annahme, dass sich Marktwirtschaft, Liberalismus und Demokratie einander bedingen, wir also nur lange genug Freihandel treiben müssen, damit China zu einer Demokratie wird. Das ist nicht passiert. Es gibt sogar eine Rückwärtsbewegung: Die Freiheit dort hat abgenommen. Trotzdem sollten wir uns dem Land nicht kategorisch verschließen.

Was folgt aus diesem Dilemma?

Zunächst einmal, dass wir es nicht länger ignorieren. Leider wird das Problem oft nicht anerkannt, viele sind im Umgang mit China viel zu naiv. Übrigens nicht nur Unternehmen, sondern auch die Politik.

Woran machen Sie das fest?

An vielen Einzelerlebnissen. Jeder pickt sich doch das heraus, was ihm gerade in den Kram passt. Etwa ein Konzernchef, der davon schwärmt, dass seine Firma in China binnen zehn Tagen eine Baugenehmigung bekommen hat, während es in Deutschland Jahre dauert. Der Vergleich ist aber absurd. Man kann China doch nicht zur Maxime für einen Rechtsstaat und einer Demokratie erheben, die zwangsläufig alle berechtigten Interessen berücksichtigen muss. Das dauert dann eben auch. Dafür gibt es in Deutschland hinterher keine Willkür.

Einige Politiker argumentieren ähnlich schlicht.

Die Unbedarftheit ist in der Politik zum Teil sogar noch ausgeprägter. Bei einem Kongress der Grünen habe ich erlebt, wie China überschwänglich für seine Fortschritte bei der Elektromobilität gelobt und die Bundesrepublik als rückständig gebrandmarkt wurde. Ich war von der Einfachheit der Argumentation so irritiert, dass ich ketzerisch in die Runde gefragt habe, ob Fortschritte bei E-Autos bedeuteten, dass nun auch die Menschenrechte gesichert seien.

Und?

Betretenes Schweigen.

Wie können Politik und Wirtschaft der Naivitätsfalle entkommen?

Die Politik muss sich vor allem den ordnungspolitischen Fragen stellen, die Firmen wiederum denen zur Unternehmensverantwortung.

Das Problem ist aber doch, dass Manager am ökonomischen Erfolg gemessen werden.

Richtig, aber ich bezweifle, dass der in China erzielte Gewinn nachhaltig ist – und dass unsere Gesellschaft es akzeptiert, dass deutsche Konzerne dort ihr Geld weiter so verdienen wie bislang. Wir sollten von unseren Firmen erwarten, dass sie im Ausland die zentralen Bedingungen des Heimatstandorts nicht vergessen. Sie haben doch nicht nur eine Gewinn-, sondern auch eine Verantwortungsorientierung.

Machen wir es konkret: In vielen Niederlassungen deutscher Firmen in China gibt es Zellen der Kommunistischen Partei, die auch spitzeln. Müsste der VW-Chef der Regierung sagen: „Entweder lasst ihr das, oder wir machen die Fabrik dicht?“

Ich würde pragmatisch rangehen und nicht gleich den gesamten Standort infrage stellen. China ist ja nicht das Saarland, sondern die zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt. Konsequenzen lassen sich dennoch ziehen.

Welche?

Zum Beispiel nicht in eine einseitige Abhängigkeit hinein weiter zu expandieren. Und hinterm Werkstor sollte keine Firma fremdgesteuerte Strukturen dulden. Die Regeln, die sich ein Unternehmen gibt, und die Werte, die es lebt, können helfen, dort ethische Standards zu etablieren.

Und wenn die Regierung sagt: „Dann geht doch?“

Dann ist das eben so. Wir sollten uns bewusst sein, dass Parteizellen keine Folkloregruppen sind, sondern ein Beitrag zur Stabilisierung der Macht der Regierung. Was unseren Grundrechten widerspricht, sollte ein deutsches Unternehmen jedoch im Ausland nicht hinnehmen. Zwar muss es Kompromisse mit dem Staat geben, aber nicht um jeden Preis. Sonst verlieren die Firmen den Kampf gegen das Regime – ähnlich wie die politischen Stiftungen.

Sie meinen, dass es für deren Arbeit in China negative Auswirkungen haben kann, wenn sie in Deutschland eine Veranstaltung über Tibet machen.

Weitergedacht bedeutet das doch: Bald macht die chinesische Regierung ein Siemens-Werk dicht, weil es in der Konzernzentrale in München einen Diskussionsabend über Menschenrechte gab. Wollen wir das?

„Firmen haben auch eine Verantwortungsorientierung“

Natürlich nicht. Aber ein Manager würde darauf verweisen, dass der riesige Absatzmarkt China auch in Deutschland Arbeitsplätze sichert.

Das wäre aber ein Beitrag zu mehr Ehrlichkeit. China systematisch kritischer zu sehen hat eben Konsequenzen für unsere Volkswirtschaft. Daraus folgt: Je kritischer wir gegenüber China sind, desto wettbewerbsfähiger müssen wir in Deutschland werden.

Welche Aufgaben ergeben sich daraus?

Für die Wirtschaft lässt sich das leichter beantworten als für die Politik: Die Unternehmen müssen effizienter werden und sich andere Märkte erschließen, selbst wenn diese nicht so verheißungsvoll sind.

Und die Politik?

Sie müsste sich eingestehen, dass sich durch Gespräche die Lage der Menschenrechte nicht automatisch verbessert – und schon gar nicht das System in Peking verändert. Die Berliner Energie sollte sich auch deshalb auf das eigentliche Zukunftsthema konzentrieren: Europa zu stärken.

Warum halten Sie das für entscheidend?

Wir betrachten die Globalisierung meistens eindimensional, als gehe es nur um die beste Verteilung von Waren und Kapital auf den Weltmärkten. Dabei hat sie sich längst zum normativen Konflikt der Systeme entwickelt. Die Frage ist: Wessen Werte bestimmen die Zukunft – amerikanische, chinesische oder europäische? Und wir mögen noch so schöne Titel wie Exportweltmeister tragen, doch Deutschland ist global gesehen so klein, dass wir die Welt von unseren europäischen Werten nicht allein überzeugen können. ■



Im Ernst

Als großer Lorient-Fan hat Hüther dessen Kultfigur Müller-Lüdenscheidt im Büro stets im Blick

Nichts geht mehr

Die **Selbstblockade der US-Regierung** schlägt auf die Wirtschaft durch. Erste Staatsdienstleister gehen pleite – und prominente Börsengänge müssen verschoben werden.

TEXT JULIAN HEISSLER

Zumindest in der Capitol Lounge, einer Bar wenige Straßen vom Kapitol entfernt, haben sie sich schnell auf den „Shutdown“ eingestellt. Seit kurz vor Weihnachten mehreren US-Behörden die Finanzierung auslief, trinken Regierungsmitarbeiter hier zum Sonderpreis. Besonders beliebt ist ein neuer Cocktail aus Tequila, Orangensaft und Grenadinesirup. Sein Name: „Mexico Will Pay For This“. Die Rechnung übernimmt Mexiko.

Rund drei Wochen nach Beginn des Staatsstillstands ist vielen Amerikanern allerdings nicht mehr nach Humor zumute. Hunderttausende Regierungsmitarbeiter befinden sich im erzwungenen, unbezahlten Sonderurlaub oder müssen sogar ohne Gehalt ihren Dienst tun. Ganze Behörden stehen still.

Und vor allem drückt der „Shutdown“ auf die Wirtschaft, schlägt zunehmend auf die US-Ökonomie durch. Besonders einige prominente Techbörsengänge könnten massiv darunter leiden. Das Wachstum im ersten Quartal 2019 könnte durch den Teilstillstand um bis zu 0,5 Prozentpunkte niedriger ausfallen, warnen bereits Analysten von JP Morgan Chase. Eine Lösung des Konflikts? Ist derzeit noch nicht absehbar.

Die Blockade ist die rechtliche Konsequenz eines Haushaltsstreits. Noch immer stehen sich Weißes Haus und Kongress unversöhnlich gegenüber: Präsident Donald Trump fordert mehr als fünf Milliarden Dollar für den Bau einer Mauer an der Grenze zu Mexiko, die demokratische Mehrheit im Repräsentantenhaus lehnt das Vorhaben vehement ab. Laut Umfragen macht die Mehrheit der Amerikaner Trump für den Stillstand verantwortlich. Und auch seine Mauer ist äußerst unbeliebt. Der Präsident lässt sich davon jedoch anscheinend nicht beeindrucken: „Die einzige Lösung ist, dass die Demokraten ein Gesetz verabschieden, das unsere Grenzen verteidigt und die Regierung wieder öffnet.“

Das Geld geht aus

Ausgetragen wird der Streit auf dem Rücken der Firmen. Insbesondere für Subunternehmer des Staatsdiensts ist die Lage mittlerweile prekär. Denn während die öffentlichen Angestellten ihre Gehälter üblicherweise nach dem Ende des „Shutdown“ nachgezahlt bekommen, gehen die Dienstleister meist dauerhaft leer aus. Viele von ihnen haben sich schon in die Arbeitslosigkeit verabschiedet.

Höchst unangenehme Folgen hat der Staatsstillstand auch für Konzerne und Techhoffnungen. Schließlich sind Behörden betroffen, die für das Funktionieren der Wirtschaft unerlässlich sind, die Steuerbehörde IRS etwa oder die Börsenaufsicht SEC. Bis auf eine Notbesetzung befinden sich die meisten der rund 4000 SEC-Mitarbeiter derzeit im Zwangsurlaub. Das Alltagsgeschäft liegt brach – und damit auch für 2019 mit Spannung erwartete Börsengänge. Mehrere milliardenschwere Emissionen wie die der Fahrdienste Uber und Lyft, des Datenspezialisten Palantir oder der digitalen Pinnwand Pinterest müssen wohl verschoben werden. Es dürften weitere Firmen dazukommen, die mittelfristig Schwierigkeiten haben werden, am Kapitalmarkt Geld aufzunehmen. Gerade Biotech-Startups, warnen Finanzexperten, können nicht so lange ausharren wie die großen Namen aus dem Silicon Valley.

„Die SEC schließen, das ist ein bisschen wie die Luft anhalten“, sagte Stanford-Professor Joseph Grundfest der „Washington Post“. „Nach einiger Zeit wird man blau, und die Auswirkungen werden recht ernst.“ Eine Stilllegung der mächtigen SEC gab es seit 1995 tatsächlich erst drei Mal – üblicherweise in Krisenzeiten. Aber so umfänglich wie dieses Mal waren die Schließungen davor nicht.

Angesichts dessen steigt der Druck auf Donald Trump, den Stillstand möglichst bald wieder zu beenden. Einerseits. Andererseits gibt sich der Präsident unversöhnlicher denn je: Der „Shutdown“ könne noch lange andauern, warnt Trump, „über Monate oder sogar Jahre“.

Golden Gate Block
Auch Nationalparks sind aufgrund des Stillstands geschlossen





KORRESPONDENTEN-ABEND

WELTGESCHEHEN AUS ERSTER HAND.



17. Januar 2019 | Düsseldorf

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

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



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

*Teilnehmerzahl begrenzt. Änderungen vorbehalten.

**Wirtschafts
Woche Club**

Worin der Unterschied zwischen einer westlichen und einer islamischen Bank besteht? Das erklärt Finanzexperte Yakup Kocaman am Beispiel eines Autos für 100 000 Lira: „Bei einer westlichen Bank nehmen Sie einen Kredit auf und zahlen die Summe verzinst zurück“, sagt er. „Eine islamische Bank begutachtet das Auto, kauft es für Sie und leiht es Ihnen, bis Sie das Geld zurückgezahlt haben.“

Der Berater für islamisches Wirtschaften sitzt – ziemlich westlich-kapitalistisch – in der Starbucks-Filiale einer großen Shopping Mall. Einziger Hinweis auf seine islamisch-konservative Herkunft ist das Stadtviertel, in dem das Treffen stattfindet. Üsküdar auf der asiatischen Seite der Stadt gilt als Hochburg ultraislamischer Orden, denen Erdoğan's Wirtschaftspolitik oft noch viel zu westlich ist.

Zinsen tauchen in dem von Kocaman geschilderten Geschäft nicht auf. Und damit auch nicht das lästige Thema Inflation. Die lag in der Türkei im Dezember 2018 bei mehr als 20 Prozent (siehe Grafik Seite 41), im Jahresschnitt bei mehr als 15 Prozent. Die Geldentwertung schritt in dem G20-Land rascher voran als in Haiti und fast so schnell wie in Sierra Leone. Es sind nicht die besten Referenzen für das auf seine Entwicklung so stolze Land.

Die Regierung von Präsident Recep Tayyip Erdoğan verweist zwar darauf, dass die Spitzenwerte vom Herbst, als die Geldentwertung 25 Prozent erreichte, der Vergangenheit angehörten. Viele Experten vermuten, dass das Schlimmste der türkischen Wirtschaft noch bevorsteht, dies aber bis zu den Kommunalwahlen im kommenden März möglichst verdeckt werden soll. Auch die Währung fällt nach den jüngsten Verstimmungen mit den USA in der Syrien-Frage gerade wieder.

Firmen leiden unter Euro-Krediten

Bald dürfte der Währungsverfall auch auf die Unternehmen durchschlagen. Weil viele türkische Firmen mit Fremdwährungskrediten verschuldet sind, können sie ihre Schulden häufig nicht mehr bedienen. Dass es vermehrt zu Insolvenzen kommt, ist daher nur eine Frage der Zeit. Zumal sich auch Kredite in Lira verteuert haben: Die Notenbank erhöhte die Zinsen auf bis zu 24 Prozent.

Trotzdem wettert der Präsident immer wieder gegen die Zinserhöhungen der Zentralbank, stellt gern ihre Unabhängigkeit infrage und ihre schärfere Kontrolle in Aussicht. Bei seinen konservativen Wählern macht er Stimmung gegen eine „internatio-

Dem Himmel so nah
Der türkische Präsident Erdoğan löst ökonomische Probleme gern auf fantasievolle Art



Groteske Verdrehung

Der türkische Präsident stützt sich auf obskure ökonomische Theorien: Er wettert noch immer gegen höhere Leitzinsen, obwohl die **Inflationsrate** in der Türkei im vergangenen Jahr sagenhafte 15 Prozent betrug.

TEXT PHILIPP MATTHEIS

nale Zinslobby“ – eine vermeintliche globale Allianz von Spekulanten, die der Notenbank hohe Zinsen aufzwingt, um der türkischen Wirtschaft zu schaden.

Hohe Zinsen, so Erdoğan, würden die Inflation nicht bekämpfen, sondern verursachen. Aus westlicher Sicht ist das eine groteske Verdrehung von Ursache und Wirkung – als würde man behaupten, eine Chemotherapie würde Krebs überhaupt erst entstehen lassen.

Doch die Argumentation ist populär. Auch Kocaman, der Berater für islamisches Wirtschaften, zählt zu ihren Anhängern.

Eine Welt ohne Zinsen

Was also steckt wirklich hinter dieser türkischen Zins- und Inflationstheorie? Um Erdoğan's Abneigung gegen hohe Zinsen zu verstehen, muss man in die türkische Geschichte eintauchen.

Als geistiger Vater Erdoğan's gilt Necmettin Erbakan. Der Vorsitzende der islamistischen Wohlfahrtspartei studierte in Deutschland Maschinenbau und errang in den Neunzigerjahren einige beachtliche Wahlsiege. Erdoğan avancierte 1984 zum stellvertretenden Vorsitzenden der Refah-Partei. Er war damals gerade 30 Jahre alt.

Das Wirtschaftsprogramm Erbakans, das eine Art „Dritten Weg“ zwischen Kapitalismus und Kommunismus beschrieb, fand vor allem bei armen, gläubigen Wählern Anklang. Erbakan nannte es „Adil Ekonomik Düzen“ – „gerechte Wirtschaftsordnung“.

Demnach sollten nahezu der gesamte Boden und fast alle Banken verstaatlicht werden. Die einzige Steuer würde auf Einkommen per 20-prozentiger Flat Tax erhoben. Preise würden recht marktwirtschaftlich durch Angebot und Nachfrage, entstehen, aber in allen Städten des Landes gleich sein. Und entscheidend: Zinsen gäbe es nicht – so wie der Koran es verlangt.

Das Programm wurde freilich nie umgesetzt. Unter Druck des kemalistischen Militärs trat Erbakan 1997 zurück. Die Partei wurde aufgelöst. Aus der Refah-Partei ging später die AKP hervor, deren Vorsitzender Erdoğan seit 2001 mit Unterbrechung ist. 2002 gewann die AKP die Parlamentswahlen und stellt seitdem die Regierung. Mit Folgen für die Wirtschaft: Die wuchs bis 2015 mit immerhin durchschnittlich sieben Prozent im Jahr.

Abdurrahman Kaan herrscht über ein Imperium aus Milch und Käse. Sein Büro liegt im Großmarktviertel Istanbuls, von wo aus permanent Kleinlaster die 16-Millionen-Stadt mit Oliven, Käse, Ayran und anderen Lebensmitteln versorgen.

„Erdoğan ist ein Pragmatiker – er benutzt den Islam, um seine Wähler zu erreichen“

FARUK ŞEN

Leiter der Türkisch-Europäischen Stiftung für Bildung und Wissenschaftliche Forschung

Das Familienunternehmen Kaanlar ist der drittgrößte Produzent von Milchprodukten in der Türkei – mit einem Umsatz von umgerechnet weit über 100 Millionen Euro im Jahr. Der 53-Jährige ist auch Vorsitzender des Unternehmerverbands Müsiad. Die Vereinigung wurde 1990 unter dem Einfluss von Erbakans Gedankengut gegründet und vertritt islamisch-konservative Kleinbetriebe.

Der Verband fiel immer wieder mit Verschwörungstheorien auf. „Zinsen öffnen das Tor zur Ausbeutung“, sagt Kaan. Deswegen hätten islamische Banken die türkische Wirtschaftskrise um die Jahrtausendwende und die globale Finanzkrise 2008 besser als andere überstanden. „Deshalb vergeben wir als Verband zinslose Darlehen an unsere Mitglieder.“

Die Ursache der Inflation sehen Kaan und sein Präsident nicht in zu niedrigen Leitzinsen, sondern in der Bevölkerungszunahme, dem höheren Konsum, steigenden Immobilienpreisen – und in zu hohen Zinsen. Erdoğan versuche zwar dagegen anzukämpfen, doch es gelinge ihm nicht immer.

Der Präsident habe „zwar viel von Erbakan übernommen“, sagt Faruk Şen, Leiter der

Türkisch-Europäischen Stiftung für Bildung und Wissenschaftliche Forschung, ein „anderer wichtiger Einflussgeber für den Präsidenten aber war Kemal Derviş“.

Derviş gilt als Kontrapunkt zu Erbakan. Der Architekt des türkischen Wirtschaftswunders war zuvor Vizepräsident der Weltbank. Nach einer heftigen Wirtschaftskrise um die Jahrtausendwende setzte er ein Reformprogramm des Internationalen Währungsfonds um.

Erdoğan folgte auch nach Derviş' Abgang dieser Politik. In dessen Folge flossen Milliarden Dollar an ausländischen Investitionen ins Land. Das Wirtschaftswachstum sprang auf fünf Prozent und mehr. Wahrscheinlich zum ersten Mal in der türkischen Geschichte profitierten auch die armen Bevölkerungsschichten vom Aufschwung – und sicherten Erdoğan's Wahlsiege in den ersten 15 Jahren seiner Regierungszeit.

Kein Experte mehr übrig

Seit rund drei Jahren allerdings steckt das türkische Doppelmodell in der Krise: Das Wachstum sinkt, die Lira fällt, die Inflation steigt. Die Folge: „Momentan entfernt sich Erdoğan von der westlichen Gedankenwelt“, sagt Experte Şen.

Und tatsächlich: In den besten Jahren der AKP-Regierung war Erdoğan von qualifizierten Beratern und Mitstreitern umgeben. Doch von denen ist keiner mehr übrig. Konservativ-islamisches Gedankengut gewinnt zusehends die Oberhand.

Trotzdem glaubt Şen nicht, dass Erdoğan ein Ideologe sei. Er hält es sogar nicht für ausgeschlossen, dass er an seine eigene Zinstheorie nicht glaubt: „Erdoğan ist ein Pragmatiker – er benutzt den Islam, um seine Wähler zu erreichen.“

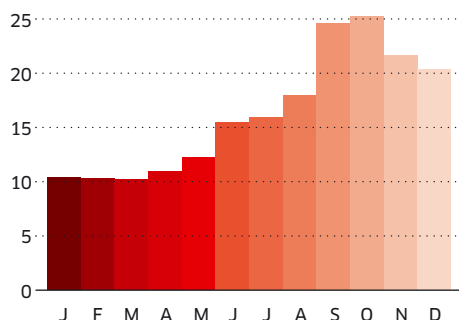
Dafür spricht immerhin, dass Erdoğan's Attacken auf die Zentralbank bislang ohne erkennbare Folgen blieben. Selbst Berater Kocaman gibt zu: Ein islamisches, zinsfreies Bankensystem funktioniere nur in der Nische. Eine ganze Volkswirtschaft lasse sich so höchstwahrscheinlich nicht organisieren.

Und bei näherer Betrachtung ist der Unterschied zwischen einer westlichen und einer islamischen Bank auch gar nicht so groß. Er besteht mehr in der Verpackung als im Inhalt.

Denn natürlich zahlt auch, wer sich mit einem islamischen Kredit ein Auto kauft, Geld an die Bank. Nach fünf Jahren gehört das Auto zwar dem Kunden, aber er hat dafür 120 000 Lira an die Bank gezahlt. Die 20 000 Lira Aufschlag, die der Kunde bezahlen muss, heißen nur nicht Zinsen, sondern Gebühren.

DIE LIRA-SCHMELZE

Entwicklung der türkischen Inflationsrate 2018 (in Prozent)



Quelle: Trading Economics



Teure Wahlgeschenke
Studien zeigen, dass
vor Urnengängen die
Haushaltsdisziplin gern
erodiert

Demokraten sind keine Schwaben

In Griechenland wird bald wieder gewählt – die Regierung schenkt ihren Bürgern Geld. In Italien regiert eine Koalition der Gegensätze – und verschuldet sich stark. Zwei Lehrstücke, warum die **Staatsausgaben** stetig steigen.

TEXT STEFAN RECCIUS

Rund um Weihnachten erlebten Millionen Griechen eine Beschörung der besonderen Art. Der Staat zahlte Familien eine „Sozialdividende“ bis 1350 Euro. Selbständige sollen künftig geringere Sozialabgaben zahlen, Angestellte einen höheren Mindestlohn erhalten. Und für Rentner setzt die Regierung von Ministerpräsident Alexis Tsipras eine geplante Kürzung der Altersbezüge aus.

Da der griechische Primärhaushalt (Budget ohne Kosten für den Schuldendienst) zuletzt einen Überschuss aufwies, gibt sich die linke Syriza-Regierung wieder großzügiger. Hellas muss nach den Vorgaben seiner Geldgeber einen Primärüberschuss von 3,5 Prozent erzielen, und bisherige Prognosen sahen die Griechen auch auf einem guten Weg. Angesichts der beschlossenen Wahlgeschenke sind Experten nun aber skeptisch. Und Tsipras? Ein Blick in den Kalender verheißt nichts Gutes: Spätestens im Oktober stehen in Griechenland die nächsten Parlamentswahlen an.

Steigende Staatsausgaben vor Urnengängen – der Wirtschaftsnobelpreisträger William Nordhaus hat das Phänomen 1975 „politischer Konjunkturzyklus“ genannt. Bis heute ist es sehr verbreitet: Eine Regierung wuchert vor dem Ende ihrer Amtszeit mit Steuergeld, um wiedergewählt zu werden. Rund um den Globus haben auch deshalb Ausgaben und Defizite der öffentlichen Hand, allen Austeritätsdebatten zum Trotz, neue Höchststände erreicht.

Die politökonomischen Ursachen steigender Staatsausgaben beschäftigt die Volkswirtschaftslehre seit ihren Ursprüngen. Bereits Handelstheoretiker David Ricardo (1772–1823) prägte den Begriff der „Fiskalillusion“: Danach unterschätzen die Bürger die Kosten von Leistungen, die der Staat über Kredite finanziert. Wodurch sich Regierungen ermuntert fühlen, öffentliche Güter auf Pump zu finanzieren, statt Steuern und Abgaben zu erhöhen. „Die Staatsverschuldung“, schrieb Ricardo, sei „eine der schrecklichsten Geißeln, die jemals zur Plage einer Nation erfunden wurden“.

Auch den deutschen Ökonomen Adolph Wagner (1835–1917) trieb das Thema um. Wächst die Wirtschaft, schrieb der Finanzwissenschaftler aus dem 19. Jahrhundert, gewinne sie zugleich an Komplexität: Die gesamte Gesellschaft differenziere sich aus. Behörden erhalten neue Aufgaben, Bürger verlangen nach besseren öffentlichen Gütern wie Bildung, Sicherheit

und Infrastruktur. Für Wagner waren steigende Staatsausgaben daher ein Wesensmerkmal moderner Volkswirtschaften.

Seither haben Wirtschaftswissenschaftler Ricardos Beobachtung und das Wagner'sche Gesetz immer wieder aktualisiert. Der Harvard-Ökonom Dani Rodrik etwa beobachtete, dass offenere Volkswirtschaften im Schnitt größere Budgets aufweisen als abgeschottete Ökonomien. Ihre Regierungen, so eine weitverbreitete Deutung, müssen zwecks politischer Stabilisierung durch höhere Sozialtransfers und Bildungsausgaben jene Menschen unterstützen, die wegen der Globalisierung ihren Job verlieren. Auch externe Schocks spielen eine Rolle. Der Bonner Ökonom Moritz Schularick wies nach, dass die Staatsschulden nach Finanzkrisen ebenso sprunghaft wie langfristig steigen.

Koalitionen sind teuer

Der offensichtlichste Grund aber ist: das Wahlgeschenk. Eine Reihe von Studien weist nach, dass Regierungen vor Urnengängen die Ausgaben signifikant erhöhen. Niklas Potrafke, Leiter des ifo-Zentrums für öffentliche Finanzen und politische Ökonomie, hat dies anhand des Gesundheitssektors untersucht. Mit Daten aus 18 Industriestaaten stellte er fest: In Wahljahren wuchsen die Ausgaben im Gesundheitssektor im Schnitt um zwei Prozentpunkte stärker als in anderen Jahren. Ökonomisch sei dies fatal, da Ressourcen ineffizient verteilt würden. „Und nach der Wahl“, sagt Potrafke, „scheuen sich die Politiker, ihren Bürgern die nötigen Einschnitte aufzubürden.“

Diese Gesetzmäßigkeit lässt sich sogar bis in die Städte und Gemeinden nachverfolgen. Ökonomen des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung wiesen anhand Tausender Kommunalwahlen nach, dass vor einer Ratswahl zwischen 1,3 und 1,8 Prozent mehr Geld in den städtischen Haushalt floss. Trat bei einer Bürgermeisterwahl der Amtsinhaber an, stiegen die Ausgaben zuvor sogar um 5,5 Prozent.

Teuer kann es für den Steuerzahler aber nicht nur vor Wahlen werden, sondern auch danach – wenn es zu einer Koalitionsregierung kommt. Die US-Ökonomen Nouriel Roubini und Jeffrey Sachs fanden in einer Analyse der Haushaltspolitik von Industriestaaten heraus, dass Koalitionsregierungen prinzipiell zu höheren Defiziten neigen. Jede Partei will die Interessen ihrer Wählerschaft in der Regierung vertreten; das führt zu teuren Kompromissen. Das beste aktuelle Beispiel ist Italien, wo seit Sommer 2018 eine Koalition der Gegensätze regiert. „Jedes Lager pflegt hier seine Parti-

kularinteressen“, sagt der italienische Meinungsforscher Maurizio Morini. Neben der Abneigung gegen die EU hat das Bündnis von Fünf-Sterne-Bewegung und Lega Nord vor allem einen Kitt: Geld. Die Koalitionspartner wollen dem Land 37 Milliarden Euro neue Schulden aufbürden. Erst nach einer Intervention der EU-Kommission kürzte die Regierung die Neuverschuldung kürzlich von 2,4 auf 2,04 Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Doch neuer Streit ist programmiert, da die sozialen Wohltaten nur aufgeschoben sind.

Analog zu Koalitionsregierungen gibt es auch bei Minderheitsregierungen Hinweise für eine geringere Haushaltsdisziplin – zumindest in gewissen Konstellationen. Ifo-Mann Potrafke hat in einer noch unveröffentlichten Studie die Staatsfinanzen von 23 Industriestaaten unter Regierungen ohne Mehrheit analysiert. Bei den Staatsausgaben findet Potrafke zwar kaum Unterschiede, aber eine Tendenz: Minderheitsregierungen, die Übereinkünfte mit Oppositionsparteien aufwiesen, wiesen im Schnitt um 1,2 Prozentpunkte höhere Defizite auf als Mehrheitsregierungen. Dieses Ergebnis beziehe sich zwar nur auf 26 Fälle mit entsprechenden Regierungskonstellationen. „Aber weil Parteiensysteme immer fragmentierter werden, dürften Minderheitsregierungen an Bedeutung gewinnen.“

Klare Regeln nötig

Was kann Politiker in ihrer Ausgabenwut bremsen? Die Antwort ist einfach: klare Regeln. So legt in den Niederlanden das Parlament vor den Haushaltsberatungen eine Ausgabengrenze fest. In Deutschland verpflichtet die Schuldenbremse des Grundgesetzes Bund und Länder zu einem ausgeglichenen Haushalt – was nichts daran ändert, dass die große Koalition 2019 bei den Ausgaben den historischen Rekord von 356,4 Milliarden Euro anpeilt. In der Schweiz, wo Schuldenbremsen eine lange Tradition haben, wiesen Ökonomen anhand von Daten aus 26 Kantonen nach, dass es selbst in Wahljahren keine Ausgabenübertreibungen gibt. Auch institutionelle Barrieren gegen Schulden wie die Maastricht-Defizitgrenzen stellen eine gewisse Hürde dar. Sie wurden in der Praxis aber immer wieder missachtet – und Verstöße nie sanktioniert.

An der politischen Praxis, Bürgern vor Wahlen teure Geschenke zu unterbreiten, kann am Ende wohl nur einer etwas ändern: der Wähler. Ob in Griechenland die Strategie von Alexis Tsipras aufgeht, ist offen. Umfragen sahen zuletzt die oppositionelle Nea Dimokratia vorn. ■

Platzt bald die Trump-Blase?

Konjunktur Deutschland Der Earlybird-Frühindikator gibt wegen schlechter US-Daten deutlich nach.

TEXT BERT LOSSE

Müssen wir bald doch das gefürchtete R-Wort aussprechen? Bislang herrschte unter Ökonomen die Meinung vor, die deutsche Wirtschaft werde 2019 zwar weniger wachsen als in den Vorjahren, eine Rezession sei aber nicht in Sicht. Doch die Risiken eines spürbaren Abschwungs wachsen, zeigt der Earlybird-Frühindikator, den die Commerzbank exklusiv für die WirtschaftsWoche ermittelt. Das Konjunkturbarometer, das einen Vorlauf gegenüber der Re-

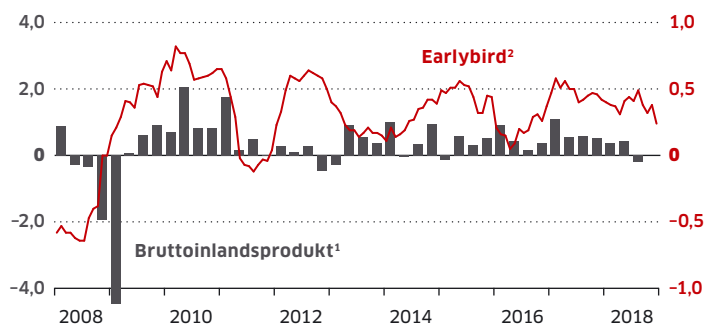
alwirtschaft von sechs bis neun Monaten hat, stürzte im Dezember auf 0,24 Zähler ab – das ist der niedrigste Stand seit August 2016 (siehe Grafik). Der Indikator erfasst den Außenwert des Euro, die kurzfristigen Realzinsen sowie (als Messgröße für die Lage der Weltwirtschaft) einen Welteinkaufsmanagerindex, in den die nationalen Einkaufsmanagerindizes der USA (Gewicht: 40 Prozent), des Euro-Raums ohne Deutschland (40 Prozent) und Chinas (20 Prozent) eingehen.

„Maßgeblich verantwortlich für den Rückgang waren die zum Teil deutlich schwächeren Indikatoren für die Weltwirtschaft“, schreiben die Ökonomen in ihrer Analyse für die WirtschaftsWoche. In den USA etwa ist der ISM-Einkaufsmanagerindex um gleich fünf Punkte heruntergekracht. Auch im Euro-Raum und in China gab es ein Minus. Der chinesische Index ist sogar unter die 50-Punkte-Marke gefallen, ab der gemeinhin eine Expansion einsetzt.

