

November 2015

BILANZ

Das deutsche Wirtschaftsmagazin

ⓑ

UHREN-
SPEZIAL

Jetzt fordert
TAG Heuer
Apple heraus

Lanxess
Der seltsame Chef
und seine krassen
Methoden

FORMEL

Z

NEUER GRÜNDERGEIST
BEI DAIMLER

*Vorstandschef
Dieter Zetsche*



B
I
L
A
N
Z

/
N
O
V
E
M
B
E
R

/
2
0
1
5

U
H
R
E
N
/
S
P
E
Z
I
A
L



PATEK PHILIPPE

GENEVE

Beginnen Sie eine
eigene Tradition.

Mehr Informationen erhalten Sie bei den unten genannten
Patek Philippe Partnern sowie im autorisierten Fachhandel.

Eine vollständige Liste unserer Partner in Deutschland
finden Sie auf patek.com

Aachen

Ulrich und Knorren, Büchel 32

Augsburg

Hörl, Karolinenstraße 1-3

Köln

Gadebusch, Breite Straße 108

Mannheim

Nitsch, Münzgasse P7.2-3

Minden

Lauer, Bäckerstraße 36

Mülheim an der Ruhr

Laerbusch, Düsseldorfer Straße 88

München

Bauer, Peter-Auzinger-Straße 11

Münster

Oeding-Erdel, Prinzipalmarkt 29

Oberstaufen

Hollfelder, Hugo-von-Königsegg-Str. 5

Osnabrück

Oeding-Erdel, Große Straße 52

Wiesbaden

Oberleitner, Wilhelmstraße 56



Eine Patek Philippe gehört einem
nie ganz allein.

Man erfreut sich ein Leben lang an ihr,
aber eigentlich bewahrt man
sie schon für die nächste Generation.



Chronograph Ref. 5170G

Sport-Stipendiat des Jahres 2015: Sophia Saller Wir gratulieren zu Höchstleistung in Sport und Studium

Die Deutsche Bank und die Deutsche Sporthilfe haben zum dritten Mal den Sport-Stipendiaten des Jahres gekürt. Diese Auszeichnung wird jährlich an einen Athleten aus dem Deutsche Bank Sport-Stipendium vergeben, der neben sportlichen auch vorbildliche akademische Leistungen erbringt. Siegerin der Publikumswahl ist die Triathletin und Mathematikstudentin Sophia Saller. Die U23 Triathlon-Weltmeisterin 2014 hat Mathematik an der Universität Oxford studiert und ihren Master mit der Auszeichnung „First Class Honours“ abgeschlossen. Derzeit bereitet sie sich auf ihre Promotion in Oxford vor und geht bei Rennen der „World Triathlon Series“ mit dem Blick auf Top-Platzierungen an den Start.

Leistung aus Leidenschaft



VORWORT

DIE KRITIKER VON DR. Z DÜRFTEN SCHLECHT SCHLAFEN



Vor nicht einmal drei Jahren, liebe Leser, hatten Daimlers Ratsherren ihrem Konzernchef noch ein lausiges Zeugnis ausgestellt: Dieter Zetsche habe den chinesischen Markt vernachlässigt und Gewinnprognosen diverse Male nach unten korrigieren müssen; Mercedes weise Lücken in der Modellpalette auf, und BMW jage sowieso davon. Am Ende stellte ihm der Aufsichtsrat nur einen Dreijahresvertrag zur Bewährung aus. Heute muss Daimler dankbar sein, dass Zetsche nun sogar bis 2019 weitermachen will. Das Unternehmen steht so gut da wie selten zuvor: Absatz, Umsatz, Gewinn – es keimt, sprießt und blüht. Die Schwaben erwarten ihr fünftes Rekordjahr in Folge, die Formel 1 ist gewonnen, und das China-Geschäft buchtet sich vor Freude geradezu aus. Vom BMW-Schwächeanfall und dem VW-Fiasko ganz zu schweigen. Und Audi? Schon lange nichts mehr gehört. In dieser Ausgabe ist „Dr. Z“ unser *Co-verboy*. Er präsentiert sich austrainiert und in guter Verfassung, zum Beschei-

den-Werden erfolgreich und freimütig wie selten. Die Konkurrenten dürfen sich auf einigen Ärger gefasst machen: „Wir sind hungrig und wollen mehr.“

*

Am vergangenen Freitag ist die BILANZ mit einem digitalen Meinungs- und Debattenforum zur Wirtschaft auf Sendung gegangen. Das Angebot auf www.bilanz.de ist ein Novum im Markt der deutschen Wirtschaftsmedien und ein, wie ich hoffe, spannendes Angebot auch für Sie. Mitwirken an der Gestaltung unserer Diskussionsplattform sollen mittelfristig bis zu 200 Kolumnisten: Manager und Unternehmer, Wissenschaftler und Buchautoren, Berater und Fachleute vieler Disziplinen. Gleichzeitig rufen wir gemeinsam mit Deutscher Bank, Daimler, Pro Sieben Sat1 Media und Alstin Deutschlands Gründerwettbewerb mit dem höchstdotierten Hauptpreis ins Leben: „Start me up!“ Die beste Geschäftsidee wird mit 100.000 Euro belohnt. Mehr dazu ab Seite 44 und natürlich auf www.bilanz.de.

KLAUS BOLDT / Chefredakteur

TITELFOTO: KATRIN BINNER FÜR BILANZ
FOTO DIESE SEITE: GIANNI OCHIPINTI FÜR BILANZ

Schnitt: zeitlos.

Kaufmännische Prozesse: up to date.

Mit Software von DATEV.



Für perfekt geschneiderte Kleidung muss man sein Handwerk verstehen. Genau wie für die Unternehmensführung. Ihr Steuerberater und die kaufmännische Software von DATEV sorgen für einfache und zuverlässige Prozesse in Ihrem Unternehmen.

Mehr Infos unter 0800 1001116
oder auf www.datev.de/up-to-date.



Zukunft gestalten. Gemeinsam.

#ATTRIBUTE

40 YEARS OF ARMANI

ARMANI.COM/ATTRIBUTE

MATT BOMER, CHEN KUN, DAN STEVENS
in

GIORGIO ARMANI
MADE TO MEASURE



Daimler-Kommandeur Dieter Zetsche ist gut drauf. Daran konnte auch das Super-Blitzlicht unserer Fotografin Katrin Binner nichts ändern, die ihn hemdsärmelig in Stuttgart festhielt: Zwischenzeitlich sah Zetsche Ringe: Zum Glück, sagte er, seien es nicht die vier vom Konkurrenten Audi, sondern jene fünf von Olympia gewesen. Ich sprach mit Zetsche über den VW-Diesel-Skandal, den Gründergeist und die neue Strategie von Daimler. Ab Seite 18.

MARK C. SCHNEIDER

AUS DER REDAKTION



Die Menschen, die ich traf, sind Flüchtlinge aus Syrien: Unternehmer, die alles verloren haben. So wie Majed Al Kurdi aus Damaskus, der eine Elektrofirma besaß und heute mit seiner Familie in Traunstein lebt. Allen Kriegsschrecken zum Trotz: Er will sich auch in Deutschland als Unternehmer beweisen. Ab Seite 22.

VOLKER TER HASEBORG



Nach der ersten Kontaktaufnahme wollten wir unbedingt mit Adam Clayton (r.), dem Bassisten der Band U2, über seine Leidenschaft für Uhren sprechen – und ihn als Aufmacher unseres Uhren-Schwerpunktes fotografieren. In Berlin reichte die Zeit des tourenden Musikers nicht für den Fotografen, in Antwerpen bekam ihn Emmanuel Laurent schließlich vors Objektiv. Was dabei herauskam: ab Seite 54.

MARK C. SCHNEIDER

INHALT

N

NAMEN & NACHRICHTEN

- 10 THYSENEN-KRUPP So kann's einfach nicht weitergehen – der hyperaktive Großanleger Tischendorf setzt Konzernchef Hiesinger mal wieder unter Druck
- 11 PETER LÖSCHER Der frühere Regierungschef von Siemens macht weiter, wo er aufgehört hat, und vernichtet Kapital auch für seinen neuen Arbeitgeber
- 12 US-JUSTIZ Manager sollen ins Gefängnis
- 14 VOLKSWAGEN Radikale Lösung für die Diesel-Malaise
- 16 DIE WELT DES OLIVER BÄTE Wie der ehrgeizige Allianz-Chef beinahe bei Carsten Maschmeyers AWD gelandet wäre

U

UNTERNEHMEN & MÄRKTE

- 18 DAIMLER Konzernchef Dieter Zetsche über Charakterfestigkeit, Mannschaftsgeist und die Jagd auf BMW und Audi
- 22 FLÜCHTLINGE „Wir haben alles verloren“ – und wollen neu anfangen. Unternehmer aus Syrien erzählen ihre Geschichte



Thyssen-Krupp:
kein Feuchttraum
für Anleger.



„Signet“ aus Kupfer, geschaffen von Pierre Matter

Ein Tribut an unsere kupfernen Brenblasen, die höchsten in Schottland, für einen reineren, eleganteren Charakter. Entdecken Sie mehr auf Glenmorangie.com

GLENMORANGIE

SINGLE MALT SCOTCH WHISKY

UNNECESSARILY WELL MADE



40

Lieber eine Kugel
im Kopf als schlechten
Wein im Regal.

**START
ME UP!**

44

Das ist Spitze:
100.000 Euro für die
beste Idee.

58



Keine ist komplizierter:
Edeluhr für
zehn Millionen Euro.



88

Stiftet gemeinsame
Kunstaberachtung
Völkerverständigung?

INHALT

28 ARBEITSRECHT „Im Extremfall droht Hartz IV“:
Staranwalt Peter Rölz über die Haftung von Managern

30 LANXESS Den Grand Prix des Bundesverbands der Kuschelkünstler
kann sich Matthias Zachert wahrscheinlich abschminken

34 CHEFSPRECH „Hier gibt’s nur zwei Meinungen: meine und die
falsche“ – die härtesten Bürosprüche und wie man sie kontert

38 INVESTOREN Drei Fälle sind erledigt: Hans-Christoph Hirt von
der Fondsgesellschaft Hermes schießt Fehlmanager ab

40 WINZER Qualitätsfanatiker Roman Niewodniczanski kämpft
für Saarwein auf Weltniveau

I IDEEN & INNOVATIONEN

44 START ME UP! 100.000 Euro für die beste Geschäftsidee

50 VW-KRISE Herzen öffnen: Werber machen Vorschläge,
wie sich verprellte Markenfreunde wieder überzeugen lassen

P UHREN-SPEZIAL

54 U2-Bassist Adam Clayton über sein Uhren-Faible

58 Oh, Mann: Die komplizierteste Uhr der Welt

62 Aurel Bacs weiß, wie viel Ihre Uhr wert ist

64 Ein Unternehmerpaar wiederbelebt die Marke „Chronoswiss“

68 Angriff: Kann LVMH die bessere „Apple Watch“ bauen?

72 Warum Reparatur und Wartung so teuer sind

P PRIVAT

74 KRIMI-AUTOR Scott Turow über Verbrecher in der Autoindustrie

78 HOLY CITY Fabrikverkauf: Ganz Metzingen wird zum Outlet

80 ZEHLES ZIELE Mailand für Besserverdiener

84 KOCHEN Fred Baader verrät das Rezept von Omas Heringssalat

86 WIE GEHT’S EIGENTLICH ... Hubertus von Grünberg und
Nicolas Berggruen?

88 KUNST Max Hollein über Kultur und Völkerverständigung

90 BILANZ-GEWINNERIN Physikerin Fabiola Gianotti führt in
Bälde das Kernforschungszentrum Cern

85 Register, Impressum

THYSSEN-KRUPP

INVESTOREN-ALBTRAUM

Das Ganze ist weniger wert als die Teile: Jetzt will Großanleger Jens Tischendorf den Essener Zirkus beenden und das Sammelsurium am liebsten zerlegen lassen.



Das ist mal originell: „engineering. tomorrow. together“ will der Krisenkonzern Thyssen-Krupp (TK) unter sein neu gestaltetes Firmenzeichen schreiben: Es soll den Thyssen'schen Stahlbogen und die Krupp'schen Ringe aufs Harmonischste miteinander verbinden. Achtung, Symbolik: Konzernchef Heinrich Hiesinger (55) betont gern, dass sich so ungleichartige Erwerbszweige wie die Herstellung von Stoßdämpfern und U-Booten, Kurbelwellen, Stahlträgern, Aufzügen und Zement-Anlagen zum wechselseitigen Vorteil ergänzen und zu konzernweiten Einsparmöglichkeiten führten.

Fahrstühle weggeben? U-Bootbau abstoßen? Kauft jemand den Stahl? Thyssen-Krupp muss was tun.

In seinem Aufsichtsrat sitzt indes einer, den Hiesingers Behauptungen gar nicht überzeugen: Jens Tischendorf (41), Deutschland-Chef der Stockholmer Beteiligungsfirma Cevian, die gut 15 Prozent der TK-Anteile hält. Mehr als die Schweden, nämlich 23 Prozent, besitzt nur die Krupp-Stiftung. Das US-Wirtschaftsblatt „Fortune“ hat Cevian als „aktivsten Investor Europas“ bezeichnet, weil Tischendorf und seine Leute bei ihren Beteiligungen

gewohnheitsmäßig darauf drängen, dass Unternehmen jene Geschäftszweige abstoßen, die fürs Große und Ganze nicht wertstiftend sind.

Und weil die Aktien von TK trotz einiger Sanierungserfolge Hiesingers unter den Einstiegskursen von Cevian notieren, sieht sich Tischendorf in einer Zwangslage: Bei der Aufsichtsratsitzung im November legt er es auf eine Macht- und Kraftprobe an.

Der Cevian-Aktivist will die verpassten Chancen aufs Tapet bringen: So ging 2013 bei Thyssen-Krupp ein famoses Angebot über 3,3 Milliarden Euro für die Autozulieferer-Sparte ein. Der Be-

Illustration /
GABRIELA ZURDA

trag entsprach dem 13-Fachen des Betriebsgewinns, was ein guter Preis für die Sparte gewesen wäre, deren Abmessung im Vergleich zur Konkurrenz zu klein ist, um dauerhaft erfolgreich zu sein. Doch Hiesinger, der seinen Laden auf 'Teufel komm' raus zusammenhalten will, lehnte einen Verkauf ab – womit er Cevian unweigerlich gegen sich aufbrachte. Denn die Firmenhändler hatten sich mit dem Interessenten zuvor abgestimmt.

Auch im konjunkturanfälligen Stahlgeschäft habe Hiesinger, nach Tischendorfs Meinung, den Zeitpunkt für einen eleganten Ausstieg verpasst. Hiesinger hätte es abspalten oder doch zumindest den Versuch unternehmen sollen. Aufgrund der chinesischen Billigkonkurrenz leidet die Branche unter verheerenden Überkapazitäten.

Weil aber auch der Großanlagenbau nicht weniger konjunkturabhängig ist, gehen langsam die Kandidaten für einen Verkauf aus. Gewiss, im U-Boot-Bau gehört Thyssen-Krupp zur Weltspitze. Aber die Branche leidet unter politischen Restriktionen.

Losschlagen ließe sich vermutlich nur das Fahrstuhlgeschäft, an dem Wettbewerber wie Kone interessiert sein sollen. Thyssen-Krupp hat hier eine überlegene Technik (BILANZ 3/15) entwickelt. Anlagebanker schätzen den Wert der Sparte auf zehn Milliarden Euro – dies entspricht dem Börsenwert des ganzen Konzerns.

So verkörpert Thyssen-Krupp den Albtraum des „aktiven“ Investors: Das Ganze ist weniger wert als seine Teile. Tischendorf muss etwas tun, auch weil seine zweite große Geldanlage in Deutschland ebenfalls dramatisch an Wert verliert: der 25-Prozent-Anteil am schwerversehrten Baukonzern Bilfinger. Die Cevian-Geldgeber sind unzufrieden. Gemeinhin wollen sie nach drei bis fünf Jahren ihren Einsatz verdoppelt haben.

Im TK-Aufsichtsrat sucht Tischendorf jetzt Verbündete, um Hiesinger unter Druck zu setzen. Keine leichte Aufgabe, denn der Konzernlenker hatte sich vor seiner Vertragsverlängerung vor einem

Jahr seine Strategie vom Aufsichtsrat einstimmig absegnen lassen. Und die sieht keine wesentlichen Verkäufe oder Abspaltungen vor. Cevian durfte damals noch nicht mitstimmen, Tischendorf ist erst seit Anfang 2015 Mitglied des Rats. Jetzt drängt er die Kollegen, gegen das Management aktiv zu werden. Einige Kontrolleure haben schon anwaltlichen Rat eingeholt, wie sie sich denn zu verhalten hätten. Immerhin auf eine Aufsichtsrätin kann Cevian

schon zählen: die prächtige Carola Gräfin von Schmettow (51), Vorstandssprecherin der Bank HSBC Trinkaus & Burkhardt.

TK-Chef Hiesinger darf sich auf Ärger einstellen. Da mag es ihm noch leid tun, dass er vor zwei Jahren die Schweden zum Einstieg ermuntert hatte, statt das Angebot der Ruhrkohle-Stiftung anzunehmen. Die stand damals ebenfalls bereit, als Ankerinvestor bei Thyssen-Krupp einzusteigen. (N)

RENOVA

HANDEL MIT ZITRONEN

Der frühere Siemens-Chef Peter Löscher zeigt schwache Leistungen. Wie lange schaut sich sein Boss das noch an?

Als wenig erfolgreich erweist sich bislang das Wirken des langjährigen Pharma-Managers und früheren Siemens-Gouverneurs Peter Löscher (58) für die Organisation Renova, die der russische Magnat und Machthaber Wiktor Wechselberg (58) beherrscht und die ihre Kommandozentrale im zehnten Stock einer Zürcher Betonrostlosigkeit aus den 70er-Jahren eingerichtet hat, mit einer Hamburger-Braterie, einem Friseursalon und einer Tankstelle im Erdgeschoss.

Renova ist im Beteiligungshandel tätig und hält Portionen namentlich an den Schweizer Industriekombinaten Sulzer (Anteil 63 Prozent), OC Oerlikon (44 Prozent) und Schmolz & Bickenbach (41 Prozent), deren Umsätze einen annähernd gleichen Umfang von ungefähr drei Mrd. Euro aufweisen.

Was sich Wechselberg, dem man ein Vermögen von 10,5 Mrd. Euro nachsagt, von Löscher verspricht, ist nicht ganz klar. Vermutlich dient das Zueinander des Mannes in erster Linie der *Image*-Wäsche. Auch der frühere Vorstandssprecher der Deutschen

Bank, Josef Ackermann (67), hat sich an Wechselberg verkauft und vitalisiert den Renova-Verwaltungsrat. Aber nur ein bisschen.

Besondere Fähigkeiten bringt Löscher weder mit noch zur Geltung. Der gebürtige Österreicher, der sich auch eine Dosis unbekannter Stärke von Renova selbst zugeführt hat und der nach Ermittlungen von Marc Kowalsky, eiskalter Rechercheur der Schweizer „Bilanz“, ein Gehalt von etwa acht Millionen Euro beziehen soll, ist innerhalb der Organisation nicht unumstritten, wenn man's mal vornehm ausdrücken will.

In Ermangelung einer Entourage und Dienerschaft muss Löscher mit einer einzigen Sekretärin vorliebnehmen. Es gibt Schöneres. Doch der Großkonzernist erduldet die Erschwernis mit Gefasstheit und Contenance: Wenn er Renova-Firmen aufsucht, warte er mit *George-Clooney-Look*, päpstlicher Gestik und gewohnter Primadonnenhaftigkeit auf, heißt es; einer der Verantwortlichen erkennt, dass Löscher im Haus ist, regelmäßig an der „großen

Bugwelle, gefolgt von einem relativ kleinen Schiff“.

Seine Untergebenen verwirrt Löscher bisweilen dadurch, dass er unerreichbar sei, wenn man ihn brauche, und sich dann wieder in Details einschalte, die ihn wenig angingen. Gerne fummelt und trickst er wohl auch an Strategien herum – alles Vorwürfe, die Löscher natürlich weit von sich weist. Bei Oerlikon und Sulzer herrscht jedenfalls keine Partystimmung. Seit Löscher 2014 bei Renova ist, verlor Sulzer 40 Prozent des Börsenwertes, Oerlikon 28 Prozent, Schmolz & Bickenbach 27 Prozent. Der Wert der Wechselberg-Beteiligungen beulte sich um 1,3 Mrd. Euro ein, als hätte sich jemand daraufgesetzt.

Auch Löschers Personalpolitik wird kaum in die BWL-Lehrpläne eingehen: Als Verwaltungsratspräsidenten für Oerlikon verpflichtete er die Bayern-Kante Michael Süß (51), einen vom Schlage der Hartgesotenen, der bei Siemens die Energie-Sparte geführt hatte und inzwischen das Stahlunternehmen Georgsmarienhütte leitet.

Zu Süß' Spezialitäten gehören eine fixe Auffassungsgabe, ein ausgeprägtes Denkvermögen, ein Hang zum Luxusleben und eine grobkörnige Entschlossenheit. Ob diese Mischung bei den Deutschland-empfindlichen Schweizern ankommt, weiß man noch nicht, darf es aber schon jetzt bezweifeln. „Das wird nicht gut gehen“, raunt einer aus der Renova-Szene.

Vor einem weiteren Fehler bewahrte ihn sein Nachfolger bei Siemens, Josef Käser (58), der sich als „Joe Kaeser“ vermarktet: Bevor Löscher des US-Kompressorenherstellers Dresser-Rand habhaft werden konnte, kaufte ihn Käser für die Unsumme von 7,6 Milliarden Dollar, was nun ein großes Problem von Siemens ist.

Die Frage ist, wie viel Zeit Wechselberg seinem Österreicher noch geben wird. „Bisher hat Löscher nicht geliefert“, heißt es in seinem Umfeld. „Langsam merkt man bei Renova, dass man mit Zitronen handelt.“

(N)

UNTERNEHMERISCHES FEHLVERHALTEN

LEKTÜRE FÜRS GEFÄNGNIS

Die US-Justiz will Wirtschaftsbetrug härter bestrafen und droht Managern mit Knast. Ist VW der Testfall?



Fast zwei Stunden schon hatten Abgeordnete des amerikanischen Kongresses Volkswagens US-Statthalter Michael Horn (53) gegrillt. Mal selbst bezichtigend, mal demütig entschuldigte der Teutone, was er zum VW-Skandal um die manipulierten Abgaswerte erklären konnte, als ihn der Vermonter Abgeordnete Peter Welch plötzlich mit der Frage eines aufgebracht Autohändlers konfrontierte: Was die Volkswagen-Manager denn lesen würden, wenn sie im Knast landeten?

In der Tat könnten VW-Leute hinter Gittern landen. Anfang September hatte die stellvertretende Generalstaatsanwältin der Vereinigten Staaten, Sally Quillian Yates, eine neue Direktive an alle Ankläger des Landes verschickt. Das Thema: die individuelle Verantwortung bei unternehme-

Nadelstreifen hinter Gitter? Die US-Justiz will betrügerische Geschäftsführer härter rannehmen.

rischem Fehlverhalten. Anders als bisher sollen Unternehmen bei Wirtschaftsdelikten nicht mehr nur mit einer Strafzahlung davonkommen. Die Staatsanwälte sollen künftig gezielt die Verantwortlichen ermitteln und in den USA vor Gericht bringen. Bei Verurteilung droht Gefängnisstrafe.

„Alle relevanten Fakten“ für die Ermittlungen müssen die Unternehmen zur Verfügung stellen. Ein erster Testfall für die neue Härte von Onkel Samuel sind die Ermittlungen gegen Volkswagen in der Causa „Dieselgate“. Die US-Justiz hat bereits Informationen aus Wolfsburg angefordert.

(N)

Illustration /
GABRIELA ZURDA



GRAF VON FABER-CASTELL



SANSSOUCI, POTSDAM – PEN OF THE YEAR 2015

NACH SEINEM SIEG IM SIEBENJÄHRIGEN KRIEG LÄSST FRIEDRICH DER GROSSE SEIN GRÖSSTES UND ANSPRUCHSVOLLSTES BAUWERK ERRICHTEN: DAS NEUE PALAIS VON SANSSOUCI. PRÄCHTIGE FESTSÄLE, EINDRUCKSVOLLE GALERIEN, EIN BAROCKES SCHLOSSTHEATER – ALS HOMMAGE AN DIESE PRUNKVOLLEN RÄUME ENTSTANDEN, MACHT DER PEN OF THE YEAR „SANSSOUCI, POTSDAM“ DEN GLANZ EINER GROSSEN EPOCHE AUF FASZINIERENDE WEISE WIEDER FÜHLBAR. DER PLATINIERTER KOLBENFÜLLFEDERHALTER IST AUF 1 000 EXEMPLARE LIMITIERT, DER TINTENROLLER AUF 300 EXEMPLARE.

HANDMADE IN GERMANY.





VOLKSWAGEN

NEUE WAGEN FÜR AMERIKA

Der Konzernchef erwägt eine radikale Lösung für seine Diesel-Schleudern.

Alle Denkverbote sind in Wolfsburg nach dem Diesel-Debakel angeblich aufgehoben worden. Das heißt selbstredend nicht, dass alle Schnapsideen gleich in die Tat umgesetzt würden. Aber Volkswagens neuer Konzernherr, der schlohweiße Matthias Müller (62), ermuntert seine Leute ausdrücklich, ihre Fantasie spielen zu lassen.

Eine besonders weitreichende Idee ist im Hause umstritten, böte aber eine aus *Image*-Sicht äußerst reizvol-

le Lösung für den Schmerzensmarkt USA: Müllers Mannschaft prüft, ob es sich lohnt, die rund 500.000 inkriminierten Diesel-Pkw des Konzerns einzuziehen und durch Neuwagen zu ersetzen.

Der Umtausch könnte bis zu zehn Milliarden Euro kosten, böte aber große Vorteile: Die Empörung der Kunden schлüge in Dankbarkeit um, jene der Behörden vielleicht in Milde. Das könnte sich günstig auf die zu erwartenden milliardenhohen Strafzahlungen auswirken.

Dazu kommt: Es bereitet erhebliche Komplikationen (siehe dazu auch Seite 58), die Gebrauchtwagen technisch so umzurüsten, dass sie die strengeren US-Grenzwerte einhalten und gleichzeitig nicht an Leistung verlieren. Gelingt das nicht mit neuen Programmen, wird es schwierig, weil schlichtweg der Platz für die nötigen zusätzlichen Einbauteile im Motor fehlt. Wie es mit VW weitergeht, sei

nicht zuletzt eine Frage des guten Rufs, wie ein Aufsichtsrat sagt. „Die neuen Diesel-Modelle sind in Ordnung. Wir wissen nicht, ob die Kunden sie auch kaufen.“ Der Eintausch in Amerika könnte als schneller Stimmungsaufheller wirken.

In Deutschland hat das Unternehmen Prämien für Kunden ins Auge gefasst, die ihr Auto zurückgeben wollen. Das Vorgehen in den USA ist noch offen. Doch spätestens wenn Müller, wie angedacht, gemeinsam mit weiteren hochrangigen VW-Offizieren in die USA reist, muss eine Entscheidung getroffen werden. Wann dies freilich sein wird, weiß man noch nicht: Denn man setzt sich ungern der US-Justiz aus, ohne eine Garantie der Straffreiheit in der Tasche zu haben.

Dass es um seine Englischkenntnisse nicht zum Allerbesten steht, bewies Müller Ende Oktober, als er überraschend eine Telefonkonferenz mit Aktienanalytikern zu den Quartalszahlen eröffnete und zweimal nach Begriffen fragen musste: „Board“ für Vorstand, „Penalties“ für Strafen.

Müllers Krisenmanagement insgesamt sei gut, heißt es im Aufsichtsrat. Doch heikle Fragen müssen beantwortet werden, nicht nur die, ob die Aktionäre mit einer Dividende rechnen können. Im Kontrollgremium mehrten sich die Stimmen, die eine Vorwärtsstrategie verlangen: „Wir haben einen neuen Konzernchef, einen neuen Finanzvorstand und einen neuen Markenchef für VW, jetzt muss ein Plan her“, fordert ein Aufseher.

Unklar ist, inwieweit die Diesel-Folgen Einschnitte in die Belegschaft erfordern. Ausgerechnet jetzt wird die Stelle des Personalvorstandes vakant. Amtsinhaber Horst Neumann (66) hört Ende November auf.

Das Vorschlagsrecht haben die Arbeitnehmer. Betriebsratschef Bernd Osterloh (59) wird von einigen Seiten aufgefordert, selbst Personalvorstand zu werden. Doch er wirkt unentschieden. Zuerst müsste er sein eigenes Lager von den Vorteilen überzeugen. Widerstand ist zu erwarten. (N)



530 FLÜGE ZUM MOND.

Im letzten Jahr legten die 700 Jets unserer Flotte mehr als 200 Millionen Kilometer zurück – das entspricht 530 Expeditionen zum Mond. Ob Sie nach Barcelona, Bangkok oder Boston fliegen, für Sie steht immer ein Flugzeug von NetJets mit der passenden Crew bereit.

Das ist NetJets.

RUFEN SIE UNS UNTER **+49 (0) 89 2323 7547** AN
ODER BESUCHEN SIE UNS AUF **NETJETS.COM**

Alle von NetJets® Europe angebotenen Flugzeuge werden von NetJets Transportes Aéreos S.A., einer EU-Luftfahrtgesellschaft, betrieben. NetJets ist eine eingetragene Dienstleistungsmarke. NetJets Inc. ist ein Unternehmen von Berkshire Hathaway. © 2015 NetJets Inc. Alle Rechte vorbehalten.

NETJETS

OLIVER BÄTE

Rastlos reist der neue Allianz-Chef durch die Welt, um den Versicherer voranzubringen. Er hat viel auf dem Zettel. Ganz oben: eine neue Strategie.



16

Die auf absehbare oder unabsehbare Zeit letzte große Feier gönnte sich Oliver Bäte im Frühjahr aus Anlass seines 50. Geburtstags. Er ließ ein rauschendes Fest veranstalten mit Freunden, Verwandten, Geschäftspartnern, gutem Wein und den üblichen Löwen, natürlich auf seiner Lieblingsinsel Sylt. Er kann es sich leisten. Mitte des Jahres vollzog Bäte dann die geschmeidige Wandlung vom Vorstand

zum Vorstandschef des weltgrößten Versicherungsbetriebs Allianz. Das Pensum, das er seither abspult, verlangt körperliche Robustheit und geistige Beweglichkeit: Kreuz und quer durch die Weltgeschichte jagt er, vom Wohnort Köln in die Firmenzentrale nach München, an die US-Westküste, wo der konzerneigene Vermögensverwalter Pimco Ärger macht, nach New York, Südamerika, Asien – keinen

wichtigen Standort lässt er aus. Dafür kassiert er nicht einmal Status-Meilen; er hat ersten Zugriff auf den Firmenjet. Allenthalben muss Bäte erklären und belehren (was ihm leichtfällt), aber auch zuhören (was ihm weniger leichtfällt). Und nebenbei modelliert er mit den hellsten Musterschülern im Hause an einer neuen Gesamtplanung: Ende November stellt er sie der Öffentlichkeit vor. (N)



FRANK BSIRSKE (63)
 Als Jungberater erteilte Bäte gratis und privat dem Gewerkschafter Nachhilfe in Wirtschaft. Zumindest Bsirskes Karriere hat's nicht geschadet.



JOACHIM FABER (65)
 Für den Allianz-Veteranen und Oberaufseher der Börse wie auch Ex-Allianz-Vorstand Paul Achleitner (59) war Bäte nicht gerade der Wunschkandidat für die Allianz-Spitze.



TIDJANE THIAM (53)
 Bäte kennt den amtierenden Chef der Credit Suisse und früheren Minister der Elfenbeinküste aus gemeinsamen Zeiten bei McKinsey.



MICHAEL DIEKMANN (60) gilt als Bätés wichtigster Fürsprecher. Jahrelang hat der Ex-Chef sich von ihm beraten lassen und ihn dann in den Vorstand geholt. 2017 soll er Bätés Oberaufseher werden.



LARRY FINK (63)
 Die Nähe zum Gründer und Chef des größten Vermögensverwalters der Welt, Blackrock, ist Bäte wichtig. Blackrock hält mehr als fünf Prozent an der Allianz.



CARSTEN MASCHMEYER (56)
 Vor Jahren hatte Bäte damit geliebäugelt, als Vorstand bei Maschmeyers Finanzvertrieb AWD anzuheuern. Schließlich blieb er doch Berater bei McKinsey.



GÜNTHER JAUCH (59)
 Mit dem TV-Mann diniert und netzwerkt Bäte regelmäßig. Beide gehören einem feinen Herrenkreis an, der bei gutem Wein tiefschürft und ins Einzelne geht.



MARKUS RIESS (49)
 mochte unter Bäte nicht mehr als Leiter der Allianz in Deutschland dienen und lief zum Wettbewerber Ergo über.

„WIR SIND HUNGRIG!“

Im Alter eines Frührentners will es Daimlers Chef Dieter Zetsche (62) noch einmal wissen. Ein Gespräch mit Deutschlands bestem Automanager.

Interview / MARK C. SCHNEIDER

Foto / KATRIN BINNER

B *Herr Zetsche, in der Autobranche ist der Teufel los: Spielt der Skandal um manipulierte Abgaswerte bei Volkswagen den Elektropionieren wie Tesla-Chef Elon Musk in die Hände?*

Wenn man glaubt, dass die Autoindustrie sich in einer Verweigerungshaltung befindet und nicht aus eigenem Antrieb die Elektromobilität vorantreibt, wäre der Schluss naheliegend. Das stimmt aber nicht. Im Jahr 2017 bietet Mercedes-Benz zehn Modelle mit Plug-in-Hybrid an, die elektrisch fahren können, fünf sind bereits im Markt. Jedes Jahr geben wir riesige Beträge für Elektromobilität aus – ohne absehbar Gewinn damit zu machen.

B *Eigentlich müssten Ihre Anteilseigner Sie dafür in die Mangel nehmen. Warum haben Elektroautos so große Schwierigkeiten, sich im Markt durchzusetzen?*

Ende 2015 werden branchenweit in Deutschland 29 Elektromodelle zu kaufen sein. Und es geht dauernd weiter, die Reichweite steigt, die Ladezeit sinkt. Aber noch sind die Werte eben nicht vergleichbar mit Verbrennungsmotoren. Und das bei einem höheren Preis. Insofern verblüfft es mich nicht, dass sich die Mehrzahl der Kunden zurückhält. Aber die Autoindustrie wird das Thema weiter vorantreiben.

B *Umweltverbände beeindruckt das wenig. Sie laufen Sturm gegen den Dieselantrieb.*

Stimmt. Es gibt seit Jahren Gruppen, die gegen den Diesel eingestellt sind, die Argumente wechseln allerdings: Mal geht es um Rußpartikel, mal um den Ausstoß von Stickoxid. Darüber gibt es eine intensive öffentliche Dis-

kussion. Im Markt selbst sehe ich derzeit aber keine Veränderungen.