Die Commerzbank-Volkswirte sind gleichwohl „zuversichtlich, dass die deutsche Wirtschaft – anders als von vielen derzeit diskutiert – eine Rezession vermeiden wird“. Zum einen sei die Geldpolitik der EZB weiterhin „investitionsfreundlich ausgerichtet“. Zum anderen habe zuletzt der Gegenwind durch den Wechselkurs abgenommen. Im Dezember lag der Außenwert des Euro nur noch 0,7 Prozent über seinem Vorjahreswert.

FRÜHINDIKATOR STÜRZT AB

Bruttoinlandsprodukt und Earlybird-Konjunkturbarometer



¹ zum Vorquartal (in Prozent); ² gewichtete Summe aus kurzfristigem Realzins, effektivem realem Euro-Außenwert und Einkaufsmanagerindizes; **Quelle:** Commerzbank

Weniger Aufträge

Die ersten Konjunkturdaten nach dem Jahreswechsel sind ernüchternd: Der **Auftragseingang** im verarbeitenden Gewerbe ist nach Berechnungen des Statistischen Bundesamts im November um 1,0 Prozent gegenüber dem Vormonat gesunken. Während die Bestellungen aus dem Inland um 2,4 Prozent zulegten, fragten ausländische Kunden 3,2 Prozent weniger Güter und Dienstleistungen made in Germany nach. Besonders stark sanken die Ordereingänge aus der Euro-Zone. Auch mit der **Produktion** ging es abwärts: Der Output von Industrie, Bau und Energieversorgern lag im November 1,9 Prozent unter dem Wert des Vormonats – der dritte Rückgang in Folge.

DIE DEUTSCHE KONJUNKTUR IN ZAHLEN

Jeweils aktuellste Werte

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

	2017	Oktober	November	Dezember	Januar	Letzter Monat zum Vorjahr in Prozent
Arbeitsmarkt, Produktion und Preise	Durchschnitt	2018	2018	2018	2019	
Industrieproduktion ¹	2,7	-0,5	-1,9	-	-	-4,6
Auftragseingänge ¹	5,6	0,2	-1,0	-	-	-4,3
Einzelhandelsumsatz ¹	2,4	0,1	1,4	-	-	1,1
Exporte ²	6,2	0,8	-0,2	-	-	8,7
ifo-Geschäftsklimaindex	103,2	102,8	102,0	101,0	-	-3,9
Einkaufsmanagerindex	59,4	52,3	51,8	51,5	-	-18,6
GfK-Konsumklimaindex	10,4	10,6	10,6	10,4	10,4	-3,7
Verbraucherpreise ³	1,7	2,5	2,3	1,7	-	-
Erzeugerpreise ³	2,8	3,4	3,3	-	-	-
Arbeitslosenzahl ⁴	2531	2291	2275	2261	-	-7,3
Offene Stellen ⁴	730	803	802	801	-	2,4

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

Unternehmer müssen zu Entdeckern werden

Die von der Bundesregierung geplante Subvention der Batteriezellenproduktion setzt ein falsches Signal. Ein gutes Innovationsklima entsteht anders.

TEXT CHRISTOPH SCHMIDT

Das Ziel ist klar: Die Bundesregierung will die Innovationsleistung der deutschen Wirtschaft erhöhen. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der herausragenden volkswirtschaftlichen Bedeutung von Innovationen ist das grundsätzlich völlig richtig. Denn auch künftig wird ein großer Teil des Produktivitätswachstums aus unternehmerischen Entdeckungen geschöpft werden müssen.

Die Frage ist nur: Wie genau und mit welchen Instrumenten sollte die Politik diesen Entdeckungsprozess unterstützen? Hier gilt es genau und kritisch hinzusehen. Die Politik sollte entsprechende Anstrengungen durch geeignete Anreize auslösen, sie aber nicht dadurch ersetzen, dass sie selbst unternehmerische Einzelentscheidungen trifft – wie etwa bei der geplanten subventionierten Produktion von Batteriezellen in Ostdeutschland.

Schauen wir uns die aktuelle Lage an: Die gesamtwirtschaftliche Produktivität in Deutschland wächst nur noch mit mäßigem Tempo. Im Augenblick reicht das noch für ein Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von etwa 1,5 Prozent pro Jahr. Bald aber wird das Arbeitsvolumen auf-

grund des demografischen Wandels nicht mehr zum gesamtwirtschaftlichen Wachstum beitragen. Stärkere Investitionen in das Produktivkapital, den aus gesamtwirtschaftlicher Sicht zweiten wichtigen Produktionsfaktor, könnten dies zum Teil kompensieren. Dazu müsste der Investitionsstandort Deutschland aber deutlich attraktiver werden.

Die Hoffnung, das Wohlstandswachstum auf gewohntem Niveau zu halten, liegt daher vor allem auf den Innovationen, der dritten Quelle des langfristigen Wirtschaftswachstums. Sie sind in der Regel das Ergebnis unternehmerischer Entdeckungsprozesse. Die Unternehmen sind künftig gefordert, durch Versuch und Irrtum technisches und organisatorisches Wissen erheblich schneller anzusammeln und im Marktprozess nutzbar zu machen, als dies aktuell geschieht.

Die Voraussetzungen dafür sind einerseits gut, denn die deutsche Volkswirtschaft hat eine starke industrielle Basis. Deutsche Unternehmen nutzen offene Märkte, um als Ausrüster für die Produktion in aller Welt erfolgreich zu sein. In jüngster Zeit haben sie dabei vor allem auf neue digitale Technologien gesetzt, um ihre internationale Marktposition zu behaupten. So hat sich der Begriff Industrie 4.0 zum internationalen Markenzeichen entwickelt. Daher ist es verständlich, dass der künftige Wohlstandsmotor der Wirtschaft in der Digitalisierung gesehen wird. Andererseits macht die Industrie nur einen Teil der Wirtschaftsleistung aus. Das verhaltene gesamtwirtschaftliche Produktivitätswachstum der jüngeren Vergangenheit hat seine Quelle vor allem im Dienstleistungsbereich. Abhilfe können nur neue Geschäftsmodelle und ein damit verbundener starker Strukturwandel schaffen.

Der Staat hat eine große Verantwortung dafür, diesen Strukturwandel zu ermöglichen und dort aktiv anzuregen, wo der

Markt bei seiner Erzeugung versagt. Eine gute Innovationspolitik braucht dabei allerdings einen ordnungspolitischen Kompass. Erstens sollte sie durch eine marktorientierte Wirtschaftspolitik starke Anreize für ein Engagement im unternehmerischen Entdeckungsprozess setzen. Dazu gehört neben der Bereitstellung einer guten Infrastruktur die Sicherung eines funktionierenden Wettbewerbs und einer schlanken Regulierung sowie eine international wettbewerbsfähige Unternehmensbesteuerung.

Grundlagenforschung fördern

Zweitens gilt es, den Dreiklang aus Bildung, Forschung und Wissenstransfer zu stärken. Dazu müssen nachfolgende Generationen befähigt werden, in der digitalisierten Arbeitswelt der Zukunft zu bestehen. Ebenso gehört dazu, leistungsfähige Einrichtungen der Grundlagenforschung und der angewandten Forschung bereitzustellen. Drittens sollte der Staat dort gezielte Impulse setzen, wo starke externe Effekte – die Kosten des Entdeckungsprozesses trägt ein Unternehmen, aber die Früchte ernten alle – das gewünschte unternehmerische Engagement verhindern.

Die öffentliche Förderung der angewandten Grundlagenforschung ist ein bewährtes Element deutscher Innovationspolitik. Wie man sie richtig einsetzt, ist im Grundsatz bekannt: technologieoffen, zeitlich begrenzt und mit kritischer Begleitforschung. Dazu gehören das Monitoring der Finanzflüsse und eine Evaluierung der Maßnahmen – und zwar gemessen am gesellschaftlichen Mehrwert.

Die jüngst verabschiedete „Strategie Künstliche Intelligenz“ der Bundesregierung folgt im Grundsatz dem ordnungspolitischen Kompass für eine moderne Innovationspolitik. Ziel ist es, Ausstattung und Vernetzung der Forschung voranzutreiben, Rahmenbedingungen für Arbeit und Wettbewerb in den Märkten der Zukunft zu erarbeiten sowie Innovation und Unternehmensgründungen zu fördern.

Das Vorhaben, direkt die industrielle Produktion von Batteriezellen in Deutschland durch Subventionen zu fördern, folgt diesem Kompass eher nicht. ■

„Gute Innovationspolitik sollte Anreize für unternehmerische Entdeckungen setzen – aber nicht selbst unternehmerische Einzelentscheidungen treffen“



CHRISTOPH SCHMIDT, 56, ist Vorsitzender des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und Präsident des RWI-Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung.

Welche Digitalisierung wollen wir?

TEXT ARMIN GRUNWALD



Moderne Gesellschaften vertrauen auf das dauernde, reibungslose Funktionieren aller Systeme. Ihre Stabilität ist nicht vollständig kontrollierbar. Sorgen sind daher konstruktiv. Sie entlarven irrational blindes Vertrauen in die Digitalisierung – und motivieren das Nachdenken für den Fall der Fälle.

Die Digitalisierung setzt die Fantasie in Bewegung wie kaum ein anderes Technikfeld: Erlösungsfantasien und apokalyptische Befürchtungen bis hin zum Untergang der Menschheit stehen sich schroff gegenüber. Viele Menschen scheinen sogar in sich selbst gespalten. Sie nutzen begeistert jede neue App, sind aber gleichzeitig besorgt, was mit ihren Daten geschieht und wohin die Entwicklung führt. Weitreichende Hoffnungen und Erwartungen auf der einen, Sorgen und Ängste auf der anderen Seite kennzeichnen die Diskussion. Alle sind sich nur darin einig, dass im Zusammenhang mit der Digitalisierung viel, sehr viel für die Zukunft auf dem Spiel steht.

Die Digitalisierung bringt ohne Zweifel wunderbare neue Möglichkeiten. Globale Kommunikation in Echtzeit, schnelle Information, Mustererkennung durch Big Data, Effizienzsteigerung und Beschleunigung der Produktion, neue Dienstleistungen und Geschäftsmodelle, Roboter und Algorithmen als künstliche Assistenten, selbstfahrende Autos – hier liegen riesige Potenziale, in wirtschaftlicher, aber auch in gesellschaftlicher Hinsicht.

Aber die Digitalisierung ist, wie der technische Fortschritt generell, nicht nur positiv, sondern in sich ambivalent. Üblicherweise gibt es nicht nur Gewinner, sondern auch Verlierer, es

stellen sich Fragen nach Verantwortung und Langzeitfolgen, nach Macht und Kontrolle, nach Ethik und Demokratie.

Wichtig dabei ist, sorgfältig zwischen Sorgen und Angst zu unterscheiden. Sorgen beinhalten Momente von Vorsorge und Fürsorge. Besorgte Fragen dienen dem Gemeinwohl und begünstigen die Entwicklung des Menschen. Sorgen rütteln wach, entreißen uns der Bequemlichkeit, dem Alltagstrott. Sie zeugen von Problembewusstsein und können Achtsamkeit erzeugen, können Engagement auslösen, Handeln motivieren.

Angst hingegen lähmt und macht passiv. Sie kann zu Fatalismus führen oder sogar dessen Ausdruck sein. Kurzum: Sorgen sind konstruktiv, während Angst destruktiv ist. Sorgen sind eine Ressource, die für die Gestaltung einer guten Zukunft genutzt werden sollte. Und sie müssen ernst genommen werden, um das Abgleiten in destruktive Ängste zu verhindern.

Viele Menschen machen sich Sorgen, dass der Mensch gegenüber Robotern, Algorithmen und künstlicher Intelligenz den Kürzeren ziehen könnte. Sie halten für möglich, dass auch Technikfolgenabschätzung, Verantwortungsdebatten, zivilgesellschaftliches Engagement und kluge Regulierung nicht ausreichen, um die stürmische Entwicklung im Zaum zu halten. Die Sorge steht im Raum, dass wir die digitalen Geister, die wir mit guten Absichten gerufen haben, nicht wieder loswerden.

Was heute schon gilt, obwohl sich darum weniger Menschen Sorgen machen: Moderne Gesellschaften sind in hohem Maße – wenn nicht komplett – von der zusehends digitalen Technik abhängig. Ohne das Internet würden Weltwirtschaft und Kommunikation zusammenbrechen, die globalen Logistikstrukturen und die Versorgung der Menschen mit lebenswichtigen Gütern wie Nahrungsmitteln.

Moderne Gesellschaften vertrauen auf das dauernde, reibungslose Funktionieren aller Systeme. In einer hoch vernetzten digitalen Welt aber können bereits kleinste Ursachen – Programmierfehler oder unerwartete menschliche Handlungen – große Folgen haben. Die Stabilität der Systeme ist nicht vollständig kontrollierbar. Wenn wir von „systemischen Risiken“ sprechen, meinen wir das mögliche Aufschaukeln von Effekten durch Rückkopplungen und unerwartete Kombinationen technischer Effekte und menschlicher Verhaltensweisen.

Auch ist kein digitales System sicher vor Angriffen. Die Digitalisierung der Energieversorgung und der Mobilität macht diese Bereiche dem Hacking zugänglich, ob im Kriegsfall, durch Terroristen oder durch Nerds, die den Einbruch in etablierte Systeme gelegentlich als sportliche Herausforderung ansehen. Digitale Havarien globalen Ausmaßes könnten die Folge sein. Womöglich handelte es sich bereits bei der Bankenkrise 2008 in Teilaspekten um eine digitale Havarie. In der beschleunigten Welt globaler Finanztransaktionen werden Entscheidungen über hoch riskante Geldanlagen häufig nicht mehr mit menschlicher Sorgfalt, sondern durch Algorithmen auf Basis intransparenter Modelle getroffen.

Sorgen dieser Art sind konstruktiv. Sie entlarven irrational blindes Vertrauen in Technik, bringen verdrängte Abhängigkeiten ans Tageslicht und motivieren das Nachdenken für den Fall der Fälle. Sie sollten ernst genommen werden und einen verantwortlichen, reflektierten Umgang mit unserer zunehmenden Abhängigkeit von der digitalen Technik befördern.

Die grundlose Angst vor der Intelligenzexplosion

Aber wie sieht das mit den weiter gehenden Befürchtungen aus, dass eines Tages ein Algorithmus einen Willen entwickelt und sich zum Weltherrscher aufschwingt?

Der Oxford-Professor und Transhumanist Nick Bostrom rechnet mit 90-prozentiger Wahrscheinlichkeit damit, dass bis 2075 eine intelligente Maschine entwickelt wird, die den Menschen in allen kognitiven Fähigkeiten mindestens gleichkommt. Sie würde sich durch Lernen verbessern, mit der Folge einer Intelligenzexplosion: Innerhalb von Wochen oder gar Stunden könnte sich eine Superintelligenz bilden, die uns das Heft des Handelns aus der Hand nehmen würde.

Diese Befürchtung würde ich nicht als Sorge, sondern als grundlose Angst einstufen, vermutlich geschuldet der Beeinflussung durch Science-Fiction-Filme. Dass eine Maschine Selbstbewusstsein entwickeln kann, ist zwar nicht grundsätzlich auszuschließen. Es gibt aber auch keine Anzeichen dafür. Das ist nichts weiter als Spekulation – und vielleicht auch Ablenkung vom eigentlichen Thema.

Digitale Techniken, Algorithmen und Apps werden von Menschen produziert und eingesetzt, die in der Regel in Unternehmen, Institutionen oder Geheimdiensten arbeiten. Die Macher der Digitalisierung verfolgen bestimmte Werte, sie handeln auf der Basis ihrer Einschätzungen und Interessen, in der Logik ihrer Unternehmen, Dienstherrn und Geldgeber. Wenn andere Menschen mit anderen Werten und Interessen gestalten oder auch nur mitgestalten könnten, könnte die Digitalisierung einen anderen Lauf nehmen. Internetdienstleistungen zum Beispiel könnten dann private Daten besser schützen. Und dem Goldrausch der Datenkonzerne ethisch verantwortlichere Produkte entgegenstellen.

Wie stark die Entwicklung und Nutzung der Digitalisierung an Werten, Interessen und politischen Positionen hängt, lässt sich zurzeit in China beobachten. Dort wird bis 2020 ein flächendeckendes Überwachungssystem aufgebaut, das Punkte für anständiges, also der Kommunistischen Partei gefälliges Verhalten verteilt. Bei zu wenig Punkten soll es Strafen geben. Zum Beispiel eine Einschränkung der Mobilität oder einen Dämpfer in der Berufskarriere. Digitalisierung wird dort genutzt, um politisch konformes Verhalten zu erzeugen.

In westlichen Demokratien gibt es institutionelle Vorkehrungen und in der Verfassung verankerte Bürgerrechte, die eine solche Ausbeutung digitaler Technologien verhindern. Aber niemand kann garantieren, dass die Demokratie funktionsfähig bleibt. Was würde passieren, wenn sie von einer Diktatur abgelöst würde? Die digitale Infrastruktur würde komplett bestehen bleiben. Und sie könnte von den neuen Machthabern zur Stützung der Diktatur eingesetzt werden. Noch nie in der Geschichte der Menschheit waren die technischen Voraussetzungen für eine totale Überwachung so gut wie heute.

Das Gedankenexperiment zeigt die Ambivalenz der Digitalisierung. Ihre Technologien sind nicht gut oder schlecht, können aber Mittel zu unterschiedlichen Zielen und Zwecken sein. Sie können die Demokratie fördern über direkte Kommunikation und die Stärkung gehaltvoller Debatten. Oder die Demokratie zersetzen über Hetzkampagnen, *Fake News*, Manipulation.

Wie die Digitalisierung weitergeht und welche Folgen sie haben wird, ist daher kein Naturereignis oder Verhängnis. Es gibt keine Alternativlosigkeit. Diese Einsicht ist der erste Schritt zu einem *gestaltenden Blick* auf die Entwicklung der digitalen Technologien. Es darf nicht darum gehen, der von einer techno-ökonomischen Elite propagierten Digitalisierung nur mit vorausseilender Anpassung zu begegnen. Stattdessen müssen Demokratien, Konsumenten und Zivilgesellschaft eine mitgestaltende Rolle übernehmen. Die entscheidende Frage ist nicht, ob wir Digitalisierung wollen. Sondern *welche* Digitalisierung wir wollen – und wie wir unseren Willen dann auch umsetzen. ■

ARMIN GRUNWALD, 58, ist Inhaber des Lehrstuhls für Technikphilosophie und Technikethik am Karlsruher Institut für Technologie und Leiter des Büros für Technikfolgenabschätzung beim Deutschen Bundestag. Zuletzt erschienen: „Der unterlegene Mensch“, riva Verlag, 2018, 19,99 Euro

„Wie die Digitalisierung weitergeht und welche Folgen sie haben wird, ist kein Naturereignis oder Verhängnis. Es gibt keine Alternativlosigkeit“

UNTERNEHMEN INNOVATION DIGITALES

50

Aufzugshersteller Kone will expandieren

Die Finnen haben ein Auge auf Thyssenkrupp geworfen

Je nach Stimmung leuchten die Aufzüge der Zukunft innen blau, rot oder grün – und kommunizieren mit dem Smartphone. Das erfuhr WirtschaftsWoche-Redakteurin Angela Hennersdorf in einem alten Bergwerk unter finnischen Wäldern. Der



Aufzugshersteller Kone nutzt die Schächte der Mine als Testlabor für Hightechlifte. Die Finnen gelten als Innovations-schmiede im Aufzugsbau. Keiner baut höher in den Himmel.

66

Navigation frisch gedacht

Mit neuen Technologien zügiger zum Ziel

ALLES ANDERE ALS ZIELSTREBIG

Wie aufwendig ist es, eine neue Adresse zu vergeben?



Kostet pro Tür **7 Dollar**

Dauert bis zu **5 Jahre**

Quelle: Weltbank

Straße, Hausnummer, Post-leitzahl: Das alles einzurichten ist teuer, langwierig – und für Postboten oft zu unpräzise. Für Lieferdrohnen sowieso. Höchste Zeit für ein Update.

CLUB-GESPRÄCH

Wohin steuert Deutschland, Herr Dr. Schäuble?

**28.01.2019, BERLIN,
PALAISPOPULAIRE**

Beat Balzli, Chefredakteur der WirtschaftsWoche, begrüßt Dr. Wolfgang Schäuble im eindrucksvollen Ambiente des PalaisPopulaire. Ein Neujahrsgespräch mit dem Präsidenten des Deutschen Bundestages über die Zukunft Deutschlands und Europas in Zeiten des Brexits, von Handelskonflikten und dem Aufstieg Chinas zur Supermacht.

Top-Speaker:

Dr. Wolfgang Schäuble, Bundestagspräsident
Beat Balzli, Chefredakteur WirtschaftsWoche

**Ihre Anmeldung und
weitere Club-Events unter:
club.wiwo.de/event-uebersicht**



**Wirtschafts
Woche Club**

*Teilnehmerzahl begrenzt. Änderungen vorbehalten.



Dr. Wolfgang Schäuble
Bundestagspräsident



Beat Balzli

Chefredakteur WirtschaftsWoche

Lift-Bauer sucht Frau

Mit Aufzügen hat das Familienunternehmen **Kone** die Welt erobert. Jetzt brauchen die Finnen im Kampf gegen die zunehmende Konkurrenz Verstärkung. Thyssenkrupp wäre der ideale Partner.

TEXT ANGELA HENNERSDORF

In Lohja, rund 50 Kilometer nordwestlich von Helsinki, wird der Wolkenkratzer-Albtraum real. Santeri Suoranta beugt sich über ein Geländer und blickt von oben auf eine Aufzugskabine. Dann simuliert er ihren Absturz. Im freien Fall rauschen 18 Tonnen mit einer Geschwindigkeit von 19 Meter pro Sekunde in einen 200 Meter langen Minenschacht hinunter. Bevor das Geschoss unten aufknallt, stoppt es. Wegen der Energie, die dabei frei wird, dröhnt es im Bergwerk wie beim Donner nach einem Blitzschlag. „Keine Sorge, das harte Gestein hält das aus“, sagt Suoranta, Technikchef des finnischen Industriekonzerns Kone, und lacht. Der 42-Jährige klopft mit der Hand auf den grauen Stein. „Deshalb machen wir solche Sicherheitstests unter Tage.“ In einem Gebäude wäre das „zu gefährlich“.

Das Kone-Testlabor für Aufzüge in elf ehemaligen Schächten eines Bergwerks mitten in den finnischen Wäldern ist weltweit einmalig. Kone testet hier, wie geschmeidig die Sicherheitssysteme im Notfall eine Kabine abbremsen. Welcher Luftdruck dabei entsteht. Und wie der Aufzug der Zukunft aussehen wird. An einer grünen Maschine hängt Suorantas Antwort: Schwarze Riemen aus Kohlenstofffasern mit Kunststoff ummantelt ersetzen Stahlseile. Der Technikchef – Jeans, Jackett und Rollkragenpulli in Schwarz – rechnet vor: Die Seile aus Kohlefasern seien belastbarer und bis zu 80 Prozent leichter als Stahl. Ein Aufzug spare so rund 20 Prozent an Energie.

Es sind solche Innovationen, mit denen Kone seine Wettbewerber seit Jahren in Atem hält. Das Unternehmen aus dem Norden ist eine Technikmacht im Markt. Laut Ranking des US-Magazins „Forbes“ gehört es zu den 100 innovativsten Unternehmen der Welt. Doch Konkurrenz aus China und aggressive Wettbewerber aus Japan und den USA machen den Finnen das Leben zunehmend schwer. Das Unternehmen muss sparen – und sucht Partner. Thyssenkrupp gilt als Option.

Gemeinsam gegen die Welt

Geht es nach Anteilseignern des Essener Konkurrenten Thyssenkrupp gilt auch Kone als Wunschkandidat für eine langfristige Partnerschaft. Beide Unternehmen zählen zu den weltweiten Marktführern im Aufzugs- und Rolltreppengeschäft. Beide gelten als innovativ, beide stehen unter Druck. Ein Joint Venture könnte sie zur globalen Nummer eins machen – wenn beide Konzerne nur wollten. Kone ist offen für Gespräche, Thyssenkrupp ziert sich.

Anders als die Essener gilt das 1910 in Helsinki gegründete Familienunternehmen mit Sitz im finnischen Espoo als kerngesund. Es hat innerhalb der vergangenen zehn Jahren den Umsatz auf neun Milliarden Euro verdoppelt, genauso wie die Zahl der Mitarbeiter auf 50 000. Der Gewinn verdoppelte sich auf 1,2 Milliarden Euro.

Kone profitiert davon, dass urbaner Wohnraum vor allem in asiatischen Metropolen in die Höhe schießt. 60 Prozent der weltweit rund 800 000 neuen Aufzüge und



Bitte festhalten Aufzugshersteller Kone kämpft mit steigenden Rohstoffkosten

Rolltreppen wurden in China installiert – für Kone mit 27 Prozent der wichtigste Markt. Im chinesischen Kunshan betreibt Kone die weltweit größte Aufzugsfabrik, in China haben sie sich bei Neuinstallationen Platz eins erobert.

Doch steigende Rohstoffkosten und aggressive Wettbewerber bringen Kone ausgerechnet im wichtigsten Markt in die Breddouille. Der chinesische Markt wächst längst nicht mehr so schnell. Konkurrenten aus Japan wie Mitsubishi, Hitachi und Toshiba drücken die Preise beim Neubau und der Wartung von Aufzügen in dem oligopolähnlichen Markt. Das Servicegeschäft, das bei Kone etwa die Hälfte des Umsatzes ausmacht, gerät durch Branchenführer Otis aus den USA und Konkurrent Schindler aus der Schweiz unter Druck, die sich ähnliche Vorteile im lukrativen Wartungsmarkt versprechen. Inzwischen drängen auch 800 chinesische Firmen, meist Mittelständler, in die Phalanx der Großen.

Bröckelnde Komfortzone

Die Nervosität bei den westlichen Marktführern steigt. Die Marge bei Kone liegt zwar immer noch bei komfortablen 14 Prozent. Der Kostendruck bleibt aber nicht ohne Folgen. 2017 verbuchten die Finnen gar den ersten Gewinnrückgang in einem Quartal seit zwölf Jahren. Kone-Chef Henrik Ehrnrooth verdonnerte seine Leute zum Sparen: Bis 2020 streicht Kone rund 2000 Jobs weltweit. Doch der Top-Manager will offenbar mehr. Kone brauche einen strategischen Partner, am besten einen europäischen. „Es ist Raum für Konsolidierung in der Aufzugsbranche“, sagte Ehrnrooth Ende vergangenen Jahres. Und die Finnen haben sich längst einen Partner ausgesucht: Thyssenkrupp aus Essen.

In Espoo gilt das Duo als perfektes Tandem. Bereits 2016 klopfte Kone-Erbe und Mehrheitsaktionär Antti Herlin bei der Krupp-Stiftung in Essen wegen einer Zusammenarbeit im Aufzugsgeschäft an. Thyssenkrupp ist mit seinem Aufzugsgeschäft weltweit die Nummer drei. Die Geschäfte der beiden Konzerne würden sich ideal ergänzen, heißt es in Helsinki ganz offen. Tatsächlich ließen sich neue Aufzüge zusammen günstiger produzieren, das Servicenetz ließe sich weltweit ausdehnen und das Geschäft beider Firmen diversifizieren. Während Kone in China Marktführer ist, macht Thyssenkrupp dort nur rund 20 Pro-

zent seines Umsatzes mit Aufzügen. Umgekehrt ist die Lage im US-Markt: Thyssenkrupp ist dort vor allem wegen des Wartungsgeschäfts die Nummer eins, Kone liegt irgendwo dahinter. Für Analysten liegt ein Joint Venture daher auf der Hand: Es würde Synergien „von jährlich knapp 600 Millionen Euro bringen“, schätzen die Analysten von Bank of America Merrill Lynch.

Doch Essen lehnt Offerten bisher ab. Man habe kein Interesse, ist bei Thyssenkrupp zu hören, und plane eigenständig. Im neuen Hauptsitz in der amerikanischen Südstaaten-Stadt Atlanta investiert der Ruhrkonzern einen dreistelligen Millionenbetrag in einen Testturm. Anfang 2018 eröffnete Thyssenkrupp eine Aufzugsfabrik in China und will auch dort schnellere und leichtere Modelle erproben. In Finnland kommentiert ein Kone-Manager die Ablehnung aus Essen nüchtern: „Es braucht eben zwei, um einen Tango zu tanzen.“

Investoren drängen

Im Hintergrund jedoch drängen mächtige Finanzinvestoren auf eine strategische Wende in Essen. Großaktionär Cevian, der 18 Prozent an Thyssenkrupp hält, fordert mehr Wachstum in der Aufzugssparte. Ein Partner wie Kone würde das Geschäft stärken und für mehr Gewinn sorgen, so Cevian. Im Essener Mischkonzern gilt die Sparte als Perle. Die rund 50 000 Mitarbeiter setzten zuletzt knapp acht Milliarden Euro um und erwirtschafteten gut 50 Prozent des Gesamtgewinns des Industriekonzerns von 1,6 Milliarden Euro.

Konzernchef Guido Kerkhoff will den Konzern in zwei eigenständige Unternehmen aufteilen. Die Aufzüge will er in die neue Thyssenkrupp Industrials packen, zusammen mit dem Zulieferergeschäft für die Autoindustrie und dem Industrieanlagenbau. Der Rest, der Werkstoffhandel, das Marinegeschäft und der geplante 50-Prozent-Anteil am Stahlunternehmen mit Tata, soll in der neuen Thyssenkrupp Materials landen. Die Aktionäre müssen der Aufteilung Anfang Februar auf der Hauptversammlung noch zustimmen. Weltweit zerlegen sich derzeit Mischkonzerne auf ähnliche Weise in ihre Einzelteile. Noch gehört der US-Aufzugshersteller Otis, stärkster Rivale von Thyssenkrupp und Kone, zum Mischkonzern United Technologies. Der hat aber im November vergangenen Jahres auf Druck seiner aktivistischen Investoren Third Point und Pershing Square beschlossen, sich in drei Teile aufzuspalten. Die Aufzugssparte Otis mit einem Umsatz von zuletzt gut zwölf Milliarden Dollar soll an die Börse gehen. Der US-Rivale

„Es ist Raum für Konsolidierung in der Aufzugsbranche“

HENRIK EHRNROOTH
Kone-Vorstandschef

wäre ebenfalls eine interessante Braut für Thyssenkrupp. Doch von Kone halten Investoren wie Cevian mehr.

Gut möglich, dass Konzernchef Kerkhoff erst sanieren will, bevor er selbst auf Brautschau geht. Das Geschäft mit Aufzügen und Rolltreppen der Essener hinkt beim Profit der Konkurrenz hinterher. Ende 2018 entließ Kerkhoff deshalb seinen Vorstandschef für das Aufzugsgeschäft, Andreas Schierenbeck, der bis dahin branchenweit gelobt wurde. „Wir müssen im Aufzugsgeschäft noch viel besser werden“, forderte Kerkhoff. Er setzt damit die Latte hoch für Nachfolger Peter Walker. Vom internen Margenziel von 15 Prozent bis 2020 ist die Thyssenkrupp-Aufzugssparte mit derzeit 11,5 Prozent weit entfernt.

Solange Thyssenkrupp mit sich selbst beschäftigt ist, hat Kone Zeit, an seinem Hochzeitsplan zu arbeiten. Das Unternehmen hat schon mehrfach gezeigt, dass es geduldig und hartnäckig auf die richtige Gelegenheit warten kann – Übernahmen und Partnerschaften gehören zur DNA der Finnen. Die Gründerfamilie Herlin gilt als Krupp-Dynastie von Finnland. Noch immer hält der Erbe der Gründerfamilie, Antti Herlin, 60 Prozent der Anteile des börsennotierten

Expansiver Patriarch Kone-Aufsichtsratschef und Gründererbe Antti Herlin



ten Unternehmens. Herlin gilt mit einem geschätzten Vermögen von gut vier Milliarden Dollar als reichster Finne. Der 62-Jährige, der das Unternehmen bis 2006 leitete, ist heute Aufsichtsratschef von Kone. Er gilt als kompromissloser Patriarch. Immer wieder taucht der Hobby-Rinderzüchter bei wichtigen Events auf, etwa vergangenes Jahr bei der Eröffnungszereemonie der neuen Kone-Zentrale für Südostasien in Singapur. Einfluss aufs tägliche Geschäft nimmt die Familie sowieso: Herlins Sohn ist nicht nur Vize-Aufsichtsratschef, sondern auch Chefstrategie des Konzerns. Tochter Iris sitzt ebenfalls im Kontrollgremium.

Riskante Deals scheut die Familie Herlin keineswegs. Bereits in den Sechzigerjahren begann Herlins Vater Pekka mit der Expansion durch Zukäufe. Antti setzte die Einkaufstour fort: zuerst in Skandinavien, später im Rest Europas und dann auch in den USA. Eine der wichtigsten Übernahmen im Jahr 1973 war die schon 1873 gegründete Firma Hävemeier & Sander Aufzüge aus Hannover. Dort befindet sich noch heute die deutsche Zentrale von Kone. Und die Kauflust der Finnen geht munter weiter. „Bis zu 30 Firmen übernehmen wir pro Jahr weltweit“, sagt Marketingchef Max Alfthan. Das seien überwiegend kleinere Firmen, meist aus dem Servicebereich, spielt er die Übernahmелust klein.

Aufzüge per App

Die Freude an Größe und Veränderung ist ein Erfolgsfaktor der Finnen. Riitta Vuolteenaho steht in der Fertigungshalle in Hyvinkää, knapp 60 Kilometer nördlich von Helsinki. Sie leitet die weltweite Organisation aller Lieferungen bei Kone. Richtig leidenschaftlich wird die Ingenieurin im blauen Hosenanzug, wenn sie darüber spricht, wie sich Kone-Aufzüge per Smartphone steuern lassen. Sie holt ihr Handy raus und zeigt die neueste Kone-App. Die ist mit der Gegensprechanlage eines Wohnhauses vernetzt. Über das Handy können Bewohner ihren Besuchern Zutritt zum Haus gewähren und auch gleich den Aufzug bestellen. Der bringt die Besucher dann in die gewünschte Etage.

Für Bewohner des Hauses sollen Wege einfacher werden. Beim Eintritt ins Gebäude erkennt ein Sensor an der Wand per drahtloser Internetverbindung zum Smartphone, wer das Haus betritt, der Aufzug kommt und bringt einen in die gewünschte Etage. „Die Anforderungen ändern sich, auch Gebäude werden digitalisiert“, sagt Vuolteenaho. Ein Team von weltweit 50 Kone-Mitarbeitern bastelt an neuen Diensten wie diesen. „Wir



verkaufen längst nicht mehr nur Aufzüge, sondern neue Gebäudekonzepte“, sagt Vuolteenaho. Die 49-Jährige arbeitet schon seit 1995 bei Kone, war zehn Jahre in der Forschung und Entwicklung des Unternehmens. In der Baubranche, sagt sie, gehe es immer höher hinauf. Allein 2017 entstanden weltweit 144 neue Wolkenkratzer, die höher als 200 Meter sind.

Kone sieht sich als eindeutiger Profiteur des Höhenwahns. Kein anderer Hersteller baut Aufzüge mit leichten Kohleriemen, wie sie in den Schächten unter Tage im Testlabor intensiv getestet werden. Kone kann deshalb nach eigenen Angaben höhere Lifte bauen. Mit schweren Stahlseilen sei bei 500 Metern Schluss, heißt es, weil die Trägerseile dann schwerer wären als die Kabine, die sie transportieren sollen. Um in Wolkenkratzern ganz nach oben zu kommen, müssen Besucher deshalb oft den Aufzug wechseln. Im neuen höchsten Gebäude der Welt, dem 1000 Meter hohen Jeddah Tower in Saudi-Arabien, installiert Kone seinen Aufzug mit Kohlenstofffasern als Trägersystem. Wenn der Tower 2019 fertig ist, werden die Finnen den mit 634 Metern längsten Aufzug der Welt installiert haben.

Die zweite Herausforderung der Branche: die Kapazität der Kabinen. Eine besondere Aufgabe für Technikchef Suoranta war der Bau des Mekka Royal Clock Tower in

Hartes Gestein Im Kone-Testlabor unter Tage rasen Aufzüge im freien Fall in die Tiefe

Saudi-Arabien mit 601 Meter Höhe. Tausende Moslems müssen das Gebäude in der heiligen Stadt des Islam zum Beten fünfmal pro Tag innerhalb von 30 Minuten per Aufzug verlassen. Das Projekt hat bei Kone ein eigenes Designteam entworfen. Die Finnen installierten 180 Aufzüge mit besonders großen Kabinen, die bis zu 54 Menschen transportieren können, sowie 100 Rolltreppen. Eine Software von IBM, die Kone einsetzt, „lernt und erfasst Muster,

wann und wie häufig die Leute die Aufzüge nutzen, um den Personenfluss zu optimieren“, sagt Suoranta.

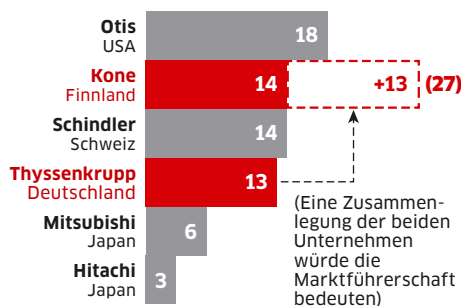
Sieben Jahre gebastelt

Großprojekte wie das in Mekka steuern die Finnen in ihrem globalen Projekt- und Softwarezentrum in Indien. Managerin Vuolteenaho, Technikchef Suoranta und weitere Ingenieure schalten sich jeden Morgen per Videokonferenz aus der Kone-Fabrik in Hyvinkää mit Kollegen aus Asien zusammen. Von den derzeit weltweit geplanten 20 höchsten Gebäuden der Welt, die in den kommenden zwei Jahren fertig sein sollen, baut Kone in sechs die Lifte. Den Stand dieser Großprojekte kontrollieren Vuolteenaho und Suoranta täglich. Dazu gehört etwa der 528 Meter hohe China Zun Power in Peking, der fast fertig ist. Kone installiert elf seiner Kohleriemen-Aufzüge in dem Gebäude. Die Energieeffizienz habe die Chinesen überzeugt, sagt Suoranta.

Am Anfang, erzählt Suoranta in der Mine unter Tage, habe keiner geglaubt, dass die Idee mit den Kohleriemen jemals klappen könnte. „Wir haben sieben Jahre gebraucht, bis das mit den Kunststoffriemen funktioniert hat“, sagt Suoranta. Das Motto sei aber von Anfang klar gewesen: „Irgendwie“ würde man es schon schaffen, so Suoranta. Es klingt wie eine Botschaft in Richtung Essen. ■

KAMPF UM DIE WELTSPITZE

Marktanteile der größten Aufzugshersteller der Welt in 2017 (in Prozent)



Andere: 32 Prozent; **Quelle:** Unternehmensangaben



Der britische Deutsche
Rolls-Royce-Chef Müller-Ötvös, 58, leitet die BMW-Tochter seit neun Jahren. Er startete bei BMW 1988, verantwortete später den Relaunch der Kultmarke Mini.

„Dann stünde die Produktion still“

Rolls-Royce-Chef **Torsten Müller-Ötvös** über die drohenden Folgen eines harten Brexits, das Konsumverhalten der Vermögenden und die Kunst, eine Automarke durch Verknappung begehrt zu halten.

TEXT YVONNE ESTERHAZY

Herr Müller-Ötvös, kommende Woche stimmt das britische Parlament über das Brexit-Abkommen ab. Ist Ihnen schon angst und bange?

Wir sind auf verschiedene Szenarien vorbereitet. Ein harter Brexit wäre nicht nur für uns eine enorme Herausforderung und würde beispielsweise die Logistikketten an die Belastungsgrenze führen. Wir haben weltweit mehr als 600 Zulieferer. Würde nur ein Teil der rund 32 000 täglich ankommenden Komponenten fehlen, würde in unserem Werk in Goodwood die Produktion zum Stillstand kommen. Der von Premierministerin Theresa May ausgehandelte Plan ist ein Kompromiss, mit dem wir leben können. Hier stellt ins-

besondere die geplante Übergangsphase einen wichtigen Puffer dar.

Der offizielle Austrittstermin ist Ende März. Wie bereitet sich Rolls-Royce auf einen harten Brexit vor?

Wir werden unsere alljährliche Produktionspause vorziehen und das Werk ab 30. März für zwei Wochen schließen. So ähnlich macht es auch die BMW-Tochter Mini in Oxford, die für vier Wochen pausiert. Sollte es Ende März tatsächlich zum Worst Case und damit zu Lieferengpässen kommen, setzen wir natürlich alles dran, um unsere Logistikkette so weit wie möglich aufrechtzuerhalten. Spürbare Einschränkungen in der Produktion werden sich vermutlich nicht vermeiden zu lassen.

Was machen Sie konkret?

Wir haben die Lagerkapazitäten deutlich erweitert. Allerdings ist die Fertigung eines Rolls-Royce hochkomplex. Jedes Fahrzeug ist einzigartig und wird nach individuellen Kundenwünschen ausgestattet. Bei den Ausstattungsmöglichkeiten ist nur Ihre Vorstellungskraft die Grenze. Es ist daher nicht möglich, vorzuproduzieren und vor Ort zu lagern.

Was vor allem bereitet Kopfzerbrechen?

Das Werk in Goodwood wird an jedem Tag von 35 Lastwagen angefahren. Wenn einige verzögert oder gar nicht ankommen, wird es schwierig. 92 Prozent unserer Komponenten kommen aus dem Ausland, weil dort die je besten Zulieferer

Wie Anleger 2019 punkten könnten.

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

12.300

Punkte erwartet die Deutsche Bank Ende 2019 im DAX.

3,7%

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

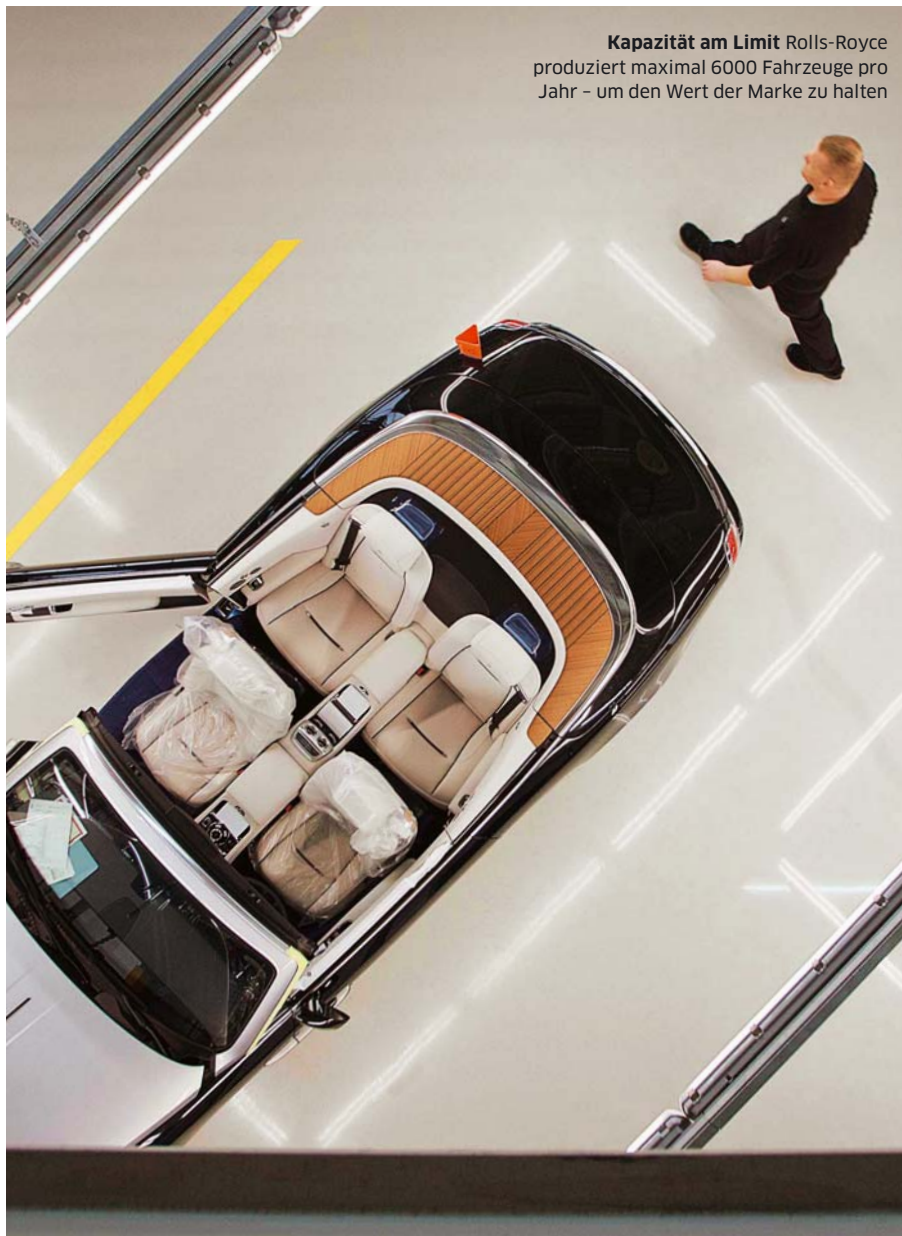
2022

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

<0%

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





Kapazität am Limit Rolls-Royce produziert maximal 6000 Fahrzeuge pro Jahr – um den Wert der Marke zu halten

sitzen – nicht nur aus der EU, sondern aus der ganzen Welt.

Umso mehr kommen Sie als Manager nicht um Notfallpläne umhin ...

Wir haben alternative Logistiklösungen erarbeitet – unter anderem weg von der Straße. Im Zweifelsfall werden wir Teile einfliegen. Bisher läuft der Lkw-Verkehr in erster Linie durch den Eurotunnel oder über Fähren, die im Hafen von Dover anlegen. Unsere Logistiker haben Optionen im Blick.

Und dann drohen noch bürokratische Zollerklärungen ...

Unsere Geschäftspartner sind vorbereitet, das ist von uns selbst und auch gemeinsam mit der BMW Group erarbeitet worden. In Goodwood gibt es eine Logis-

tikmannschaft, die auf all diese Fragen eingestellt ist. Schlussendlich hängt das alles natürlich von den konkreten Vereinbarungen Großbritanniens mit der EU und anderen Ländern ab. Erst dann wissen wir, welche Handelsbarrieren auf uns zukommen.

Sollten dann die Zölle der Welthandelsorganisation WTO gelten, verteuert sich Ihr Produkt. Erhöhen Sie die Preise?

Das entscheiden wir, wenn uns der entsprechende Rahmen der Vereinbarungen vorliegt. Theoretisch lassen sich Preise schnell anpassen. Allerdings beobachten Kunden auch im Luxussegment die Preisentwicklung sehr aufmerksam.

May will die Freizügigkeit für EU-Bürger abschaffen. Wäre Rolls-Royce betroffen?

Ich setze auf Vereinbarungen, die es erlauben, dass Unternehmen auch künftig ausländische Fachkräfte ohne große Formalitäten beschäftigen können. Rund ein Fünftel unserer Arbeitskräfte stammt aus der EU, bei denen gehen wir davon aus, dass es keine Änderungen gibt. Was Neueinstellungen betrifft: Wir haben gerade eine Rekordzahl an Auszubildenden aus Großbritannien.

Wird ein Rolls-Royce, die wohl britischste aller britischen Marken, bald auch woanders hergestellt?

Das wird sicher nicht passieren. Auf keinen Fall. Das würde die Marke beschädigen.

2018 war ein Rekordjahr für Rolls-Royce. Ist der Mutterkonzern BMW zufrieden?

Das vergangene Jahr war tatsächlich das beste in der 115-jährigen Geschichte der Marke. Wir haben 4107 Fahrzeuge ausgeliefert – nach 3362 im Vorjahr. Das Wachstum war sehr stark getrieben vom Phantom, den wir 2018 auf den Markt gebracht haben, flankiert von den anderen Coupes und Convertibles von Rolls-Royce. Wir leisten damit einen nicht unbedeutenden Beitrag zum Geschäftsergebnis der BMW Group.

Die Konjunktur trübt sich ein, die USA und China stecken im Handelskrieg. Welche Zahlen peilen Sie an?

Wir haben eine sehr robuste Auftragslage. Wenn es nicht zu schweren wirtschaftlichen Krisen und größeren politischen Unwägbarkeiten kommt, könnte 2019 sogar ein weiteres Rekordjahr werden. Seit Ende 2018 liefern wir den ersten SUV aus – den Rolls-Royce Cullinan. Für dieses Modell gibt es Bestellungen, die bis ins dritte Quartal 2019 reichen. Auch bei den anderen Modellen läuft es gut, die Bücher sind bis weit ins Jahr gefüllt.

Ihre Kunden haben oft mehrere Limousinen in der Garage stehen, besitzen mitunter Yachten und Privatjets. Sind die von der Konjunktur wirklich abhängig?

Es geht hier sicher mehr um Stimmung als um das Budget. Wie viel Luxus wollen Sie sich leisten, wenn das wirtschaftliche Umfeld schlecht ist? 80 Prozent unserer Käufer sind Unternehmer. Wenn sich ein Abschwung auf Ihre Firma auswirkt, dann agieren Sie als Unternehmer und Privatperson sicher etwas zurückhaltender. Andererseits waren die USA für uns im vergangenen Jahr ein hervorragender Markt – hier hat unter anderem die Steuerreform für gute Stimmung gesorgt.

Die USA sind traditionell Ihr wichtigster Absatzmarkt. Verkauft sich ein Rolls-Royce auch in anderen Regionen?

Wir haben in den vergangenen Jahren eine fein ausbalancierte Situation in den einzelnen Märkten erreichen können, um nicht von einer Region abhängig zu sein. 30 Prozent unserer Fahrzeuge verkaufen wir in die USA, 20 Prozent nach China, 20 Prozent nach Europa, wobei auf den britischen Heimatmarkt zehn Prozent entfallen. Der Rest geht etwa zu gleichen Teilen nach Asien, Ozeanien und den Mittleren Osten.

Rolls-Royce ist, Sie erwähnten es, auf den Geländewagentrend aufgestiegen. Warum glauben Sie, dass der SUV Cullinan das beliebteste und absatzstärkste Mitglied der Modellfamilie werden könnte?

„Wir sollten uns freuen, dass es Menschen gibt, die sich Luxus leisten und sich etwas gönnen wollen“

TORSTEN MÜLLER-ÖTVÖS
Chef Rolls-Royce

Wir arbeiten daran. In der nächsten Dekade wird die Marke Rolls-Royce nach und nach elektrifiziert.

Mit der Einführung des neuen SUVs hat Rolls-Royce 200 neue Stellen geschaffen. Wie groß ist Ihre Belegschaft jetzt?

Weltweit sind es 2000 Mitarbeiter, davon in Goodwood 1800.

Und welche Kapazitäten peilen Sie künftig im Werk in Goodwood an?

Die Kapazität ist limitiert – das ist gut so und wird so bleiben. Wir können je nach Schichtmodell 5000 bis 6000 Fahrzeuge pro Jahr bauen. Mehr Automobile wollen wir nicht produzieren, weil das die Exklusivität der Marke beschädigen würde.

Mehr punkten beim Geldanlegen.

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

#PositiverBeitrag

deutsche-bank.de/investsparen

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

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

Jetzt Amazon-Gutschein über 30 € sichern¹



Es ist der erste Rolls-Royce, der für bestimmte Kunden eine sehr praktische Kombination bietet: alltagstauglich, für die gesamte Familie nutzbar, mit exzellentem Laderaumvolumen, gleichzeitig ein Rolls-Royce. Ein Automobil, mit dem man die Kinder zur Schule bringen und abends zur Oper fahren kann. Mit dem Cullinan erreichen wir Kunden, die wir bislang nicht gewinnen konnten.

Der Wagen kostet in der Grundausstattung 265 000 Euro. Warum muss dieser Luxus alltagstauglich sein?

Die Kunden haben uns nach einem universell einsetzbaren Automobil wie den Cullinan gefragt. Das macht sich nicht am Preis fest.

Der Cullinan ist 5,34 Meter lang, zwei Meter breit, 1,84 Meter hoch und wiegt fast drei Tonnen. Ist so ein spritschluckender Koloss noch zeitgemäß?

Wir sind ein winziger und sehr wertvoller Tropfen im globalen Automobilmarkt. Wir sollten uns freuen, dass es Menschen gibt, die sich Luxus leisten und sich etwas gönnen wollen. Das bereichert das Leben und macht es bunter. Gleichzeitig ist jeder Rolls-Royce auch unter klassischen Nachhaltigkeitsgesichtspunkten sehr zeitgemäß. 75 Prozent aller jemals gebauten Rolls-Royce fahren heute noch auf der Straße.

Die mobile Avantgarde begeistert sich weltweit für Elektroautos. Bei Rolls-Royce fehlt ein Stromer. Warum?

Sie sind seit fast einem Jahrzehnt in Großbritannien. Haben Sie einen britischen Pass?

(Lacht) Nein. Ich lebe sehr, sehr gerne in England. Aber ich bin Deutscher und bin stolz auf meinen deutschen Pass. Ich habe hier in Großbritannien eine Daueraufenthaltsgenehmigung.

Sie sind 58 Jahre alt und seit 2010 Rolls-Royce-Chef – also schon sehr lange im Amt. Denken Sie ans Aufhören?

Der Job ist einer der besten der Welt und macht mir großen Spaß, ich denke nicht ans Aufhören. Ich wünsche mir natürlich, dass ich noch weitermachen kann.

Wie alt ist denn Ihr jüngster Kunde?

19 Jahre. Ein asiatischer Selfmade-Millionär aus der IT-Branche. ■

Kellner mit Showtalent
Salt Bae wurde mit seiner Serviertechnik weltbekannt



Steaks vom Einhorn

Metzger wird Millionär – der märchenhafte Aufstieg von **Salt Bae**, der Bayern-Star Franck Ribéry ein Blattgold-Steak servierte.

TEXT PHILIPP MATTHEIS

Alle sind da. Das Nusr-Et im Istanbul-Nobelviertel Etiler ist ausgebucht. Wenn man Glück hat, bekommt man noch einen Platz in der hintersten Ecke zu einer unpopulären Zeit. Da sitzt man dann eingequetscht zwischen chinesischen Touristen, reichen Syrern und einem fleischverliebten Paar aus Holland unter einem Heizpilz, der seinen Job so ernst nimmt, dass man damit wohl auch die Gäste garen könnte. Es wummern House-Beats, und in der Hektik vergisst der Kellner die Cola des Holländers. Wäre dies nicht das Lokal von Nusret Gökçe alias Salt Bae, es gäbe keinen Grund, hier zu reservieren.

Und schon hat der Kellner die nächste Enttäuschung für seine Kunden parat. „Dubai“, sagt er nur. Salt Bae weile in Dubai.

Weile dort, wo er auf seinem unglaublichen Weg zum Weltruhm jüngst ein weiteres Stückchen zurücklegte. In seinem Lokal in Dubai servierte Bae Franck Ribéry, dem französischen Fußballer in Diensten von Bayern München, ein mit Blattgold ummanteltes Tomahawk-Steak. Das Video, das den Wirt und Fußballer dabei zeigt, versetzte deutsche und französische Medien tagelang in Aufruhr.

Einzigartig an Salt Bae ist vor allem seine extravagante Serviertechnik, die er auch Ribéry demonstrierte. Er trägt dabei ein T-Shirt mit tiefem Ausschnitt, eine runde Sonnenbrille und schwarze Einweghandschuhe. Mit dramatischer Geste und einem Messer, das an einen Dolch erinnert, zerlegt er das Fleisch in wenigen Sekunden. Aus der Hand

lässt er das Salz über den Ellenbogen auf den Teller fallen. Damit wurde er so berühmt, dass inzwischen Prominente aller Länder zu ihm kommen, um gegrilltes Fleisch zu essen. Brad Pitt zum Beispiel, Justin Bieber, auch der inzwischen verstorbene Fidel Castro.

Das Istanbul Restaurant war zwar das erste seiner Art, es habe aber mittlerweile massiv an Gemütlichkeit verloren, meint Sibel Sengül, die Bae seit Jahren kennt. „Früher herrschte hier eine familiäre Atmosphäre“, sagt die 32-jährige Istanbulerin. „Aber schon 2014 kamen andere Leute, und es wurde immer teurer.“

Lehrjahre in Lateinamerika

Tatsächlich ist die Geschichte von Nusret Gökçe beinahe märchenhaft. Gökçe wurde 1983 als Sohn kurdischer Eltern in Erzurum, im Nordosten der Türkei, geboren. Die Familie soll sehr arm gewesen sein, sodass Gökçe kaum mehr als fünf Jahre zur Schule ging. Anschließend machte er eine Ausbildung zum Metzger in Istanbul und begann als Kellner in Restaurants zu arbeiten. „Die Leute bezeichnen mich als ungehobelt“, sagte er mal in einem Interview mit türkischen Medien und: „Ich war 14, als ich bei einem Metzger in die Lehre ging. Fleisch wurde zu meiner Leidenschaft.“ Einige Jahre arbeitete er in Lateinamerika. Zurück in Istanbul, gründete er ein Restaurant – das Nusr-Et.

Der Durchbruch kam, als 2014 die Firma Doğuş in das Restaurant investierte. Im selben Jahr eröffnete Nusr-Et eine Filiale in Dubai und ging auf Expansionskurs. Mittlerweile gibt es 14 Filialen – darunter in New York, Miami und Abu Dhabi. Der Besitzer der Doğuş-Holding Ferit Sahenk ist einer der reichsten Männer der Türkei. Die PR-Abteilung von Doğuş dürfte dafür verantwortlich sein, dass aus Nusret Gökçe 2017 die Internetberühmtheit Salt Bae wurde – dem heute auf Instagram knapp 19 Millionen Leute folgen.

Für Doğuş hat sich der Einstieg bei Nusr-Et voll ausgezahlt. Temasek, der Staatsfonds von Singapur, stieg Anfang 2018 mit einem Partner bei der Holding ein, zahlte für 17 Prozent der Anteile 200 Millionen Dollar. Auf dem Papier wurde Doğuş zum Einhorn mit einem Wert von 1,2 Milliarden Dollar.

Sogar über einen Börsengang von Nusr-Et wurde spekuliert – bis die türkische Finanzkrise kam. Auch die Doğuş-Holding hat Probleme, ihre Kredite in Fremdwährungen umzustrukturieren. Und so könnte es Salt Bae wie den meisten Internetmemes ergehen: Sie wachsen rasend schnell und verglühen irgendwann. ■

Showdown in London

Die Glücksspieldynastie Günther besitzt große Anteile an **Lotto24** und will durch einen umstrittenen Deal noch mächtiger werden. Damit stößt sie auf Widerstand.

TEXT GEORG BUSCHMANN

Das Hamburger Familienunternehmen Günther als verschwiegene zu bezeichnen wäre untertrieben. So begrenzen sich die Erläuterungen der eigenen Geschäfte im Internet auf ein Zitat des antiken Dichters Vergil: „Mens agitat molem“ – der Geist bewegt die Materie. Öffentlich bekannt ist ansonsten nur, dass die Günthers seit Jahrzehnten im deutschen Glücksspielgeschäft aktiv sind; etwa als Spielvermittler für die Norddeutsche Klassenlotterie. Aktuell aber zieht die verschwiegene Dynastie viel Aufmerksamkeit auf sich. Denn mit ihrem Geist bewegt sie die Materie des deutschen Glücksspielmarktes: Sollte ihr jüngster Schachzug aufgehen, entstünde unter ihrer Kontrolle ein neuer Marktführer im Onlinelotto. Im Weg stehen nur noch einige aufmüpfige Aktionäre.

Im November gab Zeal Network bekannt, die börsennotierte Lottovermittlung Lotto24 kaufen zu wollen. Auf einer außerordentlichen Hauptversammlung am 18. Januar in London sollen die Aktionäre ihren Segen geben. Zu diesen Aktionären zählt auch die Günther-Familie, die sowohl an Zeal Network als auch an Lotto24 beteiligt ist.

Lotto24 ist ein Onlinelottovermittler. Über seine Internetseite können Spieler an staatlichen Lotterien wie 6 aus 49 teilnehmen. Für die Vermittlung erhält Lotto24 eine Provision. Auch Zeal bietet unter der Marke Tipp24 Lottospiele an. Doch wer hier tippt, nimmt nicht an der staatlichen Lotterie teil, sondern wettet nur auf deren Ausgang. Der Einsatz fließt also nicht an Lotteriegesellschaften, sondern an eine Tochter von Zeal. Hat ein Tipp24-Spieler sechs Richtige, zahlt das Unternehmen den Gewinn.

Hierzulande ist diese sogenannte Zweitlotterie umstritten. Zeal ist daher 2014 nach Großbritannien umgezogen. Trotzdem gibt es Ärger. Mit dem deutschen Fiskus streitet das Unternehmen, ob Einsätze bei Tipp24 der Mehrwertsteuer unterliegen. Es geht um Nachzahlungen in zweistelliger Millionenhöhe. Auch die Justiz macht Druck. Im Oktober verurteilte das Landgericht Koblenz einen Zweitlotterieranbieter gegenüber der staatlichen Lotterie zu Schadensersatz.

Solche rechtlichen Risiken bedrohen das Zeal-Geschäftsmodell. Der Kauf von Lotto24 soll Abhilfe schaffen. Das deutsche Zweitlotteriegeschäft will Zeal nach der Übernahme einstellen, die Kunden sollen nur noch an staatliche Lotterien vermittelt werden. Diese reine Vermittlung ist rechtlich unumstritten. „Die Transaktion wird das regulatorische Risiko deutlich reduzieren und Kostensynergien liefern“, wirbt Zeal.

Zeal-Aktionäre sind skeptisch. „Der für Lotto24 gebotene Preis ist völlig überteuert und nicht nachvollziehbar“, klagt Fondsmanager Markus Scharhag, dessen Fonds nach eigenen Angaben rund 30 000 Zeal-Aktien hält. Neben dem Preis stören sich Investoren vor allem an der Rolle der Familie Günther. Sie besitzt zehn Prozent der Zeal-Aktien und 45 Prozent der Lotto24-Anteile. „Ohne diese Struktur würde Zeal die Transaktion niemals machen“, wettet Scharhag.

Tatsächlich scheint Günther der große Gewinner der Übernahme zu sein. Das liegt an ihrer Konstruktion: Den Preis für Lotto24 will Zeal nicht bar begleichen, sondern als Gegenleistung neue Zeal-Aktien schaffen. Lotto24-Aktionäre sollen für je 1,6 Lotto24-Aktien eine neue Zeal-Aktie erhalten. Das Umtauschverhältnis ergibt sich aus dem Kurs. Es werden so viele neue Zeal-Aktien geschaffen, die nötig sind, um alle Lot-

to24-Aktien zu kaufen. Das stößt den Zeal-Aktionären sauer auf. Denn während der Lotto24-Kurs sich in den vergangenen fünf Jahren etwa verdreifachte, verlor die Zeal-Aktie gut die Hälfte ihres Werts. Für Zeal-Investoren wurde ein Tausch also immer unattraktiver, ihr Anteil am gemeinsamen Unternehmen kleiner.

Der rechnerische Anteil der Günther-Familie hingegen stieg, weil ihr großes Lotto24-Aktienpaket immer wertvoller wurde. Geht das Übernahmeangebot durch, wird die Dynastie statt aktuell mit 10 mit mindestens 31 Prozent an Zeal beteiligt sein. Eigentlich müsste sie anderen Aktionären dann ein Übernahmeangebot machen. Doch von dieser Pflicht will sich die Familie auf der Zeal-Hauptversammlung befreien lassen.

Aktionäre wehren sich

Aufseiten der Zeal-Aktionäre regt sich Widerstand. Investor Burren Capital etwa warnt in einem offenen Brief vor der Transaktion. Sie würde vor allem Günther nutzen und sei nicht im Interesse der kleineren Aktionäre. Allerdings sind die Motive von Burren unklar. Die Gesellschaft hat ihren Sitz ausgerechnet im Steuerparadies Gibraltar. Dort ist auch der Zeal-Konkurrent Lottoland beheimatet. Weil Lottoland wie Zeal Wetten auf die deutsche Lotterie anbietet, würde dem Unternehmen durch den Zusammenschluss von Zeal und Lotto24 ein mächtiger Konkurrent erwachsen. Lottoland hat sich seinerseits Zeal-Aktien besorgt und macht gegen die Transaktion mobil.

Doch auch Aktionäre ohne eigene Geschäftsinteressen üben Kritik. Sie fühlen sich vom Zeal-Management getäuscht, das lange den Eindruck erweckt habe, das Zweitlotteriegeschäft könne trotz der rechtlichen Risiken weitergeführt werden. Nun werde bei Investoren die Angst geschürt, ohne die Übernahme von Lotto24 sei Zeal akut bedroht. „Viele Investoren hat das Zeal-Management mit diesem Argument weichgekocht“, sagt Fondsmanager Scharhag. Ihn nicht. Er werde auf der Hauptversammlung gegen den Kauf stimmen. Andere Großinvestoren haben gegenüber der WirtschaftsWoche angekündigt, es ihm eventuell gleichzutun. Die Zeal-Hauptversammlung Mitte Januar könnte also spannend werden wie eine Lottoziehung.

Dass die Glücksspieldynastie Günther zu den Gewinnern zählen wird, steht ausnahmsweise nicht vorher schon fest. Sie gibt sich derweil gewohnt verschlossen. Auf Anfrage heißt es knapp: „Wir sind überzeugt, dass der Zusammenschluss für beide Unternehmen Wert schafft.“



1 aus 2 Die umstrittene Übernahme von Lotto24 soll den Lotteriemarkt neu ordnen



Recycelt in Nigeria
Ein Mitarbeiter
in Lagos entsorgt
Altbatterien
ohne Schutzkleidung

Giftige Hilfe

Deutsche Unternehmen liefern Technik für **Solarparks in Nigeria**. Ein Vorzeigeprojekt der Entwicklungszusammenarbeit – mit möglicherweise tödlichen Folgen.