B *Sie streben mit Mercedes die Marktführerschaft in der Oberklasse an. Je größer ein Unternehmen wird, desto schwieriger scheint es zu sein, die Regeln guter Unternehmensführung einzuhalten: siehe Volkswagen. Immerhin dürfte der Fall Ihre Leute sensibilisiert haben.*

Wir wollen der erfolgreichste Premi-umhersteller werden, und zwar mit Autos, die so attraktiv sind, dass niemand an uns vorbeikommt – nicht, indem wir sie verschleudern. Wir wollen substanziell vorankommen, und das auf Basis unserer Unternehmenswerte. Insofern sind die vergangenen Wochen vor dem Hintergrund der VW-Berichterstattung für mich eine Bestätigung unseres Weges. Wir haben unsere Unternehmenskultur verändert und sind heute ein Unternehmen, das vom Prinzip der Integrität geleitet wird. Das habe ich gerade in Sindelfingen bei einer Veranstaltung erlebt, die wir „Vorstand im Gespräch“ nennen.

B *Welchen Widerhall fand diese Veranstaltung bei Ihren Leuten?*

Ich habe selten so starke Emotionen im Raum gespürt. Es waren 500 Mitarbeiter dabei. Wir haben in der Anfangsphase nicht immer nur Applaus für unsere strengen Verhaltensregeln im Sinn guter Unternehmensführung bekommen. Manche hat das auch genervt. Aber jetzt spüre ich, dass die Mitarbeiter verstehen, dass die mitunter schmerzhaften Fortschritte der vergangenen zehn Jahre eine große Stärke sind.

B *Integrität als Lustfaktor?*

Die solide Basis unserer Zusammenar-

beit ist Integrität. Das haben wir nicht erst mit den jüngsten Problemen in unserer Branche entdeckt. Wir sind selbst vor vielen Jahren kalt erwischt und kräftig durchgeschüttelt worden.

B *Daimler hatte sich schuldig bekannt, in über 20 Ländern Regierungsbeamte bestochen zu haben, um an Aufträge zu kommen.*

Richtig, es gab jahrelange Untersuchungen, an deren Ende wir uns zu einer neuen Form der einwandfreien Unternehmensführung verpflichtet haben. Wir haben ein Compliance-System etabliert, das Maßstäbe setzt. Wir haben eine integre Unternehmenskultur entwickelt, und wir haben einen Grundsatz: Ein Geschäft kann gar nicht so groß sein, dass wir dafür unsere Reputation aufs Spiel setzen!

B *Reicht es, anständig und charakterfest zu sein, um Gründertypen für einen Großkonzern mit all seinen Hierarchien zu begeistern?*

Nein, aber Integrität kann den Boden bereiten. Viele Visionäre aus dem Silicon Valley werden von dem Willen angetrieben, die Welt zu verbessern. Sie wollen etwas Neues, Gutes schaffen. Diese Möglichkeiten müssen sie auch in Verbindung mit einem Konzern haben. Wir testen gerade, welche Einheiten sich fern des Konzerns besser in Sprüngen bewegen können, ohne sie von den Ressourcen des Konzerns abzukoppeln – finanziell, organisatorisch und personell. Das heißt für uns auch: Für unsere Kreativen brauchen wir weder Smoking noch Stempeluhr.

B *Kürzlich sind Sie mit 100 Managern ins Silicon Valley gereist. Was hofften Sie dort zu finden?*

Uns ging es darum, mehr über die

Dieter im Glück: Dem Mann gelingt nahezu alles derzeit. Niederlagen haben ihn abgehärtet.



amerikanische Start-up-Szene und deren Erfolg zu erfahren. Dort herrscht eine erfrischende Kultur ohne Rücksicht auf Althergebrachtes – Neuerungen werden angenommen und das Risiko des eigenen Scheiterns in Kauf genommen. Das ist in der Tat sehr eindrucksvoll und hat uns viele Impulse gegeben. Unter dem Strich haben wir mehr als 70 Unternehmen besucht. Unabhängig davon, sind wir seit Langem mit einem Forschungs- und Entwicklungsstandort im Silicon Valley vertreten, gerade auch, um den – oft informellen – Austausch mit Firmen vor Ort zu pflegen.

B *Raten wir mal: Sie haben Jeff Bezos von Amazon, Tim Cook von Apple getroffen?*

Zu meinen Gesprächspartnern will ich hier nichts sagen. Jedenfalls ist es nicht schwierig, die richtigen Ansprechpartner auszumachen. Meine Erfahrung: Die sind noch viel besser und noch viel schneller, als ich dachte. Auf der anderen Seite haben die viel mehr Respekt vor dem, was wir tun, als ich mir das vorgestellt hatte. Das sind zwei Welten, die sich über die Technik verschränken, was künftig Produkte beiderseits beeinflussen wird. Wir sind gut beraten, sehr neugierig und offen zu sein. Aber: Wir sind auch selbstbewusst, denn wir haben einiges zu bieten.

B *Kämen Typen wie Bezos oder Larry Page von Google in Traditionsunternehmen zurecht?*

Die könnte man wahrscheinlich überhaupt nicht einbinden in eine Konzernkultur. Aber wir haben zum Beispiel sogenannte *Open Space*-Tage, zu denen sich anmeldet, wer will, und Themen mitbringt, die er für wichtig hält. Ich bin oft dabei. Das ist schon sehr nah an dem, was im Silicon Valley passiert. Wichtig ist, diejenigen, die Teil der digitalen Generation sind, machen zu lassen. Von denen zu den Vordenkern des Silicon Valley ist der Abstand schon geringer. Und wenn sie voneinander lernen wollen, müssen sie nicht identisch ticken, denn gerade die Unterschiede sind befruchtend.

B *Erfolgreiche Unternehmer sind nicht so pflegeleicht wie Angestellte, die zum Duckmäusern und Kopfeinziehen neigen.*

Einspruch: Die meisten Angestellten, zumindest bei uns, sind keine Duckmäuser. Im Gegenteil: Sie vertreten ihre eigene Meinung sehr offensiv. Und das ist gut so. Wir haben in der Vergangenheit ganz unterschiedliche Erfahrungen mit erfolgreichen Unternehmern gemacht. Bei Smart hat es in der Anfangsphase nicht richtig funktioniert. Sagen wir einmal so: Unser damaliger Partner war ein sehr eigener Mensch.

B *Sie sprechen von Nicolas Hayek. Aber auch wir waren damals in den 90er-Jahren statischer. Seitdem hat sich aber viel bei uns getan. Die Erfahrungen mit Unternehmertypen in jüngerer Zeit sind sehr positiv. Man darf nur nicht glauben, den anderen bekehren zu müssen. Nicht die eigene Kultur ist der Maßstab.*

B *Sie sind Partner von Tesla, waren Minderheitsaktionär. Was haben Sie von Musk gelernt?*

Ein Beispiel: Wir saßen am Tisch und haben über sein Projekt „Space X“ gesprochen, also seine Flüge zum Mars. Ich habe gesagt: Das ist ja toll, aber mit dem Mars das ist doch eher Spinnerei, ein Riesenaufwand, oder? Da hat Elon geantwortet: „Dieter, you don’t understand. Mankind is at threshold. But we have to make a decision if we want to stay a single planetary species or if we want to become a multiplanetary species. And I think the answer is crystal clear. And therefore no resources are limited.“ Elon Musk ist ein Mann, der Visionen hat und sie mit großer Überzeugung nach außen vertritt. Das ist sehr eindrucksvoll.

B *Schon mal bereut, Ihre Tesla-Anteile 2014 verkauft zu haben? So groß war die Not doch nicht, dass Daimler die 600 Millionen Euro unbedingt brauchte.*

Absolut nicht, und darum ging es ja auch gar nicht. Die inhaltliche Zusammenarbeit mit und die Beteiligung an

Tesla waren nicht miteinander verknüpft. Wir bauen die elektrische Version der „B-Klasse“ in Zusammenarbeit mit Tesla, indem wir das Batteriesystem nutzen. Das setzen wir fort. Wir haben niemanden mehr im Aufsichtsrat, was aber mit fünf Prozent auf Dauer sowieso nicht haltbar gewesen wäre. Insofern hat es sich am Ende auf eine Finanzbeteiligung reduziert. Und da wir nicht im Spekulationsgeschäft tätig sind, haben wir aus unserer Sicht zum richtigen Zeitpunkt verkauft.

B *Sehen Sie sich eher als Unternehmer oder als Manager?*

Formal bin ich ein angestellter Manager. Ich riskiere meinen Arbeitsplatz, aber nicht meinen Besitz, wie der Eigentümer eines Unternehmens. Trotzdem ist die Eigenverantwortung hoch. Wir haben eine sehr breite Aktionärsstruktur und sind nicht nur einer Eigentümerfamilie oder einem staatlichen Aktionär verpflichtet. Ich sehe mich gegenüber unseren Investoren, Kunden und Mitarbeitern in der Verantwortung.

B *Hat es Sie in den 30 Jahren bei Daimler gereizt, sich selbstständig zu machen?*

Ich hatte das riesige Glück, bei Daimler ganz unterschiedliche Aufgaben in einem Unternehmen wahrnehmen zu können, vom Entwicklungschef über den Vertriebschef und Geschäftsführer bis hin zum Vorstand. Ich habe in vielen Teilen der Welt gearbeitet, in ganz verschiedenen Zeitzonen und geringer Berührung mit der Zentrale. Das waren sehr unabhängige Aufgaben. Wie hätte wohl ein Gegenentwurf ausgesehen? Vielleicht hätte ich etwas Neues gewagt und auch eine Pleite hingelegt – wer weiß. Ob ich mir nach der Zeit bei Daimler etwas anderes vorstellen kann? Bestimmt, aber dann als Hobby.

B *Wie wach ist Ihr Gründergeist?*

Das Bestreben, die besten Autos zu bauen, müssen wir nicht als Auftrag erteilen, es ist das Herzblut unserer Mitarbeiter. Natürlich verändert sich die Definition dafür, was das beste Auto ist. Produkte verändern sich, wie zum Bei-

spiel unsere Tochter Car2go zeigt. Im *Car Sharing* mit spontan zu mietenden Autos sind wir Marktführer. Die Begeisterung für Neues müssen wir in die richtige Richtung lenken. Und wir brauchen neue Fähigkeiten in einem Maße, wie das zuvor noch nie der Fall war.

B *Großorganisationen bremsen.*

Die Neigung, an dem festzuhalten, was man gelernt hat, ist nun mal menschlich. Bei früheren Transformationsprozessen haben viele gedacht: Das müssen wir jetzt durchstehen... Heute ist es andersrum: Viele fordern Kulturwandel ein, um Entwicklungen besser vorantreiben zu können. Wir messen uns nicht mehr nur mit Audi und BMW, sondern mit Unternehmen im Silicon Valley als mögliche neue Wettbewerber. Der Blick auf ein neues Wettbewerbsumfeld hilft uns, das Tempo der Veränderung zu erhöhen. Die Neigung sinkt, etwas abzulehnen, nur weil wir es nicht erfunden haben.

B *Klar, als Autobauer hat man heute richtig Spaß: Das, was Sie die „Neuerfindung des Automobils“ nennen, also das selbstfahrende Roboterauto, wird Ihre Gilde komplett verwandeln.*

Beim autonomen Fahren legen wir inzwischen eine Geschwindigkeit hin, wie ich sie selbst noch vor wenigen Jahren nicht für möglich gehalten habe. Das müssen wir aber auch angesichts der rasanten Umbrüche. Es gibt unheimlich viele Beispiele dafür, dass Techniksprünge große Unternehmen in Schwierigkeiten gebracht haben. Immer weiter zu machen wie bisher führt nicht in die Zukunft. Aber auch Schreckgespenster helfen nicht. Viel ist bei uns passiert durch Erfahrungen und Einflüsse, die wir aus Regionen wie dem Silicon Valley, aber auch aus Tel Aviv oder Schanghai mitgebracht haben.

B *Nennen Sie uns ein Beispiel für solche Inspirationsschübe.*

Nehmen wir den Transporterbereich, der ja nun nicht gerade als klassische Gründerbranche gilt. Wir beschäftigen uns inzwischen intensiv mit der Frage, wie der Internethandel mit diesem

Geschäft zusammengeführt werden kann: Dabei geht es um die Frage, wie Neuerungen genutzt werden können, um den Kunden schnellstmöglich zu beliefern, auch wenn er nicht zu Hause ist. Ich sehe in solchen und ähnlichen Bereichen viele Nester des Umbrüches, denken wir nur an autonom fahrende Lkw auf der Autobahn.

B *Nester erneuern keine Konzerne. Täuschen Sie sich nicht. Wir sind gerade dabei, auf Konzernebene eine neue Führungskultur zu entwickeln. Wir müssen mit zwei unterschiedlichen Geschwindigkeiten vorankommen. Auch künftig wollen wir mit der Entwicklung der „S-Klasse“ die beste Limousine der*



DIETER ZETSCHKE

Geboren wurde er 1953 in Istanbul.

Dort arbeitete sein Vater an einem Staudammprojekt. Zwei Jahre später kehrte die Familie nach Deutschland zurück. Zetsche wuchs in Frankfurt auf. An der Uni Karlsruhe studierte er Elektrotechnik.

1984 startete er in Daimlers Nutzfahrzeugsparte. 1998 zog er in den Vorstand von Daimler-Chrysler ein. 2006 wurde er kurz vor der Trennung von Chrysler Konzernchef. Der Vertrag soll verlängert werden.

Welt konzipieren, eine fehlerhafte Beta-Version kann es nicht geben. Aber in anderen Feldern müssen wir schneller werden. Software zum Beispiel muss schneller in die Fahrzeuge kommen. Wir müssen schneller lernen, was funktioniert und was nicht. Und dann nachbessern. Beides in einem Unternehmen zu vereinbaren ist die Kunst.

B *Ihnen macht das richtig Spaß.*

Oh ja, es ist eine fantastische Zeit. Seit Gottlieb Daimler und Carl Benz haben wir keine solchen Fortschritte in so kurzer Zeit erlebt! Es geht ums Besitzen oder Teilen von Autos, um neue Antriebskonzepte, null Emissionen, keine Unfälle mehr, autonomes Fahren, neue Märkte. Gleichzeitig verändern sich unsere Wertschöpfungsprozesse; Entwicklung, Produktion und Kundenkontakt digitalisieren wir. Es gibt fast nichts bei Daimler, was nicht von dieser Veränderung erfasst wird. Und die meisten bei uns begreifen das als Chance, nicht als Bedrohung.

B *Und die Mannschaften ziehen mit? Viele Umbauten haben nicht allen Spaß gemacht, das geht nicht von heute auf morgen. Wir haben die Qualität verbessert, die Kosten gesenkt und ein sehr klares, eigenständiges Design eingeführt. Ein Produktzyklus von sieben Jahren ist zudem sehr lang. Jetzt sehen wir den Erfolg und können die Basis für die nächsten Jahre aufbauen. Davon lassen sich viele anstecken.*

B *Mercedes hat die Formel 1 gewonnen, zuvor die DTM. Wirtschaftlich läuft es, die Zeitungen dichten Hymnen. Es ist zum Bescheiden-Werden, so sehr wird man gelobt.*

Das will ich nicht sagen. Wir haben ja hart dafür gearbeitet – aber ich verschweige nicht: Natürlich gehört auch Glück dazu. Entscheidend ist aber, dass uns weder der Erfolg zu Kopfe steigt, noch dass wir bei Schwierigkeiten in Sack und Asche gehen. Wir bleiben auf unsere Zukunft fokussiert, wir schauen nach vorne. Erfreulicherweise erlebe ich nicht, dass sich jemand bei uns jetzt zurücklehnt. Wir sind hungrig und wollen mehr!

„WIR HABEN ALLES VERLOREN“

Sie kommen aus Syrien, aus dem Krieg. Sie haben nicht nur ihre Heimat zurückgelassen, sondern auch ihre Firmen. Jetzt sind sie in Deutschland und wollen vor allem eines: wieder Unternehmer sein.

Text / VOLKER TER HASEBORG
Fotos / MICHAEL ENGLERT

*Elham zeigt ein Foto von dem Boot,
in dem die Familie
über das Mittelmeer geflüchtet ist.*

MAJED AL KURDI
Elektro-Unternehmer
aus Damaskus.
Jetzt in Traunstein

Majed (50): Ich habe mit Kabeln, Steckdosen, Lichtschaltern und Neonröhren gehandelt. Außerdem verkaufte ich Schmuck, meine Waren kamen aus Dubai und China. 23 Menschen arbeiteten für mich, und ich habe gutes Geld verdient. Ja, wir wohnten in einem schönen Haus, in Daraja bei Damaskus.

Shadi (9): Ich hatte mein eigenes Zimmer. Und einen Computer! Den konnte ich aber nicht mitnehmen.



Majed: Nachdem der Krieg ausgebrochen war, wurde Daraja von den Rebellen erobert.

Hanan (37): Flugzeuge der syrischen Armee flogen Angriffe, überall lagen Trümmer, die Luft war voller Staub, man konnte nichts sehen. Wir haben alles zurückgelassen, nur einen einzigen Koffer mit Kleidung mitgenommen. Wir dachten, es wäre nur für ein paar Tage.

Majed: 2012 sind wir dann nach Damaskus gezogen. Aber da war es auch nicht sicherer.

Elham (14): Raketen. Bomben. Tote Menschen. Ich habe alles gesehen.

Majed: Die syrische Lira verlor an



Wert, ich konnte keine Waren mehr einkaufen. Es war schrecklich, ich musste aufgeben. Wir haben alles verloren. Am 11. September 2014 sind wir nach Algerien geflogen, von dort ging es mit dem Auto durch die Wüste nach Libyen. Dreimal wurden wir an neue Schlepper übergeben, bis wir die Küste erreichten und das Boot, das uns nachts über das Mittelmeer bringen sollte. Nach einer Stunde sahen wir das Leck. Wir schöpften wie wild Wasser aus dem Boot.

Shadi: Ich habe geholfen.

Majed: Nach 13 Stunden fand uns ein norwegischer Frachter.

Elham: Die Männer von dem Schiff

Familie Al Kurdi in ihrer Flüchtlingswohnung in Traunstein (v.l.): Shadi, Majed, Elham (hinten), Mais und Hanan.

haben gesagt, dass unser Boot höchstens für 20 Menschen geeignet war. Wir waren 220.

Majed: Von Sizilien wurden wir nach Mailand ausgeflogen, dort nahmen wir den Zug nach München. Am 3. Oktober 2014 bekamen wir eine Unterkunft in Traunstein. Unsere Flucht kostete 15.000 Dollar.

Shadi: Seit einem Jahr gehe ich hier zur Schule. Ich kann schon gut Deutsch. Ich habe viele deutsche Freunde.

Elham: Als ich in meiner Klasse erzählte, was ich alles in Syrien erlebt habe, da waren alle ganz still. Meine Lehrerin hat gesagt: „Oh, mein Gott!“

Majed: Ich würde gerne irgendwo eine Autowerkstatt oder eine Bäckerei aufmachen. Wir brauchen jetzt jedenfalls dringend eine Wohnung, denn aus der Flüchtlingsunterkunft müssen wir raus.

Hanan: Ich will schnell wieder zurück nach Syrien. Ich vermisse meine Familie.

Majed: Wir können zu Besuch nach Syrien fahren, wenn der Krieg vorbei ist. Gut, dass wir da raus sind.

MUSTAFA DUBIES
Heiztechnik-Unternehmer
aus Aleppo.
Jetzt in Immendingen

„In der Gegend von Aleppo wurden früher Oliven angebaut, viele Unternehmen handelten mit Olivenöl, warfen die ausgepressten Oliven weg. Ich habe eine Maschine erfunden, die Olivenreste verbrennt und in Wärmeenergie umwandelt. Außerdem habe ich Heizungen und Klimaanlage gebaut. 50 Mitarbeiter hatte ich! Vor fünf Jahren habe ich mein ganzes Vermögen in den Bau einer neuen Fabrik gesteckt – dann kam der Krieg. Mein Haus und meine Firma lagen im Kampfgebiet. Ein Unternehmer aus der Region wurde enteignet und erschossen. Mit meiner Frau, meinem Sohn und seiner Familie bin ich 2011 in die Türkei geflohen. Wir haben da eine Photovoltaik-Firma gegründet, wollten die Anlagen nach Syrien verkaufen. Doch dann gab es auch



Immendingen, im Landkreis Tuttlingen, ist jetzt das Zuhause von Mustafa Dubies (62).

im Grenzgebiet Kämpfe, die Grenze nach Syrien wurde geschlossen. Damit war meine Firma tot. Am 21. September, vor fünf Wochen, bin ich dann in Izmir in ein Boot geklettert: Neun Meter lang, 37 Menschen an Bord, die Stimmung

war aggressiv. Wir schafften es rüber bis nach Lesbos. Es war schrecklich dort. Tausende Flüchtlinge, keine Toiletten. Ich nahm dann eine Fähre nach Athen, von dort bin ich mit Bussen weiter: Mazedonien, Serbien, Kroatien, Ungarn, Österreich. Am 27.9. fuhr mein Zug über die deutsche Grenze. In Passau mussten alle Flüchtlinge raus, danach wurden wir auf Unterkünfte verteilt. Gekostet hat meine Flucht 2.500 Dollar. Jetzt lebe ich in einer Kaserne in Immendingen. Es ist so kalt hier! Ich habe mir erst mal einen warmen Mantel gekauft. Mein Zimmer teile ich mit drei Syrern. Meine Frau ist noch in der Türkei. Ich möchte sie gerne nachholen. Wie lange mein Asylverfahren dauert? Keiner weiß das. Ich sitze, esse, schlafe – aber ich bin Geschäftsmann! Deutschland ist ein Technikland, erneuerbare Energien sind hier ein großes Thema. Ich möchte deutschen Unternehmern bei Geschäften im arabischen Raum helfen.“

U

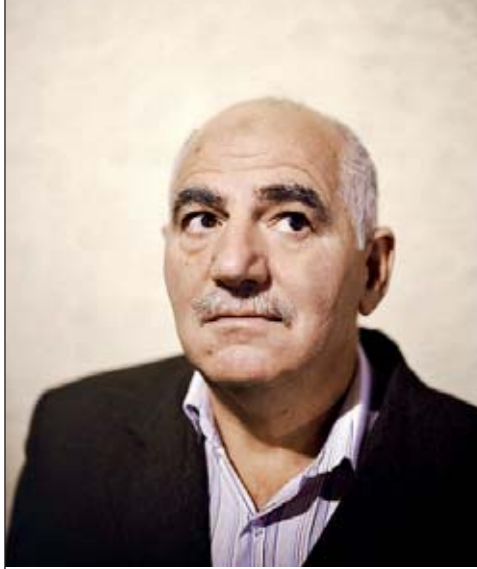


NAIM CHAKLAB

Textil- und Bauunternehmer
aus Homs.

Jetzt in Garmisch-Partenkirchen

„Obwohl ich immer schon gegen Präsident Baschar al-Assad war, habe ich mich mit dem System arrangiert. Es war gut für mich: In meiner Textilfirma wurden Polizei- und Armeuniformen hergestellt, und meine Baufirma bekam viele Aufträge vom Staat. Ich war Sekretär der syrischen Handwerkskammer. Ich war überall geachtet, ich war prominent. 500 Mitarbeiter, fünf Autos, ein großes Haus in Homs, ein Ferienhaus in Latakia am Meer – mein Leben war schön. Doch immer mehr zeigte sich, dass Assad ein Diktator ist. Er schlachtet sein eigenes Volk ab! Ich hatte keinen Respekt mehr vor ihm. Diese Haltung habe ich auch öffentlich gezeigt. Die Strafe folgte: Man warf mich ins Gefängnis, dort wurde ich gefoltert. Das war 2009, bevor der



Naim Chaklab (58) wurde im Gefängnis gefoltert und floh – erst nach Ägypten, dann nach Deutschland.

Krieg ausbrach. 2010 setzte ich mich nach Kairo ab. Meine Firma ließ ich zurück. Von Ägypten aus habe ich die Freie Syrische Armee unterstützt, gegen Assad und gegen den Islamischen Staat. Mein Haus stellte ich in Homs

als für Verwundete zur Verfügung. Ich habe in Kairo Landsleute unterstützt, die kein Geld hatten. Assads Armee hat meine Firma weggenommen und ein Gefängnis in den Räumen errichtet. Das sagt alles über diesen Staat. Kämpfer des Islamischen Staates haben mir ausrichten lassen: Wenn du zurückkommst, werfen wir dich vom Dach deines Hauses. Assads Leute waren mir auch in Ägypten auf der Spur. Vor einem Jahr bin ich über das Mittelmeer, Italien und Österreich nach Deutschland geflohen. Ich lebe in einer Flüchtlingswohnung, meine Frau ist vor Kurzem nachgekommen. Klar, ich habe viel verloren – aber ich lebe und bin gesund. Geld kommt und geht. Ohne Arbeit kann ich nicht leben. Ich möchte eine Bäckerei aufmachen und syrisches Brot verkaufen. In Duisburg, dort leben viele Araber. Ich liebe die deutsche Wirtschaft. Die Grundlage hier sind Vertrauen und Ehrlichkeit. Und nicht Korruption.“

U



EMAD ALCHEADE
Kunststoff-Fabrikant
aus Damaskus.
Jetzt in Hamburg

„Ich stelle Kunststoff-Flaschen für Getränke und Kosmetika her. Vor fünf Jahren hatte ich noch drei Fabriken im Raum Damaskus und 150 Mitarbeiter. Gearbeitet wurde 24 Stunden lang in drei Schichten. Dann brach der Krieg aus, die Grenzen wurden geschlossen, und meine Exporte brachen um die Hälfte ein. Fahrer, die meine Waren nach Syrien ein- und ausführen, wurden entführt. Die Entführer forderten Tausende Dollar Lösegeld. Ich habe gezahlt. Was sollte ich auch tun? Es ging um das Leben meiner Leute! Wer die Entführer waren, habe ich nie erfahren. Ich wollte nach Deutschland, weil meine Familie hier sicher ist und weil ich hier eine Firma gründen möchte. Dazu habe ich Unterlagen eingereicht, Business-Pläne. Wir mussten nicht



Emad Alcheade (42) im Hamburger Hafen. Seine Fabrik in Damaskus leitet er von Deutschland aus.

fliehen, sondern sind im Januar 2014 mit dem Flugzeug aus Amman gekommen. Unsere Aufenthaltsgenehmigung galt zunächst für ein Jahr, dann noch für ein weiteres. Wir leben jetzt in Hamburg. Zuerst wollte ich von hier

fahren und positive Auswirkungen auf die Wirtschaft. Außerdem muss ausreichend Kapital vorhanden sein. Der deutsche Markt bietet meinen Klienten gute Produkte, gute Kontakte – und vor allem Sicherheit. Ich erstelle eine Präsentation der Geschäftsidee,

Oussama Al Agi (46) holt syrische Unternehmer nach Deutschland – auf die bequeme Tour.



aus Rohstoffe nach Syrien verschiffen. Doch ich habe keine deutschen Firmen gewinnen können, die mit mir zusammenarbeiten. Das frustriert mich. Jetzt möchte ich mit Syrern zusammenarbeiten, die in der Türkei, Jordanien, Ägypten neue Firmen aufbauen. Von Deutschland aus könnte ich ihnen Maschinen und Rohstoffe verkaufen. In Syrien zählt mein Name etwas. Aber in Deutschland bin ich ein Niemand! Meine Firma in Syrien läuft weiter, obwohl ich zwei meiner drei Fabriken schließen musste. Zehn Mitarbeiter habe ich noch, ich kommuniziere über ‚WhatsApp‘-Nachrichten mit ihnen. Wenn es Probleme gibt, fliege ich nach Beirut, fahre mit dem Taxi über die Grenze. Damaskus liegt in Trümmern, häufig knallt es, die Erde bebte. Das sind die Detonationen von Bombenanschlägen. Ich möchte, dass meine Familie zehn Jahre in Deutschland leben kann, in Sicherheit. Meine Kinder sollen hier das Abitur machen.“ (U)

schreibe einen Business-Plan, sammle Register- und Kontoauszüge. Die Unterlagen müssen an der deutschen Botschaft im Ausland eingereicht werden. Ich halte Kontakt zur Botschaft, später zur Ausländerbehörde. Häufig habe ich auch mit der Handelskammer zu tun, die die Konzepte überprüft. In der Regel dauert es drei Monate, bis meine Kunden ein Visum bekommen und wie Touristen nach Deutschland einreisen dürfen. Sie bekommen erst eine Aufenthaltsgenehmigung für ein Jahr, in dem sie beweisen müssen, dass sie wirklich investieren. Jeder Fall kostet mich einen Monat Arbeit. In diesem Jahr habe ich acht Unternehmer nach Deutschland gebracht. Ja, meine Klienten haben viel Geld, das ihnen die gefährliche Flucht erspart. Aber sie tun mir leid: Alles, was sie aufgebaut haben, ist kaputt. Ich versuche, ihnen zu helfen. Wie viel sie mir zahlen, möchte ich nicht sagen.“ (U)

UNSERE GESPRÄCHSPARTNER AUS SYRIEN HATTEN NOCH VIEL MEHR ZU ERZÄHLEN. DIE UNGEKÜRZTEN TEXTE UND WEITERE FOTOS GIBT ES UNTER WWW.BILANZ.DE



**ER DENKT, WORK-LIFE-BALANCE
IST NUR EIN MÄRCHEN.
WIR DENKEN, AUCH FÜR IHN
GIBT ES EIN HAPPY END.**

Mit Kursen zu Qi Gong, Yoga, autogenem Training und progressiver Muskelentspannung unterstützt die BARMER GEK Sie dabei, Belastungen in Beruf und Alltag effektiv zu meistern. Das ist **GESUNDHEIT WEITER-GEDACHT** für alle, die Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit gleichermaßen steigern wollen. Jetzt mehr erfahren unter www.barmer-gek.de/entspannung

BARMER GEK



Illustration
CYNTHIA KITTLER

AUSGESETZT UND AUSGEWILDERT

Die arbeitsrechtliche Aufarbeitung des VW-Skandals steht bevor. Dabei geht es auch um heikle Haftungsfragen. Im Extremfall droht Managern Hartz IV.

Es ist einer der größten Skandale in der deutschen Wirtschaftsgeschichte: die Manipulation von Abgaswerten bei VW mithilfe einer wohl eigens hierfür entwickelten Software, die bei Tests von Abgas-Emissionen einen zu niedrigen Schadstoffausstoß vorgaukelt. Obwohl technisch durchaus anspruchsvoll, wird der Autobauer für seine „Erfindung“ aber keinen Innovationspreis gewinnen. Im Gegenteil, auf den Konzern kommen vermutlich Straf- und Schadenersatzzahlungen in Milliardenhöhe zu.

Wie stets bei solchen Skandalen stellt sich die Frage der Verantwortlichkeit in strafrechtlicher, haftungsrechtlicher und arbeitsrechtlicher Sicht. Vorstände haben ihr Amt „zu Verfügung gestellt“ oder wurden suspendiert. Obendrein sind leitende Angestellte von der Arbeit freigestellt worden.

Doch die rechtliche Aufarbeitung des Skandals geht damit erst los. Das Bundesarbeitsgericht spricht grundsätzlich jedem Arbeitnehmer einen Beschäftigungsanspruch zu, ein „Recht auf Arbeit“. Deshalb sind Freistellungen während eines bestehenden Arbeitsverhältnisses gegen den Willen eines Arbeitnehmers nur in Ausnahmefällen zulässig, nämlich dann, wenn das „Nichtbeschäftigungsinteresse“ eines Arbeitgebers dem Beschäftigungsinteresse des Arbeitnehmers überwiegt. Bei Vorständen ist eine Suspendierung noch schwieriger durchzusetzen. Das Aktiengesetz sieht eine Freistellung hier nicht vor.

Wird ein Arbeitnehmer oder ein Vorstand gegen seinen Willen von seiner Aufgabe freigestellt, kann er die Rechtmäßigkeit auch in einem Eilverfahren überprüfen lassen, mithilfe einer einstweiligen Verfügung. Inwieweit ein solcher Schritt ratsam erscheint,

ARBEITSRECHT

muss in jedem Einzelfall geprüft werden. Nicht selten reagieren die Unternehmen darauf nämlich mit dem Ausspruch einer fristlosen Kündigung, um die Rückkehr des Betroffenen an seinen Arbeitsplatz zu vermeiden.

Ob eine solche Kündigung Aussicht auf Erfolg hätte, bedarf einer Beurteilung im Einzelfall. Für Vorstände dürfte die Durchsetzung der Ansprüche aus ihren Verträgen bei einer solchen Kündigung schwierig sein. Selbst wenn man zu dem Ergebnis gelangen würde, dass sämtliche oder einzelne Vorstandsmitglieder keine Kenntnis von den Schwindeleien hatten, wird sich wohl die Frage eines Organisationsverschuldens stellen. Allein das kann schon eine Abberufung und Kündigung rechtfertigen.

Was der Vorstand wusste oder vielleicht sogar verlangte, wird möglicherweise in Prozessen geklärt werden. Insbesondere im Falle von Kündigungen der leitenden Mitarbeiter unterhalb des Vorstandes werden diese – soweit es den Tatsachen entspricht – sicher darauf hinweisen, dass ihre Chefs davon Kenntnis hatten. Nicht selten haben die Mitarbeiter sich durch Dokumentationen und die Sammlung von Sachverhalten und Unterlagen eine „Verteidigungslinie“ aufgebaut. In einem arbeitsgerichtlichen Verfahren wird jedenfalls zu beachten sein, ob sich die gekündigten Mitarbeiter im Rahmen eines von dem Unternehmen vorgegebenen Systems bewegt oder sich vielleicht sogar nur weisungsgemäß verhalten haben. Ob dies den Arbeitsplatz am Ende des Tages rettet, wird in jedem Einzelfall zu entscheiden sein.

Einige VW-Mitarbeiter sollen auch schon „Geständnisse“ abgelegt haben,

in denen sie ihre Mitwirkung an der Manipulation einräumen. Klug ist dies aus arbeitsrechtlicher Sicht allerdings kaum. Zwar spielt ein zugegebenes Fehlverhalten in einem Kündigungsverfahren in der Regel keine Rolle. Allerdings ist nicht auszuschließen, dass durch ein solches Verhalten ein bestehender Versicherungsschutz gefährdet wird.

Immerhin können Arbeitnehmer auf Haftungsbegrenzungen hoffen, jedenfalls solange ihnen keine vorsätzliche Schädigung vorzuwerfen ist. Eine solche Begrenzung gilt für Vorstände nicht. Die betroffenen Topmanager sollten sich nicht darauf verlassen, dass in diesem Fall die D&O-Versicherung, eine Art Berufshaftpflicht für Vorstände und Geschäftsführer, greift. Bei vorsätzlichem Verhalten, zum Beispiel Betrug mit dem Ziel, Überwachungsbehörden durch absichtlich manipulierte Software zu täuschen, übernimmt die Versicherung keineswegs den Schaden.

Die Folge: Die vormaligen Unternehmenslenker müssen damit rechnen, mit ihrem Privatvermögen zu haften. Im Extremfall droht ihnen dann Hartz IV.

U



PETER RÖLZ

gilt als einer der renommiertesten Arbeitsrechtler Deutschlands. Der 49-Jährige ist geschäftsführender Gesellschafter der Sozietät Ulrich Weber & Partner mit Büros in Frankfurt/Main, Köln und Hamburg.



Matthias Zachert, Vorstandschef von Lanxess: „Man kann nicht ewig diskutieren.“

IMMER UNTER DAMPF

Wie Käpt'n Zachert den Spezialchemiekonzern Lanxess auf Kurs zwingt.

Text / BERND ZIESEMER
Foto / MAREIKE FOCKING

Kein Grund, gleich weiterzublättern, nur weil man sich den Teufel für Lanxess interessiert. Immerhin lernt man Matthias Zachert (47) kennen, und Zachert ist wirklich große Klasse und überhaupt einer der fühllosesten und größten Kerle der ganzen Wirtschaft.

Was Lanxess angeht, erst mal nur so viel: ehemals abgezehrte und -geschlaffte Chemiesparte von Bayer in Köln-Deutz, vor elf Jahren ausgegliedert und an die Börse gebracht. Delikatessen: Kautschuk, Kunststoff, Spezialchemie. Dies schon einmal außer der Reihe.

Lassen wir also das Gerede, und kommen wir zu Zachert: Er ist ein etwas versteifter Mann und ein Bonner der Herkunft nach. Falls er über den sogenannten rheinischen Humor verfügt, dann lässt er sich davon keineswegs etwas anmerken. Zachert ist bis zum Äußersten der Sachlichkeit verpflichtet. Wer an ihm herumdrückt, wird nur wenige weiche Stellen finden.

Leute erzählen sich, dass sein Blick im Gespräch gelegentlich umherschweife wie der von Kinski, ganz seltsam, und die Umgebung tastend erkunde wie ein Laserstrahl und dass er manchmal einen Kugelschreiber zwischen den Fingern wirbele und zwirbele und dabei dann nicht mehr wie Kinski aussehe, sondern wie Kapitän Queeg in „Die Caine war ihr Schicksal“, und Kapitän Queeg ist nun wirklich die Persönlichkeitsstörung der Filmgeschichte schlechthin.

Mitarbeiter maulen über Zacherts ewige Gereiztheit, über seine ewige Ruhelosigkeit, über seine ewige Ungeduld und Pausenlosigkeit. Aber

natürlich maulen sie nur hinter seinem Rücken.

Der Chef sei argwöhnisch bis zum Übermaß, strebsam, ehrbegierig, mitleidlos, ja, sozusagen insensibel und was nicht sonst noch alles. Eines ist gewiss, um eine Liebesbeziehung handelt es sich hier nicht.

Im Frühjahr meldete der Betriebsrat, dass sich Schatten auf die Gemüter der Mitarbeiter gelegt hätten – „zunehmend auch bei leitenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen“. Das mag schon stimmen. Aber wann hört man schon von Unternehmen, dessen Personal nichts zu nörgeln hätte?

So etwas wie Feierabend, sagen Zachert-Späher, sei in seiner Lebensplanung nicht vorgesehen, seine vier Kinder sähen ihn nur selten, Zeit bliebe höchstens für einen Dauerlauf im kalten Milchmannsmorgengrauen.

Ja, etwas anderes als seine Pflicht und Schuldigkeit kenne der Mann seit frühester Kindheit nicht: Vater Hans-Ludwig (78), von 1990 bis 1996 Chef des Bundeskriminalamts, habe ihn zu Disziplin und Eisernheit erzogen oder gedrillt, wenn man so will. Der Sohn bezeichnet den Vater bis heute als sein Vorbild. In Bonn wohnen die beiden 750 Meter Luftlinie auseinander.

Was immer man von dem Wahrscheinlichkeitsgehalt dieser Seel-O-Gramme halten mag, die im Umlauf sind – jetzt endlich kommt der Kommandant selbst zu Wort, im 19. Stock der Lanxess-Leitzentrale am Rheinufer.

Er beschreibt sich als „sehr direkt und konsequent“: Seit seinem Amtsantritt am 1. April vergangenen Jahres habe er nolens volens „hart durchgreifen“ müssen, und zwar „von der ersten Sekunde an“. Gewiss, er pfeift

nicht drauf, was seine Manager sagen und denken. Aber das ständige Hin und Her der Meinungen, Deinungen und Seinungen stoße irgendwann an Grenzen: Man könne „nicht ewig diskutieren“, denn die „letzte Verantwortung“ trage schließlich er, Zachert. „Wir haben ein schwieriges Jahr hinter uns, natürlich gibt es da bei einigen Mitarbeitern eine gewisse Müdigkeit.“

Seit seinem Dienstbeginn, der eigentlich eine Rückkehr war (von 2011 bis 2014 stand er beim Pharmaunternehmen Merck als Finanzvorstand unter Vertrag), unterzieht der gelernte Industriekaufmann den schlingernenden Kölner Konzern der Zachert'schen Spezialbehandlung.

Unter seinem Vorgänger Axel Heitmann (56) hatte Lanxess mit ausgelassen-übermütigen Großinvestitionen in Kautschukfabriken (angeblich 2,5 Milliarden Euro) bei der Konkurrenz letztlich für Heiterkeit gesorgt. Lanxess eroberte zwar die Weltmarktführerschaft, geriet aber an den Rand der Überschuldung. Schon in seiner siebenjährigen Amtszeit als Finanzvorstand von Lanxess hatte sich Zachert gegen diesen Risikokurs aufgelehnt.

Angesichts der Tatsache, dass die Nachfrage nach schnittigen Autoreifen beileibe nicht so stark war wie erhofft, und in Anbetracht der unausgelasteten Produktionsanlagen im Kautschukgewerbe wurde Aufsichtsratschef Rolf Stomberg (75) der Gewissheit inne, dass Zachert recht und Heitmann unrecht gehabt hatte, woraufhin er den Abtrünnigen von Merck zurückholte und den Amtsinhaber vom Dienst suspendierte.

Zacherts Auftrag: Kosten und Schulden so schnell senken wie die

Feuerwehr. Einen Weichling, der immer erst nach links und rechts sichert, bevor er sich aus der Tür traut, konnte er für diese Aufgabe nicht gebrauchen.

Tatsächlich ergriff Zachert in nur anderthalb Jahren so viele Maßnahmen zur Verhütung weiterer Unfälle, dass viele im Hause mit Sicherheit glaubten, Fahrtwind zu spüren. Gleich nach seinem Amtsantritt gab Zachert neue Anteilsscheine aus und erhöhte das Kapital um frische 430 Millionen Euro, beseitigte Stabsfunktionen und Geschäftsbereiche, ordnete die Herstellung weltweit und kündigte an, 1.000 Stellen in der Verwaltung zu tilgen.

Bereits im Frühling dieses Jahres erreichte er sein erstes Etappenziel: Lanxess verdient nach einem Jahr der Verluste wieder Geld. Der Gewinn erreichte zwar nur knochige 47 Millionen Euro und dies, obwohl viele Sparmaßnahmen noch gar keine Wirkung entfaltet haben. Gleichzeitig senkte er die Schulden um 400 Millionen Euro. Und so ging es in der Folgezeit weiter: Zachert macht – Zachert liefert.

Den Abstieg aus dem Dax-30-Index der größten deutschen Industriekonzerne konnte freilich auch er nicht verhindern. Doch bereits wenige Tage später, Ende September, wartete er mit einer Überraschung auf: Die Kölner bringen ihre schlecht ausgelasteten Kautschuk-Fabriken in eine Gemeinschaftsfirma mit dem saudi-arabischen Erdölkonzern Aramco ein.

An der neuen Dachgesellschaft, die aus Steuergründen in den Niederlanden registriert ist und einen Umsatz von rund drei Milliarden Euro repräsentiert, hält Lanxess die Hälfte. Die Saudis liefern preisgünstige Rohstoffe und stehen mit tiefen Taschen für künftige Investitionen bereit. Schöner noch: Die neue Firma wird von den Kölnern konsolidiert, das heißt, ihr Umsatz wird Lanxess zur Gänze zugerechnet.

Für den Betrieb aber am wichtigsten: Die Saudis bezahlen 1,2 Milliarden Euro in bar. 400 Millionen Euro stehen Zachert nun für den weiteren Schuldenabbau zu Gebote, 400 Millionen

für Investitionen und 200 Millionen für einen Aktienrückkauf, was ein bewährtes Mittel ist, um den Kurs in die Höhe zu treiben. Mit der Lösung des „Kautschuk-Problems“ (Lanxess-Jargon) sei dem Boss „eine Last von den Schultern gefallen, das merkt man auch menschlich“, sagt ein Vertrauter.

Das findet wohl auch der Lanxess-Chef selbst, denn er kommt unversehens auf Werner Wenning (69) zu sprechen, den früheren Vorstands- und jetzigen Aufsichtsratschef der Bayer AG, Idol dort im Hause und offenbar auch eine von Zacherts Leitfiguren. Dank Wennings „starker Persönlichkeit“ sei es ihm seinerzeit gelungen, die schwierigen Anpassungen in dem Pharmakonzern vorzunehmen – „ohne die Mitarbeiter zu verlieren“.

FAKTENKASTEN

Lanxess stellt Spezialprodukte her für die Reifen-, Elektronik- und Bauindustrie. Das Kölner Unternehmen ist Weltmarktführer für synthetischen Kautschuk, kann aufgrund des großen Angebots jedoch nicht die Preise verlangen, die es gerne haben möchte. Bei einem Umsatz von acht Mrd. Euro fiel zuletzt nur ein beschämender Gewinn von 47 Millionen Euro an. Vorstandschef Zachert baut Lanxess gegenwärtig mit Rohgewalt um. Im September schloss Lanxess ein Kautschuk-Bündnis mit dem saudischen Ölkonzern Aramco.



Auf Draht: Zachert und Aufsichtsratsboss Rolf Stomberg.

FOTO: PICTURE ALLIANCE

Klar, Zachert ist kein Emotionstrotzel, ihm schwant natürlich, dass seine Mittel und Manöver und seine ganze abrupte Art nicht allenthalben regen Zuspruch finden. Nun hofft er auf eine Stimmungswende „ins Positive“. Weil, das Unternehmen befindet sich wieder „in besserem Fahrwasser“.

Doch außer Gefahr ist Lanxess noch lange nicht. Mit einem Umsatz von acht Milliarden Euro und einem Börsenwert von etwas über deren vier ist der Chemiker zu klein, um international eine große Rolle zu spielen.

Auch das Kautschuk-Geschäft, das immerhin 40 Prozent zu den Einnahmen beiträgt, können die Kölner voraussichtlich nur noch drei Jahre einkalkulieren. Wenn die Saudis in vielleicht fünf Jahren am Ende der sogenannten Bindungsfrist die alleinige Führung der Sparte beanspruchen, verliert Lanxess einen Großteil seiner Bedeutung. „Niemand kann nach dem Deal mit den Saudis noch sagen, wofür Lanxess eigentlich steht“, rügt ein ehemaliger Spitzenmanager des Konzerns.

Von den Spezialchemie-Angeboten des Hauses, die zuverlässig das Gros der Umsätze und außerdem gute Gewinne liefern, hörte man über Jahre gar nichts in der Öffentlichkeit. Den Aktionären kann dies nicht gefallen. Sparen und Klein-Klein, heißt es in Köln, reichten nun nicht mehr. Mangels beherrschender Aktionäre und eines Streubesitzes von nahezu 82 Prozent droht womöglich eines Tages Ungemach, schlimmstenfalls die Zerschlagung des Konzerns.

Zachert muss nun zeigen, ob er mehr kann als aufräumen und ob es ihm gelingt, eine neue unternehmerische Perspektive für Lanxess zu eröffnen. Nach dem Willen des Chefs soll das Unternehmen jetzt in den „Wachstumsmodus“ umschalten. Ein gegenteiliger Wunsch wäre auch wenig förderlich.

Welchen Kurs Zachert absteckt, wird man in den nächsten Monaten sehen. Nicht auszuschließen, dass er heute selbst noch nicht weiß, wohin die Reise geht.

U

40 Jahre Vermögensberatung nach Maß



Als selbstständiger Vermögensberater ist man erster Ansprechpartner in finanziellen Fragen.

Das Jahresende nutzen viele, um liegen gebliebene Dinge zu sortieren und Projekte abzuschließen. Das ist auch ein guter Anlass, um einen Blick auf die eigenen Finanzen zu werfen und zu prüfen, ob alles noch auf dem neuesten Stand ist.

Ein „Finanzcheck“ ist wichtig, denn die persönlichen Lebensumstände sowie die finanziellen Ziele werden oft auch kurzfristig durch rechtliche oder private Veränderungen beeinflusst. Viele stellen sich dabei auch die Frage, wie früh man die private Vorsorge und Absicherung angehen sollte, und worauf es dabei ankommt. „Welchen Versicherungsschutz man benötigt, ist nicht so einfach zu beantworten. Das hängt immer auch vom beruflichen und privaten Umfeld ab“, wissen die Experten der Deutschen Vermögensberatung AG (DVAG).

Persönlicher Finanzcoach

In Finanzfragen ist daher oft ein kompetenter Ansprechpartner unverzichtbar. Bei der Altersvorsorge, aber auch bei der Geldanlage sowie Baufinanzierung steht den Kunden bei der Deutschen Vermögensberatung ein Berater für ihre individuellen Anliegen zur Verfügung. „Jeder Mensch hat andere Wünsche. Es ist uns wichtig, unseren Kunden maßgeschneiderte Lösungen anzubieten, die eben genau auf diese spezifischen Bedürfnisse abgestimmt sind“, so die DVAG-Finanzexperten weiter. Deshalb wird zu Beginn der Beratung immer eine ausführliche Analyse der finanziellen Ziele, Wünsche und Möglichkeiten des Kunden durchgeführt. Darauf aufbauend entwickeln die Vermögensberater langfristige Konzepte.

Ausgezeichnete Beratung

Für den hervorragenden Service und die exzellenten Karrierechancen wird das Unternehmen seit Jahren von unabhängigen Rating-Agenturen mit Bestnoten ausgezeichnet. Damit die Service- und Beratungsqualität der DVAG auf gleichbleibend hohem Niveau garantiert werden kann, stehen Aus- und Weiterbildung als Schlüssel zum Erfolg an erster Stelle. So werden Berufseinsteiger beispielsweise von einem Mentor aus dem Unternehmen begleitet. Dazu stehen den Beratern in Seminaren neben renommierten Fachreferenten auch Sportler wie Joey Kelly und Jürgen Klopp mit ihren Erfahrungen zur Seite. Und das kommt an: Mittlerweile sind 14.000 Vermögensberater hauptberuflich bei der DVAG tätig. Neben der abwechslungsreichen Arbeit hat der Beruf allerdings noch viele weitere Vorteile. So genießen die Vermögensberater als Selbstständige unternehmerische Freiheit. Damit bleibt genügend Freiraum, um Familie und Karriere miteinander zu vereinbaren.

Jahrelange Expertise in der Finanzberatung

Bereits seit 40 Jahren sind die DVAG-Vermögensberater erster Ansprechpartner in allen finanziellen Fragen für ihre Kunden. Gegründet wurde das Familienunternehmen 1975 von Prof. Dr. Reinfried Pohl in Frankfurt am Main. Nach dessen Tod im Jahr 2014 übernahm sein Sohn Andreas Pohl den Vorstandsvorsitz und führt seitdem die DVAG erfolgreich in zweiter Generation. Mittlerweile vertrauen der größten Finanzberatung Deutschlands sechs Millionen Menschen ihre Finanzen an. Sie werden bundesweit von 3.400 Direktionen und Geschäftsstellen betreut.

Wer mehr über die DVAG und den Vermögensberater-Beruf erfahren möchte, findet Informationen unter www.dvag.de



**Deutsche
Vermögensberatung**

Vermögensaufbau für jeden!

„ICH BIN

DA GANZ

BEI IHNEN.“

Illustration
STEPHEN WILSON

AUFMUCKEN – BLUT SPUCKEN!

Haben Ihnen die kernigen Sprüche Ihrer früheren Chefs gefallen? Egal. Jetzt müssen Sie mit „Wehret den Anfängern“ klarkommen, dem hinterhältigen, seifigen Bürosprech der neuesten Neuen Wirtschaft.

Text / THOMAS DELEKAT

Es ist sieben Uhr morgens, durchs Badezimmerfenster dämmert es grau. Ein Büroalltag im November, Sie haben vorm Waschbecken noch die Pyjamahose an. Aber jetzt lassen Sie Ihre Zahnbürste sinken. Sie lächeln sich im Badezimmerspiegel zu. Die Schneidezähne blinken, eine zarte Mentholfahne überdeckt den Geruch Ihres krampfigen Magens.

Es ist Generalprobe für Ihren Auftritt in ungefähr einer Stunde: Da ist *Showdown* im Büro, beim *Meeting*. Der Text steht fest, es ist bloß ein Satz. Aber an Mimik und Intonation sind Sie noch dran. Also, *Action*: Sie blicken sich in die Augen, Sie lächeln, während Sie sich leicht vorbeugen – und jetzt sagen Sie es, zu Ihrem talentfreien, asozialen, sadistischen Primitivo-Arschloch-Chef: „Eine Million Spermien. Und SIE sollen der Schnellste gewesen sein?!“

Sie federn zurück. Das war jetzt voll betriebsratsfähig, der Kündigungsgrund, den Ihr Boss durchladen wird. Es ist genau das, was der Syndikus in der Personalabteilung auf die arbeitsrechtliche Lafette legen wird.

Und Sie? Sie lassen jetzt Ihr Lächeln zurückschnappen, setzen es in derselben Bewegung gleich wieder auf und dann, ins Gebrüll, besser noch in die Schrecksekunde des Chefs und der Kollegen hinein: „War nur Spaß.“ So könnte es laufen. So was befreit,

so was erleichtert, über Ihren Schopf sehen die Kollegen einen Heiligenschein. Ja, das tut gut, das ist besser als die Therapiestunden wegen Ihres Vorgesetzten. Aber es funktioniert nur vor dem Spiegel. Den Auftritt wird es zwar tatsächlich geben beim *Meeting*. Aber der Chef wird wieder den Hauptdarsteller geben, mit einem bitteren Sketch auf Ihre Kosten. Wie immer.

Die verletzendsten, niederträchtigsten und gängigsten Schmähungen von Führungskräften, denen es zwar an Gemeinheit und Brutalität nicht fehlt, aber an Einfallsreichtum für den eleganten Schuss Salzsäure, hat der *Consultant* einer großen Beraterfirma zusammengestellt. Sein Pseudonym ist Peter Derber. Es sind die gängigsten Kaulauer der Demütigung in der Büro- und Geschäftswelt, alle im Umlauf, alle hinter verschlossenen Türen angewandt, alle voll rechtsfähig. Trotzdem sind sie *up to date* und in täglicher Anwendung, unbesorgt, nassforsch, skrupellos.

Die fünf populärsten Beleidigungsklassiker lauten: 1. „Wenn ich Ihr Gesicht sehe, gefällt mir mein Hintern wieder.“ 2. „Es reicht nicht, keine Meinung zu haben. Man muss sie auch nicht formulieren können.“ 3. „Stress hat nur der Leistungsschwache.“ 4. „Wehret den Anfängen. Und Anfängern wie Ihnen.“ Und 5. „Versuchen Sie wieder so auszusehen, als ob Sie arbeiten?“

Das klingt nach Brustgetrommel aus dem Neandertal. Die Töne sind

dumpf, aber wirkungsvoll, die Schlagtechnik bewährt seit Jahrtausenden. In Familienunternehmen mit Patriarchen an der Spitze braucht es deshalb schon Willensstärke und Selbstbeherrschung, auf Primaten-Führungsmethoden zu verzichten.

Es liegt jedenfalls keine besondere kulturelle Leistung zwischen „Roarrggrrrrrrr!!!“ samt pfeifend niedersausender Keule und klaren Ansagen wie „Bei uns gibt’s nur zwei Meinungen: meine und die falsche“ oder, noch deutlicher: „Aufmucken – Blut spucken.“

Brachiale Rüpeleien haben für den Primitiv-Chef einen verführerischen psychologischen Reiz. Sie bringen ihm eine satte Belohnung ein, den herrlichen Cocktail aus Genugtuung und Überlegenheit. Denn Demütigungen sind effektiver als Faustschläge, die Verletzungen tiefer. Am allerschönsten ist, den Triumph vor Publikum auszukosten. Da grunzt der Primaten-Boss alter Schule, es beseelt ihn ein genießerisches Na-also-Gefühl.

Das alles ist grobes Geholze, überkommenes, linkisches Bauerntheater. Darsteller und Interpreten dieses Typs hat die Wirtschaft vor Jahren von der Bühne geräumt, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Zwar gibt es noch ein paar. Aber diese Dinos brauchen zu viel Raum. Sie verwüsten das Leistungsklima, vor allem aber die Bilanz.

Humor ist extrem selten auf dieser Manager-Entwicklungsstufe,



kommt aber genauso vor wie blitzartig aufflackernde Intelligenz. Manchmal reicht es sogar für gehobene Ironie. Die beiden besten *Old School*-Zitate aus Derbers heftiger Sammlung: „Bringen Sie mich irgendwohin. Ich werde überall gebraucht.“ Und, beste sarkastische Tradition, ist die Parodie eines feministischen Aufschreis: „98 Prozent aller Männer denken beim Wort Ficken sofort an Sex!“

Das Beste, das richtig Schöne an den neuen Hierarchien ist: Die Platzhirsche sind verendet, die Lichtung ist leer. Hier darf jetzt jeder grasen. Das Dumme ist: jeder muss, und zwar alle. Es ist obligatorisch. Reden, reden, reden in *Meetings*, Gruppenbesprechungen, Einzelterminen, Telefonschaltungen, auf den Bürofluren, im Aufzug, in der Tiefgarage.

Der Kommunikationswissenschaftler Matthias Nöllke zitiert, mit Unterstützung aus den sozialen Netzwerken, in einer Sammlung gut hundert Büro-Standardsätze: von „Aber das kriegen wir schon hin“ bis „Wir wollen noch erfolgreicher werden“ oder: „Ich bin froh, dass Sie gerade diesen Punkt ansprechen.“

Nöllke macht klar: Hier handelt es sich nicht um Gewäsch. Es ist das Öl, das die Büromechanik rostfrei hält. Es sind Phrasen. Aber mit überzeugendem Zweck und zuverlässiger Funktion.

Beispiel *Meeting*: Der Chef ist dabei, Sie leiten die Sache. Mit vier nichtsagenden Schlüsselsätzen, behauptet Nöllke, beherrschten Sie souverän die Umriss, den Verlauf der Sitzung. Wenn's gut läuft, mit einem Ergebnis, dem Sie nach eigenem Gutdünken den letzten Dreh verpassen können.

Erster Satz, ein Klassiker, irgendwo in der Eröffnung unterzubringen: „Schauen wir mal, wie weit wir kommen.“ Bester Stimmungsaufheller für alle, die 30 Minuten als sechsstündigen Marathon erleben. An den Profis im *Meeting* geht der Spruch vorbei. Sie setzen ihre stille Hoffnung auf den Chef. Wenn der keine Lust mehr hat, ist sowieso Schluss. Ist das der Fall, lenken Sie sofort ein und gehen

zur Abmoderation über. Im Härtefall – bei komplett ausgekosteter Sitzungsdauer – fliegen Ihnen die Herzen der Kollegen trotzdem zu, Ihrer Einleitung wegen. Mit Ihnen, das war die Ansage, geht hier nichts in die Verlängerung. Sie lassen den Hammer fallen, auf die Minute genau. Egal, wen es trifft. Die Kollegen lieben Sie dafür.

Satz Nummer zwei: „Gibt es dazu noch Wortmeldungen?“ Klingt harmlos, ist aber effektiv. Sie drehen damit den selbstgefälligen Schwätzern den Arm auf den Rücken. Ihre Intonation muss allerdings unmissverständlich sein: gereizt, genervt, jetzt reicht's.

Einerseits.

Andererseits, so beschreibt es Nöllke, könnte es einen wirklich wichtigen Punkt auf der Tagesordnung geben. Und plötzlich ist es genau umgekehrt: Keiner sagt was. Der Verantwortliche trägt vor, das Alpha-Tier stellt eine Alibi-Frage, Sie hängen zwei Sätze dran mit der Bitte um Wortmeldungen und – alle schweigen. In diesem Augenblick fällt Ihnen etwas Geniales ein. Wofür sonst sind Sie Sitzungsleiter?

Grundsatz drei: „Ich fasse das mal eben zusammen.“ Ein Spruch wie Krone, Reichsapfel und Zepter zusammen. Warum? Fast alles, was in Besprechungen gesagt, erfunden, gewusst wird, geht unter. Es sei denn, es taucht in der Zusammenfassung auf.

Als Moderator modellieren Sie deshalb das Ergebnis – und das können Sie in Maßen nach Ihren Wünschen tun. Natürlich darf man dabei nicht plump die Gedanken verdrehen oder wesentliche Positionen verschweigen, warnt Nöllke. Tun Sie's trotzdem, ziehen Ihnen die anderen den Teppich unter den Füßen weg, und zwar so: „Vermerken Sie das bitte im Protokoll.“

Letzter, schärfster Satz aus dem Arsenal für Sitzungsleiter: „...mit der Bitte um eine kurze Antwort.“ Es ist eine unverhohlene Drohung, Sie könnten stattdessen auch einen Rohrstock auf den Tisch legen. In öffentlichen Telefonzellen schraubte die Post früher „Fasse dich kurz“ an die Kabinenwand. Darauf beruhte das Recht

der Wartenden, zumal bei Kälte und Regen, nach zwei, drei Minuten gegen die Zelle zu hämmern.

Im *Meeting* läuft es auf dasselbe hinaus. Die Bitte, punktgenau das Wichtigste zu skizzieren, legt einen psychologischen Fanggriff an. Als Sitzungsprofi weiß Nöllke: „Jeder, an den eine Frage gerichtet wird, neigt dazu, seine Antwort so weit auszudehnen, bis niemand mehr so genau weiß, was er eigentlich gesagt hat.“

Der Schwadronneur ist jetzt dran, er holt Luft – und merkt schon: Die Runde spitzt auf sein *Timing*. Ob er es schafft, knackig zur Sache zu kommen. Kann der Mann nicht an sich halten, ist ausgemacht: Dieser Pfau will jede Feder einzeln zeigen. Ein kompetenzfreier Kollege, der nichts draufhat als voluminöses Quellgewölk.

Auf diese nebligen Wortschwaden hat sich der Münchner Sprachwissenschaftler Hermann Ehmann spezialisiert: Er greift seit Jahren ins dunstige Gelaber. Was er dabei zu fassen kriegt, sind immer neue, manchmal sogar originelle, später dann im unendlichen semantischen Raum umherschwebende Floskeln. Meist ist es genau das, was auf den Gang hinaustönt, wenn sich irgendeine Bürotür öffnet.

In Ehmanns „Wörterbuch der unverzichtbaren Bürofloskeln“ sind Adjektive wie „tief entspannt“, „lösungsorientiert“ oder „kreativ“ („kreative Buchführung“) gelistet; es sind Verben wie „sacken lassen“, „entschleunigen“, „challengen“. Oder, einer der Schlager unter den sprachlichen Sonderangeboten: „Am Ende des Tages.“

Ehmann analysiert: „Aufblähende Floskel mit Nähe zum Füllwort, zugleich Zeitgewinnungsfloskel, um Argumente des Gegenübers abzuwürgen oder in sinnfreien Endlos-Diskussionen einen finalen Schlusspunkt zu setzen.“ Ein prima Anwendungsbeispiel hat Ehmann auch parat, es stammt von Commerzbank-Chef Martin Blessing: „Natürlich ist unser Milliardenverlust nicht schön, aber wir hoffen darauf, dass wir am Ende des Tages auf den Staat zählen können.“



Alles Wichtige mach' ich selbst!

LEXWARE

Einfach machen

Erst recht, wenn es um meine Finanzen geht.

Buchhaltung, Aufträge, Rechnungen oder Lohn und Gehalt: Mit Lexware haben Sie mit einem Klick alle Geschäftszahlen selbst im Blick – im Büro, zu Hause oder unterwegs. Egal, ob Sie das erste Mal mit Buchhaltung zu tun haben oder Vollprofi sind. **Jetzt 4 Wochen kostenlos testen!** www.lexware.de

WURMSTICH IN WOLFSBURG

Hans-Christoph Hirt vom britischen Großinvestor Hermes und sein Kampf für eine gute und richtige Unternehmensführung.

Text / BERND ZIESEMER



HANS-CHRISTOPH
HIRT



MARTIN
WINTERKORN



GERHARD
CROMME



ANSHU
JAIN



FERDINAND
PIËCH

DREI FÄLLE
HABEN
SICH SCHON
ERLEDIGT

Als der VW-Skandal um die manipulierten Dieselmotoren aufflog, meldete sich sogleich eine Schar Schlaubürger, die hinterher alles vorher schon gewusst haben wollte und die Gründe nicht nur benennen, sondern auch gedankenreich besprechen konnte. Doch in Wahrheit waren es nur sehr wenige, die mit einem solchen Unheil, wenn auch nicht in dieser Beispiellosigkeit, gerechnet hatten, und vielleicht gab es nur einen Einzigen, der schon vor sieben, acht, ja zehn Jahren vor dessen Ursache gewarnt hatte: der wurmstichigen Wolfsburger Unternehmenskultur.

Dieser eine war Hans-Christoph Hirt (42), seines Zeichens Direktor der britischen Aktionärsvertretung und Fondsgesellschaft Hermes und einer der einflussreichsten Kritiker der Unternehmensführung nach altdeutscher Sitte. Was Hirt sagt und Hermes tut – das hat Gewicht in der Wirtschaft und nicht nur in der deutschen.

Dass der Mann mit seinem Gefahrenhinweis recht behalten haben sollte, davon macht er freilich kein Aufhebens: Man schmückt sich nicht damit, Zerstörungswerk und Katastrophe vorhergesehen zu haben. Im Übrigen ist Hirt, der seit über zehn Jahren in London ansässig ist, dem englischen We-

sen zugetan und tritt bisweilen sogar britischer auf als ein Brite selbst: Ein Hang zu Untertreibung und Zurückhaltung zeichnet sein Wesen aus; bei Zusammenkünften und Tagungen nimmt Hirt, der einen der größten Pensionsfonds der Welt verwaltet, gern in den hinteren Sitzreihen Platz.

Die Aufsichtsratschefs in- und ausländischer Konzerne jedoch empfangen den Betriebswirt und Doktor der Rechtswissenschaft regelmäßig zum Vier-Augen-Gespräch. Manche tauschen sich mit ihm gleich mehrere Male im Jahr aus. Der Ratsvorsitzende zweier Dax-Unternehmen bezeichnet Hirt als „einen der intelligentesten und

konsequentesten Gesprächspartner, den ich kenne“. „In 99 Prozent aller Fälle spielt sich unsere Arbeit hinter den Kulissen ab“, sagt der Deutsche bei einem Treffen im halb-dunkel-dämmrigen Hermes-Hauptquartier in der Londoner Portsoken Street schräg gegenüber der Cocktailbar Missouri Angel.

Wenn Fondsmanager Hirt auf die Einhaltung jener Bestimmungen pocht, die eine gute Unternehmensführung verlangt, dann vertritt er 40 sogenannte institutionelle Anleger, also Kreditinstitute, Investmentgesellschaften und Versicherungen, die ihm eine Einlage von 200 Milliarden Euro anvertraut haben.

Sein Hauptaugenmerk legt der Manager zum einen auf die ordnungsgemäße Kontrolle des Vorstands durch einen sachkundigen Aufsichtsrat, zum anderen auf die Klarheit der Firmenstrategie und die Befolgung jener Verhaltensregeln, die sich aus der Verantwortung gegenüber anderen herleiten. Hirt hängt der festen und ehrlichen Überzeugung an, dass eine gute Unternehmensführung unerlässlich sei für dauerhaften Erfolg, ja, diesen erst ermögliche – während umgekehrt eine Missachtung von Standard und Statut über kurz oder lang im Unglück ende oder gar im Elend krimineller Machenschaft.

Die zehn Hermes-Grundsätze, zu denen der „ehrlche Dialog mit Aktionären“ gehört, sind unantastbar und auf Glanzpapier verewigt. Heimliche Verabredungen zwischen Vorständen, Teilhabern oder Aufsichtsräten werden als Frevel gegeißelt. Man kann einem Unternehmen wie VW sicherlich vieles unterstellen, aber nicht, dass man dort den sittlichen Gepflogenheiten immerzu gerecht geworden wäre.

Das Geld ihrer Kapitalgeber haben die Londoner Finanzdienstleister in allen großen Aktiengesellschaften Deutschlands angelegt. Dabei vertreten sie ihre Interessen durchaus nicht nur in Salon- und Hintergrundgesprächen. Hermes-Leute sind keine Zimperliesen: Im Notfall greifen sie auch zu Sprachrohr und Verstärker.

Zum Beispiel bei der Deutschen Bank: Einen Tag vor der Hauptversammlung im Mai hatte Hirt die Aktionäre öffentlich aufgerufen, den Vorstand wegen zahlreicher Affären und Skandale nicht zu entlasten. Zwar vertrat er auf der Kundgebung nur ein halbes Prozent des Kapitals – doch fast 40 Prozent der Stimmberechtigten schlossen sich seiner Forderung an.

Nur 14 Tage später reichten die Co-Chefs Jürgen Fitschen (67) und Anshu Jain (52) ihre Abschiede ein. Er habe „die Deutsche Bank über Jahre hinweg auf die relevanten Themen angesprochen, ohne dass es zu ausreichenden Veränderungen“ gekommen sei, sagt Hirt.

Unter den 30 Dax-Unternehmen befänden sich, nach Maßgabe des Londoner Sittenwächters, nur deren drei, die sich seinen Ansprüchen hartnäckig verweigerten: Neben der Deutschen Bank seien dies Siemens und eben VW.

Bei dem Münchner Elektrokonzern fordert Hirt seit Langem die Absetzung des Aufsichtsratsvorsitzenden: Gerhard Cromme (72), einst Leiter der Regierungskommission für gute Unternehmensführung, hatte sich schon bei Thyssen-Krupp über die Regeln der Aktionärsdemokratie hinweggesetzt und bei Siemens nahtlos daran angeknüpft.

Auf der letzten Siemens-Hauptversammlung maßregelte Hirt den Funktionär wegen der viel zu teuer bezahlten Übernahme des US-Turbinenherstellers Dresser-Rand (BILANZ 5/2015). Er, Hirt, habe bei Siemens zuvor mehrfach einen „intensiven, vertraulichen Dialog“ geführt – vergeblich.