TEXT PETRA SORGE, ISAAC ANYAOGU

FOTOS ADETONA OMOKANYE

E in Industriekomplex in Lagos, Stadtteil Ilupeju. Hier hat das Unternehmen Metalworld Recycling Limited seinen Firmensitz, zumindest laut Webseite. In der Lagerhalle ist es finster. Nur durch das schmale Tor dringen Sonnenstrahlen, das Licht fällt auf einen jungen Mann mit nacktem Oberkörper, er trägt Gummistiefel und Plastikhandschuhe, weder Overall, Atemmaske noch Schutzbrille. Vor ihm steht eine Batterie, in der rechten Hand hält er ein langes Messer. Dann schlägt er zu: Die dicken Schrauben purzeln von der Batterie, seitlich läuft Flüssigkeit heraus.

Im vergangenen Jahr nahmen Forscher der Umweltorganisation Sradev am Firmensitz von Metalworld vier Bodenproben. Analysiert wurden sie in einem US-Labor. Ergebnis: Der Boden enthielt zwischen 12 000 und 140 000 Milligramm Blei pro Kilogramm. Das ist das 30- bis 350-Fache des deutschen Grenzwertes von 400 Milligramm pro Kilo. Die Erde um Metalworld ist lebensgefährlich – und dicht bewohnt. Etwa 100 Meter von der Lagerhalle entfernt sitzt eine junge Mutter vor ihrer Hütte auf einem Holzschemel und stillt ihr Baby.

Gefahr aus dem Boden

Das Blei ist auch Folge deutscher Entwicklungshilfe. Die Bundesregierung finanziert Solarparks in Nigeria. Ökotechnik made in Germany ist gefragt wie nie. Deutsche Unternehmen liefern, lokale Partner bauen – es ist eine deutsch-afrikanische Erfolgsstory in der Entwicklungszusammenarbeit. Zumindest, solange die Anlagen laufen. Denn neigt sich die Lebensdauer der Batterien ihrem technischen Ende zu, beginnen die Probleme, lauern tödliche Gefahren. Smart Grids brauchen Blei, um Sonnenkraft zu speichern. Und die giftige Chemikalie gelangt beim Recycling ins Erdreich, gefährdet Umwelt und Bevölkerung. Es ist die Kehrsei- ▶



te, der Kollateralschaden gut gemeinter Entwicklungshilfe.

Das Solargeschäft brummt. Rund die Hälfte der 190 Millionen Nigerianer hat keinen Stromanschluss und ist auf Dieselmotoren angewiesen. Von den 13 Gigawatt, die das staatliche Netz liefert, ist regelmäßig nur die Hälfte verfügbar. Bis 2030, so das Ziel der Regierung, sollen 30 Gigawatt fließen, ein Drittel davon erneuerbar. Die Mini Grids könnten daher viele Lücken schließen, nicht nur in Nigeria: Bis 2022, schätzt die Weltbank, dürften weltweit rund 240 Millionen Fotovoltaikbauteile verkauft werden.

Deutsche Öko-Rolls-Royce

Bolade Soremekun ist ein Unternehmer, wie ihn Entwicklungshelfer lieben. Der Chef von Rubitec Solar – Glatze, grau melierter Kinnbart, dicke Hornbrille – baut Fotovoltaikanlagen in Nigeria. Zusammen mit der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und der US-Entwicklungsgesellschaft hat er Strom in ein entlegenes Dorf im Süden des Landes gebracht: nach Gbamu Gbamu im Bundesstaat Ogun. Soremekuns Ingenieure errichteten einen Solarpark mit 85 Kilowatt Nennleistung samt 2,5 Kilometer langen Stromleitungen – ein Mini Grid, ein dezentrales Verteilnetz. Im Februar ging es in Betrieb. Der Ministerpräsident hielt eine Rede, es wurde getanzt und getrommelt.

An der Wand in seinem kargen Büro in Lagos hängt eine energiesparende Klimaanlage. Stolz erzählt Soremekun, dass die Technik in seinen Parks vornehmlich aus Deutschland stamme: Wechselrichter des Weltmarktführers SMA Solar aus Hessen, Energiespeicher von Varta Storage aus Bayern, Industriebatterien von Hoppes aus Nordrhein-Westfalen. „Ich installiere die Rolls-Royce unter den Solargärtnern.“

Deutsche Lieferanten werden so Teil einer Wertschöpfungskette, die am Ende Land und Leute gefährdet. Neben Gbamu Gbamu hat die GIZ fünf weitere Dörfer in Nigeria elektrifiziert. Seit 2013 wurden 24,5 Millionen Euro in das Energieberatungsprogramm investiert. Bis 2021 kommen noch mal 33 Millionen dazu. 20 neue Mini Grids für 100 000 Menschen sind geplant. Die Ausschreibung soll in diesem Jahr anlaufen.

Für die gebeutelte deutsche Sonnenbranche ist Nigeria ein Hoffungsland. Mit der Plattform Let's make solar work des Bundesverbands Solarwirtschaft sollen deutsche Unternehmen motiviert werden, verstärkt in Nigeria zu investieren. Grünes Gewissen, gutes Geld – ein rundes Paket.

Doch eine Studie im Auftrag der GIZ warnt nun vor den Schattenseiten des Ge-

schäfts. Mit den Mini Grids erreiche nicht nur Strom, sondern auch neuer Elektromüll die Entwicklungsländer: in Form von Säurebatterien und ihren hochgiftigen Bestandteilen Blei und Schwefelsäure. Der Einsatz von Lithium-Ionen-Batterien wäre weniger schädlich und nachhaltiger, doch die meisten Betreiber scheuen die höheren Anschaffungskosten. In vielen Ländern, so der Bericht weiter, würde das Sammeln und Recyceln von Bleibatterien „oft vom informellen Sektor übernommen, mit wenig Rücksicht auf Mensch und Umwelt“.

So wird Blei zur Wachstumsbremse. Gelangt es in den Körper, greift es Hirn und Nerven an. Bei Kindern kann es zu Entwicklungsverzögerungen bis hin zu geistiger Behinderung führen. Forscher der New Yorker Universität schätzten in einer Studie 2013, dass die ärmsten Länder der Welt jährlich rund eine Milliarde Dollar verlieren, weil Minderjährige Blei ausgesetzt sind. Am stärksten betroffen: Afrika. Die Bleiexposition von Kindern kostete den Kontinent jährlich rund 138 Milliarden Dollar, so die Studie: vier Prozent der Wirtschaftsleistung.

In Nigeria fallen jährlich rund 500 000 Altbatterien an, Tendenz steigend, auch wegen des Solarbooms, schätzt die Recycling- und Entwicklungsinitiative REDIN. Rubitec-Geschäftsführer Soremekun betont: „Natürlich recyceln wir unsere Altbatterien fachgerecht!“ Seine Agentin, Oluchi Olehi, sammle die Altbatterien und verkaufe sie weiter an größere Entsorgungsbetriebe, darunter: das Unternehmen Metalworld. Es bezeichnet sich selbst als „einen der führenden Metallproduzenten in Nigeria“. Metalworld verarbeitet Schrott, Aluminium und Blei aus Säurebatterien, auch aus der Solarwirtschaft. Das Blei wird zu Barren geschmolzen und ins Ausland verschickt, etwa nach Spanien, Belgien, Korea und Japan.

Berlin, ein Dienstag Ende November. Im Konferenzsaal eines Nobelhotels hat sich

„Ich würde doch stark hoffen, dass es eine Regel gibt, die Betreiber verpflichtet, Batterien zu entsorgen“

JENS EIKO BIRKHOFF
SMA Solar



Versickert im Boden
Giftige Batteriesäure
fließt regelmäßig ins
unversiegelte Erdreich

eine Wirtschaftsdelegation aus beiden Ländern zum Thema Solarenergie versammelt. Geladen haben die GIZ und das Bundeswirtschaftsministerium. Es spricht Sanusi Ohiare, Direktor des nigerianischen Fonds für ländliche Elektrifizierung. Sein Job: dafür zu sorgen, dass nach Gbamu Gbamu weitere Dörfer Strom bekommen. Ohiare schwärmt, sein Land sei „eines der besten weltweit“ für Investitionen: „Kommen Sie nach Nigeria. Die beste Zeit ist jetzt!“

Jens Eiko Birkhoff von SMA Solar bestätigt: Nigeria sei „strategisch sehr wichtig“. Dank des Auslandsgeschäfts habe der Wechselrichterhersteller „den dramatischen Einbruch im deutschen Markt weitgehend kompensieren“ können. Für das Batterierecycling sieht Birkhoff seinen Betrieb nicht direkt zuständig: „Ich würde doch stark hoffen, dass es eine Regel gibt, die Betreiber verpflichtet, Batterien zu entsorgen.“

Tatsächlich ist ein solches Gesetz in Nigeria in Arbeit. Bis dahin machen viele Betriebe weiter wie bisher. Auf dem Recyclinghof von Excampo Nigeria Limited zum Beispiel ist der Boden nicht asphaltiert, die Batterien stapeln sich zu einem wüsten Haufen. Firmeninhaber Olayinka Sikiru steht vor



einer runden Wanne: „Hier sammeln wir die Batteriesäure und verdünnen sie mit Wasser.“ Sikiru zeigt, wo die Flüssigkeit entsorgt wird: in einem Loch an der Mauer, zwischen Gemüsebeet und Hühnerstall. Auf der anderen Seite spielen Kinder auf der Dorfstraße. Excampo liefert laut Webseite in die Niederlande, nach Indien und in die Ukraine.

Nachfrage im Umweltministerium in der Hauptstadt Abuja: Dürfen die das? Ein Beamter gibt die Liste der zertifizierten Recyclingunternehmen bekannt. Excampo und Metalworld stehen nicht darauf, Ausführen dieser Firmen sind somit verboten. In Spanien sei eine Metalworld-Ladung wegen fehlender Genehmigungen jüngst konfisziert worden, verrät der Beamte.

Zwei andere Betriebe, die auf der Liste des Umweltministeriums stehen: Charzom Concept und Chiwet Resources. Dort ist der Boden asphaltiert, es gibt Schutzkleidung für die Mitarbeiter, bei Letzterem sogar Spezialbrillen. Doch auch diese Firmen entsorgen ihre Batteriesäure verdünnt in die Gasse beziehungsweise in den Fluss. Und Chiwet verkauft das freigelegte Blei an Metalworld.

Im Herbst 2018 hat die Umweltschutzagentur des Bundesstaates Lagos (LASEPA)

zu einem Workshop über Bleivergiftung eingeladen. Generaldirektor Antonio Ayodele verweist auf die Gefahren im Umfeld von Recyclingbetrieben: „Wir müssen dringend durchsetzen, dass die Arbeiter Schutzausrüstung tragen.“ Aber warum dürfen solche Betriebe einfach immer weitermachen? Ayodele senkt den Blick. Seiner Behörde fehlten Autos für Kontrollfahrten und Geld fürs Benzin: „Wenn man nicht mal die Mittel hat, seinen Job auszuüben, ist das frustrierend.“

In Deutschland schieben die Solarakteure die Verantwortung auf ihre nigerianischen Geschäftspartner. Zuständig seien die „privaten Unternehmen, die die Anlagen betreiben“, erklärt die Entwicklungsagentur GIZ. Unternehmer wie Soremekun eben. Die GIZ wolle das nigerianische Umweltministerium künftig beraten, wie es Umwelt- und Sozialstandards durchsetzen und Kontrollmechanismen für Recyclingunternehmen einführen kann. Wie genau, ist unklar.

„Wir sind nicht in der Pflicht – das sind ja nicht unsere Anlagen“, sagt Oliver Drücke, Vizepräsident von Solar 23, einem Ulmer Spezialisten für Fotovoltaik- und Solarthermie-Systeme. SMA-Vertreter Birkholz ergänzt, das sei „kein solarspezifisches

Problem, sondern bei allen Elektromaterialien so“. Er empfiehlt, dann „lieber hochqualitative Ware zu kaufen, die zehn Jahre hält“ – und keine Asia-Batterie, die schon nach drei Jahren schrottreif sei.

Batteriehersteller Hoppecke aus Brilon in Nordrhein-Westfalen verweist auf das Basler Übereinkommen, den UN-Vertrag über die Kontrolle gefährlicher Abfälle, dem auch Nigeria beigetreten ist. Es besagt, dass Batterien im Heimatland fachmännisch zu recyceln sind. Hoppecke habe daher „keine Möglichkeiten, die innerhalb einzelner afrikanischer Länder möglicherweise nicht vollständig funktionierenden Strukturen beim Recycling zu ersetzen oder aufzubauen“. Im Übrigen sei der Firma „nicht bekannt“, dass das Recycling der eigenen Industriebatterien „in einem afrikanischen Land Probleme verursacht“.

Allerdings hat Hoppecke über das Norddeutsche Recyclingunternehmen Weser-Metall Blei aus einer problematischen Fabrik in Nigeria bezogen. Das Material wurde von einem britischen Lieferanten nach Deutschland eingeführt. Es sei nicht auszuschließen, dass es zu Vertragsverletzungen gegenüber Hoppecke gekommen sei, erklärt eine Firmensprecherin gegenüber der WirtschaftsWoche: „Wir haben deshalb entschieden, die Geschäftsbeziehung zu Weser-Metall mit sofortiger Wirkung zu beenden.“

Ist doch alles bestens

In einer umzäunten Nachbarschaft im Stadtteil Lagos-Ikeja empfängt der Metalworld-Geschäftsführer Vinod Kumar, gebürtiger Inder, in seinem Privathaus. Sein Haar ist gegelt, der Bauch üppig, der Hemdknopf in der Mitte steht unter Höchstspannung. Er blickt auf Fotos aus seiner Lagerhalle. Kumar bestreitet, dass das Bild des jungen Arbeiters in der Lagerhalle aus seiner Fabrik stammt: „Niemals! Wir geben unseren Arbeitern Schutzkleidung und eine Maske.“ Außerdem zeige dasselbe Foto ja, dass andere in der Fabrik sehr wohl einen Mundschutz tragen. Was mit den extremen Bodenbleiwerten sei? „Ich bezweifle das. Wenn eine NGO meine Firma besucht, ohne mich zu fragen, ist das Betrug.“ Und die Anwohner? „Da ist keine Siedlung im Umfeld.“

Auf einem Regal in seinem Haus prangt eine Trophäe mit dem Konterfei des indischen Premiers Narendra Modi. 2005 habe er in Nigeria begonnen, erzählt Kumar stolz, damals habe man Batterien weggeworfen. Heute würden sie gesammelt und gehandelt – 80 Cent das Kilo. Kumar sagt: „Ich liebe Recycling! Ich recycle, um die Umwelt zu schützen.“

Helden des Mittelstands – Teil 30

Florian Arens, Inhaber
Horst Ripke Econtech



1 Das Problem

Econtech verlegt Glasfaserleitungen, indem es Kabel in die Erde pflügt. Beim Ausbau auf weichem Boden kommen die Traktorreifen aber nur langsam voran.

20

Mitarbeiter beschäftigt das 2009 gegründete Bauunternehmen, das seinen **Umsatz** stetig auf inzwischen zwei Millionen Euro gesteigert hat.

2 Die Lösung

Ketten statt Räder. Econtech ersetzt die Traktorreifen des Kabelpfluges durch ein Raupenlaufwerk und kann damit Glasfaser künftig auch auf unbefestigtem Untergrund abseits von Straßen und Feldwegen effizient und schnell verlegen. Weil die Kabelpflüge auch links und rechts entlang der Fahrzeuge Schneisen ziehen können, hält Econtech die Auflagen von Umweltbehörden ein: Das schont Grünzonen wie Hecken und Böschungen.

3 Die Umsetzung

Econtech geht ins Risiko und investiert in die Hoffnung, dass Deutschland beim Glasfaserausbau aufholt. Einer der vier Kabelpflüge steht mit Raupenlaufwerk einsatzbereit im Fuhrpark – das Einsatzspektrum der Kabelflugmaschinen vergrößert sich. Schweres Gelände wird überwindbar. Die beiden Econtech-Gründer hoffen auf zusätzliche Großaufträge.



Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult.
Horst Wildemann
Technische Universität München



Univ.-Prof. Dr.
Gunther Friedl
Technische Universität München



Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Wolfgang A. Herrmann
Technische Universität München



Univ.-Prof. Dr.
Isabell M. Welpé
Technische Universität München

26. Münchner Management Kolloquium

12./13. März 2019

Smart & Agil & Disruptiv Wertschöpfung 4.0



150 Jahre
culture of
excellence



Prof. Dr. Dr. h.c.
Ann-Kristin Achleitner
Technische Universität München



Prof. Dr. Stefan
Asenleerschbaumer
Robert Bosch GmbH



Dr. Robert Bauer
Vorstandsvorsitzender
SICK AG



Prof. Dr.-Ing.
Sebastian Bauer
BAUER Maschinen GmbH



Werner Baumann
Vorstandsvorsitzender
Bayer AG



Andreas Baumüller
Geschäftsführer
Baumüller Gruppe



Andreas Brand
Oberbürgermeister
Stadt Friedrichshafen



Dr. Christian Bruch
Mitglied des Vorstands
Linde AG



Rolf Bruch
Vorstandsvorsitzender
Vonovia SE



Dr. Tobias Engelmeier
Director
TFE Consulting



Bruno Fankhauser
Mitglied des Vorstands
LEONIE AG



Dr. Alfred Felder
CEO
Zumtobel AG



Dr. Ralf Garlachs
Siemens Postal, Parcel &
Airport Logistics GmbH



Stephan Gemkow
Geschäftsführer
Franz Haniel & Cie. GmbH



Peter Gerstmann
Vorstandsvorsitzender
GF Zeppelin GmbH



Prof. Dr. Heinz-Walter Grobe
Vorstandsvorsitzender
B. Braun Melsungen AG



Dirk Große-Loheide
Chief Procurement Officer
Traton Group



Manfred Grundke
Geschäftsführer
Knauf Gruppe



Marion von Haaren
Director
ARD-Hauptstadtstudio



Dr. Martin Herrenknecht
Vorstandsvorsitzender
Herrenknecht AG



Dr. Mark Hiller
Geschäftsführer
RECARO Aircraft Seating



Dr. Jan Hunger
Geschäftsführer
Walter Hunger GmbH & Co. KG



Petra Jenner
Area Vice President
salesforce.com Germany GmbH



Bertram Kawlath
Geschäftsführer
Schubert & Salzer GmbH



Frank Koch
Vorstandsvorsitzender
Georgsmarienhütte Holding



Klaus König
COO
KUKA AG



Dr. Thomas Koniorowski
Senior Vice President
TARA International



Dr. Peter Laier
Mitglied des Vorstands
Knorr-Bremse AG



Klaus Lückel
Managing Director EuroCentral
Dassault Systèmes



Stefan Lutz
Geschäftsführer IBM Dtd.
General Manager Global
Business Services DACH



Dr. Bernd Martens
Mitglied des Vorstands
AUDI AG



Dr. Matthias Metz
Mitglied des Vorstands
Carl Zeiss AG



Andreas Nauen
CEO Offshore Wind
Siemens Gamesa



Frank Notz
Geschäftsführer
Festo Vertrieb GmbH & Co. KG



Dr. Stefan Oschmann
Vorstandsvorsitzender
Merck KGaA



Volker Raupach
Director Technology
Deloitte



Wilhelm Rehm
Chief Technology Officer
ZF Friedrichshafen AG



Dr. Peter Röder
Mitglied des Vorstands
Münchener Rück AG



Dr.-Ing. Johannes Schmidt
Vorstandsvorsitzender
INDUS Holding



Hans J. Steining
Vorstandsvorsitzender
MT Aerospace AG



Prof. Dr.-Ing. Axel Steplen
Vorstandsvorsitzender
TUV SÜD AG



Karl-Friedrich Stracke
Präsident Fahrzeugtechnik
Magna Steyr AG & Co. KG



Prof. Dr. Michael Süß
Präsident des Verwaltungsrats
OC Oerlikon Management AG



Dr. Hubertine
Underberg-Ruder
UNDERBERG AG



Hans-Bernd Veltmaat
Senior Vice President
AGCO Corporation



Grazia Vittadini
Chief Technology Officer
Airbus



Jim Younassis
Chief Operating Officer
Bombardier Transportation



Christian Wendler
Vorstandsvorsitzender
Lenze SE



Dr. Stephan Weng
Executive Vice President
Magna Powertrain



Klaus Wefling
Vorstandsvorsitzender
Gigaset AG



Oliver Zipse
Mitglied des Vorstands
BMW AG



Yves Yerni
Head of Procurement
Airbus



Paul Zumbühl
CEO
Interroll Worldwide Group

Besuchen Sie
uns online



Anmeldung

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG
für Produktionslogistik und
Technologie-Management
Leopoldstraße 145 | 80804 München
T: +49 89 36 05 23 0
mail@tcw.de
www.management-kolloquium.de

Tagungsort

Technische Universität München
Arcisstraße 21
80333 München

Teilnahmegebühr

Euro 1.950,- zzgl. MwSt.

Medienpartner



Die Neuerfindung der Adresse

Straßenname, Hausnummer, Postleitzahl – das passte perfekt zur Industrialisierung. Damit aber Drohnen, selbstfahrende Autos und Lieferanten auch in unübersichtlichen Gegenden zum Ziel finden, braucht es ein neues **Navigationssystem** – etwa einen Code aus drei Wörtern.

TEXT VARINIA BERNAU

Manchmal fühlt sich Abigail Seshoeni zu schwach für den etwa zehn Kilometer weiten Weg ins Krankenhaus. Manchmal fehlt ihr auch das Geld dazu. Doch wann immer sie mit ihren beiden Babys einen der monatlichen Termine verpasst, riskiert sie, den HI-Virus, den sie in sich trägt, beim Stillen auch auf ihre Kinder zu übertragen.

Deshalb schickt die Organisation Gateway Health an solchen Tagen eine Sozialarbeiterin zu Abigail Seshoeni, die in Wirklichkeit anders heißt – und vor ein paar Jahren vor dem Regime des Diktators Robert Mugabe aus ihrer Heimat Simbabwe nach Südafrika floh. Um ihr die nötigen Medikamente zu bringen, muss sie Abigail Seshoeni aber erst einmal finden. Und das ist alles andere als einfach. Denn die 28-Jährige hat keine Adresse. Straßennamen gibt es nicht in der Siedlung im Norden des Landes, in der sich die Menschen zwischen staubigem Sand kleine Hütten gebaut haben, mit dem, was sie finden konnten: Holz, Plastik, Blech.

Um Abigail Seshoeni trotzdem zu finden, bedienen sich die Sozialarbeiter der Technik des britischen Start-ups What3Words. Das hat vor fünf Jahren chaotische Umgebungen wie die Nachbarschaft der alleinerziehenden Mutter als mögliches Geschäft erkannt. Das Start-up hat die Erdoberfläche in drei mal drei Meter große Quadrate unterteilt – und jedem dieser 57 Billionen Kästen auf der Landkarte eine zufällige Kombination aus drei Begriffen zugeordnet: `achtung.ehefrau.gebieten` führt unter das Brandburger Tor in Berlin, `bewohnte.andacht.gleisanlage` zu einem Aus-

sichtspunkt auf der Kölner Domplatte, `draus.vereinbarung.beamte` zur Seilbahn, die zur Zugspitze abhebt.

Am nützlichsten ist What3Word dort, wo es kaum Adressen gibt: Japaner nutzen den Dienst, um sich zum Kirschblütenfest beim Picknick im Park besser zu finden. Bei Naturkatastrophen auf Haiti und den Philippinen half er, Verschüttete zügiger zu bergen. Der Logistikkonzern DB Schenker versucht, damit weltweit bei Lieferungen auf unübersichtlichen Messegeländen oder Baustellen seine Kosten zu drücken. Und in der Mongolei setzt die Regierung bei der Zustellung offizieller Dokumente darauf. Denn die drei Millionen Menschen in dem Land sind zumeist Nomaden.

Tippfehler im Navi

Auch Abigail Seshoeni hat nun eine aus drei Worten bestehende Adresse. „Aus Studien in Malawi wissen wir, dass Krankenschwestern bis zu 18 Touren einplanen müssen, um einen einzigen Patienten zu finden“, sagt Coenie Louw, der die Hilfsorganisation Gateway Health leitet und die Geschichte von Abigail Seshoeni gerne erzählt, um den Nutzen der Technologie zu verdeutlichen.

Denn diese Geschichte zeigt: Das System, mit dem wir etwas verorten, benötigt dringend ein Update. Und zwar weit über Südafrika hinaus. Nach Schätzung der Vereinten Nationen leben auf der Welt vier Milliarden Menschen ohne Adresse. Vor allem in den schnell wachsenden Metropolen wie Rio de Janeiro, Jakarta oder Mumbai, wo die Menschen sich ähnliche Hütten zimmern wie Abigail Seshoeni. Aber auch in der westlichen Welt: So hat Irland erst vor dreieinhalb

FOTO: PR

/// cave.arrive.rider

Das Start-up What3Words hat die ganze Welt in drei mal drei Meter große Quadrate unterteilt – und jedem eine Kombination aus drei Wörtern zugeordnet. Diese gehört zu einem Strand in Kalifornien.



Jahren landesweit Postleitzahlen eingeführt – und jedem Briefkasten, ob privat oder geschäftlich genutzt, einen eindeutigen siebenstelligen Code zugeordnet.

Straßenname, Hausnummer, Postleitzahl – das passte perfekt zur Industrialisierung. Zu einer Zeit, in der die Städte wuchsen und Straßen gebaut wurden, über die sich Waren massenhaft von Fabriken zu Händlern bringen ließen. Aber er passt nicht mehr in eine Zeit, in der Lieferdrohnen eine Onlinebestellung im Hinterhof absetzen und selbstfahrende Autos einen auch in abgelegenen Gegenden abholen sollen. Schon wer heute zu einem Geschäftstermin in großen Bürogebäuden oder einem bestimmten Laden in einem Einkaufszentrum unterwegs ist, irrt mitunter länger herum. Der Spediteur UPS schätzt, dass er seine Kosten um bis zu 50 Millionen Dollar jährlich senken kann, wenn jeder seiner 120 000 Fahrer täglich etwa eine Meile weniger auf falschen Wegen unterwegs ist. Deshalb hat das Unternehmen ein eigenes Navigationssystem entwickelt, in das es mehr als zehn Jahre lang Erfahrungswerte eingespeist hat, um Routen zu optimieren – und das nun auch zu Verladedocks in Häfen oder all den Postannahmestellen führt, die sich auf der Rückseite eines Gebäudes befinden.

Natürlich gibt es das ebenso präzise wie weltweit gültige Koordinatensystem aus Längen- und Breitengraden: Um das Brandenburger Tor zu bestaunen, empfiehlt es sich etwa, auf den Schnittpunkt von 52,51 Grad nördlicher Breite und 13,37 Grad östlicher Länge zu stellen. Wer die UTM-Koordinaten 33U 389380 5819013 ins Navi tippt, wird genau an diese Stelle geleitet.

Doch solche Angaben sind schwer zu merken – und leicht durcheinanderzubringen. So passierte es auch Chris Sheldrick,

Geschäft gesucht Ein verirrter Laster und ein fast geplatzt Konzert brachten Chris Sheldrick dazu, Navigation neu zu denken

VIELE WEGE, EIN ZIEL

Sechs Systeme, die per Navi, App oder Atlas zu Sehenswürdigkeiten führen

Adresse:



Basilius-Kathedrale

Красная пл.
Москва
109012

- 55,75 Grad nördliche Breite
37,62 Grad östliche Länge
- UTM-Koordinaten:
37U E:413581 N:6179395
- Google-Plus-Code:
QJ3F+26
Zentraler Verwaltungsbezirk, Moskau, Russland
- CitoCode: (RUSSIA) SVB
- What3Words:
spalten.zahllos.goldene



Verbotene Stadt 北京市东城区 景山前街4号

- 39,92 Grad nördliche Breite
116,40 Grad östliche Länge
- UTM-Koordinaten:
50S E:448478, N:4418648
- Google-Plus-Code:
W98W+GV Dongcheng
Peking, China
- CitoCode: (CHINA) FCY
- What3Words:
nachts.angehend.errungen



Grand Canyon

PO Box 129
Grand Canyon
AZ 86023

- 36,11 Grad nördliche Breite
-112,11 Grad östl. Länge
- UTM-Koordinaten:
12S E:399827 N:3996382
- Google-Plus-Code:
4V4P+QR, Grand Canyon
Village, Arizona, USA
- CitoCode: (USA) GCA
- What3Words:
unterstellen.gleichzeitig.
standardwerk

Quelle: eigene Recherche

dem Gründer von What3Words, als er noch im Musikgeschäft war. Er hatte ein Konzert in der italienischen Stadt Frascati organisiert, eine knappe Autostunde südöstlich von Rom. Aber der Laster mit den Instrumenten und der Soundanlage landete in einer Villa Frascati – mitten in Rom. Als der Fahrer dort nichts finden konnte, rief er Sheldrick an, der ihm den 16-stelligen UTM-Code des Veranstaltungsortes am Telefon durchgab. Der Fahrer vertippte sich allerdings an ein paar Stellen – und landete nördlich von Rom, ehe er den Fehler bemerkte.

Sheldrick ist nicht der Einzige, der überzeugt davon ist, dass das gängige Koordinatensystem zu sperrig für den Alltag ist. Google hat deshalb vor ein paar Jahren Plus-Codes mit bis zu zehn Stellen geschaffen – und zwar auch für Orte, die keine Adresse haben. 22F3+6C – Sagres, Portugal – etwa ist der Code für den Leuchtturm an der südwestlichen Spitze Europas. Etwas einfacher macht es einem das vor sechs Jahren in Berlin gegründete Unternehmen Cito: Über dessen App kann jeder für jeden beliebigen Ort aus Buchstaben und Zahlen einen landesspezifischen Code mit maximal sieben Stellen schaffen, um Lieferanten auf unübersichtlichen Großbaustellen, Rettungsdiensten im unwegsamen Gelände oder auch Touristen in fremden Gegenden bei der Orientierung zu helfen. Noch einfacher sind die vierstelligen Mapcodes mit einem Punkt in der Mitte. Mit ihnen versucht die gemeinnützige Mapcode-Stiftung, an dessen Spitze unter anderem der Mitgründer des niederländischen Navi-Herstellers TomTom steht, seit ein paar Jahren das Leben vor allem in den weniger entwickelten Ländern Asiens und Afrikas zu erleichtern: Sie sollen helfen, auf wenige Meter genau Lecks in Wasserleitungen zu verorten, Post in Slums zuzustellen oder die Vergabe von Feldern an Bauern besser zu steuern.

Das Problem: Wirklich einfach sind all diese Kombinationen aus Buchstaben und Zahlen nicht. „Das ist so, als würde man versuchen, sich das Passwort auf der Rückseite seines WiFi-Routers zu merken“, sagt What3Words-Chef Sheldrick. Das könnte erklären, warum aus vielen Initiativen, das Koordinatensystem handhabbarer zu machen, bislang wenig geworden ist – und What3Words von Investoren umgarnt wird: 44 Millionen Euro Risikokapital hat das britische Start-up bereits eingesammelt.

In Dubai, wo sich bei Onlinebestellungen oft eine What3Words-Adresse angeben lässt, konnte der Logistikkonzern Aramex die Distanzen, die seine Fahrer zurücklegen müssen, um ein Fünftel senken. Und die Post in der Mongolei spart fast drei Minuten pro Lieferung. Die Zustellung von Paketen klappt dort inzwischen häufiger auf Anhieb, was den Onlinehandel aufblühen lässt.

Auf einen ähnlichen Effekt hofft Christian Horn, der Gründer von Cito. Mit der nigerianischen Regierung verhandelt er gerade darüber, sämtliche Häuser mit CitoCodes auszustatten – und so die Zustellung von Post und Paketen zu erleichtern. Als er im Sommer dort war, erinnert er sich, musste er noch vor die Tür treten, damit der Pizzabote wusste, wo er seine Bestellung abgeben





muss. Mit seinem System, so betont Horn, lasse sich ein Ort auf wenige Zentimeter genau bestimmen. „Das wird vor allem dann wichtig, wenn Waren per Drohne ausgeliefert werden oder selbstfahrende Autos unterwegs sind. Wer sich da um einen Meter vertut, steuert womöglich gegen einen Baum.“ Außerdem könne, wer seinen eigenen Code einmal geschaffen hat, diesen mitnehmen, wenn er umzieht. So blieben auch die 60 Reiseführer aktuell, in denen das Unternehmen bereits seine CitoCodes platzieren konnte.

Schimpfwörter sind tabu

Bei What3Words halten sie den Ansatz, dass jeder bei der Kreation von Adressen mitmacht, für zu chaotisch. Wer sich einen besonders passenden Dreiklang gegen Gebühr verpassen will, erhält eine Absage: fortschritt.durch.technik, die drei Begriffe, die den Werbeslogan des Autobauers Audi formen, führen einen nicht nach Ingolstadt – sondern an die brasilianische Atlantikküste.