Nirgendwo aber verweigerten sich die Bosse seinen Forderungen nach klaren Führungsregeln so hartnäckig wie die Herren von Wolfsburg: Immer wieder hatte Hirt Alarm geschlagen und den Aufsichtsrat vor der Führungs- und Firmenkrise gewarnt, in die VW unweigerlich stürzen würde, wenn sich die Unternehmenskultur nicht ändere.

Doch der langjährige Aufsichtsratschef und Firmenpotentat Ferdinand Piëch (78) wollte davon nichts wissen. Anders als der frühere Siemens-Auf-

sichtsratschef Heinrich von Pierer (74), der durchaus mit Hermes-Managern konferierte, lehnten sowohl Piëch als auch sein Übergangsnachfolger Bertold Huber (65) jede Anhörung ab.

Vor allem die persönlichen Abhängigkeiten im VW-Aufsichtsrat und überhaupt dessen laienhafte Zusammensetzung hatten den Argwohn Hirts erregt und sich seinem Vorwurf ausgesetzt: Vor zehn Jahren waren noch fünf Großwesire der Wirtschaftswelt in dem Gremium vertreten gewesen, Hoheiten wie die damaligen Gewalthaber von Siemens oder Tui.

Heute hingegen beherrscht die Verwandtschaft der Piëch-Porsche-Sippe den Aufsichtsrat, gemeinsam mit Funktionären der IG Metall. Die einzige Unabhängige im Konzil ist die Schwedin Annika Falkengren (53), eine Frau, die sich vor allem dadurch auszeichnet, dass sie sich durch nichts auszeichnet.

Nicht genug damit, erweisen sich die Vertreter des Landes Niedersachsen und des Emirats Katar (zusammen knapp 40 Prozent der Anteile) als Totalausfälle im strategischen Dialog. Doch für VW gilt dasselbe wie für den Bäcker um die Ecke: „Ohne nennenswertes Engagement ihrer Eigentümer“, sagt Hirt, „dümpeln Unternehmen dahin.“

Dass sich die Führungskultur bei VW alsbald ändern und zeitgemäßen Normen anpassen ließe, ob VW es mit dem Kulturwandel überhaupt ernst meint, daran hegt Aktionärsvertreter Hirt „echte Zweifel“, zumal in Anbetracht der jüngsthin getroffenen Personalentscheidungen: Die Berufung von Matthias Müller (62) zum Vorstandschef und des langjährigen Finanzvorstands Hans Dieter Pötsch (64) zum Aufsichtsratsvorsitzenden – zwei der herausgehobenen Vertreter, ja Verfechter des gescheiterten „Systems VW“ – erscheint dem Hermes-Manager mehr als fragwürdig.

In London rätselt man, ob die Familien Porsche und Piëch sowie das Land Niedersachsen „die Notwendigkeit eines wirklichen Neubeginns“ bei VW überhaupt begriffen haben. (U)



*Unser Mann im Weinberg – Reben-
Berserker Roman Niewodniczanski
sagt: „Hier hängt mein Leben dran.“*

DER EXTREMWINZER



Lieber eine Kugel im Kopf, als schlechten Wein verkaufen: Roman Niewodniczanski, Mitbesitzer der Bitburger-Brauerei, ist Winzer. Aber was für einer.

Roman Niewodniczanski seufzt vor Wonne. Er steht mit geschlossenen Augen auf einem Steilhang zwischen seinen Rebstöcken am Saar-Ufer und kaut Weintrauben. „Oh, ist das gut“, flüstert er. Plötzlich reißt er die Augen auf, breitet die Arme aus und ruft: „Deswegen sind wir hier so begeistert!“ Er steht unter Dampf, seine Worte verlassen den Mund als Atemwölkchen.

Als Gott den 47-Jährigen schuf, da hat er nicht am Material gespart. Niewodniczanski ist zwei Meter und sechs Zentimeter hoch und gerade wie ein Stahlträger; er hat schönes, glattes Haar, um das ihn jedes Mädchen beneiden würde, und einen Zopf, der keinen Zweifel daran lässt, dass er, der große Niewodniczanski, ein Mann ist,

der sich um sein Aussehen so einige Gedanken macht.

Einmal im Jahr reist er nach Kuba und jagt mit seinem Rennrad über die Insel: gut für die Beine. Pilates macht er auch: Beckenboden, Bauch, Rücken, bewuusste Aaaatmung. „Ich muss körperlich und mental fit bleiben“, sagt er. Denn der Weinbau sei „eine enorme Belastung“.

Er scheint außerdem immer in Eile zu sein, jedenfalls ist er es heute, vielleicht auch immer. Schon als er sich vorstellte, hatte er sich zu „Niwot-schanski“ beschleunigt, jetzt springt er los wie eine Bergziege den Steilhang hinab zu seinem Landrover: „Einsteigen!“ Weinlese! Riesling! Tempo!

Der schnelle Roman hat sich ein Weingut von 720.000 Quadratmetern zusammengekauft, rund um das Ört-

chen Wiltingen, ein paar Kilometer südlich von Trier und deren zehn von der luxemburgischen Grenze entfernt. Die Gegend hier, das Saartal, zieht seit einigen Jahren die Aufmerksamkeit der Zecher auf sich: Günther Jauch und der frühere Sal.-Oppenheim-Gesellschafter und Investmentbanker Hans Maret haben sich hier Güter zugelegt. Jüngst erzielte eine „2003er Scharzhofberger Trockenbeerenauslese“ eines örtlichen Winzers auf einer Auktion den Weltrekordpreis von 12.000 Euro.

Vor 16 Jahren hat sich Niewodniczanski hier seine ersten Parzellen gekauft, samt allem Inventar und aller Immobilien des ehemaligen Klosterweinguts Van Volkem. Wie viel er bezahlt hat, verrät er nicht. Aber ausgezahlt hat es sich schon jetzt. Der Wert der Weinberge hier hat sich seither ver-



Niewodniczanski an seinem Küchentisch, seine Erntehelfer pflücken im Steilhang. Anschließend wird sortiert.

vielfacht. Heute würde er sich das nicht mehr leisten können. „Steilhangweibau ist extrem kapitalintensiv“, sagt er, während er den Landrover über den Schotter steuert und den Kies spritzen lässt. Aber „ich hatte das Kapital, weil meine Vorfahren sehr sparsam und fleißig waren“. Ja ja, die Alten: gute Leute.

Niewodniczanskis Ururururgroßvater Johann Peter Wallenborn, ein Gutsbesitzer aus der Eifel, hatte 1817 in Bitburg eine Brauerei gegründet, sein Großvater Theobald Simon sie nach dem Zweiten Weltkrieg weiter ausgebaut. „Bitte ein Bit“: Das war ein Spruch von Großvater Theo gewesen.

„Klar, ich bin gut geboren“, sagt er, und selbst wenn er Fusel erzeugte, den niemand trinken wollte, müsste er sich finanziell keine Sorgen machen: „Aber ich würde mir trotzdem 'ne Kugel durch den Kopf jagen. Man lacht darüber, aber das ist kein Spielzeug für mich, hier hängt mein Leben dran. Ich gucke täglich sechzig Mal auf die Wetter-App. Jeder Regenschauer geht mir so was von an die Nieren.“

Die Niewodniczanskis sind auf der BILANZ-Liste der „500 reichsten Deutschen“ (9/2015), mit einem Vermögen von 350 Millionen Euro veranlagt. Im Grunde genommen brauchte er also gar nicht zu arbeiten und hätte es beim Wachsen belassen können.

Aber mitnichten. Er ging sowohl der Betriebswirtschaftslehre als auch der Wirtschaftsgeografie auf den Grund, arbeitete vier Jahre lang als Unternehmensberater, u.a. bei Ernst & Young, und fand doch wenig Gefallen daran, sich von Knirpsen herumkommandieren zu lassen: „Hat nicht funktioniert.“

Vielleicht weil er „grundsätzlich das Gegenteil“ von dem tue, was man von ihm erwarte, war auch die Familienbrauerei keine Alternative. Seine Brüder Jan (50) und Matthäus (52) führen die Geschäfte (Umsatz: 788 Mio. Euro; u.a. „Bitburger“, „König-Pilsener“, „Köstritzer“), er selbst sitzt im Gesellschafterausschuss und blieb nur insofern alkoholabhängig, als er 1999 eine Winzerlehre anschloss. Worauf man auch erst einmal kommen muss.

An diesem Tag Ende Oktober, die Sonne kommt ab und zu durch, steigt „Niwo“, wie er im Dorf genannt wird, den steilen Hang hinunter zu seinen Erntehelfern, die zwischen den Rebzeilen mit Scheren und Plastik-eimern zugange sind: viele Rumänen, Slowaken, fast 70 Leute, Männer, Frauen, fleißige, gute Leute. Er klopft auf Schultern, rupft hier und da eine Traube ab, kaut darauf herum wie ein Traubentester.

Vor 15 Jahren sei „Moselwein noch ein Schimpfwort“ gewesen, „die Gegend hier lag brach“, sagt Niewodniczanski. Er hat sich durch den schlechten Ruf aber nicht aus der Fassung bringen lassen: Denn er fand, dass die Region „einen Weinstil erzeugt, der sich durch seine Frucht und seine Leichtigkeit deutlich von anderen unterscheidet“. Alte Weinkarten bestätigten ihn in seiner Annahme: Im Ritz Carlton etwa wurden Moselweine 1934 teurer verkauft als solche aus dem Bordelais.

Seit fünf Jahren wirft Van Volxem nun schon Gewinne ab; Niewodniczanski ist 2012 zum „Winzer des Jahres“ ernannt, sein „Riesling Brut 1900“ an anderer Stelle zum „Schaumwein des Jahres 2013“ bestimmt worden. Seine Weine, stöhnte der „Feinschmecker“, seien „überwältigend intensiv“, sie zieren die Karte des Münchner Zwei-Sterne-Restaurants Tantris ebenso wie jene des Hamburger Hotels Vier Jahreszeiten. Nicht ausgeschlossen, dass Niewodniczanski sein Ziel erreicht: „Ich will eines der führenden deutschen Weingüter aufbauen.“

Rund zwei Drittel seines Jahresausstoßes (bis zu 350.000 Flaschen) vertreibt er in Deutschland, den Rest in aller Welt. In zehn Jahren, sagt er, solle es umgekehrt sein. „Wenn wir nur an 0,1 Prozent der Top-Restaurants der Welt jeweils eine Flasche verkaufen, dann haben wir unsere Jahrgänge schon verkauft.“

Zurzeit investiert er etliche Millionen ins Geschäft: mehr Stahltanks, mehr Weinpressen, dazu ein Holzfasskeller. Das Geld leihe er sich von der Bank. „Ich bin nicht reich.“



Den Winter meistern.



Mit dem A.T.U.
Flottenmanagement!

A.T.U. - Ihr professioneller Partner für das Flottenmanagement



Mehr Infos auf atu.de/b2b oder unter
0180 - 6 27 27 28 981*

* **vodafone** 0,20 Ct. je Anruf aus dem dt. Festnetz, max. 0,60 Ct. je Anruf aus den dt. Mobilfunknetzen

A.T.U.
Die Nr.1 Meisterwerkstatt

Über 600 mal in
Deutschland und Österreich.

START

ME

DEUTSCHLANDS GRÜNDERWETTBEWERB
MIT DEM HÖCHSTDOTIERTEN HAUPTPREIS:
100.000 EURO FÜR DEN SIEGER.

WERT UP!

NEUE UNTERNEHMER BRAUCHT DAS LAND

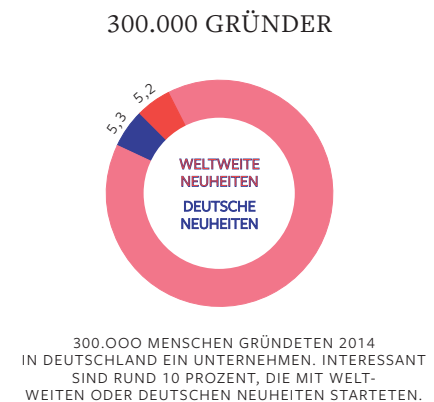
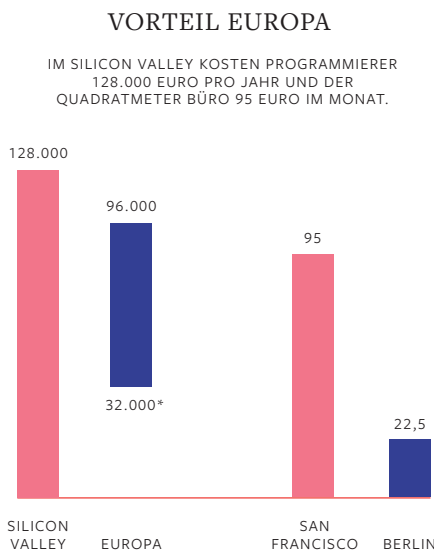
Die Helden von heute träumen nicht von einer Konzernkarriere. Sie wollen ihr eigener Chef sein. Vom Start weg. Wie Bezos, Musk und Page.

Die Nachrichten sind nicht schlecht: Beim Börsengang 2014 wurde Rocket Internet mit 6,5 Milliarden Euro bewertet, was erstaunlich war für ein damals erst sieben Jahre altes Unternehmen (erstaunlich sogar, wenn man in Betracht zieht, dass sich der Betrag auf heute 4,6 Mrd. Euro gemindert hat).

Sechs hiesige Neugründungen, die noch gar nicht an der Börse notiert sind, sollen bereits einen Firmenwert von über einer Milliarde Euro haben. Im März verkauften die Gründer der Reservierungsplattform Quandoo ihr Unternehmen für 200 Millionen Euro an die japanische Recruit Holdings; im Frühsommer ging das Berliner Jungunternehmen 6 Wunderkinder für etwa 150 Millionen Euro an Microsoft, und Adidas zahlte schließlich 220 Millionen Euro für den 50-Prozent-Anteil, den Axel Springer (zu dem auch BILANZ gehört) an Runtastic hielt, einer Firma, die mobilfunkgestützte Anwendungen für Sportler vertreibt.

Gute Zeiten für Gründer – von denen bekanntlich kein Land genug haben kann, zumal nicht das unsrige, dessen Wirtschaft wie kaum eine andere auf der Welt von klugen, abenteuerlustigen und mutigen Unternehmern geprägt worden ist. Siemens und Bosch, Daimler und Benz, Henkel, Porsche und so weiter bis hin zu Hasso Plattner und Dietmar Hopp, den Mitgründern von SAP – all das sind große Erfolgsgeschichten, fortgeschrieben bis in die jüngste Zeit.

BILANZ ruft nun die Initiative „Start me up!“ ins Leben, unterstützt von der Deutschen Bank, Pro Sieben Sat1 Media, Daimler und der Beteiligungsfirma Alternative Strategic Investments.



Auf der Internetseite von BILANZ (www.bilanz.de) eröffnen die Partnerunternehmen ein interaktives Forum, das Gründern auf ihrem Weg von der Idee zum Geschäftsmodell helfen und sie mit Tat und Rat in die Wirtschaftswelt begleiten soll.

Zugleich aber startet ein Wettbewerb: Gründer und solche, die es werden wollen, sind aufgerufen, ihr Geschäftsmodell bei BILANZ einzureichen. Eine Jury, in der neben Vorständen der Kooperationspartner auch Wissenschaftler, Wagniskapitalgeber und Unternehmer sitzen, wird die Ideen begutachten und bewerten.

Der Sieger erhält unter anderem eine Förderung in Höhe von 100.000 Euro und ein Projekt-Coaching, das sich als noch wertvoller erweisen kann als das Preisgeld. Darüber hinaus werden BILANZ und BILANZ Online kontinuierlich über die Fortschritte berichten, die der Sieger macht, und die Fahrnisse, denen er begegnet.

Gerade jetzt, wo die Digitalisierung der ganzen Wirtschaft traditionelle Geschäftsmodelle ungebräuchlich macht und etablierte Unternehmen gefährdet, braucht die Wirtschaft neue Ideen.

Die Partner, die BILANZ dabei unterstützen, bringen Fachkunde und Sachkenntnis mit. Etwa Carsten Maschmeyer (56), einst Gründer des Finanzvertriebs AWD, heute Investor über seine Beteiligungsgesellschaft Alstin. Er zählt auf, was ein erfolgversprechendes Jungunternehmen bieten muss: „Hohe Wachstumschancen, großen Innovationsvorsprung, erheblichen Mehrwert für Kunden oder Nutzer und ein starkes Gründerteam.“ Der letzte Punkt zählt für Maschmeyer

46

Männer
im OLYMP

OLYMP

OLYMP Luxor

*Büggelfrei. Knitterfrei.
100 % Baumwolle.
Comfort fit oder modern fit.*

OLYMP Strick

Extrafeine Qualitäten.

OLYMP Krawatte

*Reine Seide.
Fleckabweisend.*





OLYMP

OLYMP Level Five

Comfort Stretch.

Body fit.

OLYMP Level Five Strick

Extrafeine Qualitäten.

Body fit.



OLYMP

LEVEL 5 FIVE

OLYMP Level Five
Comfort Stretch.
Body fit.





OLYMP FACHHÄNDLER BUSINESS

LUXEMBURG Bertrange Bram Diekirch Calliste Wemperhardt Calliste **DEUTSCHLAND** Aachen Galeria Kaufhof • Männersache • Schlips und Kragen • Sinn Leffers Aalen Funk • Modepark Röther • Saturn Achern Pfeiffer Ahrensburg Nessler Alzey Schönenberger Amberg Wöhl Ansbach TC I. Buckenmaier • Wöhl Asbach Anton Limbach Aschaffenburg Wöhl Augsburg Modepark Röther • Peek & Cloppenburg • Rübsamen • Wöhl Backnang Modepark Röther Bad Birnbach Mode Feminin Bad Hersfeld Sauer Bad Homburg Karstadt Bad Kötzing Schödlbauer Baden Mergentheim Kuhn Bad Neustadt Wöhl Bad Schwartau Matzen Baden-Baden Wagener Balingen Gühring Bamberg Karstadt • Wöhl Bassum Lammers Bayreuth Wöhl Bergisch Gladbach Peek & Cloppenburg Berlin Anson's • Galeria Kaufhof • KaDeWe • Karstadt • Peek & Cloppenburg • Wöhl Bielefeld Peek & Cloppenburg • Sinn Leffers Billerbeck Bruns Bocholt Peek & Cloppenburg Bochum Baltz • Karstadt • Sinn Leffers Bonn Anson's • Galeria Kaufhof • Karstadt • Sinn Leffers Borchen Cohausz Braunschweig Karstadt • Peek & Cloppenburg • Pohland Bremen Anson's • Karstadt • Leffers • Peek & Cloppenburg Bretten Modepark Röther Buchloe Stammel Bühl Pfeiffer Bünde Bünde Modehaus Buxtehude Stackmann Chemnitz Life Style Xquisit • Peek & Cloppenburg Coburg Wöhl Cottbus Code 911 Crailsheim TC I. Buckenmaier • Woha Darmstadt Henschel • Karstadt • Römer Deggendorf Wöhl Dessau-Roßlau Karstadt Dillingen Hertle Donauwörth Woha Dornstetten Schwarz Dortmund Anson's • Boecker • Karstadt • Peek & Cloppenburg • Pohland Dresden Karstadt • Peek & Cloppenburg • Sinn Leffers • Wöhl • xquisit Duisburg Pohland Düsseldorf Anson's • Breuninger • Galeria Kaufhof • Karstadt • Peek & Cloppenburg Eberbach Müller Ethingen Modepark Röther Eisenach Schwager Emmendingen MODEBOX Edingen Fuchs Erding Gewandhaus Gruber Erfurt Breuninger • Papenbreer Erlangen Peek & Cloppenburg • Wöhl Essen Anson's • Karstadt • Peek & Cloppenburg • Pohland Esslingen Karstadt • Kögel Euskirchen Ley Flensburg Peek & Cloppenburg Frankfurt am Main Anson's • Galeria Kaufhof • Karstadt • Peek & Cloppenburg • Pohland Frechen Ley Freiburg Breuninger • Galeria Kaufhof • Karstadt Freudensstadt Peters Friedrichshafen HEKA Fulda Hohmann + Heil Fürstenfeldbruck Fuchsweber Fürth Wöhl Geislingen Rösch Gelsenkirchen Sinn Leffers Gießen Franck • Karstadt • Köhler • Modepark Röther • Pohland Göppingen Metzmeier Göttingen Boecker • Karstadt Greifswald Kraczyk Greven Ahlert Großostheim AUBI Günthersdorf Peek & Cloppenburg • Wöhl Gütersloh Finke Hamburg Anson's • Galeria Kaufhof • Karstadt • Peek & Cloppenburg • Sinn Leffers Hameln Wellner Hamm Peek & Cloppenburg Hanau Peek & Cloppenburg Hannover Galeria Kaufhof • Karstadt • Peek & Cloppenburg • Pohland Haslach Giesler Heidelberg Kraus Heidenheim Steingass Heilbronn Galeria Kaufhof • Modepark Röther Hilden Peek & Cloppenburg Hildesheim Adamski • Pohland Hockenheim Modepark Röther Hof Wöhl Hürth Peek & Cloppenburg Husum Schmidt Ingolstadt Wöhl Jestetten NIM Fashion Kaiserslautern Modepark Röther Kaltenkirchen Dodenhof Kandel Meier Karlsruhe Anson's • Breuninger • Karstadt • Peek & Cloppenburg Kassel Galeria Kaufhof • Peek & Cloppenburg • Sinn Leffers Kaufbeuren Modepark Röther Kempten Reischmann Kerpen Modepark Röther Kiel Anson's • Peek & Cloppenburg Kirchheim unter Teck Eck am Markt Kleve Alexander Koblenz Boecker • Pohland • Sinn Leffers Köln Anson's • Galeria Kaufhof • Karstadt • Peek & Cloppenburg • Weingarten Konstanz Bachstein • Karstadt • Zwicker Krefeld Anson's • Sinn Leffers Lage Schlichting Landshut Oberpaur • Wöhl Lauchringen Banholzer Leer Leffers Leipzig Breuninger • Fischer • Karstadt • Peek & Cloppenburg Lennestadt Fischer Leonberg Karstadt • Schmidt Leverkusen Peek & Cloppenburg Lippstadt Lott Lohne Lammers • Leffers Lörrach Karstadt • Kilian • Reichert Lübeck Peek & Cloppenburg Lüdenscheid Sinn Leffers Ludwigsburg Breuninger • Oberpaur Lüneburg Peek & Cloppenburg Magdeburg Karstadt • Sinn Leffers • Wöhl Mainz Galeria Kaufhof • Peek & Cloppenburg • Sinn Leffers Mannheim Engelhorn • Peek & Cloppenburg Marburg Ahrens • Begro Mayen Hiebel-Weingart Menden Sinn Metzinger Bugatti-Shop Michelfeld Modepark Röther Mindelheim Stammel Minden Hagemeyer Mitterteich Zeitler Mönchengladbach Peek & Cloppenburg • Sinn Leffers Mühlacker Sämann Mühlendorf Modepark Röther Mülheim Anson's • Boecker Mülheim-Kärlich Ley München Galeria Kaufhof Marienplatz • Hirmer • Karstadt am Bahnhof • Karstadt DEZ • Konen • Oberpollinger • Peek & Cloppenburg • Wöhl Münster Galeria Kaufhof • Karstadt • Ley's Megastore • Peek & Cloppenburg • Pohland • Sinn Leffers Neubrandenburg OMEGA-Männermoden Neumarkt M • K • Wöhl Neumünster Nortex Neunkirchen Peek & Cloppenburg Norderstadt Peek & Cloppenburg Nördlingen Steingass Nürnberg Anson's • Breuninger • Karstadt • Wöhl Oberhausen Galeria Kaufhof • Peek & Cloppenburg • Pohland • Sinn Leffers Oberndorf Hoffmeyer Offenburg Zinser Öhringen Bär Oldenburg Bruns • Leffers Osnabrück Lengermann • Trieschmann • Peek & Cloppenburg Paderborn Klingenthal • Peek & Cloppenburg Passau Wöhl Pforzheim Galeria Kaufhof Plauen Wöhl Posthausen Dodenhof Potsdam Peek & Cloppenburg Ravensburg Bredl • Reischmann Recklinghausen Peek & Cloppenburg Rees Alexander Regensburg Peek & Cloppenburg • Pohland • Wöhl Remscheid Boecker Reutlingen Breuninger Rosenheim Karstadt • Modepark Röther • Peek & Cloppenburg Rostock Peek & Cloppenburg Roth Wöhl Rüsselsheim Hartmann Saarbrücken Anson's • Karstadt • Peek & Cloppenburg Saarlouis Pieper Schorndorf Bantel Schwabach Modepark Röther Schwäbisch Gmünd Dieterich • Modepark Röther • Röttle Schwäbisch Hall Woha Schweinfurt Wöhl Senden Schmid Sindelfingen Breuninger Singen Heikom Stralsund Peek & Cloppenburg Straubing Hafner • Wöhl Stuttgart Breitling • Breuninger • Galeria Kaufhof • Gessler • Modepark Röther • Peek & Cloppenburg Sulzbach Anson's • Breuninger • Galeria Kaufhof • Karstadt • Peek & Cloppenburg Teltow Modepark Röther Trier Sinn Leffers Tübingen Zinser Tuttlingen Modepark Röther Uthingen Frey Ulm Galeria Kaufhof • Peek & Cloppenburg • Wöhl Unkel Anton Limbach Unterföhring Wöhl Vechta Leffers Viernheim Peek & Cloppenburg Villingen-Schwenningen Broghammer • Götz • Modepark Röther Waldkirchen Garhammer Waldshut-Tiengen May Weiden Turban • Wöhl Weimar Fashion & Style Weinstadt Modepark Röther Weiterstadt Ley • Peek & Cloppenburg Wiesbaden Anson's • Peek & Cloppenburg Wildau Peek & Cloppenburg Wilhelmshaven Leffers Winnenden HAR.DY Winterbach Raithe Wittlich Burgert Wolfsburg Hempel Wuppertal Peek & Cloppenburg Würzburg Galeria Kaufhof • Götz • Schlier • Severin • Wöhl Zell Trendhouse Zwickau Kress • Wöhl

OLYMP GROSSE GRÖSSEN

Bad Kötzing Schödlbauer Berlin Hirmer Bremen Hirmer Dresden Hirmer Frankfurt am Main Hirmer Hamburg Hirmer Hannover Hirmer Karlsruhe Hirmer Köln Hirmer • Weingarten Leipzig Hirmer Mannheim Hirmer München Hirmer Münster Hirmer Neumünster Nortex Nürnberg Hirmer Stuttgart Hirmer

OLYMP STORES

Aachen Aquis Plaza Aschaffenburg City Galeria Augsburg City-Galerie Bamberg Grüner Markt 1 Berlin ALEXA • Das Schloss • Mall of Berlin Bonn Markt 39 Braunschweig Schloss-Arkaden Bremen Waterfront Dortmund Thier-Galerie Dresden Altmarkt-Galerie Düsseldorf Düsseldorf Arcaden Erlangen Erlangen Arcaden Essen Limbecker Platz Frankfurt am Main Skyline Plaza • Schillerstraße 14 Freiburg Kaiser-Joseph-Str. 250 Graz (Österreich) Shoppingcity Seiersberg Hamburg Alstertal-Einkaufszentrum • Elbe-Einkaufszentrum • Europa Passage • Flughafen Airside Hameln Stadt-Galerie Hannover Ernst-August-Galerie Heidelberg Hauptstraße 90 Heilbronn Stadtgalerie Ingolstadt Westpark Karlsruhe Ettliger Tor Kassel Königs-Galerie Kempten Forum Allgäu Koblenz Löhr-Center Köln Rhein-Center Konstanz LAGO Laatzten Leine-Center Leverkusen Rathaus-Galerie Linz (Österreich) Haid Center Ludwigshafen Rhein-Galerie München Flughafen Airport Center (Landside) • Olympia-Einkaufszentrum • Pasing Arcaden • PEP Einkaufszentrum • Riem Arcaden Münster Münster Arcaden Neu-Isenburg Isenburg-Zentrum Neuss Rheinpark-Center Nürnberg City-Point Pforzheim Schloßle-Galerie Regensburg Regensburg Arcaden Salzburg (Österreich) Europark Schweinfurt Stadtgalerie Siegen City-Galerie Stuttgart Königshaus Passagen • Milano Sulzbach Main-Taunus-Zentrum Trier Trier Galerie Ulm Blautal-Center Viernheim Rhein-Neckar-Zentrum Weiterstadt LOOP5 Wiesbaden LuisenForum

OLYMP ONLINE-HÄNDLER

WWW.OLYMPSHOP.DE

www.breuninger.com • www.businesshemd.eu • www.excellent-hemd.de • www.fashionID.de • www.galeria-kaufhof.de
www.gutehemden.de • www.hemden.de • www.hemdenbox.de • www.hemden-meister.de • www.herrenausstatter.de
www.hirmer.de • www.hirmer-grosse-groessen.de • www.just4men.de • www.mensclassic.de • www.mode-schoedlbauer.de
www.modeweingarten.de • www.vangraaf.com • www.woehrl.de • www.zalando.de

DIESE UND WEITERE BEZUGSQUELLEN FINDEN SIE AUF WWW.OLYMP.COM

OLYMP

OLYMP Bezner KG • Bietigheim-Bissingen • GERMANY
Telefon +49 7142 592-0 • mail@olymp.com • www.olymp.com



OLYMP Level Five
Casual-Shirts, Polos, Strick.
Body fit.

OLYMP

LEVEL 5 FIVE

OLYMP Casual
Hemden, Polos, Strick.

OLYMP







OLYMP FACHHÄNDLER CASUAL

Aachen Sinn Leffers Aalen Funk • Modepark Röther • Saturn Ansbach TC I. Buckenmaier
Augsburg Jung • Rübsamen Backnang Modepark Röther Bad Kötzing Schödlbauer Bad
Mergentheim Kuhn Bamberg Wöhrl Berlin Anson's Bonn Anson's • Sinn Leffers Bretten
Modepark Röther Crailsheim TC I. Buckenmaier • Woha Donauwörth Woha Dornstetten
Schwarz Dortmund Anson's Düsseldorf Anson's Ebersbach Holdenried Men Emmendingen
MODEBOX Essen Anson's Esslingen Kögel Frankfurt am Main Anson's • Galeria Kaufhof
Geislingen Rösch Göppingen Metzmeier Großostheim AUBI Hamburg Anson's Heilbronn
Modepark Röther Hildesheim Adamski Ingolstadt Wöhrl Jena Sinn Leffers Kempten Reischmann
Kirchheim unter Teck Eck am Markt Koblenz Galeria Kaufhof Köln Anson's • Galeria Kaufhof-
Peek & Cloppenburg Konstanz Bachstein Landshut Oberpaur Lennestadt Fischer
Ludwigsburg Oberpaur Mannheim Engelhorn • Galeria Kaufhof Memmingen Reischmann
Metzingen Bugatti-Shop Michelfeld Modepark Röther München Galeria Kaufhof • Hirmer •
Wöhrl OEZ Nürnberg Anson's • Wöhrl Oberhausen Sinn Leffers Offenburg Zinser Öhringen
Bär Osnabrück Lengermann & Trieschmann Pforzheim Galeria Kaufhof Radolfzell Kratt
Ravensburg Bredl • Reischmann Rheinhausen meierfashion Saarlouis Pieper Schopfheim
Adelbrecht Schorndorf Bantel Schwäbisch Gmünd Röttle Schwäbisch Hall Woha Singen
Heikom Stuttgart Breitling • Galeria Kaufhof • HSG Flughafen Stuttgart • Modepark Röther Sulzbach
Anson's Tübingen Zinser Uhingen Frey Ulm Galeria Kaufhof • Wöhrl Villingen-Schwenningen
Modepark Röther Waldshut-Tiengen May Weinstadt Modepark Röther Winnenden HAR.DY
Winterbach Moden Raithle Würzburg Severin • Wöhrl

OLYMP GROSSE GRÖSSEN

Bad Kötzing Schödlbauer Berlin Hirmer Bremen Hirmer Dresden Hirmer Frankfurt am Main
Hirmer Hamburg Hirmer Hannover Hirmer Karlsruhe Hirmer Köln Hirmer Leipzig Hirmer
Mannheim Hirmer München Hirmer Münster Hirmer Nürnberg Hirmer Stuttgart Hirmer

OLYMP STORES

Aachen Aquis Plaza Aschaffenburg City Galeria Augsburg City-Galerie Bamberg
Grüner Markt 1 Berlin ALEXA • Das Schloss • Mall of Berlin Bonn Markt 39 Braunschweig
Schloss-Arkaden Bremen Waterfront Dortmund Thier-Galerie Dresden Altmarkt-Galerie
Düsseldorf Düsseldorf Arcaden Erlangen Erlangen Arcaden Essen Limbecker Platz Frankfurt
am Main Skyline Plaza • Schillerstraße 14 Freiburg Kaiser-Joseph-Str. 250 Graz (Österreich)
Shoppingcity Seiersberg Hamburg Alstertal-Einkaufszentrum • Elbe-Einkaufszentrum • Europa
Passage • Flughafen Airside Hameln Stadt-Galerie Hannover Ernst-August-Galerie
Heidelberg Hauptstraße 90 Heilbronn Stadtgalerie Ingolstadt Westpark Karlsruhe Ettlinger
Tor Kassel Königs-Galerie Kempten Forum Allgäu Koblenz Löhr-Center Köln Rhein-Center
Konstanz LAGO Laatzen Leine-Center Leverkusen Rathaus-Galerie Linz (Österreich) Haid
Center Ludwigshafen Rhein-Galerie München Flughafen Airport Center (Landside) • Olympia-
Einkaufszentrum • Pasing Arcaden • PEP Einkaufszentrum • Riem Arcaden Münster Münster
Arkaden Neu-Isenburg Isenburg-Zentrum Neuss Rheinpark-Center Nürnberg City-Point
Pforzheim Schlössle-Galerie Regensburg Regensburg Arcaden Salzburg (Österreich)
Europark Schweinfurt Stadtgalerie Siegen City-Galerie Stuttgart Königsbau Passagen •
Milaneo Sulzbach Main-Taunus-Zentrum Trier Trier Galerie Ulm Blautal-Center Viernheim
Rhein-Neckar-Zentrum Weiterstadt LOOP5 Wiesbaden LuisenForum

OLYMP ONLINE-HÄNDLER

WWW.OLYMPSHOP.DE

www.excellent-hemd.de • www.galeria-kaufhof.de • www.hemden.de
www.hemden-meister.de • www.herrenausstatter.de • www.hirmer.de
www.hirmer-grosse-groessen.de • www.just4men.de • www.mode-schoedlbauer.de

DIESE UND WEITERE BEZUGSQUELLEN
FINDEN SIE AUF WWW.OLYMP.COM

OLYMP

OLYMP Bezner KG • Bietigheim-Bissingen • GERMANY
Telefon +49 7142 592-0 • mail@olymp.com • www.olymp.com

GANZ VORNE MITSPIELEN

Um den Gründergeist in Deutschland steht es gar nicht schlecht, meint Jürgen Fitschen, Co-Chef der Deutschen Bank.