Der Dienst ist derzeit in 26 Sprachen verfügbar. Im Englischen braucht es nicht mehr als 40 000 Wörter, um jedem der 57 Billionen Quadrate auf der Weltkarte eine

einzigartige Kombination zuzuweisen. Das sind weniger als die Hälfte dessen, was es in der Sprache gibt. Genug also, um sich daraus zu bedienen – und Schimpfwörter oder auch ähnlich klingende Begriffe wie „hear“ oder „here“ auszuklammern. Weil Wörter in manchen Sprachen doppeldeutig sind, sich das deutsche Wort Bank sowohl als englische bank als auch als bench übersetzen lässt, sucht ein siebenköpfiges Team aus Linguisten in London, unterstützt von 250 Beratern weltweit, in allen Sprachen neue Kombinationen: Um zum Ayers Rock in Australien zu gelangen, muss ein Deutscher erfinde.verteidigt.reife eingeben, ein Engländer warns.boood.snoring.

Im Gegensatz zu Cito, wo man mit Logistikern, Autoherstellern und Mietwagenanbietern noch verhandelt, hat What3Words bereits mehr als 1000 Geschäftskunden gewonnen. Der Autohersteller Daimler beispielsweise will den Dienst bis 2020 in alle seine Autos einbauen. Statt einer Adresse kann ein Fahrer dann drei Wörter nennen – und der Wagen bringt ihn ans Ziel. Von Unternehmen nimmt What3Words dafür eine Lizenzgebühr ebenso wie von Behörden und Hilfsorganisationen wie

Zeit gewonnen Poststellen befinden sich oft an der Rückseite von Bürogebäuden wie diesem in San Francisco. Präzisere Ortung hilft Lieferdiensten

Gateway Health, die HIV-Patienten wie Abigail Seshoeni unterstützt.

„Eine Adresse“, sagt Coenie Louw, „ist Ausdruck von sozialem Status.“ Seit dem Ende der Apartheid sind in Südafrika viele Menschen aus den ländlichen Gegenden in die Städte gekommen, weil sie dort Arbeit suchten. Und nicht wenige von ihnen leben nun in Hütten wie Abigail Seshoeni. Ohne eine Adresse – und damit auch ohne die Möglichkeit, ein Konto zu eröffnen, an Wahlen teilzunehmen und im Notfall schnelle ärztlich Hilfe zu erhalten. 35 000 dieser Menschen hat Gateway Health in den vergangenen drei Jahren zumindest in einer Liste erfasst und sie ihre Adresse aus drei Wörtern wissen lassen. Das hilft bei der Versorgung von HIV-Patienten. Um Menschen wie Abigail Seshoeni auch an allen anderen Aspekten des sozialen Lebens teilnehmen zu lassen, müssten auch Banken und staatliche Stellen in Südafrika den Dreiklang als Adresse akzeptieren. Am Ziel angekommen ist What3Words also noch nicht. ■

Tief verschneit liegen die Berge Nevadas in der Wintersonne. Neben dem leeren Highway quält sich ein Güterzug im Schrittempo eine Steigung hinauf. Und dann, hinter einer Kuppel, taucht es auf am Horizont, das bestgehütete Geheimnis der Autobranche: Teslas Gigafactory. Ein kilometerlanges rot-weißes Band, das sich quer über den Horizont spannt.

Jede Menge Gerüchte ranken sich um die Fabrik, in der Tesla mit seinem Partner Panasonic die wichtigsten Elemente seiner Elektroautos baut: die Batteriezellen, die Akkus, die Getriebe und sogar die E-Motoren, die Hunderte PS in die Autos pumpen. Bis zu 7000 Stück seines Hoffnungsträgers Model 3 hat Tesla Ende vergangenen Jahres pro Woche gebaut – undenkbar ohne die Akkus und alle ihre Vorprodukte, die hier entstehen. Gerade erst hat Unternehmenschef Elon Musk gezeigt, dass ihm das noch nicht genug ist: Am Rande von Shanghai legte er den Grundstein für eine weitere Gigafactory. Schon Ende dieses Jahres sollen dort die ersten Autos vom Band laufen.

Während Musk unter grauem Himmel China als Weltmarktführer der Elektromobilität preist, führt Chefsingenieur Chris Lister in Nevada weit hinein in das Werk, das für die Expansion im Reich der Mitte Modell stand. Führerlose Gabelstapler rumpeln vorbei. Fußgänger zu sein ist nur links von einer gelben Linie erlaubt; die rechte Spur gehört Robotern. Einer pickt sich gerade aus Plastikträgern je zwölf Rundzellen und legt sie punktgenau in einen silbern schimmernden Container, der wie ein hypermoderner Backofen aussieht. Darin werden die fertigen Zellen getestet: geladen, entladen, wieder

In der Produktionshölle

In China hat Tesla den Grundstein für eine weitere Gigafactory gelegt. Die Fabriken sind das entscheidende Element in der Strategie des Elektropioniers. Innenansicht eines Erfolgsgeheimnisses.

TEXT STEFAN HAJEK

geladen. Dann kommen sie für einige Stunden in etwas, das Allan Swan, Chef des Nordamerikageschäfts von Panasonic, „unseren Brutkasten“ nennt. Was genau dort passiert, darf er nicht sagen. Nur so viel: „Da drin machen wir die Dinger fit für den harten Einsatz in einem Auto.“

Ein paar Hundert Meter weiter packt ein anderer Roboter mit fünf spitzen Krallen einen Hunderte Kilogramm schweren E-Motor und legt ihn sanft und auf den Millimeter genau auf ein Montageband, wo das Getriebe angeflanscht wird. Damit nichts runterfällt, hat der Motor fünf Kerben im Gehäuse, in die die Finger des Roboters greifen. „Jedes Teil eines Tesla ist so gebaut, dass wir es schnell und sicher verarbeiten können“, erläutert Lister. „Dazu gehören auch Gehäuse, die ein Roboter einfacher packen kann als irgendeinen Motor.“

Menschenleer ist diese Fabrik keinesfalls: 3000 Panasonic-Angestellte arbeiten

hier das ganze Jahr hindurch, rund um die Uhr, an sieben Tagen die Woche, zusammen mit 7000 Tesla-Leuten und gut 2000 Angestellten von Zulieferern. Wegweiser und Warnschilder in der Gigafactory sind grundsätzlich zweisprachig auf der Etage, wo die Zellfertigung läuft: englisch und japanisch.

Während die deutschen Hersteller und ihre Zulieferer wie Bosch und Continental noch diskutieren, ob es sinnvoll ist, in einem Hochlohnland wie Deutschland industriell Batterien herzustellen, schafft Musk im Höherlohnland USA Fakten: der gesetzliche Mindestlohn beträgt 15 Dollar die Stunde.

So einfach das Erfolgsgeheimnis von Tesla klingt, so schwer ist es für die etablierten Autobauer in über Jahrzehnte gewachsenen Strukturen mit Zulieferern in aller Welt zu kopieren: Alles, was für die Akkus und Antriebe gebraucht wird, soll unter einem Dach produziert werden. Selbst die hochkomplexen Vorprodukte der Zellen werden hier gefertigt: die Kathoden, über Jahre ausgetüftelte Molekül-Gitter aus Kobalt, Nickel, Mangan, Kupfer; die Anoden aus Graphit; die Elektrolyte und Separatoren. „Für diese ersten vier oder fünf Schritte der Wertschöpfungskette eines E-Autos sind bei anderen Herstellern vier oder fünf Zulieferer und deren Zulieferer im Spiel, alle an verschiedenen Standorten, oft auf anderen Kontinenten“, sagt der Analyst Gene Munster.

Neben den asiatischen Batterieexperten beschäftigt die Gigafactory deshalb auch etwa 100 Ingenieure und Techniker der deutschen Tesla-Tochter Grohmann aus der Eifel. Sie haben einst entscheidend geholfen, als Tesla die Produktion hochfahren wollte, die Bänder aber ständig standen, weil sich Bauteile verkanteten. Auch einige Hundert Mitarbeiter des französischen Konzerns Valeo, der die Kühlsysteme für die Batterien liefert, sind ständig vor Ort. Sie sorgen dafür, dass die Akkus beim Schnellladen mit bis zu 130 Kilowatt nicht überhitzen.

Chefsingenieur Chris Lister muss einer der stressresistentesten Menschen auf dieser Erde sein. Als der hochgewachsene Amerikaner vor etwa eineinhalb Jahren von

Nächste Station Shanghai Die Fabrik, für die Tesla-Chef Elon Musk den Grundstein gelegt hat, soll 500 000 Autos im Jahr liefern





Pepsi kam, wo er Maschinen für Coladosen entwickelte, kam er mitten hinein in das, was Elon Musk selbst damals „die Produktionshöhle“ nannte. Lister erinnert sich an den immensen Zeitdruck: „Teilweise kam der von außen, von den Medien, aber meist von innen, von Elon selbst.“ Der Tesla-Chef sei eben der Auffassung, dass es schnell gehen müsse, um den ersten neuen Automassenhersteller seit Jahrzehnten aufzubauen. Die Konkurrenz schläft schließlich nicht. Spätestens, wenn VW von 2020 an seine E-Autos im großen Stil in Deutschland baut, muss die Gigafactory laufen. Sonst wird Tesla nicht überleben. Autos bauen können sie bei VW, bloß noch keine so guten Batterien und E-Antriebe wie Tesla und Panasonic.

Es habe Wochen gegeben, in denen er nur wenige Stunden geschlafen habe, erzählt Lister. Jetzt macht er sich darüber lustig: „Coladosen effizient aufwickeln, ist nicht so viel anders als Batteriezellen aufwickeln.“ Das ist natürlich ziemlich untertrieben: In der Theorie ist seit 30 Jahren bekannt, wie man Lithium-Ionen-Zellen herstellt. Nur bei der praktischen Umset-

Vorbild Nevada Das Gemeinschaftswerk von Tesla und Panasonic produziert aktuell mehr als 60 Prozent aller Akkuzellen für E-Autos weltweit

zung braucht es sehr viel Erfahrung, wenn man damit Geld verdienen will. „Man kann das Prozess-Know-how nur in der laufenden Fertigung erwerben, nicht in Simulationen, Laboren oder an der Uni. Die Abläufe sind zu komplex, und vieles ist nicht berechenbar“, sagt Swan. Zwei Jahre, schätzt der Panasonic-Mann, würde es dauern, bis selbst sein Arbeitgeber, bisher unbestritten Markt- und Technologieführer bei Lithium-Ionen-Akkuzellen, ein neues Werk so weit hätte, dass es kaum noch Ausschuss produziert. „Ein neuer Player bräuchte fünf Jahre“, sagt Swan.

Auf einen Kaffee mit dem Zulieferer

Alle wichtigen Zulieferer unter einem Dach zu haben spare Transport- und Lagerkosten, sagt Swan. „Wichtiger aber ist, dass wir technische Probleme sofort mit den Ingenieuren der Zulieferer bei einem Kaffee besprechen können.“ Bei anderen Autoher-

stellern müsse dafür erst ein Meeting oder Telefonat mit den Zulieferern anberaunt werden – schlimmstenfalls in einer anderen Zeitzone.

Auch um die Werke etablierter Autobauer haben sich viele Zulieferbetriebe angesiedelt. Und doch ist es kaum vorstellbar, dass Daimler in Sindelfingen oder Volkswagen in Wolfsburg 3000 Mitarbeiter von LG oder Samsung in einer der Werkshallen beschäftigt. Die Konzerne müssten die seit Jahrzehnten etablierten Logistikketten aufbrechen – und selbst wenn sie dazu bereit wären, würde es ihnen in den Fabriken schlicht an Platz fehlen.

Die Gigafactory in Nevada hingegen umfasst heute bereits 500 000 Quadratmeter an Produktionsfläche auf drei Etagen. Und das sind gerade mal 36 Prozent der Fläche, die sie nach der Fertigstellung Ende nächsten Jahres haben soll. Schon jetzt produziert das Werk mehr als 60 Prozent aller Akkuzellen für E-Autos weltweit. Wenn es fertig ist, soll dies das größte je errichtete Gebäude sein und mehr als 40 Gigawattstunden an Batteriespeicherkapazität pro Jahr liefern, genug für 500 000 große E-Autos. ■



Start-up der Woche

„Wir machen sichtbar, was sauber ist“

Eine halbe Minute mit Investorin Anja Rath im Fahrstuhl:

Wie lautet euer Elevator Pitch?

Wir machen Hygiene leicht überprüfbar. Mit unserem kurzzeitig sichtbaren Desinfektionsmittel kann etwa ein Arzt direkt sehen, ob er sich die Hände richtig gereinigt hat. So lassen sich etwa Erreger, die Infektionen im Krankenhaus auslösen können, sicher abtöten.

Wie seid ihr auf die Idee gekommen?

Wir hörten 2014 von dem Problem, dass Desinfektion oft nicht wirkt, weil Benutzer zu wenig von dem Mittel verwenden oder die Reinigung vergessen. Als Kommunikationsdesigner lag für uns nahe: Diese Fehler entstehen, weil niemand sehen kann, ob er seine Hände vollständig desinfiziert hat. Hier setzen wir an.

Und wie verdient ihr damit Geld?

Wir haben eine Technik zum Patent angemeldet. Ihr Kern ist ein Naturfarbstoff, mit dem sich marktübliche Mittel zeitweise einfärben lassen. Aktuell arbeiten wir an Kooperationen mit Herstellern von Hygieneprodukten, die den Farbstoff einsetzen wollen. Geld verdienen wir über Lizenzeinnahmen und den Verkauf des Farbstoffs.

Eure Kultur ist:

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

... interdisziplinär wie bei Jazz-Musikern.

Wie sieht es mit Vielfalt in eurem Unternehmen aus?

Wir sind ein bunt gemischtes Team aus jungen Frauen und Männern. Unsere Türen stehen offen für jeden Kreativen, der sich für benutzerfreundliche Hygieneprodukte begeistern kann.

Was war euer größter Rückschlag?

Wir haben frustrierend langsame Behörden erlebt. So mussten wir private Kredite aufnehmen, um Rechnungen bezahlen zu können – weil das Amtsgericht statt weniger Tage glatt drei Monate braucht, um eine Kapitalerhöhung ins Handelsregister einzutragen.

Wo steht ihr in fünf Jahren?

Jede hygienesensible Einrichtung in Deutschland, die etwas auf sich hält, sollte bis dahin in mindestens einem Bereich unser Produkt zur Desinfektion und Hygiene einsetzen.

Ihr seid ein erfolgreiches Start-up?

Bewerbt euch über innovation@wiwo.de

Gründer von Heyfair

Robert Hellmundt (l.), Alexander Döpel, Holger Wondraczek

Kunden

21 Unternehmen

Förderung

Staatliches Gründerstipendium

Gründung

September 2017 in Jena

Mitarbeiter

6

Würde der Profi investieren?

„Die Geschäftsidee stiftet einen klaren Mehrwert. Hygiene ist ein großes Thema in vielen medizinischen Bereichen. Allerdings ist eine gute Strategie zur Markteinführung wichtig, um den Farbstoff als neuen Standard zu etablieren“



ANJA RATH,

Managing Partner bei Cooperativa Venture und Exgeschäftsführerin von Brandenburg Ventures, dem Investmentvehikel des MP3-Erfinders Karlheinz Brandenburg

IDEE



GESCHÄFTSMODELL



TIMING



e

AQUA

Kaffee und Tee lieben è.

Das erste Quellwasser als Zubereitungswasser für Caffè und Tè.

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



GELD ERFOLG

76

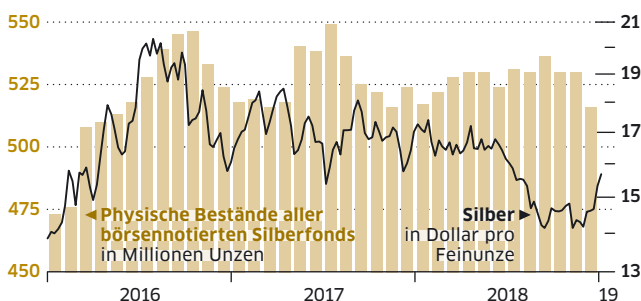
Das Tal durchschritten

Warum Silber jetzt wieder eine lukrative Anlage ist

Nach dem Absturz von 50 auf unter 15 Dollar pro Feinunze steht Silber kurz vor einem Comeback. Noch verharren die Anleger in Lauerstellung, die börsennotierten Silberfonds verzeichnen noch keine starken Mittelzuflüsse. Doch es gibt Indizien, dass die Investmentnachfrage jetzt anspringt und eine Silberhausse zündet.

SILBERBLICK

Der anziehende Silberpreis wird wieder mehr Anleger in börsennotierte Silberfonds locken



90

Geduldsproben zwischen Wald und Feld

Von Jägern lernen heißt warten lernen



Dass die Treibjagd eine spezielle Passion ist, konnte WiWo-Reporter Christopher Schwarz im Brandenburgischen miterleben: Nach eisigen, im Flüsterton zugebrachten Stunden auf dem Hochsitz gab es Eintopf und gute Gespräche – mit Jagdherr Arnulf Piepenbrock.

DAS ERSTE MAGAZIN, DAS FÜR MEINEN DURCHBLICK ARBEITET.

Wirtschaftspolitik, Marktentwicklungen, Technik und Forschung, hinter den Kulissen der Unternehmen: jeden Freitag im führenden wöchentlichen Wirtschaftsmagazin Deutschlands – und direkt unter wiwo.de/durchblick

Verstehen zählt sich aus.



Omas olle Klunker
Silber steht vor dem Comeback

Das Gold für Anfänger

Mit **Silber** dürfte sich bald gutes Geld verdienen lassen. Die Gründe für einen Preisanstieg sind enge Kapazitäten in den Minen, eine anziehende Nachfrage – und eine mysteriöse Geschichte rund um die US-Großbank JP Morgan.

TEXT FRANK DOLL

Ich dachte, alles würde zusammenbrechen“, erinnert sich Jens Schneider* an die Turbulenzen während der globalen Finanzkrise im Spätsommer 2008. Der Bankkaufmann räumte damals sämtliche Depots und Konten – und deckte sich mit Barren und Münzen aus Silber ein. Während seines Ökonomiestudiums hatte er sich intensiv mit Geldgeschichte beschäftigt. Er wusste: Über viele Jahrhunderte war Silber das gängigste Zahlungsmittel für alltägliche Transaktionen.

Neben Geldgeschichte hätte Schneider allerdings noch einen Grundkurs Technische Mechanik mit Schwerpunkt Statik besuchen sollen. Denn es krachte dann doch gewaltig, wenn auch anders als gedacht. Das marode Finanzsystem wurde notrepariert. Aber die Dielen über Schneiders Dachgeschosswohnung, die crashten. Fast eine

halbe Tonne Silber, gelagert auf dem Spitzboden, im damaligen Wert von 150 000 Euro, brachen durch. Verletzt wurde niemand, glücklicherweise.

In der Rückschau war es für Schneider trotz der Renovierungskosten ein sehr lukratives Geschäft. Der Silberpreis zog in den Folgejahren kräftig an, weil alle Welt wegen der ultraexpansiven Geldpolitik der Notenbanken mit einem Inflationsschub rechnete. Silber gilt als klassische Rückversicherung in Inflationszeiten, weil das Metall in größeren Mengen auch industriell verarbeitet wird und deshalb besonders sensibel auf Veränderungen des Preisniveaus reagiert.

Doch die allgemein befürchtete Inflation stellte sich nicht ein, außer bei den Vermögenspreisen. Und so baute Schneider seinen Silberschatz 2011 und 2012 sukzessive ab – mit ansehnlichem Gewinn, steuerfrei noch dazu: alles richtig gemacht. Der Silberpreis stürzte anschließend von fast 50 Dollar auf unter 15 Dollar pro Feinunze ab.

Und heute? Greift Jens Schneider bald wieder zu? Wenn nicht, dann verpasst er wahrscheinlich die nächste Hausse.

Die Minenkapazitäten sind gering, steigende Inflationsrisiken dürften Spekulanten in das preisgünstige Metall locken, und der Silberpreis wurde tatsächlich – wie von vielen Verschwörungstheoretikern schon immer vermutet – über Jahre manipuliert, nach unten, versteht sich.

Im Mittelpunkt dieser Geschichte steht JP Morgan. Die US-Großbank hortet in den Lagerhäusern der New Yorker Warenterminbörse Comex inzwischen rund 150 Millionen Unzen des Edelmetalls, mit einem Marktwert von 2,3 Milliarden Dollar. Das ist die Hälfte des gesamten Silberbestandes in

* Name von der Redaktion geändert

WIE VIEL UNZEN SILBER FÜR EINE UNZE GOLD?

Das Preisverhältnis von Gold zu Silber gibt ein Kaufsignal für Silber



Quelle: Thomson Datastream

den insgesamt neun an der Comex registrierten Lagerhäusern. Gemessen an über 2500 Milliarden Dollar bilanziellen Vermögenswerten der größten Bank der Welt, ist das zwar wenig, für den Silbermarkt aber gewiss beachtlich. Der Comex-Silberschatz von JP Morgan entspricht fast einem Fünftel der jährlichen Minenproduktion.

Wer richtig zählt, der ermittelt sogar 500 Millionen Unzen Silber, auf die die Bank Zugriff hat. Denn JP Morgan ist auch Depotbank des weltweit größten Silber-Indexfonds, des iShares Silver Trust von Blackrock. In vier Tresorräumen, drei in London und einem in New York, lagern aktuell Silberbarren mit einem Gesamtgewicht von 338 Millionen Unzen für diesen Fonds. Die Barren werden im Namen der Bank of New York Mellon als Treuhänder dem iShares Silver Trust zugewiesen.

An der Terminbörse Comex wetten spekulative Finanzanleger auf die zukünftige Entwicklung des Silberpreises. Produzenten, Händler und Verarbeiter des Metalls, sogenannte Commercials, sichern sich auf der anderen Seite gegen unerwünschte Preisschwankungen ab. Zu den Commercials gehören auch Finanzanleger, die Bestände ihrer Kunden absichern, also keine riskanten Wetten auf eigene Rechnung eingehen. Zu Letzteren zählt sich JP Morgan nach eigenen Angaben selbst.

Auffällig aber: JP Morgan baut seit 2011 Bestände auf. Eigentlich hätte das den Silberpreis stützen sollen. Doch der Unzenpreis verlor seither in der Spitze bis zu zwei Drittel an Wert. Die Bank sagt, dass sie das Silber nur im Kundenauftrag einlagere. Die Kunden sicherten eben ihre Bestände gegen Preisschwankungen am Terminmarkt mithilfe

von JP Morgan ab. Selbst verfolge die Bank kein wirtschaftliches Interesse. Ihr sei es egal, ob die Preise steigen oder fallen. Das eigene Handelsbuch sei weitgehend ausgeglichen. Tatsache aber ist: Die Bank hat auch auf eigene Rechnung Silberbestände aufgebaut. Das geht aus Statistiken der Comex hervor. Allein seit Dezember 2017 wurden ihr per saldo 6938 Terminkontrakte angedient. Da ein Kontrakt 5000 Unzen umfasst, kaufte JP Morgan in diesem Zeitraum also 34,69 Millionen Unzen auf eigene Rechnung.

Nicht alle, aber doch ziemlich viele eingeschworene Silberfans stehen Verschwörungstheorien aufgeschlossen gegenüber. Sie werfen vor allem JP Morgan vor, den Silberpreis gezielt zu manipulieren. So drücke die Bank den Silberpreis über den Terminmarkt nach unten, um sich physisch mit dem Metall preiswert einzudecken. Das passiere möglicherweise auch, um eine ungedeckte Silberposition zu schließen, die JP Morgan von Bear Stearns geerbt habe. Die in Schiefelage geratene damals fünftgrößte US-Investmentbank wurde von JP Morgan am 30. Mai 2008 übernommen. Orchestriert wurde die Rettung von der US-Notenbank Fed. Ohnehin agiere JP Morgan als verlängerter Arm der Fed und der US-Regierung, glauben Verschwörungstheoretiker. So gehe es Washington etwa darum, mithilfe der Bank wieder eine strategische Silberreserve aufzubauen.

Kein Silber mehr im Dollar

Tatsächlich besaß die US-Regierung noch 1940 rund 3135 Millionen Unzen Silber. Das Staatssilber der USA aber wurde verkauft. Es schmolz zusammen auf bescheidene 16 Millionen Unzen, die von der

Münzanstalt US Mint für Sammler- und Anlagemünzen wie dem American Eagle vorgehalten werden. Aus den umlaufenden Dollar-Münzen verschwand Silber durch den Coinage Act von 1965, den der damalige US-Präsident Lyndon B. Johnson am 23. Juli 1965 unterzeichnete. Wasser auf ihre Mühlen erhielten die Verschwörungstheoretiker allerdings durch ein Distriktgericht im US-Bundesstaat Connecticut. Im November 2018 sprachen die Richter einen ehemaligen Händler von JP Morgan schuldig, die Edelmetallpreise zwischen 2009 und 2015 manipuliert zu haben. Unter anderem wurde der Händler des „Spoofings“ überführt. Dabei werden ein oder mehrere im Verhältnis zum normalen Handelsvolumen große Aufträge ins Handelssystem eingestellt und kurz vor deren Ausführung blitzschnell wieder zurückgezogen. Dadurch wird eine nicht vorhandene Nachfrage oder ein nicht vorhandenes Angebot vorgetäuscht – in der Absicht, die Kurse in die gewünschte Richtung zu lenken. Der Exmitarbeiter von JP Morgan gab zu, dass er diese irreführende Handelsstrategie von älteren Händlern der Bank gelernt und Hunderte Male mit dem Wissen und der Zustimmung seiner unmittelbaren Vorgesetzten eingesetzt hatte.

JP Morgan könnte so für günstige Kaufkurse bei Silber gesorgt haben. Dass das aktuell niedrige Niveau bald Vergangenheit sein könnte, dafür spricht eine wenig bemerkte Trendwende bei der US-Notenbank Fed. Aufmerksame Beobachter notierten in den vergangenen Wochen Anzeichen dafür, dass die US-Notenbank Fed, um weitere schmerzhaft Einbrüche an den Börsen zu verhindern, die Zinsen langsamer anheben wird als ursprünglich geplant. Lockert die

FONDS, MÜNZEN, AKTIEN

Anlagemöglichkeiten in Silber und ihre wichtigsten Kennzahlen

Silber ETF (börsengehandelter Indexfonds)	ISIN	Kurs	Stoppkurs	Management- gebühr pro Jahr (in Prozent)	Anlagemünzen				Ankauf	Verkauf
		(in Euro)							(in Euro)	
ETFS Physical Silver	DE000A0N62F2	12,91	11,30	0,49	Maple Leaf, Krügerrand (1 Unze) ¹				14,70	16,75
Silberminen (Land)	ISIN	Kurs	Stoppkurs	Börsenwert	Unterneh- menswert ²	Kurs/ Buchwert	Kurs/ freie Mittel- zuflüsse ³	Gesamtkosten je geförderter Unze ⁴	Jahres- förderung	Reserven
		(in Euro)						(in Milliarden Euro)	(in Dollar)	(in Millionen Unzen)
Fresnillo (Mexiko)	GB00B2QPKJ12	9,96	7,60	7,3	7,4	2,7	145	10,39	58,7	501,7
Wheaton Precious Metals (Kanada)	CA9628791027	16,76	14,30	7,4	8,6	1,6	negativ	5,04	28,6	545,4
Pan American Silver (Kanada)	CA6979001089	13,21	10,30	2,0	1,8	1,6	28	8,50	25,0	288,4
First Majestic Silver (Kanada)	CA32076V1031	5,28	3,96	1,0	1,1	1,5	negativ	15,12	9,7	82,4
Hecla Mining (USA)	US4227041062	2,34	1,79	1,1	1,5	0,7	218	15,68	12,5	177,0
Fortuna Silver (Kanada)	CA3499151080	3,28	2,70	0,5	0,4	1,2	negativ	11,90	8,5	44,8

¹ Empfehlung: Kauf nur bei etablierten Edelmetallhändlern, Banken und Sparkassen; ² Börsenwert minus/plus Nettoliiquidität/Nettoschulden; ³ Mittelzuflüsse der vergangenen zwölf Monate nach Abzug der Investitionen; ⁴ einschließlich nachhaltigem Investitionsaufwand, Verwaltungs- und Gemeinkosten, Explorations- und Umweltsanierungskosten; **Quelle:** Bloomberg, pro aurum; Stand: 8. Januar 2019



Cool down Arbeiter des polnischen Bergbaukonzerns KGHM Polska Miedź beim Gießen von Barren

Fed die geldpolitischen Zügel unter dem Druck der Finanzmärkte tatsächlich – worauf zuletzt sinkende US-Renditen hindeuten –, dann droht am Ende womöglich doch noch stärkere Inflation. „Wir erleben gerade den Wechsel von einer durch Zentralbankgeldschöpfung angefeuerten Vermögenspreis-inflation zu einer von Schulden getriebenen Konsumentenpreis-inflation. Das spricht für Silber“, sagt Dimitri Speck, Gründer des Analysehauses Seasonax aus Wien. Wenn Inflation aber einmal da ist, lässt sie sich nicht mehr so leicht zügeln. Dann käme neben Gold auch Silber unweigerlich wieder zurück ins Spiel.

Zumal Silber preiswert ist. Das zeigt das Preisverhältnis zwischen Gold und Silber.

Um diese Kennzahl zu ermitteln, wird der aktuelle Goldpreis in Dollar einfach durch den aktuellen Silberpreis in Dollar geteilt. Hohe Werte bedeuten, dass Silber preiswert ist gegenüber Gold – und umgekehrt.

Übersprang die Kennzahl in den vergangenen Jahren die Marke von 80, dann stellte sich dies in der Rückschau oft als guter Zeitpunkt für den Einstieg in Silberunzen heraus. Anschließend brachte Silber mehr Gewinn als Gold; beide Edelmetalle legten in solchen Phasen zu, die Silberunze aber eben stärker. So zwischen Sommer 2003 und Anfang 2008 mit einem Plus von 300 Prozent (siehe Grafik Seite 77). „Außerhalb von Krisenzeiten hat der Silberpreis in der Regel einen größeren Hebel nach oben als der

Goldpreis. Allerdings hat der Abschlag bei Silber auch einen Grund. Anders als Gold ist Silber ein kurzfristiges Spekulationsobjekt und keine langfristige Krisenversicherung“, sagt Eugen Weinberg, Rohstoffexperte der Commerzbank.

Im Dezember 2018 stieg die Gold-Silber-Rate auf knapp 86. Es war der höchste Wert seit 25 Jahren. Der Silberpreis hat seither leicht angezogen, um knapp sieben Prozent auf aktuell 15,60 Dollar pro Feinunze. Aber da sollte noch reichlich Luft nach oben sein. Denn noch ist die Nachfrage nach Silber zu Investmentzwecken nicht gestiegen.

Das liegt auch daran, dass sich die Bestände der mit Barren gedeckten börsen- ►

notierten Silberfonds auch in der Baisse auf vergleichsweise hohem Niveau gehalten hatten: Aktuell lagern in den Tresoren der Indexfondsanbieter rund 520 Millionen Unzen oder gut 60 Prozent der weltweiten Jahresfördermenge. Nennenswerte Zuflüsse konnten die Fonds noch nicht verzeichnen. Die weltweite Nachfrage nach Anlagemünzen und Barren ist sogar zurückgegangen, auf zuletzt 125 Millionen Unzen pro Jahr, fast 60 Prozent weniger als 2015. „Ende des dritten Quartals 2018 sind Anleger extrem pessimistisch geworden. Dieser Pessimismus ging in den letzten Monaten zurück, weshalb die Preise wieder gestiegen sind“, so Weinberg.

Mehr Optimismus ist auch angebracht, weil Anleger ein schnell wachsendes Silberangebot jetzt nicht mehr befürchten müssen. Auf dem aktuellen Preisniveau lohnt sich der Verkauf von Omas Tafelsilber kaum noch. Nur noch gut ein Zehntel der weltweiten Nachfrage wird aktuell aus recyceltem Altsilber bedient. Auf dem Preishoch 2011 erreichte der Anteil fast ein Viertel. Das Angebot der Minen ist zudem begrenzt. Die weltweit bekannten unterirdischen Silbervorkommen erreichen nach Angaben des United States Geological Survey, einer wissenschaftlichen Behörde des US-Innenministeriums, gut 17 000 Millionen Unzen. Gemessen an einer Jahresfördermenge von etwa 865 Millionen Unzen, reichen die Reserven demnach nur noch knapp 20 Jahre.

Silber wird zu rund 70 Prozent als Nebenprodukt im Untertagebau gewonnen, so etwa in Kupferbergwerken. Steigt dort die Produktion, gibt es mehr Silber auf dem Weltmarkt. Das ist vor allem dann der Fall, wenn Förderer für Kupfer oder auch für Blei und Zink hohe Preise erzielen. Sacken die Preise für diese konjunkturzyklischen Metalle dagegen ab, gibt es auch weniger Silber. Ein zwischenzeitlicher Einbruch der Industriemetallpreise ließ etwa die Silberproduktion zwischen 2015 und 2017 um rund fünf Prozent schrumpfen. Auch aktuell sind die Industriemetallpreise eher auf dem Weg nach unten, das spricht also für ein knapperes Silberangebot.