B *Herr Fitschen, Deutschland schwächelt bei Unternehmensgründungen. Warum?*

Diese Behauptung hört man häufiger, aber ich habe Zweifel, dass sie wirklich stimmt. Vergessen Sie nicht: Deutschland ist auch das Land der *Hidden Champions*, der tausend Weltmarktführer. Wir verfügen mit dem Mittelstand über eine blühende Unternehmenskultur, um die uns der Rest der Welt beneidet.

B *Das mag sein. Aber bei den wichtigen Zukunftstechniken laufen uns die Amerikaner den Rang ab.*

Wenn Sie damit Unternehmen wie Google, Facebook oder Twitter meinen, mögen Sie recht haben. Auf diesem Gebiet erreichen wir – übrigens nicht nur Deutschland, sondern in ganz Europa – in der Tat nicht das amerikanische Niveau. Es gibt aber andere Zukunftstechniken, von der erneuerbaren Energie über Gebäudesanierung, Agrar- bis zur Medizintechnik, in denen deutsche Firmen vorne mitspielen. Deren Bedeutung sollte man nicht unterschätzen.

B *Offenbar neigen die Deutschen mehr zur Optimierung denn zur Innovation. In den USA ist es andersherum.*

Zunächst einmal hilft den Gründern in den USA, dass sie im Vergleich zu Deutschland einen sehr viel leichteren Zugang zu Risikokapital haben. Hier liegt sicherlich ein Nachteil begründet. Aber auch bei den weichen Faktoren unterscheiden sich Alte und Neue



JÜRGEN FITSCHEN
ist Co-Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank und versteht sich als Brückenbauer.

Welt – in zweierlei Hinsicht. Zum einen ist die Wagnis- und Risikobereitschaft in den USA positiver besetzt als hierzulande. Wer gewinnt, ist ein Star – wer aber verliert, nicht gleich ein Versager. Bei uns ist das anders. Eine etwas amerikanischere Haltung würde uns guttun.

B *Und zweitens?*
Zum anderen ist die US-Kultur aufgeschlossener für Unorthodoxes: Eine Geschäftsidee wie Facebook oder Twitter gedeiht in so einem ökonomischen Biotop weit besser. Richtig ist aber auch, dass es dabei bisweilen zu Übertreibungen kommt. Ich bin jedenfalls nicht davon überzeugt, dass all diese Geschäftsmodelle nachhaltig funktionieren und die Welt diese Angebote auch in zehn Jahren so intensiv nutzt wie heute. Es gibt ja schon Signale. Das Interesse an E-Books etwa sinkt.

B *Trauen Sie der analogen Welt etwa ein Comeback zu?*
Ich mache nur bei der Nachhaltigkeit einzelner digitaler Geschäftsmodelle ein Fragezeichen. Die Digitalisierung insgesamt wird sich

durchsetzen. Denn sie bietet enorme Chancen, sie hilft, viele Produktionsprozesse sehr viel effizienter zu gestalten, und ermöglicht ganz andere Bindungen zwischen Kunden und Lieferanten. Deshalb hat das Thema in allen Unternehmen einen hohen Stellenwert, nicht nur bei Gründern.

B *Zumal in der Finanzbranche hat die Digitalisierung eine regelrechte Gründerwelle ausgelöst. Sogenannte Fintech-Firmen setzen alteingesessene Banken unter Druck.*

Der Druck ergibt sich vor allem aus dem Marktumfeld mit niedrigen Zinsen, dem abschwächenden Wachstum in vielen Ländern und teuren regulatorischen Auflagen. Banken müssen ihre Produktivität verbessern, und dabei können Digitalisierung und Fintechs sehr helfen. Natürlich, etliche dieser Ideen hätten wir auch gerne selbst entwickelt. Sie sollten die Innovationskraft unserer Branche aber nicht unterschätzen. Wir werden den Fintechs jetzt verstärkt Konkurrenz machen. In einem bin ich mir sicher: Die meisten Banken von morgen sind heute schon bestens bekannt.

B *Was kann die Deutsche Bank für Gründer tun?*

Wir verstehen uns als Brückenbauer, wir wollen dabei helfen, dass aus Erfindern und Gründern auch erfolgreiche Unternehmer werden. Dafür haben wir spezialisierte Teams, zum Beispiel in Berlin, die Start-ups begleiten, damit die Ideen der Gründer optimal entwickelt werden.

ⓘ

MEHR UNTERNEHMEN

Die Partner von BILANZ arbeiten auf unterschiedliche Weise mit Jungunternehmern.



CHRISTIAN WEGNER betreut als Digitalvorstand von Pro Sieben Sat1 Media die Beteiligungen des Medienhauses.

B *Herr Wegner, welche Strategie verfolgen Sie bei Ihren Beteiligungen?*

Unser Ziel ist es, möglichst synergetisch zum TV neue Geschäftsfelder zu erschließen, die uns vom klassischen Werbemarkt unabhängiger machen. Dabei nutzen wir freie Werbezeiten als Investitionswährung. Dies ermöglicht es uns, ohne größeres Risiko an der Umsatzentwicklung von Digitalunternehmen zu partizipieren.

B *Wie betreuen Sie die Gründer in Ihrem Accelerator?*

Die Gründer-Teams erhalten von uns eine Anschubfinanzierung und den Zugang zu unserer Infrastruktur – vor allem aber beraten wir sie auch durch interne wie externe Experten. Es geht uns vor allem darum, frühzeitig innovative Geschäftsmodelle zu erkennen. Zweimal im Jahr durchlaufen Gründer zum Beispiel ein dreimonatiges Förderprogramm. Für uns ist es enorm reizvoll, aus der Fülle von Ideen die Rohdiamanten zu identifizieren.



WILFRIED PORTH ist Personalvorstand der Daimler AG und sucht bei Berliner Gründungen Impulse für den Autobauer.

Wie bringt man Frische und Unternehmergeist in einen Traditionskonzern? Eine Firma zu übernehmen und sie einzugliedern klappt meistens nicht, weil die Konzernroutine alle Abweichungen erstickt. Deshalb wählte Daimler einen anderen Weg: Seit Oktober tüftelt ein Entwickler-Team aus der Nutzfahrzeugsparte gemeinsam mit jungen Experten aus der Gründerszene im Berliner Betahaus, wo mehr als 200 Freiberufler und Jungunternehmer ihre Büros und Denkwerkstätten haben, an Lösungen für den Transport von Menschen und Waren.

In dem „Peninsula“ genannten Projekt arbeiten jetzt Daimler-Angestellte und Gründer fernab von den Konzernstrukturen mit großem Gestaltungsspielraum und kurzen Entscheidungswegen, sagt Arbeitsdirektor Porth. Er hofft, dass etwas von dem Elan auf die Zentrale im Schwabenland abfährt: „Mit mehr Gründergeist und zukunftsweisenden Ideen im Unternehmen werden wir im digitalen Zeitalter noch mehr bewegen.“



CARSTEN MASCHMEYER ist als Gründer des Finanzvertriebs AWD Milliardär geworden. Heute investiert er in Start-ups.

B *Herr Maschmeyer, nach welchen Kriterien suchen Sie Ihre Beteiligungen aus?*

Selbstverständlich muss es sich um eine Produkt-Innovation oder neuartige Dienstleistung in einem Wachstumsmarkt handeln. Noch entscheidender ist jedoch das Team. Wir werten immer ein erstklassiges Team höher als das Produkt.

B *Woran erkennen Sie eine Gründer-Persönlichkeit?*

Mir ist sehr wichtig, dass es keine *One-Man-Show* ist. Die Macher müssen von der Gesamtkompetenz als Team zusammenpassen: Einer sollte etwa der Kreative sein, einer sollte eher strategisch stark sein, einer muss möglichst schon *Execution*-Erfahrung haben. Sie alle müssen für das eigene Unternehmen brennen.

B *Was haben Sie aus Erfolgen und Fehlschlägen gelernt?*

Eine Erkenntnis ist, dass die Gründer und Geschäftsführer in den Firmen einen hohen Anteil besitzen sollten, um hoch motiviert rund um die Uhr für die Firma zu kämpfen. (I)

am meisten: „Es gibt keine guten Unternehmen, es gibt nur gute Unternehmer.“

Auch „Start me up!“-Partner Daimler will den Talentreichtum fördern – und von ihm profitieren. „Wir gehen neue Wege und holen uns Impulse aus der Start-up-Szene“, sagt Arbeitsdirektor Wilfried Porth (56). Das Unternehmen hat sich in Berlin im Betahaus, einem sogenannten „Co-working Office“, eingemietet (siehe linke Seite).

Das Medienhaus Pro Sieben Sat1 hat einen raffinierten Weg erdacht, um mit vielversprechenden Jungunternehmen ins Geschäft zu kommen: Über seine Beteiligungsgesellschaften Seven Ventures und 7 Commerce bietet es vor allem Internethändlern aus der Mode-, Sport-, Kosmetik- und Tourismus-Branche freie Werbezeiten sowohl im Fernsehen als auch auf seinen digitalen Plattformen gegen eine Beteiligung von Pro Sieben Sat1 an dem Unternehmen selbst. Darüber hinaus haben die in Unterföhring bei München ansässigen Bayern ein Förderprogramm für Gründer aufgelegt: „In der Digitalindustrie geht es darum, rasch eine kritische Masse zu erreichen“, sagt Christian Wegner (41), Digitalvorstand des Medienhauses.

Die Deutsche Bank hat Jungunternehmer längst als Perspektivkunden ins Visier genommen. Spezialisierte Teams begleiten Firmengründer, machen sie mit Geldgebern bekannt. „Wir verstehen uns als Brückenbauer“, sagt Jürgen Fitschen (67), Co-Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank.

Das Klima für Neugründungen in der Digitalwirtschaft ist günstig wie nie zuvor. 300.000 meist junge Leute haben 2014 den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt. In etlichen Großstädten, allen voran Berlin, etablierten sich Ökosysteme für Gründer, mit Netzwerken von Digitalspezialisten aller Couleur, die projektweise Dinge vorantreiben.

Die Kapitalbeschaffung, einst die gravierendste Schwäche der europäischen Gründerszene, ist nach einem

aktuellen Report der Unternehmensberatung Roland Berger heute deutlich einfacher als vor Jahren: 2014 fanden sechsmal so viele Firmen Finanzierungen für die Startphase wie noch 2009. Zwischen April 2014 und 2015 haben allein 46 große Jungunternehmen 5,7 Milliarden Dollar eingesammelt, doppelt so viel wie die Großen im Jahr davor. Die Gründer profitieren dabei vom billigen Geld, aber auch von der Liquidität, die die Anleger nach einer Reihe von erfolgreichen Verkäufen oder Börsengängen auf ihren Konten haben.

Auf der Kostenseite – von der Büromiete bis zum Gehalt des Programmierers – hätten hiesige Gründer es sogar leichter als Wettbewerber im Silicon Valley, behaupten die Berger-Berater. Einen schwerwiegenden Nachteil indes müssten die deutschen Firmenpioniere hinnehmen: In der Kategorie „Gründerfreundlichkeit“ schneidet das Land enttäuschend schlecht ab. Unsere angeblich perfekte Bürokratie sorgt dafür, dass es hierzulande mehr Hürden gibt als in Belgien, Holland, Frankreich und Finnland, ja sogar als in Griechenland und Spanien.

„Die Bürokratie behindert uns, weil wir sehr stark von Geschwindigkeit leben“, sagt Thomas Kirchner (29). „Wir müssen so schnell wie möglich unser Produkt auf den Markt bringen.“ Kirchners Firma Proglove entwickelt einen Handschuh, der mit Messfühler ausgestattet ist und die Fertigung in der Autoindustrie erleichtern soll. Mit drei Geschäftspartnern hat er ein Büro in einem Gründerzentrum der TU München bezogen.

Als die Proglove-Leute jedoch bei Banken um Kredite nachsuchten, wurden sie kalt abgewiesen. Jetzt haben sie einen Berater verpflichtet, der Investoren sucht: „In München gibt es ein paar tolle Anwälte, die sagen: Zu bezahlen braucht ihr uns erst, wenn ihr die Finanzierung habt.“

Für Gründer verläuft die Lernkurve häufig steiler als für Angestellte. Manche nutzen die gewonnene Erfah-

rung und werden zu Serientätern. So startet Jan Beckers (32) mit seinem sogenannten *Company Builder* Hitfox jährlich sechs bis acht Unternehmen, die sich mit Netzvermarktung, Datenanalyse und Finanzdienstleistungen befassen. Beckers: „Für uns ist es nicht mehr schwierig, ein Unternehmen zu starten. Wir schaffen für Gründer mit Ideen die Infrastruktur – und die können sich um die Verwirklichung ihrer Idee kümmern.“

Gleich sein erstes Unternehmen, das er als 20-jähriger BWL-Student hochgezogen hatte, erwies sich als Erfolg: das Studentennetzwerk Studenta.de, das feierfreudige Münsteraner über Partys informiert. Beckers („Ich hab' mir damals alles selbst beigebracht“) hadert trotzdem: „Hätte ich damals jemanden gehabt, der sich auskennt, wäre das vielleicht hunderttausendmal größer geworden.“

Möglicherweise kann die Beckers von morgen „Start me up!“ dabei unterstützen, dass das nächste Facebook aus Deutschland kommt. I

MITMACHEN START ME UP!

Damit Deutschland ein Land der Gründer bleibt, hat BILANZ mit seinen Partnern die Initiative „Start me up!“ ins Leben gerufen – Deutschlands Gründerwettbewerb mit dem höchstdotierten Hauptpreis. Teilnehmen können Jungunternehmer jeden Alters, die entweder kurz vor der Gründung stehen oder in den vergangenen drei Jahren ihre Firma gestartet haben. Das Anmeldeformular finden Sie auf: www.bilanz.de I



Wensauer & Partner

„VW ist groß, deutsch und war immer eine Saubermannmarke. Darum ist alles, was geschehen ist, megaschlimm. Für Volkswagen, für uns, für Deutschland. Ich werde oft gefragt, was ich meine, wie VW sich verhalten sollte: nicht mit Humor, nicht mit Gras über die Sache wachsen lassen oder Ähnliches, sondern mit aufrichtiger Ehr-

lichkeit. Mit Ehrlichkeit gegenüber den Menschen und redlichem Handeln. Das kann aber niemand machen, der an all dem beteiligt war. Deshalb ist glaubhaftes, neues Handeln und Denken von absoluter Notwendigkeit. Dies sollte der neue Besen ausdrücken: ein Symbol für den Neuanfang.“

EBERHARD WENSAUER, INHABER



Der gebürtige Schwabe Eberhard Wensauer folgt der Devise „Bauch schlägt Kopf“. Wensauer & Partner gründete er 1980 in Ludwigsburg.

KRISENKOMMUNIKATION

Die Abgasaffäre beschert dem VW-Konzern außer Klagen und Strafzahlungen auch einen gewaltigen Ansehensverlust. Wie würden Werbeagenturen diese Krise bewältigen? BILANZ bat um Vorschläge.

Redaktion / STEPHAN KNEIPS

So sind wir noch nie durch die Presse gegangen.



Und so arbeiten wir daran, Ihr Vertrauen zurückzugewinnen:
www.vw-neu.de



DIESEL
AFFÄRE

Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung.

Wir geben Gas, versprochen.
www.vw-neu.de



Webguerillas

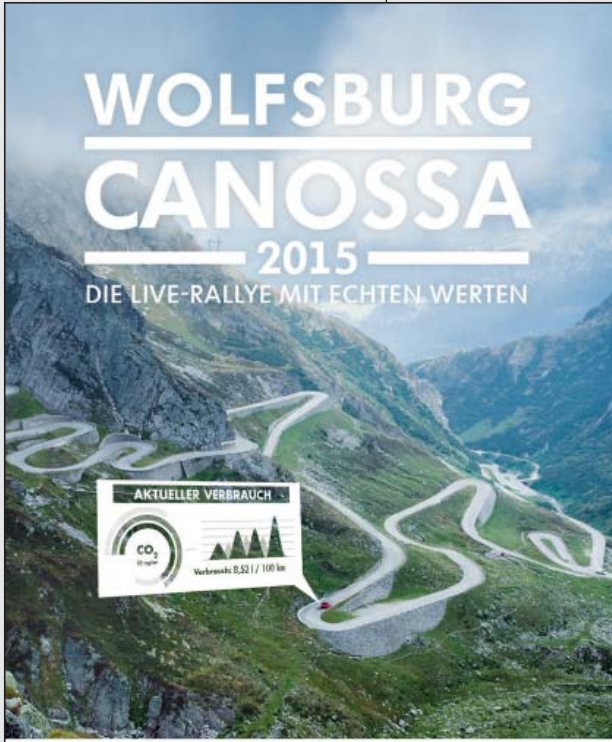
„Natürlich muss VW den Fehler eingestehen – das hat der Konzern aber auch schon umfassend getan. Im nächsten Schritt ist es wichtig, dem Publikum zu zeigen, dass man willens ist, neue Wege zu gehen, dies konkret belegt und es in Echtzeit daran teilhaben lässt. Hier wäre eine webbasierte Plattform die richtige Antwort,

nennen wir sie mal ‚open VW‘, in Verbindung mit einem konkreten Programm mit nachvollziehbaren Maßnahmen. Gleichzeitig muss VW die Herzen der Menschen zurückgewinnen: Das geht am besten mit einem charmant-witzigen, vielleicht selbstironischen Auftritt.“

DAVID EICHER, GESCHÄFTSFÜHRER



Diese Aufständischen stecken hinter den beiden Motiven. Die „Agentur für alternative Werbeformen“ sitzt in München.




**WOLFSBURG
CANOSSA**
2015
DIE LIVE-RALLYE MIT ECHTEN WERTEN

AKTUELLER VERBRAUCH

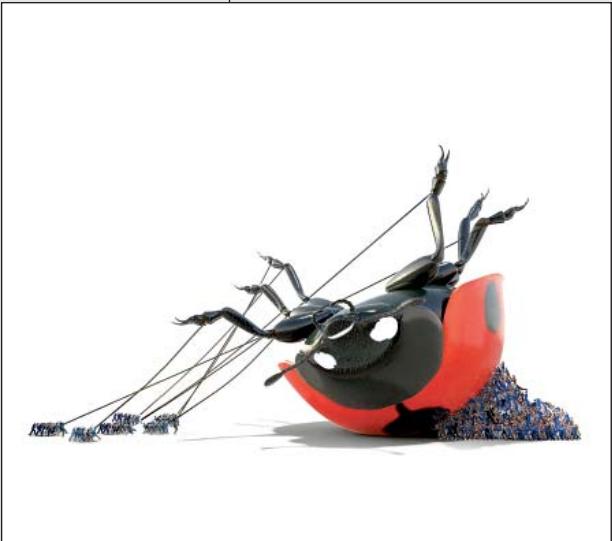
CO₂ 100 g/km

Verbrauch 8,52 l / 100 km

Erleben Sie 1204 Kilometer Transparenz mit der Bluemotion-Flotte. Im Live-Stream auf www.wolfsburg-canossa.de oder #WolfsburgCanossa




Das Auto.



We will never let you down again.

This is not about bug fixing. A software update will not repair the damage we have done. Everyone at Volkswagen will do his very best to restore your trust.



Das Auto.

Nordpol

„Den angekündigten und zum Teil auch schon eingeschlagenen Weg der Transparenz finden wir grundsätzlich richtig. VW muss dafür aber auch Beweise liefern, dass der Konzern es mit dem Umdenken ernst meint. Deshalb haben wir den Gang nach Canossa zu einer Live-Aktion gemacht, in der die User in Echtzeit die echten

Verbrauchswerte der Dieselmotoren überprüfen können, um die neue Haltung kreativ, glaubwürdig und emotional aufzuladen. Mit dem Motiv ‚Bugfixing‘ kann VW plakativ aufzeigen, dass dem Konzern bewusst ist, was für ein riesiger Fehler begangen worden ist.“

INGMAR BARTELS, KREATIVDIREKTOR



Die Nordpol-Mannschaft hinter den VW-Plakaten. Die „Agentur für vernetzte Kommunikation“ wurde 1998 in Hamburg gegründet.



Es wird Zeit für ein Volkswagen, das seinem Namen wieder gerecht wird.

In den letzten Tagen haben Sie viel über VW gelesen oder gehört. Denn wir haben bei den Abgaswerten einiger Modelle gelogen. Wir wollen uns an dieser Stelle noch einmal dafür entschuldigen.

„Aber das reicht nicht!“ werden Sie jetzt sagen. Nein, eine Entschuldigung reicht nicht. Deswegen wurde die Führungsspitze des Konzerns ausgetauscht und eine Untersuchung gestartet. „Aber das reicht nicht!“ werden Sie jetzt sicher wieder sagen. Nein, auch das reicht nicht.

Es muss mehr passieren. Denn offensichtlich haben unsere Kontrollmechanismen versagt. Die Verantwortlichen haben den Konzern nicht auf Spur gehalten und vieles vermissen lassen, wofür der Name Volkswagen steht: Zukunftsvisionen, Integrität und ein Verantwortungsbewusstsein gegenüber unseren Kunden.

Damit der Konzern seinem Namen wieder alle Ehre machen kann, werden wir die Art und Weise wie VW geführt wird, in den nächsten zwei Jahren grund-

legend ändern. Am Ende dieser Umgestaltungsphase wird es auf jeden Fall neue Köpfe an der Konzernspitze geben. Sowohl der aktuelle Aufsichtsrat als auch der amtierende Vorstand können sich so ganz auf die grundlegende Erneuerung konzentrieren.

Um Konzepte zu entwickeln, wie VW in Zukunft funktionieren und agieren soll, wird ein Think-Tank ins Leben gerufen, der außerhalb der Konzernorganisation agiert. Für seine Finanzierung wird eigens eine Stiftung eingerichtet. Besetzt wird dieser Stab mit Vor- und Querdenkern aus verschiedenen Disziplinen – von Ökonomen und Juristen über Wissenschaftler bis hin zu Künstlern. Die Arbeitsgruppe wird mit neuen Ideen Volkswagen fit für die Zukunft machen. Eine Zukunft mit weniger Emissionen. Eine Zukunft mit weniger Verbrauch. Eine Zukunft, in der die Menschen dem Konzern wieder vertrauen. Eine Zukunft, in der Volkswagen wieder ganz nah am Volk ist.

Hans Dieter Pötsch
Vorsitzender des Aufsichtsrats

Matthias Müller
Vorsitzender des Vorstands

www.nvww.de | #nevww

53

Motor Kommunikation

„Die Probleme von VW können wir nicht mit einer Anzeige lösen. Wir würden einen Think-Tank installieren, der VW ganz neu denkt. Ziel muss es sein, den Konzern wieder visionär werden zu lassen. So wie er einmal war. Mit dem Käfer hat VW den Wagen fürs Volk gebaut und seinem Namen alle Ehre gemacht. Um diesen Gedanken

zu kommunizieren, haben wir eine Anzeige im Stile von Mr Ogilvy konzipiert. Kleines Visual. Viel Text. Das Firmenlogo, in dem das V fehlt. Die Anzeige verzichtet bewusst auf raffinierte Formulierungen oder den (von uns geliebten) Humor von VW. Sie kommt so ernst daher, wie sie gemeint ist.“

JENS DAUM, GESCHÄFTSFÜHRER KREATION



Die drei Zylinder im Berliner Motor: Volker Jensen, Jens Daum und Frederik Hofmann (v.l.).



ZEITEN-WENDE

*Dieser Mann spielt Bass
in einer der bekanntesten Bands
der Welt – und er liebt Uhren.*

Zwei Jahrzehnte
lang blühte das Geschäft
mit mechanischen
Uhren. Angesichts einer
allgemein sinkenden
Nachfrage besinnen sich
die Luxusmarken
wieder auf die wahren
Werte. Ein Querschnitt.

DER SAMMLER Für welche
Uhren sich ein Rockstar begeistert
SEITE 56

DAS UNIKUM Die teuerste Uhr der
Welt und ihre 57 Komplikationen
SEITE 58

DER WERT-MESSER Keiner weiß
mehr über Preise als Aurel Bacs
SEITE 62

DIE ERNEUERER Ein Unter-
nehmerpaar belebt Chronoswiss
SEITE 64

DER TABU-BRECHER Manager
Jean-Claude Biver greift Apple an
SEITE 68

DIE ALTERNATIVEN Wer
auch noch schlaue Uhren bietet
SEITE 71

DIE SANITÄTER Warum Reparatur
und Wartung so teuer sind
SEITE 72



Als Adam Clayton noch ein Junge war im beschaulichen Seebad Malahide nordöstlich von Dublin, da hatte sein Onkel die Leidenschaft für Uhren in ihm geweckt – indem er seinem Neffen seine gebrauchte Taucheruhr „Submariner“ von Rolex überließ.

Aus Clayton, der Weltöffentlichkeit als Bassist der irischen Rockband U2 bekannt, hat dieses Geschenk einen Uhrensammler gemacht. „Wo die ‚Submariner‘ abgeblieben ist, das weiß ich allerdings nicht mehr“, sagt er der BILANZ bei einem Gespräch im Berliner Klub Soho House.

Auch wie viele Uhren es nun seien, die sich heute in Besitz des aus Chinnor in der Grafschaft Oxfordshire gebürtigen Engländers befänden, vermag er auf Anhieb nicht zu sagen: „Zehn bis 15 vielleicht.“ Er habe zu Hause ein paar Modelle von Patek Philippe, Vacheron Constantin, Rolex, Omega, Luxusmarken allesamt.

Er schätze vor allen Dingen „die Handwerkskunst klassischer Uhren“. Er gibt auch eine Stange Geld für sie aus, aber nie mehr als 50.000 Euro für ein Modell. Er ist eher ein Gelegenheitskollector. Die Serientäter und Eiferer verfügen über Bestände von 100, ach was: mitunter von 1.000 Uhren.

An den Finanzmitteln fehlt es Clayton natürlich nicht: Seit 37 Jahren firmiert er als „Rockstar“. Da kommen eine Menge Zacken zusammen. Das Leben als ein solcher – samt einer sechsmonatigen Verlobung mit der schlagkräftigen Vorführdame Naomi Campbell (45) – haben ein paar Spuren in seinem Gesicht hinterlassen. Clayton ist kein Kind von Traurigkeit, aber älter als 65 sieht der 55-Jährige keinesfalls aus.

Der Soho-Klub gefällt ihm übrigens, er mag diesen etwas schäbigen DDR-Schick. In diesem Gebäude befand sich einst die Parteizentrale der SED. Heute geben sich hier Wichtige und Wichtigere den Drücker in die Hand. „Einige meiner Uhren“, sagt Clayton, „habe ich hier in Berlin ge-

Text
VIRGINIA KIRST
und
MARK C. SCHNEIDER

Fotos
EMMANUEL LAURENT

kauft, als wir in den Hansa Studios ‚Achtung Baby‘ aufgenommen haben.“ Das war 1990/91.

Die Erinnerungen, die er mit dieser Zeit verbindet, sind dahingegen gemischter Natur: Der Winter, nach dem Fall der Mauer, war turbulent und aufregend gewesen, aber auch eisig und grau. Seitdem meidet Clayton die Stadt zu dieser Jahreszeit. An seine Einkaufsstreifzüge aber denkt er gern zurück. „Damals glichen die meisten Geschäfte eher heruntergekommenen Pornoläden.“ O Mann, das scheint ihm gefallen zu haben.

Auf seinen Stadtbegehungen in jenen Tagen hatte er auch eine gebrauchte Rolex und eine goldene Omega-Automatik aus den 50er-Jahren aufgestöbert: „Zwei tolle Uhren.“

Nur einmal hatte er sich bisher richtig vergriffen, beim Kauf einer Taucher-Uhr von Bulgari aus purem Gold. Eigentlich wollte er sie im Sommer am Strand tragen. „Aber ich habe mich nicht getraut.“ Zu klobig, zu protzig. Also verkaufte er sie.

An diesem Tag trägt Clayton einen Platin-Zeitmesser der Manufaktur H. Moser & Cie., eines zwar traditionsreichen, aber auch lange Zeit herumkrei-



Der Mann hinter Bono: Adam Clayton ist von Beginn an bei U2.

FOTO: GETTY IMAGES

selnden Schweizer Herstellers in Neuhäusen am Rheinfl. Mit Moser-Chef und -Mitbesitzer Edouard Meylan (39) sei er befreundet. Nun planen die beiden eine eigene Uhr. „Wir möchten etwas gemeinsam machen“, sagt Meylan. „Aber wir stehen noch am Anfang.“

„Mir schwebt ein zeitloses Stück vor“, sagt Clayton, der die Ruhe weg hat. Er wolle „eine Uhr, die man zu jedem Anlass tragen kann“. Hauptsache, sie verfügt über ein richtig schönes „massives Metallarmband“. Das braucht ein Rocker.

Bevor sich Meylan um Clayton kümmern kann, ist aber zunächst einmal Bryan Ferry (70) an der Reihe, der sich ebenfalls für Uhren begeistert und auch mit einem eigenen Modell die Fachwelt zu erschüttern gedenkt. Für die Firma Moser ist es eine gute Gelegenheit, sich etwas bekannter zu machen.

Das Zeitgefühl spielt für den Bassisten Clayton, der mit dem Schlagzeuger die Rhythmusgruppe bildet, naturgemäß eine nicht ganz unwichtige Rolle. „Die Mathematik der Musik ähnelt der Mathematik der Zeitmessung. Du merkst, ob du vor dem Takt bist oder hinterherhinkst.“

Einmal in Fahrt gekommen, wird Clayton philosophisch. „Durch die Zeitmessung sind so viele andere Wissenschaften entstanden. Nachdem die Menschen die Zeit messen konnten, war es ihnen möglich, ihren Standort zu bestimmen und zu navigieren.“ Und es entstand eine Maßeinheit für die Arbeitskraft. „Das markiert eigentlich den Beginn der Wirtschaft.“

Wenn Clayton mit Sänger Bono, Gitarrist The Edge und Schlagzeuger Larry Mullen jr. auf der Bühne steht, dann bleibt das Handgelenk allerdings nackt: „Dort muss ich nicht wissen, wie spät es ist. Niemand im Publikum soll denken, dass ich dauernd auf die Uhr schaue, das wäre für mich ein schlechtes Signal.“

Und dann ist es auch furchtbar unpraktisch. „Im Konzert stehe ich unter Strom, bin dauernd aktiv. Eine Uhr kommt mir nur in die Quere, verfängt sich in meinen Klamotten.“



Rockstar mit Platin-Moser.





KEINE UHR IST KOMPLIZIERTER

Was ist die Steigerung von Luxus? Ein Unikat für zehn Millionen Euro.
Werkstattbesuch in der neuen Genfer Manufaktur der Superlative.

Text / JÖRN KENGELBACH



Juan-Carlos Torres (59), Geschäftsführer der Genfer Manufaktur Vacheron Constantin, bot ein Bild vollendeter Entrüstung: Urplötzlich und ärgerlicherweise viel zu früh waren Fotos seiner jüngsten Meisteruhrmacher-Superlativkreation im Internet aufgefunktelt und also umgehend und allenthalben auf der ganzen Welt verbreitet worden. Die ganze schöne PR-Strategie missglückt, misslungen, zerknallt, zerplatzt, kurz gesagt: im Eimer.

Ein *Blogger*, der sich von Torres' Sperrfrist weder angesprochen gefühlt noch sich um sie geschert hatte, war der Missetäter gewesen. Dem unbekanntem Käufer des schätzungsweise

zehn Millionen Euro teuren Wunderwerks ging gewissermaßen ein Knopf auf, als er von dem Malheur hörte. Torres hatte ihm, der ebenso vermögend wie empfindsam ist, vertraglich zugesichert, dass es von seiner Über-Uhr nur amtliche Fotos geben werde – und keine Klaubilder auf Instagram.

Die herrschende Klasse der Uhrenverrückten bildet einen Zirkel der Verschwiegenheit. Mit der Öffentlichkeit möchte man nichts zu tun haben. Von einem Hersteller wie Vacheron erwartet man deshalb Hundertprozentigkeit auch in puncto Diskretion. „Es gibt sehr wenige Leute, denen ich wirklich trauen kann“, munkt Torres beim Mittagessen im holzgetäfelten Vacheron-Casino.

Seit 34 Jahren steht der gebürtige Spanier bei Vacheron unter Vertrag, seit einem Jahrzehnt leitet er die 1755 gegründete Firma, die ihre 260-Jahr-Feier mit der Herstellung eben jener Taschenuhr feierte, die die komplizierteste sein soll, die je gebaut wurde. „Vergessen Sie einfach alles, was Sie bisher über mechanische Uhren wussten“, sagt Torres.

Die „Reference 57260“, so ihr Name, ist so breit und dick wie ein Hamburger und so teuer wie 2.000 Einsteigeruhren von Rolex. Acht Jahre lang haben drei Meisteruhrmacher des Hauses an der fast ein Kilo schweren Weißgolduhr gearbeitet.

Allein die Auflistung ihrer 57 Zusatzfunktionen, im Zunftjargon „Komplikationen“ genannt, beansprucht



Die gebläuten Zeiger der Armbanduhr „Harmony Dual Time“ (260 Exemplare, oben) werden von Hand auf einer Zeigersetzmaschine montiert. Im Unternehmen arbeiten 200 Uhrmacher.

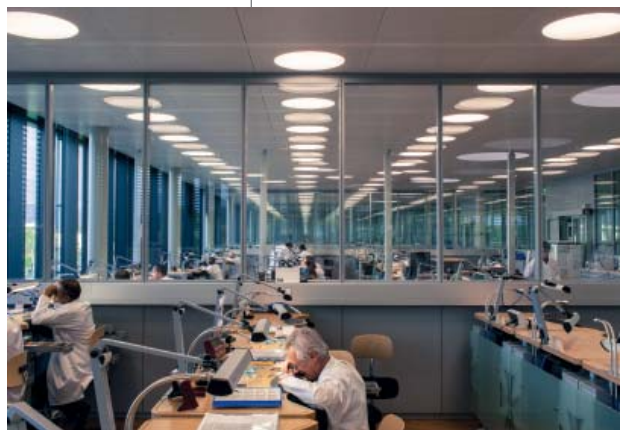


Das Treppenhaus mit Stufen und Geländer aus Glas (l.) entwarf der Schweizer Architekt Bernard Tschumi. Ein Aufzugsrotor wird heute rechnergesteuert poliert (unten).





Große Vorsicht müssen die Uhrmacher beim Einsetzen des Unruhklobens walten lassen (unten). Die Tonfeder einer Minutenrepetition vor dem Einbau (rechts).



Im neuen Gebäudeflügel dreht sich alles um die Montage und Regulierung der Uhrwerke (oben), die zu 100 Prozent aus der Manufaktur stammen. Die finissierten Rohteile, das Gehäuse, die Zifferblätter und Gläser werden aus dem Vallée de Joux geliefert.