Früher wurde Silber ausschließlich zu Münzen, Besteck und Schmuck verarbeitet. Heute ist Silber vor allem ein Verbrauchsgut, 60 Prozent des jährlichen Silberangebots gehen in mehr als 40 000 industrielle Anwendungen. Silber ist aufgrund seiner speziellen physikalischen Eigenschaften unverzichtbar, und es ist schwierig durch andere Metalle zu ersetzen, zumal wenn der Preis günstig ist wie derzeit. Denn Silber hat den Vorteil der höchsten Leitfähigkeit für Wärme und Energie sowie das höchste

Reflexionsvermögen aller Metalle. Es findet sich beispielsweise in zahlreichen Elektrokontakten, in Katalysatoren, Solar-Paneelen oder in Batteriespeichern. Wer einen neuen Kühlschrank kauft, der freut sich über Keimtötung, die das Silber übernimmt. Allein von 1999 bis heute stieg die industrielle Nachfrage um 130 Prozent, auf rund 600 Millionen Unzen pro Jahr. Dieser gewaltige Nachfrageschub verhinderte den immer wieder befürchteten Zusammenbruch des Silbermarktes. Denn in der digitalen Fotografie wird Silber praktisch nicht benötigt, während in klassischen Analogfilmen das Edelmetall immer mitverarbeitet ist. So sackte der Anteil der Fotoindustrie an der Silbergesamtnachfrage von einst 26 auf nur noch rund vier Prozent per Ende 2017 ab.

Auf lange Sicht dürfte die Silbernachfrage jedoch wegen der Einführung und Verbreitung neuer Technologien weiter zunehmen. In einer Studie für die Deutsche Rohstoffagentur untersuchte das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung die Auswirkungen von Zukunftstechnologien auf die Rohstoffnachfrage. Silber bescheinigt die Untersuchung hohes Potenzial. Das größte Mengenwachstum sei bei einem Einsatz von Nanosilber bei Hochtemperaturleitern und in antibakteriellen Anwendungen zu erwarten, außerdem bei den funktionsfähigen Chips, die derzeit zunehmend klassische Etiketten in Supermärkten oder bei Elektronikketten ersetzen.

Wie Anleger Steuern sparen

Auch wenn die Preisaussichten für Silber günstig sind, sollten Anleger beachten, dass ein Gutteil ihrer Gewinne und ihres Einsatzes an den Staat gehen. So hat in Deutschland in den vergangenen Jahren die Mehrwertsteuer die Nachfrage nach Barren und Münzen gebremst. Denn seit dem 1. Januar 2014 gilt auch für Anlagemünzen der

volle Mehrwertsteuersatz von 19 Prozent. Zuvor galt ein ermäßigter Satz von sieben Prozent. Den geltenden vollen Satz können Anleger allerdings mit einem Trick umgehen. Denn der Fiskus strich nur den ermäßigten Mehrwertsteuersatz. Der Einfuhrumsatzsteuersatz für Münzen verharrte bei sieben Prozent. Wichtig ist, dass Anbieter die Münzen aus einem Land außerhalb der Europäischen Union (EU) importiert haben. Der kanadische Maple Leaf und neuerdings auch in Silber erhältliche südafrikanische Krügerrand sind da unverdächtig.

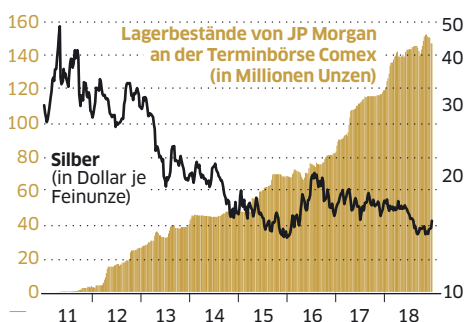
Der Clou für die Münzanbieter besteht darin, diesen verminderten Steuersatz in Kombination mit der sogenannten Differenzbesteuerung zu nutzen. Erst bezieht der Edelmetallhändler die Münzen aus einem Nicht-EU-Land und verzollt sie dann mit sieben Prozent. Doch statt sich die gezahlte Vorsteuer wie sonst üblich erstatten zu lassen, rechnet er diese im Rahmen der Differenzbesteuerung seinem Einkaufspreis hinzu. Verkauft der Händler nun eine Münze, dann muss er die Mehrwertsteuer von 19 Prozent nicht auf den Nettoverkaufspreis, sondern nur auf die Differenz zwischen seinem Einkaufs- und dem Verkaufspreis erheben. Der Händler führt also 19 Prozent auf seine Gewinnmarge ab. Liegt die beispielsweise bei zwei Euro, dann fallen darauf 19 Prozent Steuer an, das macht 38 Cent. Gemessen am aktuellen Preis von rund 16,75 Euro je Feinunze, zahlt der Münzkäufer also nur 2,3 Prozentpunkte mehr an Steuer als früher, statt deren zwölf.

Und wer Silber nicht zwingend auf dem heimischen Dachboden lagern will, kann Barren und Münzen auch in einem Schweizer Zollfreilager erwerben und einlagern – ganz legal und ohne Mehrwertsteuer. Anleger können die Zollfreilager ab einem Investitionsvolumen von 10 000 Schweizer Franken (rund 8900 Euro) nutzen. Der Vorteil der Steuerfreiheit ergibt sich aber nur, wenn das Silber auch dort gelagert bleibt. Die Auslieferung der Ware ist zwar möglich. Dann aber fällt doch die Mehrwertsteuer von 19 Prozent an. Immerhin wären Gewinne aus physischen Silberinvestments nach einem Jahr Haltedauer aber steuerfrei. Ohne Mehrwertsteuer kaufen Anleger auch, wenn sie sich für einen mit Barren gedeckten Silberfonds entscheiden. Allerdings werden dann, etwa beim ETFs Physical Silver, beim Verkauf von einem Gewinn 26,4 Prozent Abgeltungsteuer und Soli abgezogen – auch nach mehr als einem Jahr Haltedauer.

Vorteil: Anleger müssen sich nicht wie Silberfan Jens Schneider um die Statik und Belastbarkeit ihres Dachbodens sorgen. ■

MEHR SILBER ALS DIE BRÜDER HUNT

Die US-Großbank JP Morgan hat ihre Silberbestände bei fallenden Preisen massiv ausgeweitet



Quelle: Thomson Datastream



Ja, laufen sie denn? Bitcoin-Mining-Computer auf einer Server-Farm in in Guizhou, China

„Warum hast du nicht verkauft, du Depp?“

Vor gut einem Jahr stand die Digitalwährung **Bitcoin** so hoch wie nie. Dann platzte die Blase und mit ihr die Träume von Millionen. Doch das ist noch längst nicht das Ende der Kryptowährungsgeschichte.

TEXT PHILIPP MATTHEIS

Anfang Dezember heftete sich Peter McCormack folgenden Tweet an sein Twitter-Profil: „Hier steht, wie ich aus 32 000 Dollar 1,2 Millionen machte und wieder ziemlich genau null (wenn alle Steuern bezahlt sind).“

Wer darauf klickt, liest in 14 Tweets die Geschichte eines 39-jährigen Familienvaters, der binnen zwei Jahren ein Vermögen mit Kryptowährungen machte, nur um es anschließend wieder zu verlieren – eine der verrücktesten Spekulationsblasen der Finanzgeschichte in knapp 2000 Zeichen. Darunter berichten Hunderte von ähnlichen Erlebnissen.

McCormack, der heute den Podcast *What Bitcoin did* betreibt, hatte Ende 2016 seinen Job bei einer Werbeagentur verloren und seine Ersparnisse von rund 32 000 Dollar in die Kryptowährungen Bitcoin und Ethereum investiert. Anfang 2017 hatte Bitcoin gerade die 1000-Dollar-Marke überschritten. Nach weniger als drei Monaten hatte McCormack seinen Einsatz verzehnfacht. Im Sommer 2017 verkaufte McCormack ein Viertel seiner Bitcoin – nur um das Geld in andere Kryptowährungen zu investieren. Reine Gier. Aber auch jetzt zahlte die sich aus. Im Dezember 2017 war Bitcoin auf fantastische 19 500 Dollar gestiegen. Die ge-

samte Marktkapitalisierung der Kryptowährungen erreichte fast 800 Milliarden Dollar.

Und McCormack war Millionär. Das Geld hätte sein Leben verändern können, schreibt er, aber er wollte mehr. Fünf Millionen, mindestens. Mit dem Geld wollte er den Fußballclub seiner ostenglischen Heimatstadt Bedford kaufen. Wie alle, die in einer Spekulationsblase stecken, extrapolierte er den steilen Anstieg der vergangenen Monate auf die Zukunft. So gerechnet, hätte er die fünf Millionen ein halbes Jahr später haben müssen.

Er wollte außerdem: Traden, als Kryptobroker tätig werden, Bitcoin schürfen und einen Bitcoin-Podcast starten. Den Podcast gibt es heute noch. Aus den anderen Projekten wurde nichts.

Denn 2018 kollabierte der Markt, der Gesamtwert der Kryptowährungen fiel von 800 Milliarden auf knapp 130 Milliarden Dollar heute. Bitcoin notiert aktuell bei 3800 Dollar – gut 80 Prozent minus. Alternative Kryptowährungen, die Altcoins, hat es noch schlimmer erwischt. Wer etwa vor einem Jahr 1000 Euro in Cardano oder Verge steckte, hat heute weniger als 40 Euro. Selbst den ▶

harten Kryptofans ist mittlerweile klar: Es ist vorbei. Die Blase ist geplatzt.

McCormack, du Depp!, wird mancher sagen. Warum hast du nicht verkauft?

Doch wer einmal eine Spekulationsblase mit „skin in the game“, wie der Buchautor Nassim Taleb es nennt, also mit echtem Einsatz aus eigenem Geld miterlebt hat, der weiß: Einen Spekulanten zu stoppen ist ähnlich schwer, wie einen Raucher zu entwöhnen. Dem Raucher ist klar, dass Rauchen ungesund ist. Der Spekulant ahnt, dass Kurse nicht ewig steigen können.

Aber was ist, wenn es dieses Mal anders ist? Und es war ja tatsächlich vieles anders im Bitcoin-Boom.

Da war das Versprechen einer Alternative zum Bankensystem. Digitales Geld, das ohne eine zentrale Autorität auskommt. Erfinden von dem Mythos Satoshi Nakamoto, dessen Identität bis heute nicht geklärt ist, mitten in der Finanzkrise 2008. Fälschungssicher. Unmanipulierbar. Deflationär. In seinem Buch „The Bitcoin Standard“ erklärt der Ökonom Saifedean Ammous, wie Bitcoin als Basis für wertstabiles Geld fungieren könnte – so wie Gold im System des Goldstandards. Das Buch ist ein Hohelied auf die Geldtheorie der Österreichischen Schule; Balsam für jeden, der schon länger ein diffuses Unwohlsein beim Gedanken an unser Geldsystem und Schuldenexzesse spürt.

Zentralbanken würden früher oder später herkömmliches Geld mit Bitcoin, dem digitalen Gold, unterlegen. Deshalb könne Bitcoin ja so wertvoll werden wie alles Gold der Welt – und damit locker auf 150 000 Dollar steigen. Klingt wahnsinnig, aber viele, die den Ritt von 1000 auf fast 20 000 Dollar miterlebt haben, glaubten daran.

Getrieben wurde Bitcoin auch vom Vertrauen in die Blockchain. Mit den dezentralen Datenbanken im Internet lasse sich quasi die Hälfte der Welt einfacher organisieren, hieß es: Lieferketten, Eigentumsverhältnisse, Eheschließungen, Pferdewetten, Testamentsvollstreckung, Zahnbehandlungen – alles sollte auf die Blockchain. Für jede Blockchain-Start-up-Idee wurde ein Coin kreiert, dessen Wert sich sofort nach Ausgabe vervielfachte. Bis die Anleger realisierten, dass aus dem neuen Geschäftsmodell so schnell wohl doch nichts wird, oder, schlimmer: bis die Betrüger abgetaucht waren, mit ganz realem Anlegergeld.

Ripple schlägt Microsoft

Eine neue Technologie, viel Fantasie und billiges Geld in Form von niedrigen Zinsen – das sind alle Zutaten, die man für eine Spekulationsblase braucht. Dass eine Firma

wie Ripple, die eine Rechnungseinheit für Bankgeschäfte ausgibt, mehr wert sein kann als Microsoft, mag allen außerhalb der Blase absurd erscheinen. Dem, der drin ist, erscheint es völlig logisch: Es geht ja um die Zukunft. Und wer auf einmal 1,2 Millionen Dollar auf dem Konto hat, für den sind 120 000 Dollar nicht zwei Jahresgehälter, sondern eben bloß zehn Prozent des gesamten Spielgeldes.



„Irgendwann gab es sogar Rapper, die ihre Coins glorifizierten. Das war irreal“

FRIEDEMANN BRENNEIS Hochschuldozent, Gründer des Recherche-Blogs Coinspondent

Friedemann Brenneis ist Hochschuldozent und Gründer des Recherche-Blogs Coinspondent, einer Nachrichtenseite zum Thema Bitcoin. Der Leipziger konnte als einer der wenigen auch immer eine kritische Distanz bewahren. „Es war bemerkenswert, wie immer mehr Medien auf das Thema sprangen und so den Effekt verstärkten. Irgendwann gab es ja sogar Rapper, die ihre Coins glorifizierten. Das war irreal“, sagt er.

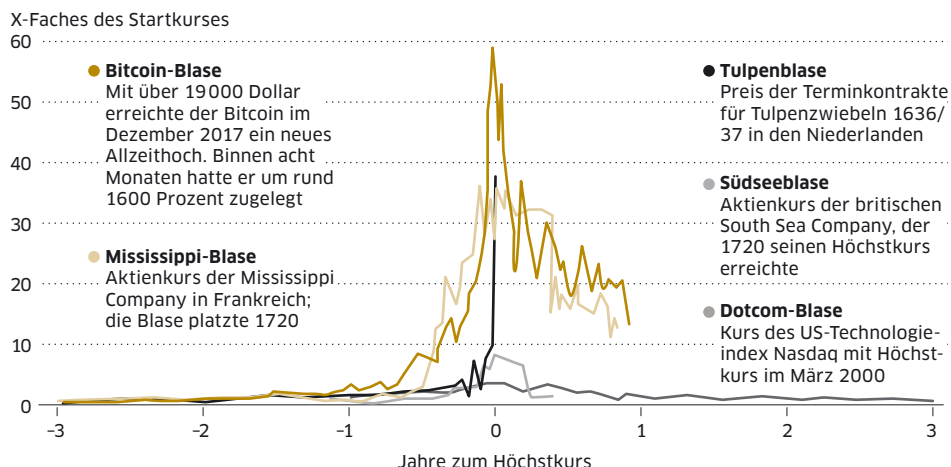
Hinzu kamen, wie in jeder Blase, die Propheten. Clif High zum Beispiel, bekennender Aluhut-Träger mit roter Hornbrille. Da er laut eigenen Angaben über eine neue

revolutionäre Kursprognosetechnik verfüge, wisse er mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit, dass Bitcoin im Mai 2018 bei 64 000 Dollar stehen würde, tat er kund. Stand es aber nicht. High hatte sich um eine Null vertan. Der Prophet tauchte erst mal ab – und redet heute nur noch über alternative Heilmethoden von Krebs. Derbe Zeitgenossen hielten es mit John McAfee, Gründer der gleichnamigen Anti-Viren-Softwarefirma. Der kündigte auf Twitter an, er werde sein eigenes Gemächt verspeisen, wenn Bitcoin nicht auf 500 000 Dollar steigen würde. Bis 2020 allerdings. McAfee kann also noch ehrenhaft zwei Jahre unbeschadet weiterleben. „Ich kann nicht verlieren, das ist schlichtweg unmöglich“, ist sich der umstrittene Selfmade-(Ex-)Millionär sicher. Julian Hosp, ein begnadeter Motivator und Blockchain-Start-up-Gründer aus Österreich, sagte vor einem Jahr, 2018 könne Bitcoin auf 5000 Dollar fallen und auf 50 000 Dollar steigen – kurz: Alles sei möglich. Und Zehntausende, die seinen YouTube-Kanal verfolgen, setzten auf die 50 000 Dollar.

Seine gewaltige Wucht, stärker als alle bisherigen Spekulationsblasen der Geschichte (siehe Chart unten), entfaltete der Bitcoin-Boom, weil er sich – wohl als die erste Spekulationsblase – nur im Internet abspielte. Nirgendwo können Filterblasen besser gedeihen als in Facebook-, Telegram-, und WhatsApp-Gruppen, wo sich Kapitalismuskritik und Gier, Totalverweigerung und der Wunsch nach einer besseren Welt mischten. Hier tummelten sich vor allem junge Männer, die auf den nächsten „Coin“ warteten, in der Hoffnung, er würde sich verzehnfachen. Das Benzin des Krypto-booms war Testosteron. Laut der Seite coin.

NIE PUMPTEN SICH EINE BLASE SCHNELLER AUF

Kursentwicklung ausgewählter Anlageblasen vor und nach ihrem Höchstkurs



Quelle: Bloomberg



Pistoler John McAfee, Gründer der gleichnamigen Softwarefirma, macht heute in Krypto

dance sind 91 Prozent der Bitcoin-Interessierten Männer, 62 Prozent davon sind jünger als 34 Jahre – und damit zu jung, um die letzte große Spekulationsblase, die Dotcom-Bubble Ende der Neunzigerjahre miterlebt zu haben. FOMO, „Fear of Missing Out“, war dort über Monate die herrschende Grundstimmung: Angst, Gewinne zu verpassen. Wer warnte, also FUD „Fear, Uncertainty and Doubt“ (Angst, Unsicherheit, Zweifel) verbreitete, dem wurde das Schicksal der unerhörten Cassandra zuteil. Ignorieren der Warnungen war noch die netteste Form der Zurückweisung. „Hodl“, eine Verballhornung des Wortes „to hold“ wurde zu einem festen Begriff auf Social Media. Wer verkaufte, galt als „weak hand“, als Schwächling.

Warner gab es genug. Wirtschaftsnobelpreisträger Robert Shiller nannte den Bitcoin-Boom noch im September 2017 ein perfektes Beispiel für irrationale Übertreibung. Sein Kollege Joseph Stiglitz äußerte sich ähnlich, und Warren Buffett prophezeite noch im Mai 2018 ein „böses Ende“ für Bitcoin. Doch in Teilen der Szene galten diese Warner als Teil der „Fiatgeld-Mafia“, die wertlose Währungen verteidigt und mit der Wall Street unter einer Decke steckt.

Was dann folgte, war das klassische Muster aller Spekulationsblasen: Zunächst die Verweigerung. Als der Bitcoin-Preis innerhalb einer Woche von 19 500 Dollar auf unter 11 000 Dollar fiel, hielten das alle für



„Ich kann nicht verlieren, das ist schlichtweg unmöglich“

JOHN MCAFEE Software-Gründer

eine gute Gelegenheit zum Nachkaufen, einen „Dip“. Als Bitcoin Anfang Februar 2018 auf 6000 Dollar gefallen war, kam es zu dem, was Psychologen „kognitive Dissonanz“ nennen. Es kann nicht sein, was nicht sein darf. Bitcoin sollte steigen, aber es fiel. Die meisten Menschen neigen dazu, diesen Widerspruch aufzulösen, indem sie sich noch verrückteren Prognosen hingeben. In den Facebook-Gruppen wuchs der Hass auf Banken und Hedgefonds, die man beschuldigte, den Kurs manipuliert zu haben.

Als im Lauf des Jahres 2018 den meisten dann doch dämmerte, dass sie es nicht mehr zum Kryptomillionär bringen würden, griff das, was die Verhaltensökonomien die „Sunk-Cost-Trap“ nennen, die Falle der versunkenen Kosten: Statt Fehler einzugestehen und zu retten, was zu retten ist, klammert man sich weiter an das Investment. Die Folge: Totalverlust. Schulden. Verzweiflung.

So kam es, dass McCormack und mit ihm Millionen von anderen Anlegern nie die

Reißleine zogen. Am Ende des Jahres notierte sein Portfolio 98 Prozent im Minus. Und darauf kamen noch die Steuern.

Und heute?

Bitcoin ist tot. Wieder einmal.

Übrig geblieben sind die, die Bitcoin der Idee wegen verehren, die in ihm Geld sehen, das ohne Zentralbank auskommt und in einer Welt, in der sich die Schulden Spirale immer schneller dreht, eine stabile Alternative darstellt. Die meisten Blockchain-Anwendungen und Altcoins lehnen sie ab.

Für den 35-jährigen Leipziger Brenneis ist es nicht der erste Bitcoin-Zyklus. 2013 stieg Bitcoin von 100 auf 1000 Dollar, um dann wieder 80 Prozent abzustürzen. Er sagt, Leute, die noch länger dabei sind als er, hätten das schon drei-, viermal erlebt.

„Ein solcher Bärenmarkt ist auch reinigend. Wir sehen das bei unseren Treffen. Vor einem Jahr kamen viele, die keine Ahnung hatten, nur schnell reich werden wollten.“ Heute seien die meisten Teilnehmer wieder Leute, die sich wirklich für die Thematik interessieren. Bitcoin nur am Preis zu bewerten hält er deswegen für einen Fehler.

Bitcoin feiert in diesem Januar auch seinen zehnten Geburtstag. In diesen zehn Jahren wurde es 336 Mal für tot erklärt. Das System, betont Brenneis, sei fehlerfrei, und je länger es existiert, desto höher steigt die Wahrscheinlichkeit, dass es sich durchsetzen wird. Der Vergleich zum Dotcom-Boom Ende der Neunziger liegt nahe: Die Blase platzte, das Internet aber hat die Welt verändert, das Geld wurde später verdient. Auch wenn der Hype vorbei ist: Unternehmen beginnen, die Blockchain-Technologie zu integrieren. Einige Zentralbanken experimentieren mit staatlichem Kryptogeld.

Es gibt sie noch, die Propheten, die Bitcoin auf 100 000 Dollar und mehr steigen sehen. Der exzentrische Wall-Street-Abtrünnige, Trump-Fan und Gründer von Heisenberg Capital, Max Keiser, sagte noch vor wenigen Wochen, Bitcoin würde alles „Geld aus dem Fiat-System absaugen und auf 100 000 Dollar steigen“. Viele, die das Konzept einmal verstanden haben, sind so fasziniert, dass sie Bitcoin alles zutrauen. Bitcoin steht jetzt knapp unter 4000 Dollar. Hartgesottene warten noch einen letzten Absturz, der alle Hoffnung aus dem Markt schüttelt – und kaufen dann.

McCormack dürfte dafür kein Geld haben. Bereuen tut er dennoch nichts, schreibt er in seiner kurzen Twitter-Geschichte: „Ich bin nicht verbittert oder sauer. Die letzten zwei Jahre waren ein toller Ritt. Ich habe die Welt bereist, und ich war reich und wieder arm.“

Auf einen Schlag mehr rausholen

Angestellte können von beruflichen Ausgaben profitieren. Über die für die **Steuererklärung 2018** relevanten Änderungen, Urteile und laufenden Verfahren informiert die Steuer-Serie.

TEXT NIKLAS HOYER



Bahn frei Fahrten zur Arbeit bringen Angestellten steuerlich am meisten

Dieses Jahr dürfte die Steuererklärung vielen Angestellten mehr bringen: Berufliche Anschaffungen bis 800 Euro (pro Gegenstand, ohne Mehrwertsteuer) dürfen sie jetzt auf einen Schlag absetzen. Vorher hatte die Grenze bei nur 400 Euro gelegen. So kann die Steuer für 2018 deutlich sinken. Teurere Anschaffungen müssen über mehrere Jahre abgeschrieben werden, je nach Nutzungsdauer. Dafür gibt es Tabellen mit Richtwerten. Der Preis eines neuen Laptops wird über drei Jahre verteilt.

Einen echten Effekt haben die beruflichen Ausgaben allerdings nur, wenn 1000 Euro Gesamtsumme im Jahr überschritten werden – für alle beruflichen Kosten. Diese Summe wird bei Angestellten pauschal berücksichtigt, beim laufenden Lohnsteuerabzug. Jeder weitere Euro wirkt – und bringt bis zu 0,44 Euro Steuersparnis.

Probleme kann es geben, wenn Anschaffungen beruflich und privat motiviert sind. Früher waren sie dann gar nicht absetzbar. Mittlerweile wurden die Regeln gelockert. Allerdings muss eine Aufteilung nach Nutzungsanteil möglich sein. Außer beim heimischen Arbeitszimmer: Wird das zu mehr als zehn Prozent privat genutzt, kann gar nichts abgesetzt werden. Die Arbeitsecke

im Wohnzimmer bleibt so reine Privatsache. Eine Beschwerde wies das Bundesverfassungsgericht ab (2 BvR 949/17).

Doch bevor Angestellte nun umbauen: Leider bleiben sie auf den Kosten eines heimischen Arbeitszimmers sowieso meist sitzen. Bildet dieses nicht den Mittelpunkt der „gesamten betrieblichen und beruflichen Betätigung“, können Kosten – begrenzt auf 1250 Euro pro Kopf und Jahr – nur geltend gemacht werden, wenn kein anderer Arbeitsplatz zur Verfügung steht. Dies betrifft etwa die Unterrichtsvor- und -nachbereitung bei Lehrern. Nur wenn das Homeoffice beruflich im Mittelpunkt steht, werden Kosten voll akzeptiert.

SERIE TEIL 1

STEUER- ERKLÄRUNG 2018

Der nächste Teil folgt in Heft 5. Themen: Paare, Familien und Studenten

Der Auswärtsvorteil

Am meisten holen Angestellte mit Fahrten zur Arbeit raus: Dank Entfernungspauschale können sie pro Arbeitstag und Kilometer 0,30 Euro absetzen. Dabei zählt aber nur die einfache Entfernung, Hin- und Rückfahrt also nicht separat, und in der Regel nur die kürzeste Strecke. Die Ent-

fernungspauschale kann immer genutzt werden, egal, ob Angestellte zu Fuß, mit dem Rad, im Auto oder mit dem öffentlichen Nahverkehr zur Arbeit kommen.

Die Fahrten zur Arbeit beziehen sich auf den gewöhnlichen Arbeitsort, „erste Tätigkeitsstätte“ genannt. Das muss eine ortsfeste,

betriebliche Einrichtung sein, der der Arbeitnehmer vertraglich zugeordnet ist. Gibt es die nicht, bietet das Vorteile. Jede Fahrt zur Arbeit zählt dann wie eine Dienstreise. Und bei Dienstreisen können neben anderen Posten 0,30 Euro pro gefahrenen Kilometer abgesetzt werden, also sowohl für die Hin- als auch für die Rückfahrt zur Arbeit. Das Niedersächsische Finanzgericht sah im Heimatrevier von Streifenpolizisten aber zum Beispiel deren erste Tätigkeitsstätte (2 K 168/16). Der Bundesfinanzhof kann noch anders entscheiden (BFH, VI R 27/17).

Wer dauerhaft auswärts arbeitet und sich eine Zweitwohnung einrichtet, der kann Kosten doppelter Haushaltsführung absetzen. Dafür muss der Lebensmittelpunkt weiter in der Heimatwohnung liegen, etwa weil Ehepartner und Kinder dort wohnen. Drei Monate lang kann dann pauschal Verpflegungsmehraufwand geltend gemacht werden. Außerdem sind weitere Kosten absetzbar, etwa für die Wohnung im Inland maximal 1000 Euro pro Monat. Wird eine Zweitwohnung während einer Elternzeit beibehalten, werden die Kosten dennoch berücksichtigt (Finanzgericht Berlin-Brandenburg, 3 K 3278/14). Eventuell könnte der BFH noch anders entscheiden (VI R 1/18).

Die Umzugskosten zählen ebenfalls – müssen allerdings im Detail nachgewiesen werden. Eine Pauschale für sonstige Umzugskosten, die bei normalen beruflich bedingten Umzügen genutzt werden kann, gilt bei doppelter Haushaltsführung nicht. ■

Einkommensteuer

Abzug ohne Arztgutachten möglich

Eltern ließen ihre Tochter mit einer nicht wissenschaftlich anerkannten Therapie behandeln. Die Kosten von 18 000 Euro mussten sie selbst tragen und machten sie daher bei der Einkommensteuer geltend. Das Finanzamt lehnte ab. Begründung: Der Amtsarzt habe auf dem Attest der Tochter nur „Die Angaben werden amtsärztlich bestätigt“ vermerkt. Dies sei kein Gutachten. Das Finanzgericht Rheinland-Pfalz entschied dagegen, dass der Vermerk ausreichend sei (1 K 1480/16).

Übernahmeangebot

Sonderprüfung nur bei grobem Verstoß

Ein Konzernvorstand empfahl den Aktionären, das Übernahmeangebot eines Wettbewerbers abzulehnen – mit Erfolg. Minderheitsaktionäre forderten eine Sonderprüfung, weil der Vorstand Zahlen geschönt habe, um das Angebot zu diskreditieren. Ein grober Verstoß als Bedingung für Sonderprüfungen sei aber nicht nachzuweisen, so das OLG Stuttgart (20 W 6/18).

Kapitalanlage

Mehr Verluste auf Folgejahre übertragen

Ein Anleger investierte auf Kredit in Bankprodukte. Die Verluste beim Verkauf wollte er von Einkünften abziehen. Das Finanzamt lehnte dies ab, weil sich die Verluste nur von Veräußerungsgewinnen abziehen ließen, die jedoch in ausreichender Höhe fehlten. Der Bundesfinanzhof entschied, dass zwar nicht die strittigen Steuerbescheide, jedoch die Höhe der auf spätere Steuerjahre zu übertragenden Verluste zu ändern sind (IX R 28/17). Das Finanzgericht München muss erneut entscheiden.



DÖRTE DÖRNER,
KfW-Expertin für Baukindergeld

Baukindergeld: Wer Anspruch darauf hat

Frau Dörner, um Baukindergeld zu bekommen, dürfen Immobilienkäufer vorher kein Wohneigentum haben. Gilt das auch, wenn zum Beispiel die Eltern eine Immobilie gegen Nießbrauch übertragen haben? Hier profitieren die Eigentümer aktuell ja noch nicht.

Auch das gilt aber als Vor-eigentum und schließt die Förderung über zehn Jahre von 1200 Euro jährlich pro Kind aus.

Um Anspruch zu haben, darf das Haushaltseinkommen bei einem Kind maximal 90 000 Euro im Jahr betragen. Pro Kind steigt die Grenze um 15 000 Euro. Was wird als Haushaltseinkommen angesetzt?

Das ist das zu versteuernde Einkommen des Antragstellers und eventuell noch des Ehe- oder Lebenspartners oder des Partners aus eheähnlicher Gemeinschaft. Dabei wird der Schnitt des vorletzten und vorvorletzten Jahres herangezogen, weil dafür in aller Regel die Steuerbescheide vorliegen.

Kann ich ein mittlerweile gesunkenes Einkommen nachweisen, um doch vom Baukindergeld zu profitieren?

Nein, das geht aus Gründen der Gleichbehandlung aller Antragsteller nicht.

§

Recht einfach

Ärger mit Mützen

Mützen schützen vor Kälte – gerade im Winter. Sie können jedoch auch Auslöser für Konflikte sein. Dann müssen häufig Gerichte den Streit beenden.

Pilot. Ein Pilot der Lufthansa sollte laut Betriebsvereinbarung im öffentlich zugänglichen Bereich des Flughafens seine Dienstmütze tragen. Pilotinnen war es dagegen freigestellt, ob sie dort ihre Mütze tragen oder nicht. Gegen diese Ungleichbehandlung klagte der Pilot – mit Erfolg. Das Bundesarbeitsgericht sah keinen sachlichen Grund, warum es den Mützenzwang nur für männliche Piloten gibt (1 AZR 1083/12). Die Lufthansa hatte vor Gericht argumentiert, dass Frauen eine Mütze nicht mit jeder Frisur tragen könnten.

Lehrerin. Das Land Nordrhein-Westfalen verbot 2006 Lehrern im Unterricht ein Kopftuch zu tragen. Eine Lehrerin trug nach der Gesetzesänderung eine Mütze, die Haare und Ohren verdeckten. Das Land sah in der Mütze nur einen Ersatz für das

Kopftuch und mahnte die Lehrerin ab. Die Pädagogin klagte gegen die Abmahnung. Durch das Tragen einer Mütze sei der Schulfrieden nicht automatisch gefährdet, urteilte das Bundesverfassungsgericht (1 BvR 471/10). Es verwies das Verfahren zurück ans Landesarbeitsgericht Düsseldorf (5 Sa 307/15). Das Land habe in der Abmahnung nicht schlüssig belegen können, warum der Schulfrieden gefährdet sei, weil die Lehrerin eine Mütze trage, entschied die Düsseldorfer Richter.

Wachmann. Ein Polizist, der vom Land Berlin zum Objektschutz abgestellt wurde, wollte wärmere Winterkleidung für den Außeneinsatz einklagen. Dazu gehörte unter anderem eine gefütterte Wintermütze. Die vom Land gestellte Mütze sei zu dünn und von schlechter Qualität. Beim Landesarbeitsgericht

Berlin-Brandenburg hatte er mit seiner Klage jedoch keinen Erfolg. Die Richter stellten klar, dass die vom Arbeitgeber ausgegebene Kleidung ausreichend gewesen sei. Schließlich habe sich der Wachmann während einer Schicht nur jeweils zwei Stunden am Stück im Freien aufhalten müssen. Danach habe er sich in einem geheizten Häuschen eine Stunde lang aufwärmen können (2 Sa 19/14).

Angeklagter. Wer sich als Angeklagter vor Gericht weigert, seine Mütze abzunehmen, muss mit einem Ordnungsgeld rechnen. In einem Strafverfahren vor einem Amtsgericht musste ein Mützenträger 200 Euro zahlen. Dass sei so in Ordnung, stellte das Oberlandesgericht Stuttgart klar (1 Ws 126-127/07). Schließlich verletze das Verhalten des Angeklagten die Würde des Gerichts.

Dax-Aktien: Münchener Rück

Zurück zum
Drei-Milliarden-Gewinn

Wenn die Münchener Rück am 6. Februar die Eckdaten des abgelaufenen Geschäftsjahres bekannt geben wird, können sich Anleger auf einen kräftigen Zuwachs einstellen. Der Dreh kommt von deutlich niedrigeren Belastungen aus Großschäden. Weltweit mussten Versicherungen im vergangenen Jahr rund 70 Milliarden Euro für Folgen aus Naturkatastrophen bezahlen. Rechnet man das mit den gut drei Prozent hoch, die 2017 dabei auf die Münchener entfielen, ergäbe sich für 2018 eine Belastung aus Naturkatastrophen von etwa 2,1 Milliarden Euro. Das wäre gegenüber dem schlimmen Hurrikan-Jahr 2017 (3,7 Milliarden Euro Belastung) eine Verbesserung von 1,6 Milliarden. Dazu könnte aus dem Rückversicherungsgeschäft der Sparten Leben und Gesundheit sowie vom Erstversicherungsableger Ergo zusammen eine weitere Milliarde mehr gekommen sein. Insgesamt dürfte die Rück nach der schwachen Saison 2017 (392 Millionen Euro netto) im vergangenen Jahr wieder in die Nähe ihrer guten Gewinne gekommen sein, die bei drei Milliarden Euro und mehr lagen. Im schwierigen Börsenjahr 2019 macht das Aktien der Münchener Rück zu einem Basisinvestment.

DAX IM ÜBERBLICK

	Kurs (Euro)	Kursent- wicklung (%)		Gewinn pro Aktie (Euro)		KGV 2019	Börsen- wert (Mrd. Euro)	Div.- rendite (%) ²
		1 Woche	1 Jahr	2018	2019			
Dax¹	10 903,78	+3,1	-18,5				1035,9	3,8
Adidas (NA)	196,85	+6,8	+16,4	8,36	9,62	20,5	39,5	1,6
Allianz (NA)	176,12	+0,6	-12,1	17,75	19,16	9,2	74,8	5,0
BASF (NA)	64,02	+5,4	-32,4	5,39	5,24	12,2	58,8	5,0
Bayer (NA)	66,55	+9,3	-36,9	4,75	4,40	15,1	62,1	4,2
Beiersdorf	90,72	-1,2	-9,3	3,39	3,67	24,7	22,9	0,8
BMW	73,52	+5,4	-18,5	10,50	11,01	6,7	47,8	5,2
Continental	132,40	+9,8	-47,3	13,77	14,38	9,2	26,5	3,4
Covestro	46,88	+8,7	-47,0	9,52	5,91	7,9	8,6	5,1
Daimler (NA)	49,05	+8,4	-33,9	7,76	8,50	5,8	52,5	7,1
Deutsche Bank (NA)	7,49	+4,7	-50,5	0,24	0,65	11,5	15,5	1,8
Deutsche Börse (NA)	107,45	+1,4	+8,1	4,70	5,91	18,2	20,4	2,5
Deutsche Post (NA)	25,20	+5,0	-38,0	1,67	2,25	11,2	31,2	4,6
Deutsche Telekom (NA)	14,54	-1,9	-3,0	0,78	0,95	15,3	69,2	4,8
E.ON (NA)	8,97	+0,8	-0,5	0,66	0,66	13,5	19,7	4,8
Fresenius	43,79	+1,4	-34,9	3,70	3,50	12,5	24,4	1,8
Fresenius Medical Care	59,98	+4,8	-34,8	5,63	4,66	12,9	18,5	1,9
HeidelbergCement	56,22	+5,5	-40,3	5,79	6,27	9,0	11,2	3,8
Henkel (Vz)	96,10	+0,4	-16,5	5,44	5,95	16,2	39,8	1,9
Infineon (NA)	18,17	+4,5	-27,1	1,00	1,09	16,6	20,7	1,7
Linde	136,60	-0,9	-2,4	2,66	3,27	41,8	75,3	1,9
Lufthansa (NA)	20,20	+2,1	-32,9	4,17	4,04	5,0	9,6	4,1
Merck KGaA	90,48	+0,1	-3,4	4,88	3,97	22,8	39,3	1,4
Münchener Rück (NA)	186,80	-0,8	+0,1	16,74	18,44	10,1	27,9	4,9
RWE	19,98	+3,5	+18,5	1,23	1,44	13,9	12,3	3,5
SAP	89,01	+2,3	-6,7	3,75	4,27	20,8	109,3	1,6
Siemens (NA)	98,67	+0,6	-18,9	6,60	7,72	12,8	83,9	3,9
Thyssenkrupp	16,17	+8,5	-35,3	1,28	1,46	11,1	10,1	1,4
Volkswagen (Vz)	147,00	+7,9	-18,4	23,45	28,48	5,2	74,1	3,4
Vonovia (NA)	40,19	+0,8	-5,1	6,16	4,44	9,1	20,8	3,6
Wirecard	142,90	+5,9	+36,1	2,89	4,06	35,2	17,7	0,1

Stand: 9. Januar 2018, 11.05 Uhr; ¹ Dividenden eingerechnet; ² auf Basis der Dividenden-Schätzungen für 2018; NA = Namensaktie, Vz = Vorzugsaktie; **Quelle:** Bloomberg



Wertvolle DNA Novartis-Labor in Shanghai

Aktie: Novartis

Schweizer
Gendoktor

Der Pharmakonzern Novartis steckt im tiefsten Wandel seit er vor 23 Jahren durch den Zusammenschluss der Schweizer Unternehmen Ciba-Geigy und Sandoz gegründet wurde. Im Kern geht es darum, Novartis auf seine Stärken zu konzentrieren: die Entwicklung neuer, technologisch führender Medikamente und Therapien. Für Novartis-Aktien hat diese Strategie drei Vorteile: Neue Medikamente versprechen in der Branche die höchsten Wachstumsraten, ermöglichen überdurchschnittlich hohe Gewinnmargen und wer technologisch vorne ist, braucht Konkurrenz kaum zu fürchten.

Große Hoffnungsträger von Novartis sind Gen- und Zelltherapien. Hierbei werden dem Patienten Zellen entnommen und genetisch verändert. Wieder zurückgeführt können damit schwere Krankheiten wie Krebs viel wirksamer bekämpft werden als mit herkömmlichen Therapien. Schon erfolgreich auf dem Markt ist Kymriah gegen Leukämie. Novartis rechnet in diesem Jahr mit dem Marktzutritt zweier weiterer neuer Therapien. Auch wenn die

ISIN
CH0012005267

Kurs
74,80 Euro

Stoppkurs
56,00 Euro

Börsenwert
174 Milliarden Euro

KGV 2018/19
19,6/21,8

Dividendenrendite
3,4 Prozent

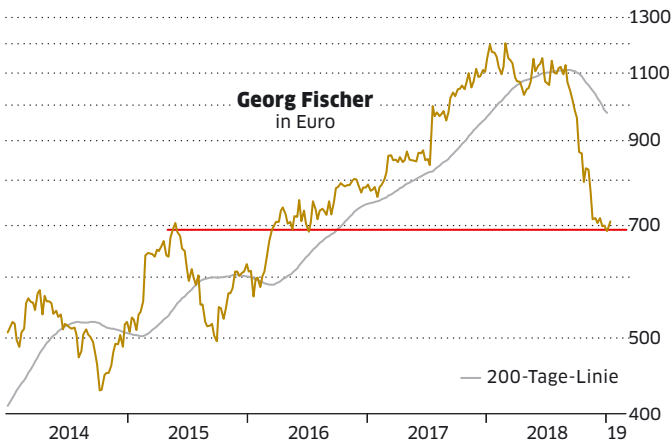
Risikoklasse (von ● ● ● ● ●
= geringes Risiko
bis ● ● ● ● ●
= sehr hohes Risiko)

Quelle: Bloomberg

Bezahlung dieser extrem teuren Medikation mit den Krankenkassen noch Klärungsbedarf hat, ist Novartis dank seiner medizinischen Erfolge hier in einer starken Position. Auch Zukäufe wird Novartis auf Zell- und Gentherapien konzentrieren. Mittel dafür kommen durch den Verkauf des schwierigen amerikanischen Geschäfts mit Nachahmermedikamenten herein und den geplanten Börsengang der Augenheilkunde-Tochter Alcon. Das verbleibende Generikageschäft des Ablegers Sandoz wird auf lukrative biotechnologisch hergestellte Medikamente konzentriert.

Aktie: Georg Fischer

Kurshalbierung trotz Rekordjahr



Ginge es nur nach dem Kursverlauf, sieht der Schweizer Industriekonzern Georg Fischer (GF) wie ein Krisenunternehmen aus: Binnen eines Jahres hat GF fast die Hälfte seines Börsenwerts verloren. Dabei dürfte GF mit 4,5 Milliarden Schweizer Franken Umsatz und mehr als 250 Millionen Franken Nettogewinn 2018 ein Rekordjahr hinter sich haben. Und 2019 könnte sogar noch etwas besser werden.

ISIN
CH0001752309

Kurs
709,00 Euro
Stoppkurs
530,00 Euro
Börsenwert
2,9 Milliarden Euro
KGV 2018/19
11,2/10,9
Dividendenrendite
3,4 Prozent
Risikoklasse
● ● ● ● ●

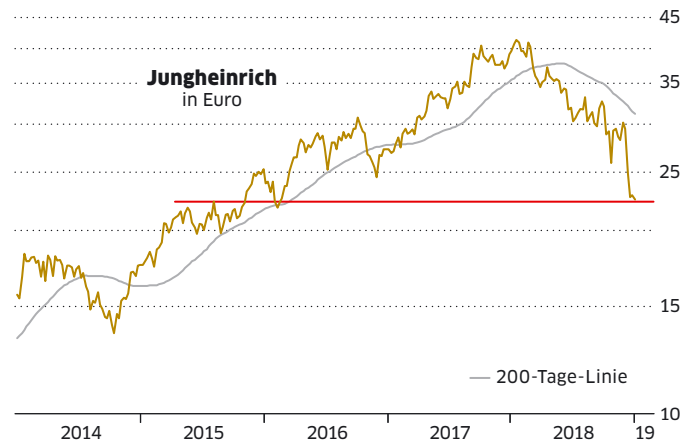
Quelle: Bloomberg, Thomson Reuters

Einen Schub bei der Gewinnmarge wird es nach dem Verkauf zweier wenig rentabler Eisengießereien geben. Zugleich konzentriert sich GF damit stärker auf hochwertige Gussteile aus Aluminium und Magnesium. Mit Erfolg: Aus China kamen in den vergangenen Monaten neue Aufträge über 370 Millionen Franken für leichte Fahrzeugkomponenten herein. In der Sparte Werkzeugmaschinen bekam GF Bestellungen über 100 Millionen Franken für Maschinen zur Herstellung von Triebwerkskomponenten. Im gesamten Konzern stiegen die Neuaufträge in der ersten Hälfte vergangenen Jahres um 16 Prozent.

Wichtigster Gewinnbringer von Georg Fischer ist das Geschäft mit Rohrleitungssystemen aus Metall und Kunststoff. GF profitiert hier vom weltweiten Bedarf an Infrastruktur und Haustechnik. Mit der letztjährigen Übernahme der kanadischen Urecon stieg GF in den amerikanischen Markt für Kühlung und Klimatisierung und in den Transport von Wasser, Chemikalien und Gas ein. Die Investitionen in diesen Geschäften sind langfristig, die Gewinne wenig konjunkturabhängig. Und mit zwölf Prozent Vorsteuerrendite bringen die Sparten auch noch die Top-Gewinne.

Aktie: Jungheinrich

Der Tesla unter den Staplern



Mit dem Vierradstapler Ameise begann bei Jungheinrich 1953 die Ära der elektrisch betriebenen Flurförderfahrzeuge. Heute sind mehr als 95 Prozent aller Stapler, die das hanseatische Unternehmen weltweit vertreibt, mit E-Antrieb ausgerüstet. Zunehmend mit fest eingebauter Lithium-Ionen-Batterie. Das erhöht Arbeitsleistung und Lebenserwartung der Stapler im Vergleich zu alten, mit Bleibatterien ausgestatteten Geräten.

ISIN
DE0006219934

Kurs
22,00 Euro
Stoppkurs
16,50 Euro
Börsenwert
2,2 Milliarden Euro
KGV 2018/19
12,2/11,0
Dividendenrendite
2,4 Prozent
Risikoklasse
● ● ● ● ●

Quelle: Bloomberg, Thomson Reuters

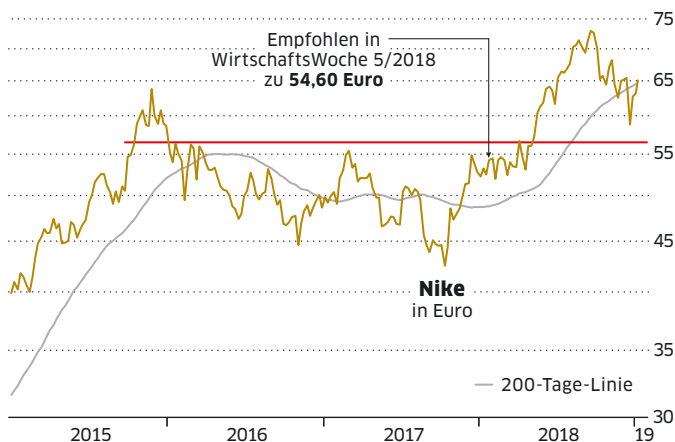
Um mehr als zehn Prozent pro Jahr legt der weltweite Markt für Gabelstapler und Lagertechnik derzeit zu. Treibende Kräfte sind der Boom im Onlinehandel und die Automatisierung. Für Jungheinrich erweitert sich damit das Geschäft. So bauen die Hanseaten derzeit etwa für Süßwarenkonzern Ferrero ein neues Logistikcenter in Nordfrankreich mit mehr als 18 000 Palettenplätzen, vom Hochregal über Fördertechnik und Lkw-Beladung bis zur Softwareanbindung.

Besonders wichtig ist der chinesische Markt. Jungheinrich hat hier Werke, Ersatzteilstandorte und arbeitet mit

dem chinesischen Staplerhersteller Heli zusammen. Anzeichen dafür, dass die starke Nachfrage nach Staplern in China abbricht, gibt es nicht. Im Gegenteil: Bei den Aufträgen konnte Jungheinrich im November die Prognose dank des florierenden Asien-Geschäfts erhöhen. Gedämpft waren zuletzt die Gewinnaussichten. Gründe dafür sind Kosten für die führende Branchenmesse CeMat und hohe Rohstoffpreise. Doch hier ist Besserung möglich. Die Preise für Metalle wie Aluminium oder Kupfer sind auf dem Rückmarsch; und die nächste CeMat findet erst wieder 2020 statt.

Aktien-Rückblick: Nike

Fit wie ein Turnschuh



Nur acht Monate dauerte es, bis die Aktie des amerikanischen Sportartikelkonzerns Nike nach Empfehlung in WirtschaftsWoche 5/2018 bis zu 34 Prozent gutmachte. Doch seitdem die US-Aktienmärkte im Oktober nach unten kippten, sind auch Nike-Aktien auf dem Rückzug. Die Angst vor einem Ende des robusten Konsumklimas und schleppende Verkäufe für Sport- und Freizeitartikel machen Nike zu schaffen. Zudem könnte der Handelsstreit mit China das Geschäft beeinträchtigen. Nike erzielt hier ein Sechstel seines Umsatzes.

Das Powerplay der aktuellen Geschäftszahlen zeigt jedoch, dass bei Nike von Schwäche keine Spur ist. Im nordamerikanischen Kerngeschäft hat sich die Erholung verfestigt. In Europa legte der Umsatz in den vergangenen Monaten zweistellig zu, in China sogar um mehr als 20 Prozent. Gestiegene Herstellungskosten durch teure Vorprodukte (Gummi, Kunststoffe, Leder) kann Nike durch höhere Verkaufspreise wettmachen. Dazu zahlen sich Sparmaßnahmen aus, etwa der Abbau von 1400

ISIN
US6541061031

Kurs
65,16 Euro

Stoppkurs
48,80 Euro

Börsenwert
104,3 Milliarden Euro

KGW 2018/19
27,9/23,7

Dividendenrendite
1,1 Prozent

Risikoklasse
● ● ● ● ●

Quelle: Bloomberg, Thomson Reuters

Stellen und die Verringerung der Produktvielfalt. Besonders lukrativ ist der Direktvertrieb von Nike-Produkten, auch mithilfe von Kooperationen mit den Internetkonzernen Amazon und Facebook. Ein Fünftel seines Umsatzes macht Nike schon online, Tendenz steigend. Weil der Zwischenhandel entfällt, sind die Margen hier höher. Nach 13 Prozent mehr Nettogewinn in der ersten Hälfte des laufenden Geschäftsjahres (bis Mai 2019) dürfte Nike erstmals insgesamt mehr als vier Milliarden Dollar verdienen. Kurse zwischen 60 bis 65 Euro sind Einstiegsniveaus.

Anleihe: Paragon

Geräuscharmer Minibond



Elektrisch geladen Baumaschine mit Voltabox-Akku

Der Autozulieferer Paragon ist gerade dabei, über seine Tochtergesellschaft Voltabox die saarländische Semvox zu übernehmen. Semvox ist spezialisiert auf Sprachsteuerung und künstliche Intelligenz im Auto. Solche Features, die derzeit vor allem in Luxuslimousinen Gang und gäbe sind, werden in Zukunft in immer mehr Fahrzeugen üblich. Im Oktober kaufte Paragon die Neu-Ulmer LPG, die Außenlautsprecher für Autos herstellt. Auch hier ist mit einer steigenden Nachfrage zu rechnen, weil solche Lautsprecher bei an sich geräuscharmen Elektromobilen zum Schutz von Fußgängern eingebaut werden.

Herbe Rückschläge musste Paragon vergangenen Herbst hinnehmen. US-Behörden funkten bei der von Tochter Voltabox geplanten Übernahme eines amerikanischen Batterieherstellers dazwischen; dazu wurde eine neue Anleiheemission von Paragon wegen wackliger Kapitalmärkte abgebrochen. Am operativen Geschäft indes änderte sich nichts. Von Dieselgate und Handelskrieg sei Paragon, so Gründer und Vorstandschef

ISIN
DE000A2G5B86

Kurs
99,00 Prozent

Kupon
4,50 Prozent

Rendite
4,81 Prozent

Laufzeit bis
5. Juli 2022*

Währung
Euro

Risikoklasse
● ● ● ● ●

*ab 2020 kündbar, Rendite dann höher; Quelle: Bloomberg

Klaus Dieter Frers, so gut wie nicht betroffen. Dank der Zukäufe dürfte der Umsatz im vergangenen Jahr um 40 Prozent auf 180 Millionen Euro geklettert sein. Vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisation sollten 25 Millionen Euro geblieben sein; etwa so viel wie die Nettoschulden. Die Eigenkapitalquote ist mit 54 Prozent solide.

Paragon-Anleihen mit Laufzeit bis 2022 bieten fast fünf Prozent Rendite. Ein gutes Angebot, allerdings nur für kleinen Einsatz, da es sich hierbei mit einem Gesamtvolumen von 50 Millionen Euro um einen Minibond handelt.

Fonds: Degroof Petercam Sustainable Food Trends

Mandelmilch und Lachs im Depot

Wird es an der Börse ruppig, stehen Nahrungsmittel- oder Getränke-riesen oft oben auf der Kaufliste der Anleger. Aber die Vorlieben von Verbrauchern und Investoren ändern sich. Der Trend im Lebensmittelgeschäft geht weg von den Fett-Salz-Zucker-Produkten mancher Multis. Der weltweit investierende Degroof Petercam Sustainable Food Trends setzt bei diesen Veränderungen an, die innovative Unternehmen aus der Lebensmittel- und Agrartechnik stark wachsen lassen. Fondsmanager Alexander Roose investiert für den belgischen Fondsanbieter nicht in die Multis, sondern in nachhaltig arbeitende Fleisch- und Agrarproduzenten, in Testlabore für Lebensmittel sowie die Hersteller von Zusatzstoffen und Aromen wie Kerry Group oder Symrise, die auf natürliche Alternativen setzen. Auch der weltgrößte Mandelproduzent Select Harvests, steckt in dem aus nur 35 Aktien bestehenden Portfolio. Die Australier profitieren davon, wenn Verbraucher Kuhmilch durch Mandelmilch ersetzen. Momentan hält Roose hohe 20 Prozent des Fonds in

ISIN
BE6246065419

Anteilspreis
127,28 Euro

Fondsvolumen
60 Millionen Euro

Jährliche Kosten
1,03 Prozent

Ausgabeaufschlag
2,0 Prozent

Gewinnverwendung
Ausschüttend

Risikoklasse
● ● ● ● ●


Quelle: Bloomberg, Morningstar

Aktien von Produzenten von Stickstoffdünger wie CF Industries und Yara. Er rechnet damit, dass die Produktionskapazitäten bei dem wichtigen Dünger künftig weltweit sinken und der Preis steigt.

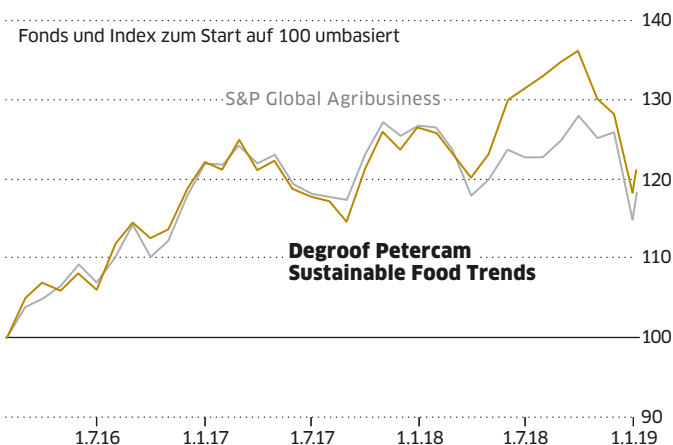
Für Risikobereite ist die Aktie des weltgrößten Lachszüchters Mowi interessant. Sie steckt im Fonds und hieß bis 1. Januar Marine Harvest. Das Papier der Norweger war in zwei Monaten 20 Prozent abgestürzt. Mit einem Kurs-Gewinn-Verhältnis von niedrigen zwölf bei guten Wachstumsaussichten und sechs Prozent Dividendenrendite kaufen Anleger nicht zu teuer.

Die besten Branchenfonds im Einjahresvergleich

Stand: 9. Januar 2019

Fondsname ¹	ISIN	Wertentwicklung in Prozent		Volatilität in Prozent ³
		seit 1 Jahr	seit 3 Jahren ²	
Aktien aus den Bereichen Agrar und Nahrung				
 Degroof P. Sustainable Food Trends	BE6246065419	-6,2	5,9	12,3
NN Food & Beverage	LU0119207214	-6,2	-0,9	8,4
Pictet-Nutrition	LU0366533882	-6,3	5,6	11,8
Barings Global Agriculture	GB00B3B9VH02	-7,0	6,6	13,8
DWS Global Agribusiness FC	LU0264452722	-7,2	4,3	14,0
DWS Concept GS&P Food	DE0008486655	-7,6	1,7	7,3
RobecoSAM Sustainable Food Equities	LU0374106754	-10,0	3,7	11,9
BlackRock World Agriculture	LU0629637199	-10,6	2,0	13,8
Amundi Global Agriculture	LU0347595026	-10,8	1,8	12,9
BZ Fine Agro	LU0574143839	-11,2	4,8	16,1
DJE Agrar & Ernährung	LU0350836341	-12,1	4,2	11,1
Parvest Smart Food Classic	LU1165137222	-12,1	2,8	10,1
Allianz Global Agricultural Trends	LU0342688198	-16,4	-3,0	15,0
Aktien aus der Energiebranche				
PIMCO GIS MLP & Energy Infrastructure	IE00BR55ST04	-3,7	3,5	24,6
Belfius Equities Global Energy	BE0170908918	-8,2	6,3	17,8
Raiffeisen-Energie-Aktien T	AT0000688676	-9,1	5,8	17,3
LGT Select Energy Infrastructure	LI0240334669	-9,2	-0,8	25,1
Stuttgarter Energiefonds	LU0434032149	-9,8	2,4	12,4
NN (L) Energy P	LU0119201282	-10,7	4,1	19,6
KBC Oil Classic	BE0174962713	-10,9	3,2	19,1
Goldman Sachs Energy & Energy Infrastr.	LU1046545502	-11,0	3,2	23,6
Swisscanto (LU) EF Global Energy	LU0102843504	-12,8	1,6	20,2
Investec GSF Global Energy	LU0345779515	-13,7	0,1	21,5
Parvest Energy Innovators	LU0823414635	-16,7	2,5	23,0
Schroder ISF Global Energy	LU0279460975	-17,2	0,8	28,3
Aktien aus dem Bereich Infrastruktur				
Ve-RI Listed Infrastructure	DE0009763342	1,3	5,2	9,1
First State Global Listed Infrastructure	GB00B24HJL45	-1,0	7,4	11,9
Fidelity Global Infrastructure	LU0099575291	-1,6	1,0	12,2
Brookfield Global Listed Infrastructure	IE00BB36BR51	-2,1	2,5	13,6
Morgan Stanley Global Infrastructure	LU0384383286	-2,5	5,9	12,0
DWS Invest Global Infrastructure	LU0329760937	-3,1	4,1	11,9
Partners Group Listed Infrastructure	LU0263854829	-3,5	5,0	11,4
Russell Global Listed Infrast.	IE00B3FNDN84	-4,6	4,5	10,6
Legg Mason RARE Infrastr. Value	IE00BD4GTQ32	-4,7	neu	neu
Franklin Global Listed Infrastructure	LU0909058306	-5,9	6,3	11,2
Lazard Global Listed Infrastructure	IE00BJ04D385	-6,6	neu	neu
CS Infrastructure Equity	LU1692117366	-7,5	3,8	11,9
EdRF Infrastructures	LU1160360886	-9,4	2,6	10,7
HMT Global Aktien Infrastruktur	DE000A2DMV24	-10,3	neu	neu
ESPA Stock Asia Infrastructure T	AT0000A05571	-10,7	-0,2	13,3
DNCA Beyond Infrast. & Transport	LU0309082369	-12,8	2,3	12,3
Aberdeen Emerg. Market Infrastructure	LU0523221975	-15,4	5,2	12,6
Amundi India Infrastructure	LU0334875175	-22,8	2,4	18,7

¹ mindestens 20 Millionen Euro Volumen; ² jährlicher Durchschnitt (in Euro gerechnet); ³ je höher die Jahresvolatilität (Schwankungsintensität) in den vergangenen drei Jahren, desto riskanter der Fonds; **Quellen:** Morningstar; Kategorien: Branchen Agrar, Lebensmittel, Infrastruktur, Energie





Im Wald der Erkenntnis

Noch nie gingen so viele Deutsche auf die **Jagd**, auch junge Frauen. Warum stundenlanges Warten die Kreativität fördert.

TEXT CHRISTOPHER SCHWARZ

E

ine halbe Stunde lang passiert nichts, gar nichts. Nur Feld, Wald und Morgendunst. Grün-braune Ödnis, in eisige Kälte gehüllt. Die Winterlandschaft östlich von Neuruppin wirkt scheinbar leblos, wie erstarrt. Dann taucht plötzlich ein ganzes Rudel vor dem Waldrand auf. „Kahlwild“, flüstert Stephan Gerbaulet, „weibliches Rotwild“, mindestens 25 Stück.“ Der Düsseldorfer Internist, ein erfahrener Jäger, zückt zuerst den Fotoapparat, greift dann zur Büchse, entscheidet, legt den Lauf auf die Brüstung des Hochsitzes. Jetzt den Kolben des Gewehrs an die Wange pressen, mit dem Fernrohr die Beute ins Visier nehmen, bis der rote Punkt das Ziel fixiert: ein Kalb, das sich vom Rudel gelöst hat. „Jetzt“ abdrücken – das Kalb ist getroffen, es lahmt, ein zweiter Schuss, es

flieht in ein Wäldchen. „Wenn die Hundeführer das Tier nicht finden“, flüstert Gerbaulet, „habe ich eine schlaflose Nacht.“ Dann wieder Ruhe. Großes Schweigen.

Jagen heißt warten, so Gerbaulet, „rum-sitzen“ und „runterkommen“: „Man guckt zwei Stunden lang auf einen Baum, wie der Angler auf den Schwimmer.“ Das Ansitzen als Geduldsprobe. Als Schule der Wahrnehmung. Lektion in stillem Schauen. 385 000 Jäger sind in Deutschland registriert, jedes Jahr werden es mehr. Was sie im Wald suchen? Die Gegenwelt zum klimatisierten Büro. Das andere der Natur. Den langen Atem des Lebens. Den alten Rhythmus von Werden, Sein und Vergehen. Nicht die Weltflucht, sondern im Gegenteil das Urempfinden des existenziellen Ausgesetztseins.

Was der Jäger als Erstes lernt, ist eine unmoderne Haltung: die Kunst des Abwar-

tens, das beharrliche Lauern auf die günstige Gelegenheit, die sich an diesem Vormittag nicht recht bieten will, trotz der Treiber. „So ist die Jagd“, sagt Jagdherr Arnulf Piepenbrock nach dem Abblasen: Das Jagdglück lässt sich nicht planen. Einmal im Jahr laden er und sein Bruder Olaf Piepenbrock, die geschäftsführenden Gesellschafter des Osna-brücker Spezialisten für Gebäudemanagement, in den Brandenburger Forst zur zweitägigen Drückjagd: Dann werden Rehe, Rotwild und Wildschweine durch den Wald getrieben. Die bescheidene Bilanz nach dem ersten Tag, weit unter der von der Jagdbehörde vorgegebenen Abschussquote: zwei Rehe, fünf Stück Rotwild, zehn Wildschweine. Sie liegen, umrahmt von Tannengrün, auf der „Strecke“, wie es in der Jägersprache heißt, und werden mit dem Horn geehrt, für jede Wildart mit einem eigenen Signal. So ▶

Nicht nur Männersache Jungjägerin Kathrin Depka liebt das lautlose Anpirschen. 20 Prozent der neu erworbenen Jagdscheine in Deutschland gehen an Frauen. Die Jagdgesellschaft versammelt sich nach dem Treiben, zu dem die Unternehmer Arnulf und Olaf Piepenbrock in den Brandenburgischen Forst geladen haben. Auf der „Strecke“ liegt die Beute des Tages: Wildschweine, Rotwild und Rehe

FOTOS: HENNING ROSS, ARNE WEYCHARDT, BEIDE FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE



will es der Kodex der Jäger, die am Abend zum „Schüsseltreiben“ im Jägerhof in Zipfelsförde strömen, wo unter Antilopen- und Gnu-Trophäen köstliche Wildschweinroulade gereicht werden.

Eine Versammlung der besseren Stände? Eine Bühne der gehobenen Gesellschaft? Womöglich der exklusiven Kundenpflege? Die Piepenbrocks winken ab. Die Zeit der Repräsentations-Jagden, als es für Firmen eine Frage des guten Rufs war, zum steuerlich absetzbaren Firmen-Halali zu laden, sei spätestens seit der Einführung der Compliance-Regeln vorbei: Selbst Thyssenkrupp, wo der Ansitz jahrzehntelang Chefsache war, habe sein Jagdrevier im Salzburgerischen vor Jahren aufgegeben. Die Brüder Piepenbrock laden als Privatleute ein, vor allem „nette Menschen“, „vernünftige Jäger“, die „weidgerecht“ schießen. Ein „sehr gemischter Haufen“, wie sie sagen: Anwälte, Ärzte, Landwirte, Politiker, Industrielle, und, ja, der eine oder andere Kunde, der zum guten Jagdfreund geworden ist, mit dem sich ein zwangloses Gespräch von Unternehmer zu Unternehmer ergibt. Jagen verbindet, stiftet Gemeinsamkeit, trotz Popularisierung manchmal immer noch Prestige.