13 Schreibmaschinenseiten: Zur Anzeige gebracht werden ein Ewiger gregorianischer, ein ebensolcher hebräischer, ein astronomischer Kalender, eine Sternenkarte, ein zweiter Sekundenzeiger, ein Wecker, ein sogenannter Westminsterschlag und so fort. Mit etlichen Funktionen, die erstmals in einer Uhr zu finden sind. Selbst die denkwürdige „Calibre 89“, von Patek Philippe 1989 zum 150. Jubiläum aufgelegt, steht mit ihren bis dahin unübertroffenen 33 Komplikationen weit hinter der „Reference 57260“ zurück.

In den vergangenen Jahren habe Vacheron „nicht so sehr die Stückzahlen erhöht“ als vielmehr die Investitionen „in jede Uhr selbst“, wie Torres sagt. Ob sich diese Strategie auszahlt, wird man sehen, wenn die Preise auf dem Sammlermarkt anziehen. Patek Philippe ist ähnlich vorgegangen und erzielt auf Auktionen Höchstpreise.

Dass die Genfer mit der „Reference 57260“ die Krone der Uhrmacherei zurückerobert haben, ist für Torres in gewisser Weise eine Genugtuung, aber doch nichts, was ihn in einen Freudentaumel versetzte: „Das ist eine Momentaufnahme. Hauptsache, die Sammler interessieren sich weiter für solche mechanischen Meisterwerke.“

Der Vacheron-Manager hat den Wandel, der sich in der Uhren-Oberklasse zunächst unbemerkt vollzog, rechtzeitig erkannt: weg vom alten Zulieferermodell der Spezialbetriebe, die auch die Konkurrenz beliefern, hin zu den Manufakturen, die ihre Werke ohne fremde Hilfe vollständig in Eigenregie herstellen und selbst Zifferblätter und Gehäuse von Tochterfirmen beziehen. Torres nahm einige Spezial-

firmen im Vallée de Joux in Besitz, einem Hochtal im Schweizer Jura, das als „Uhren-Mekka“ gilt, und beauftragte den Stararchitekten Bernard Tschumi mit der Vergrößerung der ohnehin nicht gerade klein geratenen Fabrik im Genfer Industriegebiet von 8.500 auf 17.000 Quadratmeter.

Seit 1996 ist Vacheron Constantin Teil des Luxusmultis Richemont, ebenso wie Baume & Mercier, Jaeger-LeCoultre, Piaget, Lange & Söhne, IWC, Panerei und Roger Dubois. Geschäftszahlen hält Torres unter



Verschluss. Die Geschäfte laufen aber offenbar nicht schlecht. Der allgemein sinkenden Nachfrage in China zum Trotz konnte Vacheron gegenüber der Konkurrenz Boden gutmachen. Alles in allem dürften die Einnahmen im laufenden Jahr um vielleicht fünf Prozent steigen. Auf welche Höhe indes, das ist Betriebsgeheimnis.

Das Geschäft mit dem Luxus lohnt sich: Der Richemont-Konzern, zu dem auch Firmen wie Montblanc, Cartier, Van Cleef & Arpels und Dunhill gehören, nahm jüngsten Berechnungen zufolge 10,4 Milliarden Euro ein. 3,1 Milliarden Euro steuerte die Uhrensparte bei. Das Geschäft ist hochprofitabel, der Richemont-Gewinn schäumte zuletzt auf sahnige 2,7 Milliarden Euro

(davon Uhrensparte: 730 Mio. Euro), was einer Umsatzrendite von schokoladenen 26 Prozent entspricht. Auch kleinere Vertreter wie Patek Philippe, Audemars Piguet und nicht zuletzt Vacheron Constantin konnten dank des wachsenden Verlangens nach hochwertigen Uhren die höchsten Firmenerlöse ihrer Geschichte verbuchen.

„Wir haben zu unserem 250. Geburtstag ausgerechnet, wie viele Uhren wir in unserer Firmengeschichte bisher insgesamt produziert haben“, sagt Torres: „Es waren ziemlich genau eine Million Uhren.“ Zum Vergleich: So viel stellt Rolex in einem Jahr her und Casio aus Japan in zwei Monaten.

Moderne Sammler suchen das Rare. Und das steckt naturgemäß in den antiken Stücken. Deshalb hat Torres dafür Sorge getragen, dass ein Drittel der rund 200 Uhrmacher, die bei Vacheron Constantin arbeiten, sich nur um Service und die Restauration kümmern. Der Firmenchef ist stolz

darauf, jede auch noch so alte Uhr zur Reparatur annehmen zu können.

Während derzeit das seit 1780 durchgängig geführte Firmenarchiv digital von drei Archivaren mittels speziellen Scannern digital aufbereitet wird, lässt er sich nicht vom Weg abbringen, auch wenn er aufwendig ist: „Bei einer Produktion von gut 30.000 Uhren im Jahr reparieren wir nebenbei gut 25.000 historische Stücke.“

Das deckt oft nicht einmal die Personalkosten. Torres macht klar, dass der wahre Luxus, der sich hinter einer traditionsbewussten Marke verbirgt, fast immer so gut wie unsichtbar ist und im Wissen der Kunden liegt, sich auch in Zukunft auf einen besonderen Service verlassen zu können.



DER WERT-MESSER

Lohnen sich mechanische Uhren als Wertanlage? Der Schweizer Aurel Bacs, der wichtigste Uhrenauktionator der Welt, muss es wissen.

Interview / JÖRN KENGELBACH

Foto / SÉBASTIEN AGNETTI

B *Herr Bacs, der Uhrenmarkt hat eine 20-jährige Blütezeit hinter sich. Zuletzt brachen die Exporte ein, die Nachfrage ging zurück. Bleiben Uhren Objekte mit Wertsteigerungsgarantie?*

Nein. Auch Uhren, die jünger sind als 30 Jahre, spielen für Sammler praktisch keine Rolle. Vor 1985 half der Computer weder bei Design noch Produktion mechanischer Uhren, die Stückzahlen waren erheblich kleiner, es gab keine Massenware.

B *Woran fehlt es Uhren heute?*

Ihnen fehlt häufig die Aura der Romantik. Vor 50 Jahren gab es Unternehmer, oft Mittelständler, die wunderbare Uhren produziert haben, die aber vielleicht nie Gewinn abwarfen.

B *Klingt eher wie ein Märchen.*

Heute, da viele Marken börsennotierten Unternehmen gehören, gibt es jedenfalls keinen Platz mehr für solche Späße. Die Welt hat sich rationalisiert.

B *Die Preise auf Auktionen steigen. 2014 wurde die Taschenuhr des US-Bankiers Henry Graves, die Patek Philippe 1933 für ihn herstellte und die als eine der kompliziertesten von Hand gefertigten Uhren gilt, für fast 20 Millionen Euro versteigert, ein Rekordwert.*



PATEK PHILIPPE: Ref. 1436, startet bei 1,4 Mio. Euro und gilt als „Mona Lisa“ der Armbanduhren. Nur zwei Stahlmodelle wurden gebaut.

Ich habe solche Rekordwerte bereits vor zehn Jahren in meiner Zeit bei Christie's vorausgesagt. Die Uhr habe ich übrigens für einen Kunden aus Südkorea gekauft, den ich berate.

B *Ist das kein Exzess, dem üblicherweise die Ernüchterung folgt?*

Schauen Sie sich Gemälde an, die für 20 bis 30 Millionen Euro weggehen. Wie lange hat der Künstler daran gearbeitet? Picasso hat mitunter zwei Ölgemälde am Tag gemalt. An manchen Uhren wurde fünf Jahre gearbeitet.

B *Was machen Patek Philippe und Rolex richtig, die beiden Sammlermarken schlechthin?*

Seit ich ein zehnjähriger Bub war, kann ich mich nicht erinnern, dass eine dieser Firmen Mist gebaut, einen Skandal produziert oder sich am Kunden bereichert hätte. Das ist das A und O der Luxusuhrenbranche: Zum einen hat man den Kunden nie für dumm verkauft und ihm etwas angeboten, was nicht seinen Wert hatte – und zum anderen sind die Produkte dieser Firmen immer hochwertig geblieben.

B *Reicht es, keine Fehler zu machen?*
Bis man als Marke von Sammlern ehrfürchtig mit dieser fast königlichen Schwere des Prestiges behaftet wird, dauert es mehrere Generationen.



AUDEMARS PIGUET: Einst vertrieben von Cartier, wird die seltene „The H. H. Windsor Minute Repeater“ mit 277.000 Euro aufgerufen.

B *Welche Sammlertypen gibt es?*

Oh, das ist ein weites Feld! Eine große Gruppe stellen die Kalibersammler dar, bei denen geht es nur ums Uhrwerk, egal, wie das Gehäuse aussieht. Dann gibt es die Gehäusesammler, denen geht es nicht ums Werk. Das können Sie endlos weiterspinnen: die Zifferblattsammler, die Zustandsammler, die quasi ungetragene Uhren wollen. Wieder andere wollen nur Modelle mit Originalpapieren und Karton. Und dann gibt es welche, die nur nach Retail-Signaturen auf dem Zifferblatt suchen, wie zum Beispiel Tiffany oder Gübelin. Und nicht zu vergessen die Qualitätssammler: Die interessiert, wie viel Handarbeit in Details stecken.

B *Wie viele Uhren verkaufen Sie?*

Im Schnitt haben wir 200 bis 300 Uhren, auf die zirka 1.000 Kunden bieten. Einige Sammler gehen mit fünf Uhren nach Hause. Es gibt Kunden, die ersteigern im Jahr Uhren im Wert von drei bis fünf Millionen Euro.

B *Interessieren sich Ihre Kunden überhaupt für Smartwatches?*

Viele Topsammler kaufen eine Apple-Watch. Aber die wird nie exklusive Sammleruhren verdrängen. Wer beim Sport Durst hat, trinkt Wasser. Aber Rotwein genießen wir.



ROLEX: Ref. 8171 „Padellone“, das Mindestgebot liegt bei 323.000 Euro. Warum? Seltener Typ aus den 50ern in gutem, rostfreiem Zustand.



Im November versteigert der 44-jährige Bacs in Genf seltene Uhren (s.l.) für das Auktionshaus Phillips. Bei Christie's erhöhte er den Jahresumsatz mit Uhren von acht auf 127 Millionen Dollar (2013).



Kein Wunder, dass Reisende aus aller Herren Länder das durchaus zur Beschaulichkeit neigende Luzern preisen. Denn die Schweizer Stadt präsentiert sich praktisch immer in guter, aufgeräumter Verfassung: Die Sonne scheint grundsätzlich jeden Tag auf die Kapellbrücke mit

dem Wasserturm, der Vierwaldstättersee liegt ruhig und krisenfest da, die Berge Pilatus und Rigi ragen und ragen zwischen den Wolken herum.

Eva Maria Ebstein (35), eine Deutsche, und ihr Mann Oliver (40), ein Schweizer, sind Unternehmer, die vom Charme ihrer Wahlheimat bezaubert sind: Mitten in Luzern haben sie vor

gut einem Jahr ihr „House of Chronoswiss“ eröffnet, in einem mehr als 100 Jahre alten Gebäude, einst ein edles Hotel.

Vor den Augen und unter Anschauung potenzieller Kunden fertigen sie hier in einer gläsernen Manufaktur mechanische Uhren und lassen Zifferblätter nach alter Sitte veredeln,

Gläserne Fertigung: Eva Maria und Oliver Ebstein haben das Unternehmen von München nach Luzern verlegt.

Fotos / CHRISTIAN GRUND



GEGEN DEN STROM

Vor drei Jahren entschieden sich Eva Maria und Oliver Ebstein für das Abenteuer: Sie kauften die in die Jahre gekommene Firma Chronoswiss.

Text / MARK C. SCHNEIDER

im Zunftjargon „guillochieren“ und „emaillieren“ genannt.

Die Geschichte von Chronoswiss ist wechselhaft. Die von Kennern geschätzte Marke mit der Zwiebelkrone heißt zwar „Chronoswiss“, wurde aber vom Uhrmacher Gerd-Rüdiger Lang (72) 1983 nicht in der Schweiz, sondern im Münchner Vorort Karlsfeld gegrün-

det. Chronoswiss war bis Anfang der 90er-Jahre die einzige deutsche Uhrenmanufaktur (Motto: „Faszination der Mechanik“), ihr Umsatz betrug damals über elf Millionen Mark.

Lang war Niederlassungsleiter von Heuer Time Deutschland gewesen, einer Vorgängerin von Tag Heuer, wurde aber arbeitslos, als die Firma ihren

Betrieb einstellte. Seine Neugründung hatte die meisten Bauteile aus der Schweiz bezogen, da lag es nahe, dass er (als cleverer Verkäufer) die Marke zu „Chronoswiss“ veredelte.

Als Lang sich 2011, unter dem Eindruck wirtschaftlicher Schwierigkeiten und unsicherer Geschäftsaussichten, zur Ruhe setzen wollte, boten sich



zunächst die Chinesen von Haidian (heute: Citychamp Watch & Jewellery mit Sitz in Hongkong) als Käufer an. Doch Lang entschied sich anders.

Nachdem die Tochter ihr Desinteresse an seiner Firma bekundet hatte, verkaufte er sie im Jahr darauf an eben jene Ebsteins, die Chronoswiss als „unabhängiges Familienunternehmen“ weiterführen, aber die Marke verjüngen wollten. Oliver Ebstein lenkt die Geschäfte, seine Frau den Verwaltungsrat.

Die Standorte in der Schweiz und in Bayern zogen die Ebsteins zusammen und bauten das Unternehmen mit heute rund 35 Beschäftigten in Luzern neu auf. Erfahrung als Manager hatte Ebstein in der Bankbranche und in der Pharmaindustrie gewonnen, für Uhren sich nur als Sammler begeistert.

Ihm gefiel und gefällt besonders das Design der Chronoswiss. Große Neuerungen hat er nicht ins Auge gefasst: „In einem so anspruchsvollen Markt würde es nicht funktionieren, radikal mit der Tradition zu brechen.“ Eine neue Marke zu schaffen sei angesichts von 500 Uhrenmarken allein in der Schweiz „praktisch unmöglich“.

Beim Besuch in Luzern zeigt er Unikate: Ein Kunde hat sein Pferd auf dem Zifferblatt verewigen lassen, ein anderer sich selbst und die kleine Tochter, deren Augen gerade einmal 1/20 Millimeter groß sind. Die Miniaturen sind ein Werk des Spezialisten Maik Panziera, der mit einem Pinsel arbeitet, an dessen Zwingen nur ein Haar befestigt ist. Das Zifferblatt emailliert er anschließend im mindestens 750 Grad heißen Backofen.

„Das sind Einzelanfertigungen. Weil wir ein kleines Unternehmen sind, ist das für uns machbar“, sagt Ebstein. Wer eine Uhr für 8.000 oder 10.000 Euro kauft, soll auch die Möglichkeit bekommen, sie zu personalisieren. Viele Kunden lassen ein Monogramm gravieren oder das Familienwappen.

Für Ebstein ist das Zifferblatt entscheidend. „Es ermöglicht einen emotionalen Zugang zur Uhr. Deshalb ist die Bearbeitung bei uns Kernkompetenz.“

Die großen Hersteller haben sich dagegen in den vergangenen Jahren vor allem mit der Uhrentechnik befasst und vorwiegend in die Mechanik investiert. Für Chronoswiss sind kunstvoll bearbeitete Zifferblätter auch aus einem anderen Grund wichtig: Ebstein erhofft sich davon mehr weibliche Kundschaft.

Denn bisher gilt „Chronoswiss“ als Männer-Marke – die in die Jahre gekommen ist. Helfen bei der Neupositionierung sollen Einstiegsmodelle für weniger als 4.000 Euro – und die Werbepartnerschaft mit den Hip-Hoppers „Die Fantastischen Vier“. Passenderweise sind die Musiker Uhrenfans, haben gemeinsam mit Ebstein eine Uhr entwickelt. Die „F4 Limited Edition“ ziert auf dem Zifferblatt anstelle der Vier das Logo der Gruppe.

Bei der Wiederbelebung der Marke setzt Ebstein zudem auf Reduktion. In den Jahren vor der Übernahme habe es Chronoswiss mit der Vielfalt übertrieben, wodurch das Geschäft zu komplex und aufwendig geworden sei. Am Ende gab es 150 Varianten. „Dabei ist Chronoswiss eine kleine Marke, die 3.000 bis 5.000 Uhren jährlich herstellt. Wir sind eines der wenigen noch verbleibenden Familienunternehmen in der Branche, wir schwimmen gegen den Strom der Konglomerate. Also mussten wir das Angebot straffen.“

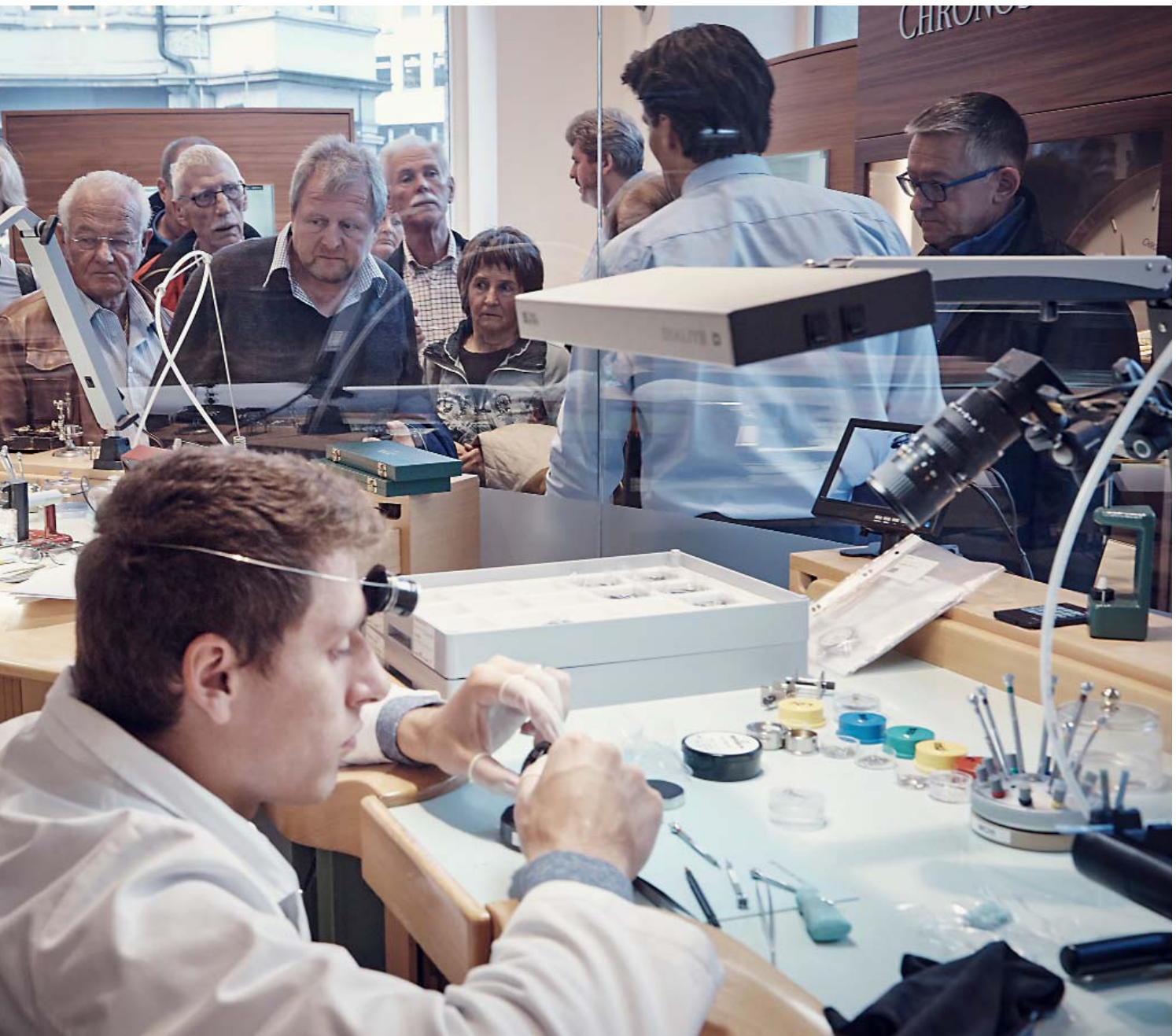
Auf 90 Varianten habe er das Sortiment beschränkt, aber „das ist immer noch viel, wir müssen weiter reduzieren, mehr als 50 sollten es nicht sein“. Die Konkurrenz sei groß, gekämpft werde mit harten Bandagen. „Wir müssen individuell bleiben. Einen Großteil unserer Uhren verkaufen wir nicht über große Händler, sondern kleine Familienbetriebe“, berichtet Ebstein. Ein Münchner Juwelier habe zum Besuch bei Chronoswiss 40 Kunden mitgebracht. „Wer eine Uhr für 4.000 oder 7.000 Euro kauft, möchte keine Nummer sein. Woanders tut sich jemand erst hervor, wenn er fünf Uhren kauft. Das ist ein Massenmarkt, in dem wir anders sein wollen.“



ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT

Weitere Marken,
die wiederbelebt werden.





TUDOR

Die Marke gibt es seit 1926. Jetzt tritt sie mit eigenem Manufakturwerk, das 70 Stunden Gangreserve bietet, aus dem Schatten der Rolex.

CORUM

Gegründet 1955 vom früheren Omega-Herstellungsleiter, René Bannwart,


gehört die Firma, die berühmt ist für extravagante Gestaltungen, nun mehrheitlich der Citychamp Watch & Jewellery aus Hongkong.

JUNGHANS

1903 war der deutsche Hersteller der größte Uhrenproduzent der Welt. 2008 ging er nach 147 Jahren bankrott.

Die schwäbische Unternehmerfamilie Steim sprang als Investor rettend ein.

PORSCHE-DESIGN-UHREN

Die schwarzen Titanuhren, die der „911“-Erfinder Ferdinand Alexander Porsche in Österreich erschuf, sind Klassiker der Moderne. Porsche Design lebt wieder auf. Alles gut. 

40 Kunden eines bayerischen Juweliers schauen den Uhrmachern in der neuen Zentrale des Unternehmens in Luzern bei der Arbeit auf die kondomierten Finger.



DIESER MANN WILL SICH MIT APPLE ANLEGEN



In drei Tagen bringt LVMH seine
Wunder-Uhr und Weltneuheit
auf den Markt: *une création collective de*
Tag Heuer, Google, Intel und
Jean-Claude Biver. Worum geht's genau?

Text
JÖRN KENGELBACH
und
MARK C. SCHNEIDER

FOTO:
GIAN MARCO CASTELBERG/13PHOTO

B *Herr Biver, am 9. November stellen Sie in New York Ihre erste sogenannte Smartwatch vor, eine Kreation von Tag Heuer, Google und dem Halbleiterkonzern Intel. Verraten Sie uns: Was kann diese Uhr, was andere nicht können?*

Es ist die erste Schweizer Smartwatch, die es technisch gesehen mit Apple aufnehmen kann. Deshalb ist sie auch so wichtig. Und es wird die erste Watch mit der DNA einer richtigen Uhrenmarke sein und nicht der eines Telefon- oder Computerkonzerns. Mehr kann ich Ihnen dazu noch nicht verraten.

B *Wie verknüpfen Sie diese einander fremden Welten: Internet hier, Feinmechanik da?*

Fangen wir mit dem Äußerem an: Trage ich an einem Arm die Smartwatch und am anderen Arm ein normales Modell von uns, dann erkenne ich den Unterschied nicht – na ja, zumindest nicht auf den ersten Blick. Unser Modell ist im Gegensatz zu dem von Apple aus Titan und wasserdicht. Erst wenn ich auf die Uhr drücke, erwacht die Smartwatch.

B *Die sogenannten schlauen Uhren veralten ja recht schnell, was ihre Rechnerprogramme anbelangt – aber man kann sie immerhin laufend aufdatieren.*

Richtig. Nur lassen Sie mich eines sagen: Ich bin begeistert von Haltbarkeit, von Dauer. Von Ewigkeit! Eine mechanische Uhr – die kann man immer reparieren, auch in 100 Jahren noch. Ein Computer am Handgelenk hat den Vorteil, dass wir ihn sozusagen immer aktualisieren können. Uhren werden denselben Weg gehen wie Telefone und Computer. Aber klar ist auch: Man kann noch so viel updaten. Irgendwann wird jede Elektronik obsolet. Das kann ich nicht ändern. Von Dauer ist am Ende nur die mechanische Uhr. Das muss dem Kunden klar sein.

B *Ein Wegwerfprodukt für mehr als 1.000 Euro? Viel zu teuer.*

Es ist doch wie mit Autos: Wenn Sie heute ein modernes kaufen und glauben, dass Sie es in zehn Jahren mit Gewinn verkaufen können, dann täuschen Sie sich. Ein Käfer von 1976 aber

verliert nicht an Wert. Ich habe einen der letzten luftgekühlten „Porsche 911“ für 30.000 Schweizer Franken gekauft. Das Auto hatte 118.000 Kilometer runter. Jetzt bietet mir jemand 80.000 Franken dafür. Aber ich verkaufe nicht.

B *Lassen Sie uns über die Zusammenarbeit mit Intel sprechen. Wie sieht die in der Praxis aus?*

Intel liefert den Motor: einen Mikroprozessor. Es gibt niemanden in der Schweiz, der so etwas fertigt. Bis zu zehn Ingenieure stellen uns die Amerikaner zur Verfügung. Sie kümmern sich um Entwicklung und Fertigung. Um so etwas selbst aufzubauen, hätten wir – inklusive Fabrik – viele Milliarden aufwenden müssen.

B *Ihr Rivale Swatch unterhält mit EM Microelectronic-Marin einen eigenen Chiphersteller.*

Ja, aber wir verfügen nicht über so eine industrielle Basis. Deshalb mussten wir uns einen Lieferanten suchen. Abgesehen davon stellen wir ja auch nicht jedes Werk selbst her, sondern nehmen etwa welche von Swatch. Das ist wie bei Red Bull in der Formel 1: Die haben ihre Motoren nicht selbst gebaut – und trotzdem gewonnen.

B *Welche Rolle spielt Google bei dieser Partnerschaft?*

Um im Bild zu bleiben: Wir haben den Motor, aber keinen Fahrer. Google ist unser Fahrer: Das Betriebssystem unserer Uhr ist Googles Android Wear.

B *Das heißt, Sie haben keine Exklusiv-Verträge mit Intel und Google.*

Wir haben nicht einmal danach gefragt, das war unmöglich. Die Stückzahlen,

JEAN-CLAUDE BIVER

Der 66-Jährige gehört zu den großen Matadoren der Schweizer Uhrenindustrie. Biver arbeitete für Audemars Piguet, verfeinerte Blancpain zur Edelmanne und kultivierte später das Swatch-Fabrikat Omega. Seit 2014 leitet er für den Luxusmulti LVMH dessen milliardenschwere Schweizer Uhrenmarken (Tag Heuer, Hublot, Zenith).

über die wir reden, sind ja lächerlich gering. Wenn wir sagen: Wir brauchen 100.000 Prozessoren für unsere Uhr, nehmen die aber nur exklusiv – lacht Intel nur. 100.000 Chips sind für die nichts. Die statten 75 Millionen Telefone jährlich damit aus.

B *Also könnte Ihr Konkurrent Longines die gleichen Chips nutzen.*

Das können sie gern machen, mich stört das nicht. Sie benutzen ja – wie Breitling oder Tissot auch – dasselbe Werk des Zulieferers Valjoux wie wir. Das Werk ist aber nur ein Teil des Ganzen. Es ist wie in der Formel 1: Der eine gewinnt mit dem Motor, der andere scheidet mit dem gleichen Motor aus. Der indische Rennstall Sahara Force India rüstet seine Wagen mit Mercedes-Motoren aus, hat aber noch nie gewonnen.

B *Wie heben Sie sich ab?*

Wir haben unsere Uhr mit verschiedenen Funktionen ausgestattet, an denen wir jetzt die Rechte halten. Und wir haben eigene Apps entwickelt.

B *Von welchen Eigenschaften und Anwendungen sprechen Sie?*

Das sage ich Ihnen nicht, da werden Sie sich schon bis zum 9. November gedulden müssen.

B *Ihre Uhr kostet um die 1.600 Euro. Werden Sie sie über das Internet verkaufen?*

Ja, der Verkauf über das Internet wird wichtiger als bei mechanischen Uhren. Denn Käufer einer Smartwatch sind natürlich sehr internetaffin.

B *In welchem Maße werden die Möglichkeiten, die das Internet bietet, die Schweizer Uhrenindustrie verändern?*

Das hängt davon ab, wie und wohin sich die Smartwatch generell entwickelt. Sie ist kein ausgereiftes Produkt. Wir sprechen hier von der ersten Generation. Wenn Sie bedenken, was sich aus dem ersten Handy entwickelt hat! Ganz ähnlich wird es bei der vernetzten Uhr sein. In 20 Jahren wird man staunen: So haben die angefangen? Wenn sich diese Technik so schnell entwickelt, wie ich es erwarte, dann hat die Smartwatch eine große Zukunft. Blicke sie aber



mehr oder weniger auf dem Stand von heute, dann wird daraus kein großes Geschäft. Einer mechanischen Uhr, einem Kunstwerk, verzeiht man fehlende Umwälzungen, einer Smartwatch nicht. Aber ich gehe davon aus, dass immer neue futuristische Ideen die Entwicklung vorantreiben.

B *Das könnte einige Traditionshäuser in Schwierigkeiten bringen.*

Jedenfalls solche, die Uhren zwischen 200 und 2.000 Franken anbieten. Der Kunde fragt sich, warum er für eine Uhr 900 Franken ausgeben soll, die ihm die Zeit anzeigt – wenn er zum selben Preis mit einer Smartwatch alles Mögliche machen kann.

B *Muss man sich Sorgen machen um die Gilde, wie in den verrückten 70er-Jahren nach dem Aufkommen der Quarzuhren?*

Nein, nein. Ich Sorge mich nicht um Unternehmen wie Patek Philippe: Die machen Kunst, und die wird immer bleiben. Ich mache mir auch wenig Gedanken um Rolex, das ist ein Statussymbol, der Mercedes der Uhren. Der Kunde weiß, was er hat. Die Qualität ist unbestritten, und jeder sagt: „Oh, du hast 'ne Rolex!“ Probleme bekommen Marken, die keine richtige Botschaft haben und keine Substanz mitbringen.

B *Botschaft, Substanz – was soll das heißen?*

Das Problem mit der Smartwatch ist, dass nicht viele Uhrenhersteller in dem Markt mitmischen können. Ihnen fehlt der Zugang zur Technik. Wir haben es geschafft. Nicht zuletzt, weil Tag Heuer in den USA eine bekannte Marke ist. Als wir das erste Mal bei Google waren, trug fast jeder Dritte dort eine Uhr von uns. Tag Heuer ist in Amerika hinter Rolex die zweitstärkste Luxusmarke. Wir sind beliebt bei Aufsteigern und jungen Ingenieuren. Deshalb standen uns die Türen offen.

B *Was sagen Sie zu Apple: Wird die „Watch“ den Markt aufrollen?*

In drei Jahren kann Apple der größte Uhrenhersteller sein. Die machen ihre Sache perfekt. Der Clou ist jetzt ihr Coup mit Hermès, die ein Armband für Apple liefern. Damit wird die Smart-

watch zum Luxusgut. Ob der Deal gut ist für Hermès, weiß ich nicht – aber für Apple ist das genial. Vor Kurzem hat mir ein Juwelier in San Francisco gesagt: Wir brauchen eine Smartwatch in Gold. Daran hatte ich nicht gedacht.

B *Warum sollte ausgerechnet Tag Heuer keine Probleme bekommen?*

Weil wir für junge Menschen die Einstiegsmarke in den Luxus und in die Emotion Schweizer Uhrmacherkunst sind. Gäbe es nur Patek, könnte sich kaum einer diese Kunst leisten. Der Eintritt dort liegt bei mehr als 10.000 Euro. Tag Heuer ist ein bisschen wie der „Golf GTI“ vor 30 Jahren: Dieses Auto ermöglichte es einem jungen Mann, einen Sportwagen zu fahren. Ich habe mir 1975 einen „GTI“ gekauft.

B *Reicht Ihnen das: die Einstiegsmarke ins Luxussegment zu sein?*

Wir gehen ja auch noch zwei, drei Stufen höher und bieten zum Beispiel eine aufwendige und präzise Uhr mit Tourbillon an für knapp 15.000 Euro. Sagen wir mal so: Wir wenden uns an Menschen, die sich eine Uhr für 20.000 Schweizer Franken leisten können, die sie sich aber nicht leisten wollen. Ihnen reicht eine für 4.000 Franken.

B *Ihr Vorgänger bei Tag Heuer klagte über austauschbare Werbeträger. Ihnen bereitet das offenkundig keine Probleme: Sie haben das Mannequin Cara Delevingne verpflichtet.*

Testimonials sind immer wichtig. Das erste Vorbild im Leben eines Menschen ist die Mutter. Ein Kind braucht Muster, um sich zu entwickeln. Nach der Mutter kommt die Kindergärtnerin, die Lehrerin, der Tennistrainer, dann ein Sänger oder Schauspieler.

B *Was kann Delevingne beisteuern, außer dem Verdienst, 23 zu sein?*

Ihre Jugend. Verjüngt sich eine Marke nicht, stirbt sie mit ihren Kunden. Marken müssen alle fünf, zehn Jahre nach vorn, da sind wir mittendrin.

B *Sie sammeln selbst alte Uhren. Wie groß ist Ihre Kollektion?*

Da bin ich überfragt. Ich sammle Uhren, ich zähle sie nicht. Vielleicht sind's 100, vielleicht 120.

B *Welche Marken sind für Sie besonders interessant?*

Wertmäßig auf jeden Fall Patek Philippe. Bei dieser Marke bin ich wohl einer der größten 100 Sammler. Ich habe ein Modell, von dem gibt es nur noch zwei Exemplare: Das eine hat das Patek-Museum, das andere ich.

B *Die Modelle des Rivalen Patek haben es Ihnen offenbar angetan.*

Wahrscheinlich, weil Patek mein erster direkter Wettbewerber war, als ich 1974 bei Audemars Piguet anfang. 1972 war das Modell „Royal Oak“ von Audemars Piguet herausgekommen, vier Jahre später kam die „Nautilus“ von Patek. Beide übrigens vom Designer Gérald Genta gestaltet, mit der gleichen Idee: Stahl als Luxusmaterial. Aber ich sammle Patek heute auch deshalb, weil ich mich in Patek geirrt hatte...

B *Inwiefern geirrt?*

Ich hatte die Leidenschaft der Familie Patek für ihre Uhren unterschätzt. Als wir mitbekamen, dass Patek alte Modelle zurückkaufte, um den Wert der Marke zu erhalten beziehungsweise zu erhöhen, haben wir jungen Manager bei Audemars Piguet uns gesagt: Es ist doch viel vernünftiger, wenn wir das Geld in die Entwicklung unserer Uhren investieren, statt historische Modelle zurückzukaufen.