Prominente Jäger

Die Millionärs- und Rotarier-Dichte im Jägerhof dürfte heute deutlich höher liegen als bei anderen Gesellschaftsjagden. Auch der eine oder andere Prominente ist dabei. Zum Beispiel Peter Harry Carstensen, Ex-ministerpräsident von Schleswig-Holstein. Oder Wolfgang Grupp, der Textilunternehmer aus Burladingen, der selber eine Jagd hat im Allgäu, wo er im Sommer fast täglich ansitzt, vier Stunden lang, und Buch führt

385 000

Jäger gibt es in Deutschland, und ihre Zahl nimmt stetig zu. 77 Prozent von ihnen suchen vor allem das intensive **Naturerlebnis**, 50 Prozent treibt die Freude an der Jagd

über jeden Abschuss. In dieser Jagdsaison war Grupp bei den Berenbergs, den Rantzaus und den Fürstenbergs zu Gast. Jetzt schaut er bei den Piepenbrocks vorbei. Ein „Wiedersehensfest“ sei das, eine Freundschaftsgeste: „Erst wenn man nicht mehr eingeladen wird, weiß man, wie wichtig Freunde sind.“

Zu denen gehört auch Ex-Daimler-Manager Till Becker, heute Chairman mehrerer Unternehmen. Der diesjährige Jagdkönig, er hatte drei Abschüsse, verrät in seiner obligaten Tischrede, dass er eigens aus Portugal angereist sei, weil die Piepenbrocks ihre Jagd so „liebvoll“ organisierten, dass sein Jägerherz nicht Nein sagen konnte. Warum es nicht beim Golfspiel glücklich werden kann? Weil da diese „Kombination aus Selbstbewusstsein und Bodenständigkeit“ fehlt, das „intensive Naturerlebnis“ im „Kreis von Naturliebhabern“ – die große Passion.

Was das genau ist? Um darüber Aufklärung zu erhalten, fährt man am besten in den Westen, nach Düsseldorf-Rath, zu Walter Brune. Für den 92-jährigen Architekten, der seit 45 Jahren zur Jagd bei Burbach-Wahlbach im Siegerland lädt, ist die Jagd eine „Le-

bensform“, ein „Instinkt“, den man „im Blut“ haben müsse: „Jäger-Sein kommt aus den Genen“ und vertrage sich nicht, wie Brune aus Selbstversuchen weiß, mit der Geschwätzigkeit des Clublebens.

Dass gerade Unternehmer und Manager das Jagdvergnügen suchen, hat, nach Brune, mehrere Gründe. Erstens wollen sie am Wochenende „ihre Ruhe“ haben, die sie in ihrer Jagdhütte finden, im Kreis der Jagdfreunde. Zweitens suchen sie „das Ursprüngliche“ der Natur, den Geruch des Waldes, das Bellen der Rehe, das Trompeten der Kraniche. Drittens nutzen sie das mehrstündige Ansitzen als „kreative Zwischenzeit“ für gute Ideen, für die sie im engen Takt der Geschäftstermine keinen Platz finden.

Die „besten Einfälle“, so Brune, habe er auf dem Hochsitz gehabt. Seinen „ganzen beruflichen Erfolg“ verdanke er den einsamen Stunden „da oben“, in denen er ein Projekt bis ins Detail durchdenken konnte. Seine Pardestücke, die Kö-Galerie und die Shadow-Arkaden: Es gäbe sie nicht ohne die Denkpausen im Wald. Bei den Firmenchefs sei es „genauso“: Sie suchen auf der Jagd den „kreativen Abstand“ zum Geschäft. Und treffen ein- bis zweimal im Jahr die Jagdfreunde auf der Treibjagd, um sich auszutauschen: Wie geht's der Familie? Was macht die Firma?

Für den Abschuss des Rehbocks bleibe immer Zeit. Dann „schwitzt man schon mal“, sagt Brune, und: Der erste Schuss „muss ja sitzen“. Wenn gar ein kapitaler Hirsch ins Visier gerät und „richtig steht“, sei das eine „große Erregung“. Und wenn er mit dem Schuss umfällt, ein „wahnsinniges Erlebnis“, das „einen vom Sockel reißt“.

Inzwischen finden auch junge Politiker Geschmack daran – und nichts dabei, sich zur Jagd zu bekennen: FDP-Chef Christian Lindner etwa oder Digitalministerin Dorothee Bär. 20 Prozent der Jagdscheine gehen an Frauen, von denen immer mehr Neujägerinnen sind. So wie Kathrin Depka. Die studierte Grafikerin, die in Köln ein Designbüro führt, hatte es mit allen möglichen Hobbys versucht, vom Saxofonspielen bis zu Yoga-kursen – als sie den Auftrag bekam, das Logo der Bonner Jägerschaft „aufzufrischen“ und im Gespräch mit dem Geschäftsführer eine für sie neue, faszinierende Welt entdeckte: die Natur. So erfuhr sie zu ihrer Verblüffung, dass ein Zwölf-Ender sein Geweih innerhalb eines halben Jahres aufbaut und der Dachs am Hinterkopf einen Knochenfortsatz hat, „wie ein Dinosaurier“.

Und beschloss daraufhin, den Jagdschein zu machen, zwei Tage in der Woche zwei Stunden Natur- und Waffenkunde, plus



Mit Haltung und Hörnerklang Nach dem Halali ist die Jagd vorbei

Schießübungen, mit Büchse, Schrotflinte und Pistole. Es stellte sich heraus, dass die Schülerin, die sich fürs Schießen nicht interessierte, eine talentierte Schützin ist. Das Ansitzen auf der Kanzel erlebt sie als extreme Fokussierung: „Alles andere wird unwichtig“ – spätestens wenn man anlege und die Welt sich auf einen Punkt konzentriere.

Seit Depka ihre „Stücke“ selber erlegt und aufbricht, esse sie „weniger Fleisch mit viel mehr Respekt, weil mir bewusst ist, dass ich Tiere esse“. Für sie ist die Jagd angewandter Naturschutz: Sturmschäden beseitigen, Zäune um Jungbäume ziehen – und eben überzählige Tiere schießen. Stephan Gerbault bestreitet, dass die Jagd Spaß mache. Er spricht lieber von einer „tiefen inneren Befriedigung“, die mit dem weidgerechten Erlegen des Tieres verbunden sei.

Neue Landlust

Jagen kostet viel Geld – für die Grundausrüstung mit Gewehr und Waffenschrank sind leicht 2000 Euro fällig – und Zeit: Von Herbst bis Januar ist Depka zweimal die Woche auf Drückjagd, als Schützin oder Treiberin, vergangenes Jahr war sie „weniger draußen“, weil sie sich eine Jagdhütte gekauft hat.

Die Jagd hat ihr Leben verändert. Auch ihren Lebensstil: „Ich bin Lodenträgerin.“ Es klingt wie ein Bekenntnis, das wunderbar zur wiederentdeckten Landlust und Forsthausromantik passt, wie sie auch im Jägerhof in Zippelsförde beim „Schüsseltreiben“ zelebriert werden. Die Damen im Dirndl, die Herren im hochgeschlossenen, feinen Lodenanzug mit Hirschhornknöpfen. Oder, noch eleganter, im seidenglänzenden Trachten-Smoking, wie Wolfgang Grupp.

Ausgelassene Stimmung, als der ehemalige CDU-Landtagsabgeordnete und Exhauptkommissar Jan Ahlers zum Akkordeon greift und Jäger-Hits anstimmt: „Ich bin ein freier Wildbretschütz“ und „Ein Jäger aus Kurpfalz“. Als Zugabe: „Lebt denn der alte Holzmichl noch?“

Alle singen mit. Auch Stephan Gerbault. Er wird diese Nacht doch gut schlafen. Sein Kalb, erzählt er, sei bei der Nachsuche von den Hundeführern gefunden und „von seinem Leiden erlöst worden“. Am nächsten Tag hat er mehr Jagdglück. Ein „Reh und einen Frischling“ habe er erlegen dürfen, mailt er am Abend. Insgesamt seien es „fünfundzwanzig Stück“ gewesen. „Weidmannsheil!“ Das Wild werde „nun 363 Tage Ruhe haben“.

Schwarz macht schlau

KOLUMNE LIN FREITAG,
STELLV. RESSORTLEITERIN ERFOLG



Nichts sieht so modern und seriös aus wie ein monochromes Outfit in Schwarz – und passt damit perfekt ins Büro.

Wer sowohl Geist als auch Glück hat, sieht seine Sprüche irgendwann auf T-Shirts verewigt. Fragen Sie mal Yohji Yamamoto. Der japanische Designer entwirft vor allem schwarze Kleidung. Als er vor ein paar Jahren in einem Interview auf die Gründe für seine Passion angesprochen wurde, antwortete er: „Schwarz ist bescheiden und arrogant. Schwarz ist träge, unkompliziert und mysteriös. Aber vor allem signalisiert Schwarz eines: Ich lass dich in Frieden – also lass mich auch in Frieden.“ Heute zieren diese Sätze Hemden und T-Shirts, die Schwarzverehrung passt zum Zeitgeist: Auf der Bilderplattform Instagram wurden mehr als drei Millionen Fotos mit dem Hashtag #allblackeverything versehen.

Der modische Siegeszug der Nichtfarbe begann 1926. Damals stellte Coco Chanel ihr kleines Schwarzes vor und erklärte es zur Uniform der eleganten Frau. Als sich Mitte der Siebzigerjahre Punks und Biker in schwarzes Leder hüllten, drückte Schwarz vor allem Rebellion aus. Und 2018? Avancierte Schwarz zum Symbol des Laufsteg-Protests: Im Rahmen der Time's-up-Bewegung trugen viele Schauspieler und Schauspielerinnen während der Verleihung der Golden Globes schwarze Abendkleidung als Zeichen gegen sexuelle Belästigung.

Wer sich komplett in Schwarz kleidet, stellt eine Lebenseinstellung zur Schau. Seit einem halben Jahrhundert uniformieren sich Existenzialisten und Intellektuelle gern schwarz: modische Erben der Geistlichen, Richter und königlichen Beamten, denen der preußische König Friedrich Wilhelm III. Anfang des 19. Jahrhunderts verordnete, einen Talar zu tragen.

Mit dem Etikett des Denkers versehen, passt die monochrome Kleidung perfekt in die Berufswelt. Zum einen strahlt Schwarz Seriosität, Autorität und Macht aus. So ermittelte die US-Stellenbörse Careerbuilder in einer Befragung unter mehr als 2000 Personalmanagern, dass Schwarz nach Blau die zweitbeste Farbe für ein Bewerbungsgespräch sei. Wobei es vor allem auf die Position ankam: Schwarz wurde mit Führungsstärke assoziiert, Blau mit Teamfähigkeit. Zum anderen ist ein solcher Komplettlook für Vielreisende praktisch: Weil jedes Stück zueinander passt, hat der Reisende immer den passenden Look zur Hand, ganz gleich, was er aus dem Koffer hervorzieht.

Eine Tücke hat das monochrome Outfit aber doch: Es sieht schnell nach Trauerfall aus. Daher sollten Mann und Frau ein paar Regeln beachten. Tragen Sie lieber einen schwarzen Pullover oder ein T-Shirt zu Jackett und Hose oder Rock. Hemden sind zu formell. Achten Sie außerdem darauf, das Schwarz mit einem Klecks Farbe aufzubrechen. Bei Männern funktioniert das zum Beispiel mit einem gemusterten Einstecktuch. Der Kontrast sollte dabei so gering wie möglich ausfallen. Ein Paisley- oder Punktemuster in dunklen Rot- oder Grüntönen eignet sich besser als Türkis, Gelb oder Weiß. Dazu passen mittelbraune Schuhe und Taschen. Frauen können zusätzlich mit großem Silberschmuck experimentieren, aber bitte nicht zu exzessiv.

Ein Ton-in-Ton-Look soll vor dem Kleiderschrank vor allem Zeit sparen – und nicht noch extra kosten.

„Es gibt keine gläserne Klippe“

Angeblich kommen **Frauen** in Krisenzeiten häufiger an die Macht. Nun zeigt eine neue Studie: Für Deutschland gilt das nicht.

TEXT LIN FREITAG

Es gibt Beförderungen, die auf dem Papier verheißungsvoll klingen, aber in Wahrheit das Karriereende bedeuten. Kaum jemand weiß das so gut wie Sheri McCoy. Dabei begann alles so vielversprechend. Die 59-jährige Managerin arbeitete sich beim Konsumgüterhersteller Johnson & Johnson bis zur Vizepräsidentin hoch. Seit dem Jahr 2008 fand sich ihr Name zuverlässig in der „Fortune“-Liste der einflussreichsten Frauen wieder. Dann übernahm McCoy im Jahr 2012 die Leitung des Kosmetikherstellers Avon.

Der erste Chefposten und dann gleich bei einem so bedeutenden Unternehmen, einerseits. Andererseits ging es Avon schlecht zu dieser Zeit. Die Umsätze erodierte, der Aktienkurs sank, ein Bestechungsskandal in China sorgte für zusätzliche Risiken. McCoy fügte weitere hinzu: Sie setzte alles auf die Digitalisierung des Unternehmens. Um das teure Projekt zu finanzieren, verkaufte sie Anteile von Avon an Private-Equity-Fonds – und war deren Druck schon bald nicht mehr gewachsen. Die Anteilseigner machten McCoy für eine „gewaltige Vernichtung von Aktionärsvermögen“ verantwortlich und verlangten ihren Rücktritt – Anfang vergangenen Jahres musste sie gehen.

So wie McCoy ist es schon vielen Managerinnen ergangen. So vielen, dass es sogar einen eigenen Begriff für dieses Phänomen gibt: Die „gläserne Klippe“. Damit gemeint ist der Umstand, dass Frauen eher in riskante Vorstandspositionen berufen werden, nämlich bevorzugt dann, wenn es einem Unternehmen schlecht geht. Eine Erklärung dafür: Eine Frau an der Spitze signalisiert den Neuanfang, eine Art fleisch-



Leeres Versprechen Weniger als acht Prozent der Vorstandspositionen in Deutschland wurden von 2005 bis 2015 mit einer Frau besetzt

gewordenes Versprechen des „Alles-wird-anders“.

Im Jahr 2005 wurde die gläserne Klippe erstmals von zwei Wissenschaftlern der Universität von Exeter nachgewiesen. Für ihre Studie hatten Michelle Ryan und Alex Haslam die Aktienkurse von Unternehmen aus dem britischen Index FTSE 100 ausgewertet, die im Jahr 2003 eine Frau in den

Vorstand berufen hatten. Anschließend verglichen sie die Entwicklung mit Firmen, die ausschließlich Männer befördert hatten. Dabei stellten sie fest: Frauen stiegen eher auf, wenn der Aktienkurs sich in den fünf Monaten zuvor negativ entwickelt hatte.

An anekdotischer Evidenz aus der Praxis fehlt es nicht. Zu den prominentesten Fällen gehört etwa Marissa Mayer, die 2012 das schwer angeschlagene Internetportal Yahoo übernahm. Oder General-Motors-Chefin Mary Barra, die in ihrem ersten Amtsjahr dank einer Rückrufaktion für defekte Zündschlösser einen Riesenskandal aufarbeiten musste.

Doch lässt sich ein solcher Effekt auch für Deutschland nachweisen? Dieser Frage widmete sich nun eine Gruppe von Forschern rund um Christina Bannier, Professorin für Finanzwissenschaften an der Justus-Liebig-Universität in Gießen. Dafür untersuchte sie Aktienkurs und Gewinnentwicklung von 233 börsennotierten Unternehmen vor der Ernennung eines neuen Vorstandes. Das Ergebnis: Die „gläserne Klippe“ existiert hierzulande nicht. Im Gegenteil. „Die Unternehmen wiesen vor der Ernennung von Frauen sogar eine etwas bessere Geschäftsentwicklung auf“, sagt Bannier.

Das bestätigt auch Carsten Wundrack, Personalberater bei Egon Zehnder: „In schwierigen Zeiten suchten deutsche Unternehmen bisher vor allem krisenerfahrene Manager, die sich bereits zuvor in solchen Situationen bewiesen haben.“ Frauen hätten somit sogar eher einen Nachteil, da sie seltener solche Erfahrungen vorweisen könnten.

Kein klarer Trend

Da wundert es kaum, dass Bannier insgesamt zu einem negativen Fazit gelangt. „Unsere Studie zeigte zwar, dass es anscheinend keine gläserne Klippe gibt“, sagt Bannier, „eine gläserne Decke ist aber immer noch deutlich zu erkennen.“

So entfielen lediglich 42 der 529 untersuchten Vorstandsernennungen auf Frauen, weniger als acht Prozent. Zudem konnte Bannier über den gesamten Beobachtungszeitraum von 2005 bis 2015 keinen klaren Trend zu mehr Vorständinnen erkennen. Ab dem Jahr 2008 stieg die Anzahl der weiblichen Spitzenposten tendenziell an, 2012 gab es aber wieder einen Ausreißer nach unten.

Wenigstens für Sheri McCoy geht die Karriere trotzdem weiter. Im September wurde sie in den Aufsichtsrat von Kimberly-Clark berufen. Der Hygieneartikelhersteller ist dreimal so umsatzstark wie ihr einstiger Arbeitgeber – und von einer akuten Krise der Firma ist nichts bekannt.

SXSW 2019



GO SOUTH BY SOUTHWEST.

Erleben Sie mit den Teams von **ada** und **WirtschaftsWoche** die größte Digitalkonferenz der Welt.

Zurück in die Zukunft: **Im März 2019** begrüßt die SXSW wieder **tausende Futuristen aus der ganzen Welt**, um das Heute zum Morgen zu machen – und Sie können dabei sein. Begleiten Sie uns nach Austin, Texas, und lassen Sie sich vier Tage lang von der **Speerspitze des Fortschritts** informieren, faszinieren und inspirieren. Um alles andere wie Unterkunft, Konferenztickets und Programm-Kuration kümmern wir uns für Sie.

Jetzt anmelden: wiwo.de/sxsw

In Kooperation mit



Lesermeinungen

Soll ich ein E-Auto kaufen – oder gleich ein Ticket zum Mars?

Bei welchen Auto sich die Anschaffung schon jetzt lohnt. Heft 53/2018

Zu teuer

Die Frage „Ist die Technik schon alltagsreif?“ kann man mit einem klaren „Nein“ beantworten. Die Gründe hierfür sind vor allem: die geringe Reichweite und nicht vorhandene Ladestationen. Die Fahrzeuge sind auch viel zu teuer und nur mithilfe von Subventionen zu verkaufen. Zudem halte ich es für einen schweren Fehler, einseitig auf Akkus als Energiespeicher zu setzen. Koreanische und japanische Hersteller setzen zu Recht auf die Brennstoffzelle.

Franz Grossmann
Mannheim

Wirtschaftswoche

Über das Vor- und Schlusswort in der WiWo

Spritzig

Ich genieße immer die spritzigen Leitartikel von Beat Balzli und das Schlusswort von Miriam Meckel. Es sind immer sehr gut recherchierte Artikel.

Eleonore Charrez
Genf (Schweiz)

Soll ich als Unternehmer in neue Trends investieren?

Fleischindustrie: Produzieren ohne Antibiotika. Heft 52/2018

Masse statt Klasse

Mir fehlt in dem Artikel eine kritische Bewertung. „Gezüchtet ohne Antibiotika“ klingt zwar gut, löst aber nicht die mit

der Massentierhaltung verbundenen grundsätzlichen Probleme, wie zum Beispiel nicht artgerechte Haltung oder Gülle. Ganz so wie beim Rotwein gilt auch hier, dass man nicht gleichzeitig Masse und Qualität erzeugen kann. An einer nachhaltigen und ökologischen Landwirtschaft führt auf Dauer kein Weg vorbei. Es gibt ohnehin ein Überangebot an Schweinefleisch.

Peter Schreyer
Köln

Reimer direkt

Hauke Reimer, stellvertretender Chefredakteur, zur Kritik an der Bahn. Heft 52/2018

Ausnahme

Der Leitartikel spricht mir aus dem Herzen. Ich fahre seit Jahrzehnten regelmäßig Bahn auf längeren innerdeutschen ICE-Strecken – auch ins benachbarte Ausland und habe noch nie

eine katastrophale Verspätung, einen Ausfall der Klimaanlage oder Ähnliches erlebt. Ich will damit keineswegs bestreiten, dass es so etwas gibt, aber es ist doch die Ausnahme.

Manfred Stemmer
Berlin

Reimer Direkt

Hauke Reimer, stellvertretender Chefredakteur, zur Dieselkrise. Heft 49/2018

Super!

Der Kommentar zur Automobilindustrie ist super! Und wenn die Energieerzeuger anfangen müssten, Ladesäulen zu installieren, dann hätten wir ein gigantisches Konjunkturprogramm für diese Branche.

Benjamin Viertel

Schreiben Sie uns

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

WirtschaftsWoche

DER DEUTSCHE VOLKSWIRT

Gegründet 1926

Pflichtblatt der Wertpapierbörsen in Düsseldorf, Frankfurt und Stuttgart

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

Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf, (für Pakete, Päckchen und Frachtsendungen)
Fon (0211) 8 87-0
E-Mail wiwo@wiwo.de

Chefredakteur

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

Textchef und Autor Dieter Schnaas

Chefreporterin Elisabeth Niejahr

Art Director Patrick Zeh

Volkswirt Bert Losse, Malte Fischer

Unternehmen Christian Schlesiger, Cornelius Welp, Jürgen Berke, Mario Brück, Angela Hennesdorf, Rüdiger Kiani-Kreß, Peter Steinkirchner, Reporter: Jürgen Salz, Harald Schumacher

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

Blickpunkte Melanie Bergemann; Simon Bock, Jacqueline Göbel, Jens Konrad Fischer, Henryk Hiescher, Matthias Kamp, Martin Seiwert, Sonderkorrespondent: Volker ter Haseborg

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

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

Layout Beate Clever, Claudia Immig, Juliane Reyes Nova

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

Informationsgrafik Konstantin Megas, Carsten Stollmann, Gerd Weber

Schlussproduktion Martina Bünsow, Nadia Abdallah

Produktion Markus Berg, Ute Jansen, Petra Jeanette Schmitz

Büros

Berlin
Politik Ökonomie Sven Böll; Max Haerder, Dr. Christian Ramthun, Benedikt Becker, Sophie Crocoli, Elisabeth Niejahr, Dieter Schnaas, Cordula Tutt (Autorin)
Askaniischer Platz 3, 10963 Berlin, Fon (030) 6 16 86-1 21, Fax (030) 6 16 86-1 70

Brüssel Silke Wettach*, 13b, Av. de Tervuren, B-1040 Bruxelles, Fon (0322) 234 64 52, Fax (0322) 234 64 59
E-Mail silke.wettach@extern.wiwo.de

Frankfurt

Geld Mark Fehr, Saskia Littmann, Heike Schwerdtfeger
Unternehmen Annina Reimann
Eschersheimer 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 Finkenzerler*, 24/28 Rue Arthur Rozier, F-75019 Paris, Fon (00 33) 6 95 92 92 40
E-Mail karin.finkenzerler@extern.wiwo.de

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

São Paulo Alexander Busch*, R. Otavio de Moraes Dantas, N.º 15, apto. 04 – Vila Marina, CEP 04012-110, São Paulo, Brasilien, Fon/Fax (00 55 71) 33 74 08 47, E-Mail alexander.busch@extern.wiwo.de

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

Tokio Martin Fritz*, c/o Foreign Correspondents' Club of Japan, Marunouchi Nijubashi Bldg. 5F 3-2-3 Marunouchi, Chiyoda-ku, 100-0005 Tokyo, Japan
Fon/Fax (00 81 50) 36 43 54 46, E-Mail martin.fritz@extern.wiwo.de

Washington Julian Heißler*, 2933 Ordway St NW, 20008 Washington, DC, Fon (00 12 02) 5 09 46 51, E-Mail julian.heissler@extern.wiwo.de (*Freie/r Mitarbeiter/in)

Verantwortlich für diese Ausgabe i.S.d.P. Sven Böll (Politik Ökonomie), Bert Losse (Volkswirt), Christian Schlesiger (Unternehmen), Varinia Bernau (Innovation Digitales), Hauke Reimer (Geld, Geldwoche), Daniel Rettig (Erfolg)

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

Online

Leitung Lutz Knappmann

Stellvertretende Leitung

Stephan Hoppel

Chefin vom Dienst Jana Reiblein
Redaktion Thorsten Firlus-Emmrich, Anna Tabea Hönseid, Ferdinand Knauf, Andreas Macho (Reporter), Kristina Antonia Schäfer, Nora Schareika, Andreas Toller
E-Mail online@wiwo.de

Verlag

Handelsblatt GmbH
(Verleger im Sinne des Presserechts)

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

Jahresabonnement
Inland 359,88 Euro, Vorzugspreis für Schüler und Studenten (gegen Nachweis) 182,28 Euro.
Jahresabopreis Ausland 335,91 Euro, für Schüler und Studenten (gegen Nachweis) 169,93 Euro, zuzüglich MwSt. in den EU-Ländern. Zuzüglich Versandkosten 63,90 Euro.

Zahlungen für Abonnements bitte ausschließlich auf folgendes Konto: HypoVereinsbank Düsseldorf, IBAN DE21 3022 0190 0025 3419 96 Swift Code HYVEDEMM414

Die Mitglieder der folgenden Verbände/Vereine erhalten die WirtschaftsWoche (Print oder eMagazin) im Rahmen ihres Mitgliedsbeitrages geliefert:
Bundesverband Deutscher Studentischer Unternehmensberatungen e.V.; Bundesverband deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. (bdvb); EWH – Europäischer Wirtschaftsverband für Handelsvermittlung und Vertrieb e.V.; b.b.h. – Bundesverband selbstständiger Buchhalter und Bilanzbuchhalter; Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW); VDE – Verband der Elektrotechnik, Elektronik, Informationstechnik e.V.

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

Heft-Nachbestellung

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

Anzeigenleitung

Andreas Wallenborn

Verantwortlich für Anzeigen

Peter Diesner

Anzeigenverkauf

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

Anzeigenservice

Fon (02 11) 8 87-23 39
Mediainformationen www.iqm.de
Zurzeit gilt Anzeigenpreisliste Nr. 61

Zahlungen für Anzeigen bitte ausschließlich auf folgendes Konto: HypoVereinsbank Düsseldorf, IBAN DE21 3022 0190 0025 3419 98, 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 (069) 75 91-11 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 Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

Für die Übernahme von Artikeln in interne elektronische Pressespiegel erhalten Sie die erforderlichen Rechte über PMC Presse-Monitor GmbH, Berlin, Fon (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		F		Lotto24	59	SMA Solar	61
Amazon.....	88	Facebook.....	88	Loxo Oncology.....	11	Starbucks.....	40
Apple.....	25	Georg Fischer.....	87	M		Stepstone.....	15
Aramex.....	66	G		McAfee.....	81	T	
Audi.....	66	General Motors.....	94	Merck.....	11	Tata.....	50
Avon.....	94	Grohmann.....	70	Metalworld Recycling.....	61	Telefónica.....	7, 24
B		Günther.....	59	Microsoft.....	81	Tesla.....	70
Bain.....	17	H		Mitsubishi.....	50	Third Point.....	50
Bank of America Merrill Lynch.....	50	Häwemeier & Sander.....	50	Munich Re.....	86	Thyssenkrupp.....	50, 90
Bayer.....	11	Heisenberg Capital.....	81	N		TomTom.....	66
BMW.....	54	Heyfair.....	72	Nike.....	88	Toshiba.....	50
Boehringer Ingelheim.....	11	Hitachi.....	50	Novartis.....	86	TÜV Nord.....	29
Bosch.....	70	Hoppecke.....	61	O		Twitter.....	11
Bristol-Myers Squibb.....	11	Huawei.....	17	Otis.....	50	U	
Burren Capital.....	59	I		P		United Internet.....	7
C		IBM.....	50	Panasonic.....	70	United Technologies.....	50
Celgene.....	11	J		Paragon.....	88	UPS.....	66
Cevian.....	50	Johnson & Johnson.....	94	Pershing Square.....	50	V	
Charzom Concept.....	61	JP Morgan.....	37, 77	Piepenbrock.....	90	Valeo.....	70
Chiwet Resources.....	61	Jungheinrich.....	87	PwC.....	15	Varta Storage.....	61
Cito.....	66	K		R		Vodafone.....	7, 24
Continental.....	70	Kaanlar.....	40	Randstad.....	12	Volkswagen.....	70
D		Kimberly-Clark.....	94	Ripple.....	81	Voltabox.....	88
Daimler.....	66, 70	Kone.....	50	Rolls-Royce.....	54	W	
DB Schenker.....	66	KPMG.....	15	Rubitec Solar.....	61	What3Words.....	66
Deutsche Bank.....	7, 17	L		S		Y	
Deutsche Telekom.....	7, 24	Lesara.....	6	Samsung.....	70	Yahoo.....	94
E		LG.....	70	SAP.....	7	Z	
Econtech.....	64	Lidl.....	22	Schindler.....	50	Zeal Network.....	59
Eli Lilly.....	11	L		Seasonax.....	77	Egon Zehnder.....	94
Excampo Nigeria.....	61			Siemens.....	36		

**KUNSTHALLE
MANNHEIM**

WWW.KUMA.ART
#ART AND ECONOMY

EIN BISSCHEN FRIEDEN

KONSTRUKTION DER WELT

KUNST UND ÖKONOMIE

12.10.18 – 03.02.19



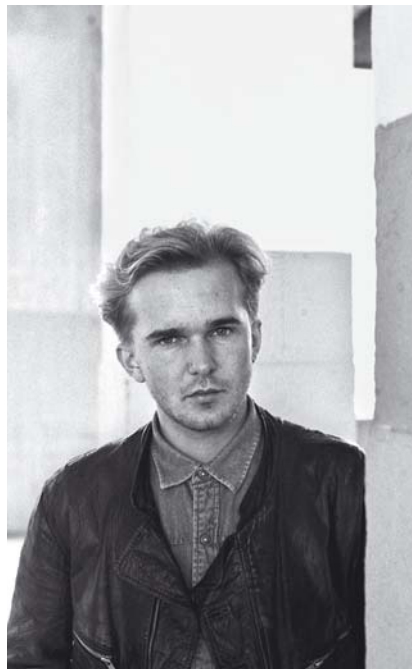
Der Ursprung meiner Karriere

**Christian
Boros**

**Medienunternehmer
und Kunstsammler**

1 Student

Das ist Sturm und Drang: Der 19-jährige Student, der gleich nach dem Abi von Köln nach Wuppertal geht, um Ästhetik zu studieren. Meine Eltern waren verzweifelt: Wie sollte der Junge mit dem Studium des Schönen, Wahren, Guten später mal Geld verdienen? Sie wussten nicht, was für einen genialen Lehrer ich hatte: Bazon Brock. Er hat mir das Denken beigebracht. Und einen Leitsatz eingeschärft: Ich solle mich immer für das Merk-Würdige interessieren. Für alles, was neu und unkonventionell ist. Daran habe ich mich gehalten.



„Den Unternehmer sehe ich als Täter, der für seine Taten geradesteht. Er braucht Mut, darf aber nicht leichtsinnig sein – eine heikle Gratwanderung“

CHRISTIAN BOROS



2 Jungunternehmer

Das ist das Ankommen in der Erwachsenenwelt: Ich bin 30, am Ende des langen Studiums, und feiere doch schon das fünfjährige Jubiläum meiner Werbeagentur. Neben dem Vorlesungsbetrieb hatte ich begonnen, Kunden zu akquirieren. Zu den wichtigsten zählte der Fernsehsender Viva, für den wir den Slogan „Viva liebt dich“ erfanden. Eine Zeit voller Projekte: In unserem Konferenzraum war ein gelb lackierter Stein an der Wand befestigt, mit einer Schiene dahinter, so dass man ihn bewegen konnte. Die Botschaft des Kunstwerks: Wenn man will, kann man Berge versetzen!

3 Kunstsammler

Das ist die Steigerung: Der Mann, der durch Wände geht, der sich für eine Idee durch meterdicke Betonmauern frisst. Zehn Jahre ist es jetzt her, dass der Kunstbunker in Berlin-Mitte eröffnet wurde. Ich habe ihn nicht gesucht, er hat mich gefunden. Als ich das erste Mal mit dem Taxi vorfuhr, wusste ich: Das ist der Ort. Einmalig, unverwechselbar, solitär. Auf sechs Etagen zeigen wir hier Kunst, die Sammlung Boros. Das Gebäude hat mein Leben verändert. Ich weiß, dass man als Unternehmer etwas unternehmen muss – und kann. Und das macht Freude.



FOTOS: PRIVAT (3), OSTKREUZ/MAURICE WEISS

WILLKOMMEN BEI DER
GENERATION E

GARAGE



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

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

Edison

DIE PLATTFORM FÜR E-MOBILITY
UND VERNETZTES LEBEN.

emodrom
mobility network hockenheim



UNSERE PARTNER



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



PANAMA automat s1, RB17 SA
Kalbsleder Spessartgrün

Mut zum Eigensinn.

Aufmerksamkeit durch puristisches, klares Design. Unaufdringliche Eleganz und stilsicheres Auftreten, dazu die Freude, dieses Kleinod entdeckt zu haben.

Rainer Brand fertigt Kleinserien in bester handwerklicher Tradition. Präzise Zeitmesser, klassisch inspiriert, heute in der Gestaltung, zeitlos in ihrer Ästhetik.



RAINER BRAND

PRODUKTION HOCHWERTIGER MECHANISCHER UHREN

www.rainerbrand.de · info@rainerbrand.de
Friedenstraße 9 · 63872 Heimbuchenthal