B *Das klingt, als würden Sie das heute anders sehen. Auch Rolex kauft ja alte Modelle vom Markt und sorgt auf diese Weise für Werterhalt bzw. sogar steigende Preise.*

Ja, und auch Patek-Uhren wurden immer wertvoller. Wenn dauernd jemand auf einer Auktion kauft, dann machen auch andere mit. Das ist wie bei einem Restaurant: Ist es voll, dann wollen Sie auch einen Tisch. Und es wird voller. Ist es leer, dann fragen Sie sich, warum keiner drin ist. Und es wird leerer. Wir hatten die Cleverness von Patek unterschätzt. Heute bin ich klüger.

B *Wollen Sie Ihre Sammlung eines Tages verkaufen?*

Nein, die erben meine Kinder, wenn ich sterbe.



TAG Heuer ist natürlich nicht der einzige Hersteller schlauer Uhren. Was haben die Konkurrenten zu bieten?

APPLE
„Watch Hermès
Collection“



Apples Idee, eine Hermès-Version aufzulegen, ist genial – bedenkt man, dass man für diesen Betrag sonst gerade einmal Seidentuch und Gürtel in der typischen orangefarbenen Tüte ergattert. Die Chance, dass dieses Modell ein Geschäftserfolg wird, ist bei Preisen ab 1.300 Euro mit einfachem Lederband und bis 1.750 Euro mit Ledermanschette hoch.

FOSSIL
Serie „Q“



Die Kollektion reicht vom einfachen Aktivitätsmesser bis zum berührungsempfindlichen Rechner. Die Batterie der Zifferblatt-Geräte soll eine Woche halten. Das Spitzenmodell ähnelt der derzeit meistverkauften Fossil der Welt. Damit dürften es einfache Quarzuhren schwer haben. Ein Objekt für Sparer: im Laden oder im Internet ab 179 Euro.

FREDERIQUE
CONSTANT
„Horological
Smartwatch“



Um die Funktionen der Quarzuhr zu erkennen, muss man genau hinschauen. Schlaf- und Geschäftszeiten werden in Echtzeit auf dem Zifferblatt angezeigt und automatisch mit Anwendungen auf Apple- und Android-Telefonen in Übereinstimmung gebracht. Einsteiger bekommen ab 950 Euro eine klassisch anmutende Uhr aus Edelstahl.

BREITLING
„B55 Connected“



Das Modell (hier ein Muster-Exemplar) soll vor Weihnachten in die Läden kommen. Per Bluetooth werden Funktionen über eine Telefonanwendung eingestellt. Im wasserfesten Titangehäuse arbeitet ein sehr präzises Quarzwerk. Piloten sollen den elektronischen Tachometer und das Erfassen von Flugzeiten angeblich schätzen. Für Spezialisten. Preis? Erschütternde 10.000 Euro.

BULGARI
„Diagono
Magnesium“



Der Luxusjuwelier entwickelte mit Fachleuten einen Tresor fürs Handgelenk, der Signale per Funk übermittelt. Die Uhr öffnet Haus- oder Autotüren, stellt die Alarmanlage scharf und zahlt bargeldlos, wenn sich's nicht vermeiden lässt. Das Gehäuse ist aus Magnesium und Polymer-Kunststoff. Die Uhr kommt im Frühling mit Automatikwerk. Preis: 5.000 Euro.

MONTBLANC
„Timewalker Urban
Speed E-Strap“



Bei diesem Fabrikat handelt es sich um einen kleinen, schlotternden, schwingenden, schüttelnden, kurz: vibrierenden Bewegungsmesser, der am wasserfesten Lederband der mechanischen „Timewalker“-Uhren befestigt ist. Die Batterie hält angeblich fünf Tage lang, bei vorsichtigem Gebrauch sicher länger. Steuert Apple- und Android-Telefone. Kostenpunkt: ab 3.200 Euro.



In den Wempe-Werkstätten zu Hamburg (unten) und Glashütte arbeiten 41 Uhrmacher: öffnen, ölen, säubern, polieren.



GROSSER AUFWAND

Beim Verkauf ist davon selten die Rede: Mechanische Uhren müssen regelmäßig zur Inspektion. Und die kostet meist viele Hundert Euro. Ein Besuch in Europas größter unabhängiger Uhrenwerkstatt.

Text

JÖRN KENGELBACH

Bei Wempe ist es ein Ehrentitel: „Uhren-Sommelier“. Eigentlich ist die Bezeichnung „Sommelier“ geschulten Weinkellnern vorbehalten. Beim Hamburger Juwelier bekleidet indes Carsten Petersen diesen Rang: Der 43-jährige Uhrmacher und Einzelhandelskaufmann arbeitet seit 23 Jahren bei Wempe, davon seit 18 Jahren in der Uhrenabteilung.

Die Hanseaten unterhalten die größte herstellerunabhängige Uhrenwerkstatt Europas. In Hamburg und Glashütte arbeiten 41 Uhrmacher und weitere acht sogenannte Polisseure, die sich ausschließlich um die Wartung der Uhrengehäuse kümmern. Üblicherweise erledigen die Uhrmacher das Polieren selbst. Aber bei Wempe „können wir durch die Trennung viel sauberer arbeiten“, sagt Petersen.

In den weltweit 32 Niederlassungen kümmern sich noch einmal gut 70 Uhrmacher um die Kundschaft. Der 135 Jahre alte Familienbetrieb (Umsatz: ca. 450 Mio. Euro, Beschäftigte: 735) betrachtet den Aufwand als „Werbung und Kundenbindungsinstrument“.

Der Nachwuchs kommt aus dem eigenen Haus: An den zwei Standorten in Hamburg und Glashütte beschäftigt Wempe bis zu 16 Uhrmacherschüler. Die Ausbildung dauert drei Jahre. Um aber eine Standard-Rolex wie die „Submariner“ warten zu können, bedarf es mindestens eines weiteren Trainingsjahres.

Neben der Fachkunde erfordert die Wartung und Reparatur mechanischer Uhren sehr viel Übung. Die Kunst die-

ses Handwerks besteht auch darin, ein Gefühl für feinste Bewegungen und Muskelspannungen zu entwickeln; sie besteht in Geübtheit, Erfahrung und Vertrautheit. Der Uhrmacher müsse „im Kaliber sein“, sagt man.

Um eine Patek Philippe (Preise ab etwa 10.000 Euro) reparieren zu dürfen, vergibt der Hersteller sogenannte Zertifikate, die je nach Schwierigkeitsgrad den Nachweis von drei oder fünf Jahren Erfahrung verlangen.

„Wir schicken unsere Uhrmacher dafür oft in die Schweiz, dort werden sie bis zu zwei Wochen am Stück geschult“, sagt Petersen. Sollte ein Uhrmacher danach nicht genügend Uhren eines bestimmten Typs warten, entzieht der Hersteller die Zertifizierung.

Die Spezialisierung auf eine Marke lastet einen Uhrmacher freilich selten aus, und so eignet er sich häufig die Kenntnis einer zweiten Marke an. „Alle 20 Uhrenmarken, die wir anbieten, betreuen wir auch im Service. Da kommen schnell über 100 verschiedene Uhrwerke zusammen“, sagt Petersen.

Außer den Standardkalibern von Marktführer ETA aus dem Swatch-Konzern nutzt allein Rolex drei bis vier Grundkaliber, bei Patek sind es gut ein Dutzend. In Wempes Ersatzteillager befänden sich etwa 100.000 Komponenten, sagt der Uhrmacher. „Einfach deshalb, damit wir die Ersatzteile nicht erst bei einer Reparaturanfrage beim Hersteller bestellen müssen.“

Bei der Wartung einer Uhr geht es vor allem um den Austausch von Verschleißteilen. Das hat seinen Preis – und ist ein lukratives Geschäft.

„Für die große Wartung einer ‚Rolex Submariner‘ verlangen wir 620 Euro brutto, eine komplizierte Uhr mit Ewigem Kalender von Patek Philippe fängt bei 1.675 Euro an“, sagt Sommelier Petersen. Ein Uhrmacher wird mit zwei „Submariner“ am Tag fertig.

Werk und Gehäuse müssen komplett zerlegt und mit einer speziellen Flüssigkeit gereinigt, Verschleißteile und Dichtungen getauscht, Schmierstoffe erneuert werden. Den Gang des Werkes prüft man auf GPS-gesteuerten Zeitwaagen. Das dauert. Bei Wempe vier Wochen. In der Zeit bekommen die Kunden eine sogenannte Wartungsuhr mit, ein Quarzmodell.

Normale Verschleißteile sind im Inspektionspreis inbegriffen. Liegt aber ein Schaden vor, kann es teuer werden: Allein die Spiralfeder einer Jaeger-LeCoultre kostet 800 Euro.

Mit einer mechanischen Uhr muss der Besitzer sorgsam umgehen. „Natürlich können Sie mit Ihrer Uhr zum Sport gehen – und wieder zurück“, sagt Petersen. Aber er empfiehlt es nicht.

Dazwischen komme es sehr genau auf die Sportart an. Bergradfahren auf Schotterpisten etwa fügt einem mechanischen Werk sozusagen echte Schmerzen zu und kann dazu führen, dass die Uhr schon nach drei statt nach fünf Jahren zur Wartung muss.

Wempe repariert auch seltene und besonders komplizierte Exemplare. Entscheidend ist, ob die Uhrmacher die nötige Routine für ein Modell haben. „Wenn nicht, geben wir es an den Hersteller weiter“, sagt Petersen. Auch das gehört zur Kundenpflege.



Text
JÜRGEN SCHÖNSTEIN

„ICH GLAUBE, IN DER AUTOBRANCHE HABEN ALLE DRECK AM STECKEN“

Der amerikanische Rechtsanwalt und Erfolgsautor
Scott Turow über die „Affäre Volkswagen“
und ihre Eignung als Vorlage für einen Kriminalroman.



Turow in seiner Chicagoer Kanzlei.

FOTO: PICTURE ALLIANCE / AP

B *Mr Turow, Mark Twain hat gesagt, dass die Wahrheit spannender sei als die Dichtung, weil jene sich nach den Möglichkeiten richten müsse, diese aber nicht. Sehen Sie das auch so?*

Wahre Begebenheiten finde ich sehr inspirierend. Als Anwalt habe ich vor Jahren einmal Alejandro Hernandez vertreten, der gegen sein Todesurteil kämpfte. Unter anderem spielte da auch ein neuer DNA-Test eine Rolle, und dieses Element aus einer wahren Begebenheit habe ich einfach geklaut und in meinem letzten Roman „Identical“ (deutscher Titel: „Die Erben des Zeus“) verwendet.

B *Hat der Volkswagen-Skandal das Zeug zu einem Thriller?*

Möglich. Ich kann mir durchaus vorstellen, ganz ehrlich vorstellen, etwas daraus zu machen. Aber es ist nicht das Nächste, was auf meinem Autorenplan steht. Man müsste auch irgendeinen originellen Ansatz finden. Bei so einem gigantischen Firmenbetrug tut offenbar jeder etwas, von dem er glaubt, dass er es tun müsse – sei es aus Angst um seinen Job oder weil er vorankommen will. Daraus entsteht eine Gemengelage, in der Verantwortung nur sehr schwer auszumachen ist. Wie will man jemanden finden, dem man die Schuld für alles anhängen kann?

B *Wie könnte die Handlung eines VW-Krimis aufgebaut sein?*

Wir brauchen natürlich einen Helden. Das müsste jemand sein, der oder die erst mal sehr sympathisch ist und für eine gute Sache eintritt, zum Beispiel eine umweltfreundliche Technik. Und die Technik würde auch realisiert, aber der perverse Dreh wäre dann, dass der Held oder die Heldin so sehr an den Erfolg dieser Idee glaubt, dass er oder sie gar nicht merkt, wie sie missbraucht wird. Nach und nach merken wir dann, wie diese Hauptfigur zum Komplizen in einem Plan wird, den sich alle damit schönreden, dass das ja nur eine technische Schummelei sei – bis herauskommt, dass dieser Defekt Tausende von Menschenleben gekostet hat.

B *Tausende von Toten, wirklich?*
Volkswagen leidet an einer Krankheit, von der doch eigentlich die gesamte Autoindustrie schon seit Generationen befallen ist. Denken Sie an den „Chevrolet Corvair“, der den Verbraucheranwalt Ralph Nader zu seinem Buch „Unsafe at any Speed“ (etwa: „Unsicher bei jeder Geschwindigkeit“) angeregt hatte: Fast alle Autohersteller der Welt haben irgendwann in irgendeiner Form riesige Sicherheitsfehler massiv zu verschleiern versucht. Der Fall Volkswagen ist in dieser Hinsicht nichts Besonderes und vermutlich längst nicht so schlimm wie der Fall von General Motors, wo defekte Zündschlüssel unter anderem zur Abschaltung der Bremskraftverstärker geführt hatten. Das ist wohl der Stil der neuen Zeit. Aber aus der Sicht des klassischen Strafrechts ist es hier sehr schwer, einzelne Verantwortliche herauszupflücken.

B *Die Causa VW als klassische Tragödie, wo jeder glaubt, das Richtige zu tun, aber am Ende wendet sich alles zum Schlechten?*

Ganz ehrlich: Ich glaube nicht, dass der Vergleich passt – weil ich nicht glaube, dass alle Beteiligten hier „das Richtige“ tun wollten oder nicht wussten, dass sie etwas Falsches taten. Aus meiner Erfahrung als Strafverteidiger weiß ich, dass Menschen zwar oft nicht das Ausmaß ihrer Übeltaten erkennen und meist nur Angst vor dem Boss haben, der nicht hören will, wenn etwas schief läuft. Das gibt es oft. Aber so ein Programm, das speziell dafür

SCOTT TUROW

Seit vielen Jahren Partner der Anwaltskanzlei Sonnenschein Nath & Rosenthal in Chicago, gelangte der 66-jährige Turow als Autor tiefgründig-meisterhafter Justizromane (Auflage: über 30 Mio. Ex.) zu Weltruhm. Der Nachfahre jüdischer Einwanderer aus Osteuropa ist entschiedener Gegner der Todesstrafe und enger Freund von US-Präsident Barack Obama.

geschrieben wurde, Abgas-Tests zu fälschen, das gäbe es gar nicht, wenn jeder Beteiligte nur das Richtige hätte tun wollen. Möglich, dass niemand erkannt hat, wie massiv dieser Betrug wirklich ist, aber viel wahrscheinlicher ist, dass jemand diese krumme Tour zwar erkannt hat, aber dann dachte, dass damit ja niemandem wehgetan würde oder dass es nicht ihre Aufgabe wäre, Alarm zu schlagen. Alles sehr menschliche Reaktionen, aber für mich als Autor liegt das Spannende darin, wie jemand in diesen Sumpf hineingezogen wird.

B *Ihr Held wäre also keiner der verantwortlichen Konzernvorstände, die bisher schlagzeilten?*

Für eine Story ist das nicht sehr spannend. Denn das Motiv ist dann wahrscheinlich nur Raffgier. Mich interessieren die Leute eine Ebene darunter, die eigentlich gute Absichten haben – und hier kommt dann vielleicht die griechische Tragödie ins Spiel: ein wirklich anständiger Mensch, der gute Arbeit leisten will und glaubt, ein gutes Produkt zu einem guten Preis zu schaffen, das den Menschen ein besseres Leben ermöglicht – und der dann nach und nach in ein Verschwörungsnetz verstrickt wird. Die Sache geht natürlich nicht gut aus, versteht sich.

B *Waren Martin Winterkorn, aber auch der amerikanische VW-Chef Michael Horn gut beraten, öffentlich die Schuld ihres Unternehmens einzugestehen?*

Sie haben sich ja nicht persönlich schuldig bekannt, sondern im Namen des Unternehmens gesprochen. Das mag in Deutschland vielleicht anders sein, aber im US-Rechtssystem macht das einen Unterschied. Und ich denke, das war sogar sehr geschickt, und zwar aus zwei Gründen. Erstens hatten sie mit einer öffentlichen Entschuldigung nichts mehr zu verlieren, da die Schuld der Firma sowieso ziemlich zweifelsfrei feststand. Und zweitens sehen die gerichtlichen Strafmaßregeln in den USA vor, dass bei tätiger Reue geringere Strafen verhängt werden, und zwar verhängt

werden müssen. Das trifft ganz besonders bei Firmenprozessen zu. Und indem sie öffentlich ihre Köpfe hingehalten haben, konnten sie vermutlich das juristische Risiko für Volkswagen ein wenig mindern.

B *Warum sind es häufig US-Ermittler, die europäischen Firmen und Organisationen – von Siemens über die Deutsche Bank bis zur Fifa – bei ihren Machenschaften auf die Schliche kommen? Stehen Europäer in den USA unter besonderem Verdacht?*

Interessante Theorie. Aber ich denke, dass die amerikanische Klischeevorstellung von Europäern eher das Gegenteil ist: Wir glauben, dass Europäer ehrlicher sind als wir Amerikaner – und das glauben die Europäer selbst doch auch. Und zu Recht, denke ich. Ich war gerade in Den Haag, und die Straßenbahnen dort – ich vermute, die öffentlichen Verkehrsmittel in ganz Holland – funktionieren ganz ohne Drehkreuze. Man verlässt sich darauf, dass Leute ihre Fahrkarte stempeln, wenn sie in den Zug einsteigen. Das würde in den USA nie im Leben funktionieren. Die Verkehrsbetriebe würden hier pleite gehen. Die treibende Kraft des Kapitalismus ist nun einmal, dass Eigennutz wichtiger ist als Gemeinnutz. Da darf man sich nicht wundern, wenn Unternehmen und Organisationen ihre eigenen Interessen auf Kosten der Gemeinschaft verfolgen. Kapitalismus ist etwas ganz Großartiges, aber er braucht gut durchdachte, gesetzliche Regeln. Und das schließt auch die Strafjustiz ein. Wir stecken Leute ins Gefängnis, um andere abzuschrecken und auf dem rechten Weg zu halten.

B *Die Strafen, die US-Gerichte verhängen, sind in den Augen der Europäer oft extrem: seien es Geld- oder Gefängnisstrafen. Manche Juristen sprechen von einem Abschreckungsfetischismus in den USA.*

Sagen wir mal so: Im Fall der Autoindustrie haben die bisher verhängten Strafen jedenfalls nicht dazu geführt,

solches Fehlverhalten zu verhindern. Ich persönlich glaube ja, wenn ein paar Auto-Manager im Knast gelandet wären, dann hätte man in der Autobranche schon aufgehört. Eine andere Möglichkeit, Firmen zu bestrafen, wäre das sogenannte Debarment: Firmen werden von allen Regierungsaufträgen ausgeschlossen. Das ist schon eine ziemliche Keule – aber die will nur niemand schwingen. Sonst hätten sie beispielsweise niemanden, der ihre Panzer baut. Wenn General Motors auch nur für ein oder zwei Jahre keine Regierungsaufträge bekommen dürfte und dann keine Panzer mehr an die Army liefern könnte, wäre im Pentagon der Teufel los.



Vier von Turows zehn Romanen wurden bislang verfilmt.

B *Man hat dennoch den Eindruck, dass US-Unternehmen aus Staatsräson mit einem leichten Klaps davonkommen, wo ausländische Firmen mit gigantischen Geldstrafen belegt werden.*

Es gäbe auch andere Sanktionen – ein Einreiseverbot für ihre Manager wäre schon ziemlich heftig oder wenn ihre Konten eingefroren würden. Aber auch das will unsere Regierung nur sehr ungern tun, weil sie sich vor den unerwünschten Nebenwirkungen fürchtet.

B *Was wäre aus Regierungssicht unerwünscht?*

Wenn eine harte Strafe gegen VW zum Beispiel dazu führte, dass 20.000 Arbeitsplätze in Amerika gefährdet

werden. Das wäre nicht wirklich hilfreich. Ein Gericht hätte sogar die Möglichkeit, Volkswagen vom US-Markt zu verbannen – aber damit würden sie letztlich nur den Tausenden von Amerikanern schaden, die für VW arbeiten. Habe ich übrigens selbst einmal gemacht, für VW gearbeitet: als 17-Jähriger in einem Ersatzteillager in Chicago. Ich glaube nicht, dass ich verstanden hätte, warum ich meinen Job verlieren muss, nur weil jemand ein Computerprogramm manipuliert hatte...

B *Sehr umstritten ist in Europa die US-Sanktionierungspraxis, Geldbußen in einer Höhe zu verhängen, die häufig um ein Mehrfaches den verursachten Schaden übertrifft. Das Verhältnismäßigkeitsprinzip scheint wenig zu gelten.*

Das Einzige, was einen CEO interessiert, ist das Wohl des Unternehmens. Klar. Und er wird nicht gegen Gesetze verstoßen, wenn der Verstoß seine Firma viele Milliarden Dollar an Geldbußen kosten könnte. Nur, bisher hat die Höhe dieser Strafgebühren nicht ausgereicht, um solches Fehlverhalten völlig zu verhindern.

B *Also greifen exorbitante Buß- und Strafgebühren nicht.*

Bisher ist es doch noch viel zu billig, denn offenbar sind die Strafen dem Ausmaß der Übeltaten gar nicht angemessen. BP musste zwar eine riesige Geldstrafe für die Ölpest im Golf von Mexiko bezahlen, hat aber im selben Jahr immer noch Riesengewinne erwirtschaftet. Leute wie dieses arme Würstchen, das an der Straßenecke für ein paar Dollar Rauschgift verkaufen will, landet für ein paar Jahre im Gefängnis, aber jemand, der mit voller Absicht ein defektes Bremssystem verheimlicht, das 124 Menschenleben gekostet hat, behält seine Freiheit. Nein, das ist nicht gerecht.

B *Zumindest in Ihrem VW-Roman würden schurkische Manager hinter Gittern landen, oder?*

Weiß ich gar nicht. Nicht unbedingt. Gefängnis? Wahrscheinlich nicht – wenn ich mich an die Realität halten will.

B *In den USA kann die Justiz gegen Beschuldigte wegen desselben Vorwurfs auf verschiedenen hoheitlichen Ebenen vorgehen. Bei VW ist es auf Bundesebene die EPA mit umweltrechtlichen und das Justizministerium mit strafrechtlichen Sanktionen. Das Rechtsprinzip „ne bis in idem“ (keine zweite Strafe für dieselbe Tat) gilt in den USA nur begrenzt.*

Nein, nein, nein. Richtig ist: Sie können jede Menge Geld darauf wetten, dass eine ganze Reihe von Justizministern der US-Bundesstaaten Volkswagen wegen Umweltverstößen anklagen werden, um Bußgelder einzufordern oder Opfer zu entschädigen. Aber das Strafverfahren hat einen ganz anderen gesellschaftlichen Zweck: Es soll Täter bestrafen und potenzielle Täter abschrecken. Und zwischen den beiden gesellschaftlichen Aufgaben der Entschädigung und der Abschreckung gibt es kaum eine Überschneidung. Es ist einfach nicht dasselbe

B *Das bedeutet, dass es nur ein Strafverfahren geben kann?*

Nein. Es ist theoretisch möglich, dass Volkswagen sowohl nach dem Bundesstrafrecht als auch nach dem Strafrecht einzelner Bundesstaaten angeklagt wird. Doch das kommt zum einen eher selten vor und wird zum anderen im US-Justizministerium auch nicht gern gesehen, weil es durchaus als Doppelbestrafung interpretiert werden kann. Washington und die jeweiligen Bundesstaaten sind in dieser Hinsicht aber rechtlich souverän.

B *Aber wer kassiert am Ende – der Bundes- oder jeder Einzelstaat?*

Nun, die Bundesjustiz würde das kassieren, was ein Bundesgericht an Geldstrafen verhängt – vorausgesetzt, es kommt überhaupt zu so einem Verfahren, wovon man aber mit Gewissheit ausgehen kann. Hier kann es um Hunderte von Millionen oder auch Milliarden Dollar gehen. Aber das ist, wie schon gesagt, eine Strafe, die Volkswagen eine Lektion der Abschre-

ckung erteilen soll, damit so etwas nie wieder vorkommt. Doch die Justizbehörden der Bundesstaaten werden Schadenersatz fordern, vor allem für die Umweltschäden und die Luftverschmutzung in ihren Staaten.

B *Selbst wenn es nur um Geld ginge, wären dabei doch Summen im Spiel, die sogar eine Großmacht wie VW in Schwierigkeiten bringen könnte. Nun sind Sie ja ein entschiedener Gegner der Todesstrafe – was würden Sie von einem Todesurteil gegen Unternehmen halten, quasi von einem Entzug der Betriebserlaubnis?*

Ich hätte keine Probleme damit, eine Firma aus dem Verkehr zu ziehen – das ist ein Risiko, mit dem Aktionäre leben müssen. Das sind die Leute, die letztlich Vorstände und Aufsichtsräte berufen und damit auch die Verantwortung für deren Missetaten mittragen müssen. Ich hätte aber sehr viel Mitgefühl mit den Arbeitern, die dann ihre Jobs verlören, ohne dass sie irgendetwas hätten ändern oder gar verhindern können. Die verlieren alles – Arbeit, Rente, Jahre ihres Lebens. Und darum sähe ich es nur ungern, dass eine Firma wie Volkswagen verschwindet.

B *Aber Sie fänden, dass so eine Strafe trotzdem verdient wäre?*

Ich will den VW-Betrug nicht beschönigen, aber ich finde, dass der illegale Einsatz von Rechnerprogrammen, die Abgas-Emissionen schönen, nicht in die gleiche Kategorie fällt wie die Verheimlichung nicht funktionsfähiger Bremsen, wodurch wirklich Menschenleben bedroht sind. Mag aber sein, dass Umweltschützer das anders sehen...

B *Könnten Anleger in den USA gegen VW wegen Untreue klagen?*

Natürlich könnten die Anleger das Management wegen Betrugs an den Aktionären verklagen. Aber wenn die Firma für ihre Manager haften muss und die Kosten aus der Firmenkasse bestreitet, dann würden die Anleger letztlich gegen sich selbst klagen.

B *So etwas soll vorkommen. Hätten deutsche Kläger eine Chance vor einem US-Gericht?*

Klar, wenn das Vergehen in den USA begangen wurde, dann müssen sich die Gerichte sogar damit befassen. Viel herausspringen wird dabei kaum. Die Aktionäre bekommen einen Coupon für 50 Cents oder so, während ihre Anwälte Millionen kassieren. Natürlich werden sich Anwälte also gerne nach solchen Mandanten umschauchen.

B *Wären Sie im Fall Volkswagen lieber auf der Seite der Anklage oder der Verteidigung?*

Ich glaube, so wie ich die Sache sehe, wäre ich lieber auf der Seite der Anklage. Aber vor allem, weil ich überzeugt bin, dass alle in dieser Branche Dreck am Stecken haben.

B *Würden Sie heute einen Volkswagen kaufen?*

Ach, ich habe vermutlich schon jede Automarke gekauft, und mein vorletzter Wagen war sogar ein VW, ein „Phaeton“, ein Modell, das heute nicht mehr angeboten wird. War ein tolles Auto, wirklich sagenhaft. Würde ich den wieder kaufen? Könnte schon sein. Ich hatte das Auto damals geleast und war verdammt froh, dass ich damals nicht gekauft hatte, denn als sie das Modell vom Markt nahmen, wäre ich bestimmt auf dem Auto sitzen geblieben. Ich fahre derzeit einen Toyota, aber die haben ja auch so ihre Probleme – wie alle Autohersteller.

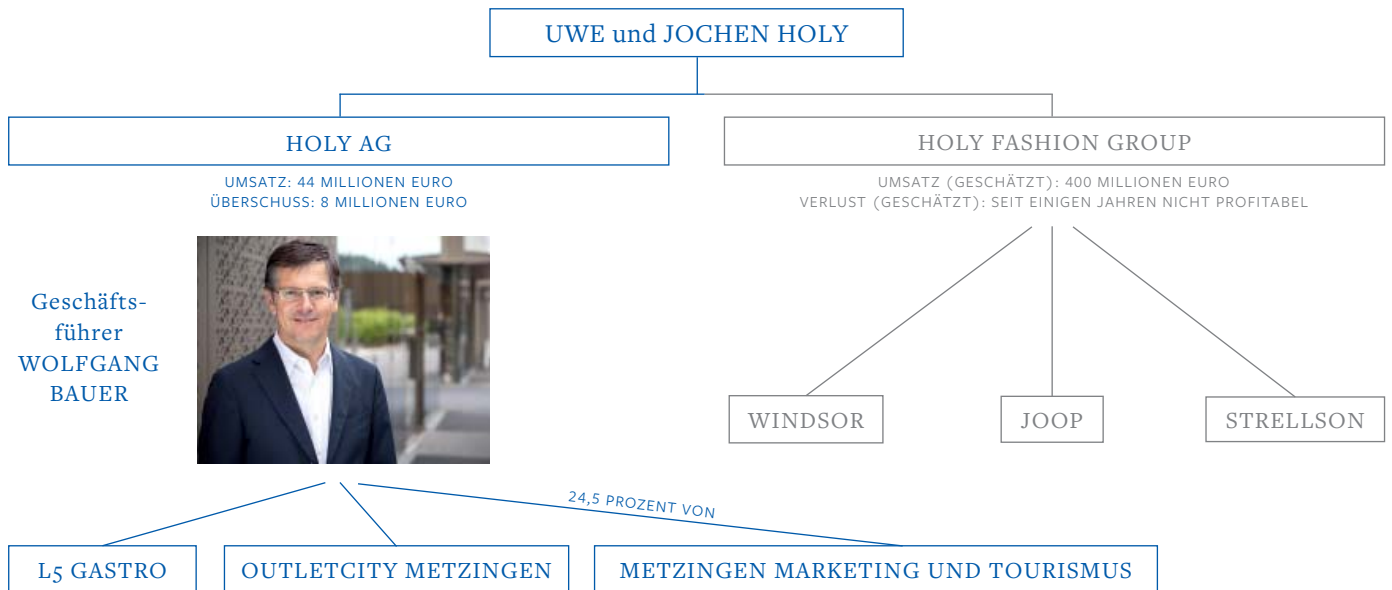
B *Was meinen Sie, hat das Ansehen der deutschen Ingenieure und von „Made in Germany“ unter der Volkswagenaffäre gelitten?*

Nein, deutsche Produkte gelten nach wie vor als glänzend entwickelt, solide – und sehr teuer. Ich glaube nicht, dass die Vorgänge einen negativen Einfluss auf das Ansehen von Volkswagen oder auf deutsche Hersteller insgesamt hat. Im Gegenteil, es wird Leute geben, die sagen: VW war zumindest eine Zeit lang gescheiter als die amerikanischen Aufseher. Das Problem ist nur, dass es wie eine Pfennigfuchseriei rüberkam, wie ein billiger Trick, auf den niemand wirklich stolz sein kann.

HOLY CITY

Die Fabrikverkaufsflächen im schwäbischen Metzingen sollen noch einmal kräftig vergrößert werden. Nicht alle sind damit einverstanden.

Text
SOPHIE CROCOLL



Wenn Wolfgang Bauer (52) wollte, könnte er Ableger seines Unternehmens in China eröffnen, in Südkorea, Dänemark oder Frankreich, er habe schon viele Anfragen bekommen: „Aber um ehrlich zu sein: So eine Situation wie hier gibt es eben ganz selten.“ Hier in Metzingen: einem Städtchen am Fuß der Schwäbischen Alb, 22.000 Einwohner, Streuobstwiesen, Weinberge.

Bauer ist Geschäftsführer der Holy AG, einer Immobilienfirma, die den Brüdern Uwe und Jochen Holy (und ihrem Anhang) gehört, zwei ausgesucht findigen Unternehmern, 75 Jahre alt der eine, 72 Jahre der andere.

Die beiden hatten die von ihrem Großvater Hugo Ferdinand Boss (1885–1948) in Metzingen gegründete Schneiderei zu einer Modeweltmacht ausgebaut und 1993 an der Börse verkauft, um sich neuen Unternehmungen zuzuwenden. Ihr Vermögen ist mit 600 Millionen Euro gut geschätzt (siehe BILANZ 9/15).

Den beiden Bossen hatte Wolfgang Bauer schon assistiert, als die noch im Besitz der Kleiderfabrik gewesen waren. Nach ihrem Ausstieg beauftragten ihn die Brüder mit Wartung und Ausbau ihres Immobilienbestands. Aber Bauer war damit nicht ausgelastet; er machte sich so seine Gedanken, wie man die Immobilien einer lohnenderen

Nutzung zuführen könnte – und kam eines Tages auf die Idee, einen Fabrikverkauf, wie er ihn in den USA kennengelernt hatte, auch in Deutschland auf die Beine zu stellen, genauer gesagt: im Boss-Land, in Metzingen.

Als ersten Kunden gewann er die Exkollegen von Boss. Das war keine schwierige Übung, und Uwe Holy wollte es damit bewenden lassen, allenfalls noch Besucher-Café einrichten. Aber Bauer war fest von der Griffigkeit seiner Idee überzeugt, und er hatte auch starke Argumente und gewann schließlich „zusätzliche Marken“ für seine sogenannte Outletcity.

Heute gehört Metzingen zu den größten Edel-Fabrikverkaufsstellen



In der Metzinger Innenstadt stehen heute Architektur-Kuben neben Giebeldächern.

des Kontinents, mit Marken wie Gucci, Tod's und Jimmy Choo. Zu verdanken ist dies in erster Linie Bauer, einer von diesen schnellen Denkern, die schon aus lauter Gewohnheit scharf geschnittene Anzüge tragen. Heute steht eine Menge Glas und Stahl neben dem Fachwerk der schwäbischen Provinz. Während die Holy Fashion Group wohl seit einigen Jahren nur noch Gewinne schreibt, die diesen Namen nicht mehr verdienen, blühen bei der Holy AG die Geschäfte. Bauer will die Gunst der Umstände nutzen und das Areal der Outlets noch einmal kräftig vergrößern, 65.000 Quadratmeter Industriebrache erschließen und fast 11.000 der bisherigen Verkaufsfläche hinzufügen.

Bei der Metzinger Obrigkeit und dem örtlichen Fiskus finden seine Pläne begreiflicherweise frohen Anklang: Es sei „ein Segen, Investoren wie die Holy AG zu haben“, sagt Oberbürgermeister Ulrich Fiedler raffiniert. In Metzingen herrsche „de facto Vollbeschäftigung“: *Outlet*-Touristen lassen ihr Geld nicht nur bei Tommy Hilfiger und Ralph Lauren, sondern auch im Hotel Rose, in der Stadtapotheke und beim Schlachter Schmid in der Reutlinger Straße.

Um das Wohlwollen der Bürger zu erhalten und ihre Bereitschaft zu erhöhen, den Ansturm von 3,5 Millionen Einkaufstouristen im Jahr zu ertragen, hat Bauer sie an der Planung beteiligt: Führungen, Arbeitskreise, Wunsch-

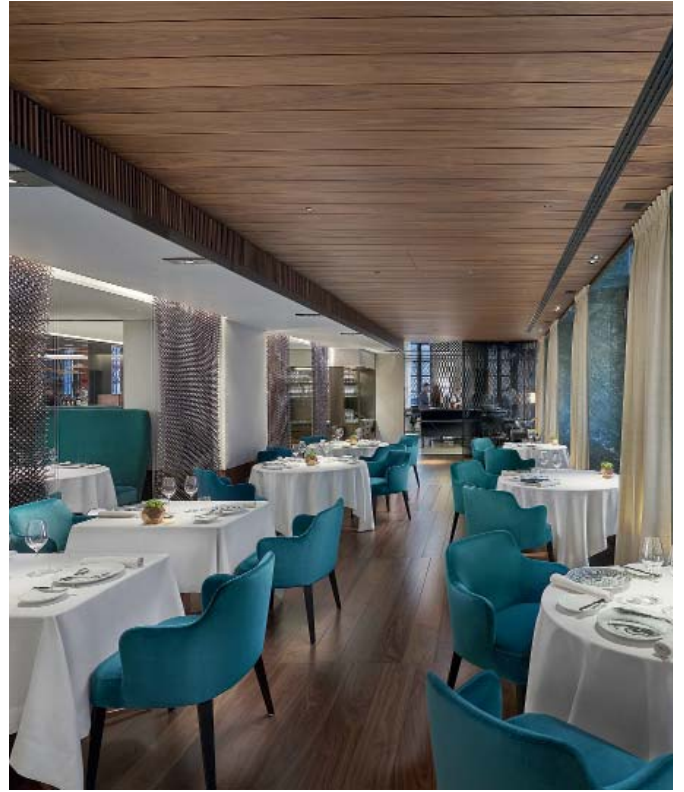
listen. Nun soll die Erms, die durch Metzingen fließt, an mancher Stelle aber unter alten Fabrikgebäuden verschwindet, freigelegt, ein Museum zur Textilgeschichte und eine Tiefgarage statt eines Parkhauses gebaut werden.

Doch unerwartet droht nun Ärger: Im Umland formiert sich Widerstand gegen Bauers forsche Expansion. Die Räte Reutlingens haben gar Klage erhoben aus Sorge, noch mehr Wirtschaftskraft an die Mächte von Holy City zu verlieren. Der Ausbau stockt, Bauer ist blockiert. Er treibe seine Pläne voran, sagt er, aber für Firmen, die in die Outlets ziehen wollen, „muss man schon eine Antwort parat haben“. Das sei gerade schwierig. (P)

Hommage an Victor Vasarely, den Vater des Noir-Blanc: das Mandarin Bistro.



Klar und klassisch, wie es die Mailänder lieben: das Gourmetrestaurant Seta.



Z
E
H
L
E
S

80

Mailand

4

Italien



Z
I
E
L
E

*Ruhige Farben, viel Leder und Holz:
die Schlafzimmer des Mailänder Mandarin.*



*Wie ein behagliches Wohnzimmer:
das Badezimmer der „Presidential Suite“.*

AUF DEM LAUFSTEG DES LUXUS

Mitten in Mailands goldenem Zentrum, am Triangolo d'Oro, hat das Mandarin Oriental Milano eröffnet – ein Ort der Lebensart und des Designs.

Es sind Straßen der Verführung. Ein paar Schritte nur – und ich bin überwältigt. Nirgendwo glühen die Herzen und die Kreditkarten so schnell wie in den Gassen des goldenen Dreiecks, Mailands Triangolo d'Oro. So viel Schaulust, Kunstfreude, Kaufrausch! Das ganze Viertel um die Via Monte Napoleone ist ein Laufsteg des Luxus und der Moden.

In diesem Gassenviertel hat sich das neue Mandarin Oriental angesiedelt, ganz schön selbstbewusst, in der kleinen Via Andegari, nur einen Steinwurf von der Scala entfernt und in unmittelbarer Nachbarschaft zur bevorzugten Herberge der hippen *Fashion*-Welt, dem Bulgari-Hotel.

In Barcelona und Paris hat die Hongkonger Mandarin-Oriental-Hotel-Gruppe bereits gezeigt, dass sie auch in Europa gewillt ist, nur in der obersten Liga mitzuspielen. Beide Hotels punkten mit Sterne-Köchen und außergewöhnlicher Gestaltung.

Und auch das etwas in die Jahre gekommene Mandarin Oriental in München wird demnächst dem ehrgeizigen Anspruch gerecht: Am 20. November eröffnet Nobuyuki Matsuhisa, der japanische Spitzenkoch, sein erstes deutsches Nobu-Restaurant, das Matsuhisa Munich – und was ich bisher davon zu sehen bekam, wirkte ziemlich *cool* und glamourös.

In Mailand haben sie Antonio Citterio geholt, den Architekten, dessen Büro bereits mit dem Um- und Ausbau des Bulgari-Hotels Erfolge feierte und der jetzt beim Mailänder Mandarin vier historische Gebäude aus dem 18. Jahrhundert zu einem zeitgemäßen Hotel-Ensemble vereinte.

Ein repräsentativer Hof empfängt, und wie in den satten 80er-Jahren üblich, stapeln sich ungezählte Einkaufs-

ZEHLES ZIELE

tüten bei den Portiers, Lieferungen der Puccis und Guccis aus der Umgebung für die zahlungskräftige Klientel. Doch dann gleich eine Enttäuschung: Das weitläufige Foyer – mit riesigem Lederpuff, Gaskamin in der Mitte (gerade „out of order“) und einer Sitzzecke im 60er-Jahre-Stil – wirkt gewollt, aber nicht geglückt.

Eine Ecke weiter umfängt mich die Schwarz-Weiß-Welt der Bar. Schwarz-weiß ist der Marmorboden. Schwarz-weiß sind die Wände, als hätte sie Victor Vasarely, Vertreter der OP-Art und Vater des Noir-Blanc, dekoriert.

Es ist ein Donnerstagnachmittag, auf den Sofas im Innenhof lümmeln ein paar Gäste, in der Bar-Lounge wird Tee serviert. Aber kaum geht es gegen 19 Uhr, schieben sich ungezählte lachende, schwatzende, offensichtlich hochgestimmte, pausenlos telefonierende, sich zuwinkende, Küsse austauschende Menschen durch die Räume. Sie kommen von der Via Monte di Pietà, dem Extra-Eingang für Restaurant und Bar, belegen im Nu die glatten weißen 60er-Jahre-Kunststoff-Tische. Und sofort hebt ein großes Summen an, zahllose Spiegel reflektieren



SIBYLLE ZEHLE

kennt die wichtigsten Köpfe der Wirtschaft und die schönsten Plätze der Welt. Immer wieder entdeckt die Buchautorin Menschen und Orte mit Charakter und Magie.

das Hin und Her, die Luft über der Bar scheint zu vibrieren. *Fashionweek*? Die ist längst vorbei. Es ist der ganz normale Mailänder Wahnsinn.

Die Suiten feiern das italienische Design. Eine der sogenannten „Speciality Suites“ hat Barnaba Fornasetti in Erinnerung an seinen Vater Piero (1913–1988) gestaltet, den berühmten Maler und Bildhauer. Die Zimmer sind vom Architektenbüro Antonio Citterio Patricia Viel Interiors gediegen funktional eingerichtet, viel Braun und Grau, mit ein paar lilafarbenen Details.

Die ungewöhnlich großen, ovalen Tische sind angenehm zum Essen wie zum Arbeiten – natürlich mit allen Anschlüssen versehen, die der vernetzte Mensch so braucht. Geschickt geschnitten sind die Bäder, mit einer bodentiefen Glasscheibe zum Bett. „So kommt Tageslicht ins Bad“, erklärt die Hotelangestellte. Aber will man da immer beobachtet sein? Sie drückt auf meine Frage hin neben der Scheibe auf einen Knopf. Sofort ist das Glas wie gefrosten oder wie in *Body*-Milch getaucht – blickdicht!

In Paris hat sich die Hotel-Gruppe Thierry Marx geholt, der in einem weißen Esszelt seither seine avantgardistische Küche zelebriert; nach Mailand lockten sie Antonio Guida, einen Apulier, der unter anderem bei Pierre Gagnaire in Paris gelernt hat und dann für das Il Pellicano im toskanischen Porto Ercole zwei Michelin-Sterne (2004 und 2010) holte.

Guida ist bodenständiger als Marx – und mir darum lieber – und scheint in Mailand nach ein paar Monaten bereits fest etabliert zu sein. Mittags ist im Innenhof seines Seta-Restaurants kein Tisch mehr frei, auf Eisenstühlen, unter gestutzten Osmanthus-Bäumen, werden Geschäfte beredet, bei Guidas berühmtem Schwarzem Risotto oder

mit Hummus gefüllten Ravioli. Das Seta, modern und klar, passt zu Guidas Küche. An diesem Abend dominieren die Hausgäste, um mich herum wird Russisch, Chinesisch und Arabisch gesprochen. Am Nachbartisch sitzt eine Großfamilie aus Kasachstan. Die alte Welt der Luxushotels ist längst versunken, die neue ist jünger, bunter, internationaler geworden; der amerikanische Tourist, der mit roter *Baseball*-Kappe und gelben Tennisschuhen ins Seta schlurft, fällt da gar nicht mehr besonders auf.

Das *Amuse-Gueule* ist ein zierliches Wachtelei auf einem Tupfer lilafarbener Kartoffelcrème. Gefolgt vom besten Blumenkohl meines Lebens, mit Mandelmilch, Meeresfrüchten, Algen und Yuzu.

Und je aufmerksamer der Service und je kunstvoller die Arrangements werden (zuletzt reicht man sieben kleine Käsestücke mit sieben verschiedenen Chutneys und Beilagen), umso grotesker wirken die, sagen wir es nett, lässigen Manieren der Mitmenschen aus den anderen Kulturkreisen. Die Kellner in ihren gut sitzenden Jacken zeigen sich davon jedoch unbeirrt. Mit unbewegter Miene schenken sie, linker Unterarm auf dem Rücken, Coca-Cola zum gedämpften Seewolf nach.

Gegenüber, auf der anderen Seite des Innenhofs, arbeitet Antonio Guidas Brigade. Man sieht sie hinter großen Scheiben. Zwölf Mann, unentwegt in Bewegung. Mal konzentriert wie ein Ärzte-Team im OP, unglaublich schnell und präzise, mal spielerisch wie eine Gruppe weiß gekleideter Tänzer, die zusammenfindet und wieder auseinanderstrebt – in einem ganz eigenen Rhythmus. Da dampft es, dort steigt Rauch auf, und dazwischen sieht man sie rennen und rühren, schütteln, hacken, kneten... Ein faszinierendes Bild. Am Nebentisch aber wird jetzt gebrüllt: Der Junior hat Vanilleschaum auf Vaters „Ipad“ geschmiert.

Das *Spa* ist so dunkel wie in allen Mandarin Orientals, die ich kenne, viel edles Holz, beste Saunen, Fitness- und Behandlungsräume, nur einen ordent-

ZEHLES ZIELE

MANDARIN ORIENTAL MILANO

Via Andegari, 9
www.mandarinoriental.com/milan
72 Zimmer, 32 Suiten, ab zirka 600 Euro

Darum müssen Sie hin:
Die Küche des Apuliers Antonio Guida.

Das könnte besser sein:
Die Lobby heißt nicht willkommen.

BULGARI MILANO

Via Privata Fratelli Gabba, 7
www.bulgarihotels.com
47 Zimmer, 11 Suiten, ab zirka 600 Euro

Darum müssen Sie hin:
Der Garten! Die Bar!

Das könnte besser sein:
Die Hotelflure sind viel zu dunkel.

FOUR SEASONS MILANO

Via Gesù, 6/8
www.fourseasons.com/milan
68 Zimmer, 50 Suiten, ab zirka 660 Euro

Darum müssen Sie hin:
Der Innenhof. Der „Press Reader“
(Zugang zu 2.000 Zeitungen
und Magazinen, *Full Content*).

Das könnte besser sein:
Das Haus hat Staub angesetzt,
eine Auffrischung täte gut.

lichen Kneippschlauch sucht man vergebens. Im ausführlichen „Diagnostic Questionnaire“ gebe ich als Laster an: „Demanding and I become angry easily“. Und werde daraufhin, nach den Regeln des Yin und Yang, auf sanfte Mandarin-Art entspannt.

Draußen, in strahlendem Herbstlicht, zeigt sich Mailand an diesem

Morgen eleganter denn je; die gerade erfolgreich beendete Expo, hört man allenthalben, habe der Stadt einen Energieschub verliehen. Tatsächlich kamen mir die Penthäuser noch luxuriöser, die ungezählten Bäume auf den Dachterrassen noch unwirklicher vor.

Ich war auf dem Weg zum nahen Bulgari-Hotel und begegnete in den fünf Minuten auf der kleinen Privatstraße Fratelli Gabba zwei Kinder mädchen, mehreren durchtrainierten Joggerinnen, vier gut gebürsteten Retrievern und zwei frisch geföhnten Nadelstreifen-Managern. Ich kann mich nicht entsinnen, in Berlin jemals einer ähnlich aktiv *gestylten* Morgengesellschaft begegnet zu sein.

Der Garten des Bulgari grenzt an den Botanischen Garten, das verleiht ihm zusätzlich Tiefe. Die Suite mit ihrer Loggia über den Dächern der Stadt sucht ihresgleichen. Und die *Lounge* mit ihren Büchern und Fotos, bequemen Polstern und offenem Kamin wirkt hier wie ein Salon. Da hat Citterio, der gerade die Residenzen in der Hamburger Elbphilharmonie mitgestaltet, ein besseres Händchen bewiesen.

Natürlich verlasse ich Mailand nicht, ohne das seit Jahrzehnten geschätzte Four Seasons zu besuchen. Noch immer ist das ehemalige Kloster die Lieblingsherberge deutscher Modeunternehmer.

Foyer und Restaurant haben ein wenig Staub angesetzt, aber der Innenhof ist nach wie vor bezaubernd. Dies ist ein Haus der Stammgäste. Die Kellner kennen den Lieblingswein. Und der Concierge wird über die Jahre zum väterlichen Freund.

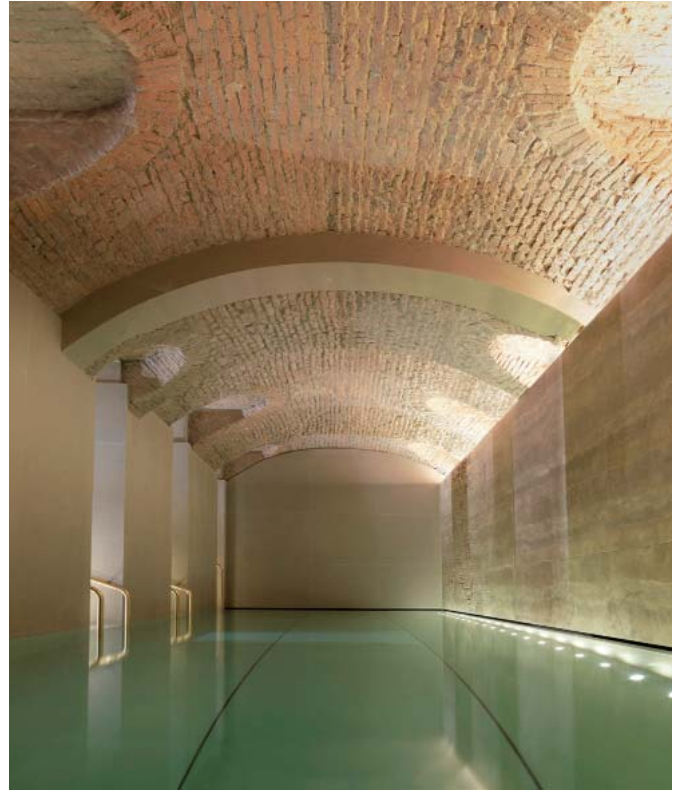
Vor dem Mailänder Dom, der nach der Restaurierung heller strahlt denn je, werden seit zwei Jahren die Tischen der Kirchenbesucher wie bei Flugpassagieren kontrolliert, es gibt lange Warteschlangen. Doch da, ein bekanntes Gesicht. Der Mann mit der roten *Baseball*-Kappe läuft wie gestern ins Seta auf gelben Tennisschuhen ins Kirchenschiff – sofort gestoppt von einem Sicherheitsmann: „No cap!“
Wenigstens im Dom.

Suite im Four Seasons: Stammgäste schätzen das Haus wegen des Services.



Z
E
H
L
E
S

*Schwimmen im Gewölbekeller:
So ein Schwimmbecken hat nur das Four Seasons.*



4

Mailand

Italien

83



Z
I
E
L
E

*Blick von der Bar in den Bulgari-Garten:
einer der schönsten Partyräume der Stadt.*



*Im Bulgari-Restaurant gibt's Kaviar –
frisch von der Fischfarm aus Brescia.*

PUFFS UND PROMIS, SCHNIPPELN UND RÜHREN

Fünf Empfehlungen für den Schlachtemonat.

OCEAN

Das Porzellan von Hering Berlin,
Königsweg 303, 14109 Berlin
www.heringberlin.com



Schwarze, goldfarbene, dreieckige Teller: Die sogenannte „Kreativität“, eines der Unworte unserer Zeit, muss auch bei Porzellan für allerlei Unsinn erhalten. Mir gefallen nur Teller, die rund sind und weiß. Die Exponate der Geschirr-Serie „Ocean“ haben diesen – meinetwegen konventionellen – Appeal, sind aber wegen des sogenannten Biskuitporzellans und des filigranen kobaltblauen *Seafood*-Dekors sehr heutig: spülmaschinen- und mikrowellenfest (Essteller: um 130 €).

CUNEO

Davidstraße 11, 20359 Hamburg
www.cuneo1905.de



Der älteste „Italiener“ Deutschlands. In Familienbesitz bis heute. Vor einiger Zeit hat die vierte Generation übernommen: Tochter Franca von Vater Franco. Sie hat alles im Griff, die Augen überall, ist attraktiv, trägt tolle rote Kleider. Das Kalbskotelett, die Calamaretti, die Crème caramel:

einfache, gute italienische Küche. Das Drumrum? Der Puff nebenan, die Promis, die Stimmung? Sind im Preis enthalten und sowieso unbezahlbar.

MAXIE EISEN

Münchener Straße 18,
60329 Frankfurt/Main
www.maxieeisen.com



Das Frankfurter Bahnhofsviertel wandelt sich vom Rotlicht zur Designerleuchte. Künstler und Werber ziehen in die Altbauten, Bars und Restaurants eröffnen, der *In*-Faktor des Viertels steigt. Hier hat sich eines der ersten deutschen Pastrami-Restaurants etabliert. Endlich. Der N.Y.-Imbiss aus gepökelter, geräucherter, marinierter Rinderbrust ist ein Gewinn für die *Fastfood*-Kultur. Maxies Pastrami kommt mit Roggenbrot, Salzgurke, Senf, Krautsalat und Steely Dan aus den Boxen.

GUT HERMANNSSBERG

55585 Niederhausen/Nahe
www.gut-hermannsberg.de



Jens Reidel und Christine Dinse erwarben 2009 die ehemals staatliche Weinbaudomäne, mit der Idee, sie zurück zu ihren Wurzeln zu führen: zum Riesling.

Folglich benannten sie das Gut nach der Vorzeigelage Hermannsberg und engagierten den qualitätsvernarrten Kellermeister Karsten Peter (Aufsteiger des Jahres 2013). Mit Erfolg. Die Kollektion der Rieslinge, vom Wein für alle Tage (9,50 €) bis zur Königsklasse (35 €), genießt weit und breit Anerkennung.

BREMER HERINGSSALAT

Mein Rezept mit
Einkaufsliste und Anleitung finden
Sie auf www.bilanz.de



Heringssalat lebt gemeinhin von Mayonnaise und Hering. Ist also recht plump und wuchtig. Die elegante Bremer Version hingegen kommt fast ohne Mayo aus, verwendet den Hering sparsam und setzt auf Gemüse und Gewürze. Meine Oma machte diesen Salat zu Silvester. Die Herstellung hat fast nur mit Schnippeln und Rühren zu tun. Dabei ist Feinmotorik gefragt. (P)



FRED BAADER

war mit seiner Agentur Baader Lang Behnken einer der Großen in der deutschen Werbewirtschaft. 2013 veröffentlichte der Hamburger Genussmensch sein erstes Kochbuch.

Wie geht's eigentlich
...?
HUBERTUS VON
GRÜNBERG

Der frühere Chef von Continental geht unter die Gründer – und fordert mehr Vielfalt in Unternehmen.



Da waren sie sich noch einig: Grünberg als Chefaufseher mit Vorstandschef Manfred Wennemer (r). Als Schaeffler Continental übernahm, ging der Streit los.



„Ich kann meine Zeit nun frei gestalten, die Präsenzpflcht hat abgenommen“, sagt Hubertus von Grünberg (73), der im Frühjahr sein Amt als Verwaltungsratschef des Schweizer Siemens-Konkurrenten ABB niedergelegt hat. Von der Ziellosigkeit eines typischen Rentnerdaseins ist sein Leben dennoch weit entfernt.

Von 1991 an hatte Grünberg die „Reifenbude“ Continental an die Weltspitze ihrer Autozuliefererbranche geführt – erst als Vorstandsvorsitzender, ab 1999 als Chefkонтроleur. Im Zuge

der Übernahme durch das Familienunternehmen Schaeffler 2008 zerstritt er sich jedoch mit seinem Nachfolger Manfred Wennemer (68), und nach einigen unschönen Szenen mussten beide das Unternehmen verlassen.

„Mir machen viele Dinge Spaß, die ich gar nicht machen müsste.“ Eines der Themen, das ihn beschäftigt, ist etwa das Vielfaltsmanagement: „Ein Firmenchef muss nicht männlich, weiß und über 60 sein. Er kann Farbe haben, weiblich und 35 Jahre alt sein.“ Der Großindustrie ist Grünberg weiterhin

verbunden als Aufscher der Deutschen Telekom. Den größten Teil seiner Zeit nimmt indes eine kleine Firma in Ostdeutschland in Anspruch, an der er sich beteiligt hat: 2016 soll sie mit medizinischer Robotik auf den Markt kommen. Mehr will er nicht verraten, auch nicht ihren Namen. Ein Chirurg habe ihn für eine Idee begeistert – er, von Grünberg, steuere seine Erfahrung bei. „Der Schritt muss sitzen. Wenn ich in meinem Alter unter die Gründer gehe, muss es klappen. Für ein zweites Mal fehlt mir vielleicht die Zeit.“

(P)

Wie geht's eigentlich
...?

NICOLAS
BERGGRUEN



Im August war Nicolas Berggruen (54) in Aigues-Mortes in Südfrankreich und dachte an das Kreuzzugsheer, das sich hier 1248 eingeschifft hatte. Er habe, sagte er der „FT“, da natürlich über die frühmittelalterliche Ideenwelt nachsinnen müssen und ihre Denkmuster, die in heutigen Konflikten nachklängen. Es ist aber nicht so, dass der in Boulogne-Billancourt bei Paris geborene Deutsch-Amerikaner sich nun nur noch dem Grübeln und Rätseln widmen würde, seit er im August 2014 Karstadt, wo man ihn zuvor als Retter gefeiert hatte,

in grässlichem Zustand, aber mit einem feinen Gewinn an den Österreicher René Benko verkaufte. Er macht weiterhin seine Geschäfte, in Deutschland (Immobilien in Berlin und Potsdam) und auf der ganzen Welt.

Im Verein mit Bill Gates, Richard Branson und weiteren investierte er in die Petitionsseite Change.org, mit anderen in die kalifornische Logistikfirma Cargomatic; im Sommer kaufte er sich mit seiner Beteiligungsfirma Platform, die er mit dem Chef des US-Konsumgüterherstellers Jarden,

Eine Million Dollar fürs Nachdenken: Der ehemalige Karstadt-Eigentümer zeichnet nun Philosophen aus.



Als Investor mehrte er (oben: mit Mutter und Bruder) das Erbe seines Vaters Heinz, Freund Picassos und Kunstsammler, auf 1,4 Milliarden Euro. In Deutschland machte ihn 2010 der Kauf von Karstadt bekannt.

Martin E. Franklin, betreibt, für 1,9 Milliarden Euro beim britischen Chemie- und Elektronikkonzern Alent ein. Doch die Ideen lassen den Feinsinnigen nicht los: Das Berggruen Institute, seine Denkfabrik in Santa Monica, lobte jüngst einen mit einer Million Dollar dotierten Preis für Philosophie aus, der es an Renommee mit den Nobelpreisen aufnehmen soll: „Ein Vorteil von Reichtum ist, dass wir in etwas Wertvolles investieren können, auch wenn es riskant ist. Und die Welt der Ideen ist eine risikobehaftete.“

(P)

KUNST ALS POLITIK, POLITIK ALS KUNST

Gedanken über die Rolle der Kultur für die Verständigung der Völker

HOLLEINS KUNSTWELT



MAX HOLLEIN

ist der berühmteste und einflussreichste Museumsdirektor des Landes und womöglich der beste Manager Frankfurts. Er hat das Städel, die Schirn Kunsthalle und das Liebieghaus zu internationaler Geltung geführt.

Sobald sich die Kunst auf politisches Terrain begibt, wird es heikel – für beide Seiten. Nicht nur seine Kunst, sondern auch das Leben des chinesischen Künstlers Ai Weiwei selbst ist auf Dauer von der politischen Situation in seinem Heimatland abhängig. Denn sein Werk verkörpert auf vielschichtige Weise eine Auseinandersetzung mit der prekären Rolle des Individuums in der Gesellschaft; der Künstler selbst meldete sich mit klaren Appellen und dezidiertem Stimme gegen Repressalien, Machtmissbrauch und Überwachung im chinesischen Staat.

Die mehrjährige Haft von Ai Weiwei sorgte für einen weltweiten Sturm der Entrüstung und Anteilnahme, ihm wird aber gleichsam auch eine Überhöhung zugeschrieben und zugemutet, der er kaum gerecht werden kann.

Nach seinem Wiederauftauchen im Westen, ausgestattet nun mit der

Autorität einer Legende, sehen viele Menschen in ihm weiterhin den Dissidenten und Aktivisten, während Ai Weiwei selbst darum bemüht ist, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit wieder auf sein Werk zu richten, das beziehungs- und facettenreich von der Würde und Zerbrechlichkeit des Menschen handelt – wie in der aktuellen großen Ausstellung in der Royal Academy in London zu sehen ist.

Dass bedeutende Kunstwerke und Kulturgüter nicht nur eine Projektionsfläche für ihre Bewunderer, sondern auch für ihre Anfechter und Feinde und noch dazu eine sehr verletzte Schlagader der gesellschaftlichen Identität sein können, zeigt die tragische Zerstörung der syrischen Weltkulturstätte Palmyra durch die Terrororganisation „Islamischer Staat“.

Die Bilder, die von den Sprengungen verbreitet wurden, sollen Zeichen der Macht sein und Gefühle der Ohnmacht hervorrufen. Es ist politische

Propaganda durch massive kulturelle Destruktion. Die Gesellschaft sieht fassungslos und bisweilen machtlos zu. Künstler versuchen, sich einzumischen, Stellung zu beziehen – und geraten dadurch natürlich auf ein Terrain, das nicht nur kulturpolitisch unübersichtlich wird.

Auf Einladung der Scheicha Al-Majassa stellt der berühmte belgische Maler Luc Tuymans in Doha, der Hauptstadt Katars, 180 seiner Werke aus – unter dem Titel „Intolerance“. Dafür hat sich Tuymans, dessen Gemälde immer auch einen politischen Bezug aufweisen, einer neuen Werkserie zugewandt.

Unter dem Titel „Arena“ zeigen sie beunruhigende, von Goya inspirierte Bilder, die sich mit dem IS und der Tragik der syrischen Flüchtlinge beschäftigen – ausgerechnet in Katar, jenem Golfstaat, der nicht nur mit seinem staatseigenen Nachrichtensender Al Jazeera, sondern auch mit seinen Waffen- und Geldlieferungen eine



Tuymans-Ausstellung in Doha, Katar.

Schlüsselrolle in diesem Krisengebiet spielt. Mit Tuymans hat man nun einen der politischsten Maler eingeladen, was wiederum als Geste nicht nur für die Kunstwelt zu werten ist.

In einem europäischen Land inmitten der aktuellen Flüchtlingsproblematik wurde sogar ein Künstler zum Staatenlenker: Edi Rama ist als Ministerpräsident Albaniens eine außerordentliche Figur, er wechselte vor 15 Jahren die Profession vom anerkannten Maler zum Politiker. Welche Veränderungen dies zeitigt, hat zuletzt Angela Merkel bei ihrem Staatsbesuch im Juli gemerkt, als sie u.a. den internationalen Künstlergrößen Philippe Parreno, Carsten Höller, Liam Gillick und Thomas Demand begegnete.

Die Pressekonferenz fand inmitten einer Kunstinstallation statt, hinter Merkel und Rama war statt der Staatsflaggen die Arbeit „Sign“ von Demand platziert – ein Werk über die Versprechungen des Kapitalismus. Ra-

ma hat eine Etage des Regierungssitzes in ein „Zentrum für Offenheit und Demokratie“ umgewandelt, wo auch Kunst gezeigt wird. In seinem, mit leiser klassischer Musik beschallten Büro schließlich liegen Farbkreiden auf jeder Ablage, um Einfällen und Stimmungslagen das Instrumentarium zur künstlerischen Visualisierung bereitzulegen.

Ein Ministerpräsident nutzt die Weltsprache der Kunst, ihre Freiheit und ihre Fähigkeit für experimentelle und erklärende Gesten, um den Diskurs über die Geschichte und den Status seines Landes grundlegend zu erweitern.

Dort, wo die Außenpolitik noch nicht offiziell handeln kann oder darf, übernimmt das Museum diese Rolle. Als das British Museum 2010 den Kyros-Zylinder, eines der wichtigsten Objekte der Einrichtung und eine Inkunabel der persischen Geschichte, für einige Monate an das Nationalmuseum in Teheran verlieh, war dies nicht nur ein Zeichen der kulturellen

Zusammenarbeit von Institutionen inmitten des Embargos, sondern leitete auch die Gespräche im Hinblick auf eine neue Phase der möglichen Verbesserung der politischen Beziehungen ein.

Ein starkes Zeichen setzte auch die Leihgabe eines Stücks des im British Museum aufbewahrten Parthenon-Frieses an die Eremitage in St. Petersburg Ende 2014: Sie wurde zur Fanfare für die kulturelle Zusammenarbeit in Zeiten angespannter politischer Beziehungen. Auch Deutschland betreibt diese Art *soft diplomacy*: Die von Exkaiserin Farah Diba angelegte Sammlung westlicher Kunst, die Jahrzehnte im Teheraner Museumsdepot verwahrt wurde, soll in Berlin gezeigt werden – als Zeichen der Öffnung des iranischen Regimes gegenüber dem Westen.

Geo- und Umweltpolitik, Wirtschafts- und Außenpolitik: Diplomaten der heutigen Zeit müssen auch Kunstpolitik lernen und einsetzen. (P)

FABIOLA GIANOTTI

Die römische Physikerin und Pianistin übernimmt im Januar die Generaldirektion des Kernforschungszentrums Cern.



Am Mailänder Konservatorium wurde Gianotti zur Klavierspielerin ausgebildet. Ihr Gerät: ein Yamaha-Piano. Ihr Lieblingskomponist: Franz Schubert.



1994
Nach Forschungsjahren am italienischen National-Institut für Kernphysik lockt das Cern: mit einer festen Stelle im Physikforschungsinstitut.

1987
Für ihre Dissertation forscht Gianotti am Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire (Cern) im Kanton Genf. 1989 erhält sie den Dokortitel von der Universität Mailand.

1979
Gianotti beginnt ihr Studium: Literatur, Kunstgeschichte, Philosophie; Mathematik und Physik sind Nebenfächer. Später wechselt sie von der Geistes- zur Naturwissenschaft: experimentelle Teilchenphysik, sucht Antworten auf die „großen Fragen“.

1960
Fabiola kommt in Rom zur Welt. Ihre Mutter ist Literaturwissenschaftlerin und Musikerin, ihr Vater Geologe. Mit sieben zieht sie nach Mailand.

BILANZGEWINNERIN

2016
Erstmals in der 62-jährigen Geschichte des Cern wird eine Frau das Sagen haben. Gianotti wird weniger forschen können, dafür mehr managen müssen. Das Jahresbudget liegt bei 900 Millionen Euro, kumuliert von 21 Mitgliedsstaaten.

2012
Am 4. Juli blickt die Welt aufs Cern: Gianotti präsentiert vor TV-Kameras den Nachweis der Existenz des sogenannten Higgs-Teilchens, eines Elementarteilchens, das allen anderen Partikeln ihre Masse verleiht.

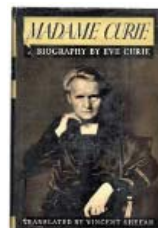
2009
Das Cern befördert Gianotti zur Chefin der Atlas-Arbeitsgruppe (3.000 Mitarbeiter), die mit dem weltgrößten Teilchenbeschleuniger LHC experimentiert.



Gianottis Espresso-kocher. Sie sagt: „In Italien ist jeder Kaffee ein Espresso.“

„
EIN CAPPUCCINO
PRO JAHR
PRO EUROPÄER.
“

Gianotti auf die Frage, ob das Cern nicht zu viel Geld verschlinge.



Mit 17 liest sie die Biografie von Marie Curie und ist „beeindruckt“ von Curies Experimenten.

Der Teilchenbeschleuniger LHC, tief unter der Erde, wiegt 7.000 Tonnen und hat einen Wert von rund fünf Milliarden Euro.



Das „Time“-Magazin ehrt sie 2012 bei der Wahl „Person of the Year“ als „runner-up“.

FOR INDIVIDUALISTS.



CHRONOSWISS

In formvollendeter Eleganz präsentiert sich der Sirius Régulateur Jumping Hour. Der Zeitmesser reiht sich harmonisch in die klassische Chronoswiss Linie ein und besticht durch ein aufwendig guillochiertes Zifferblatt und die springende Stunde im Fenster bei der „12“. Weitere Informationen unter www.chronoswiss.com

DIE LEGENDE UNTER DEN IKONEN.



Portugieser Perpetual Calendar.
Ref. 5033: Ewigen Ruhm versprochen die tollkühnen Expeditionen der portugiesischen Seefahrerlegenden. Ein würdevolles Vermächtnis dieser heldenhaften Epoche ist die Portugieser Perpetual Calendar. Überzeugt sie doch mit zeitloser Eleganz und wegweisender Technik wie dem 7-Tage-Automatikwerk mit Pellaton-Aufzug und Gangreserveanzeige oder dem ewigen Kalender,

der das Datum bis ins Jahr 2499 wiedergibt. In Menschenleben umgerechnet kann diese Uhr folglich ewig an ihrem Legendenstatus arbeiten. **IWC. ENGINEERED FOR MEN.**

Mechanisches IWC Manufakturwerk, automatischer Pellaton-Aufzug, 7-Tage-Gangreserve mit Anzeige, ewiger Kalender, ewige Mondphasenanzeige, entspiegeltes Saphirglas, Saphirglasboden, wasserdicht 3 bar, Durchmesser 44,2 mm, Alligatorlederarmband von Santoni

75
YEARS
PORTUGIESER
IWC SCHAFFHAUSEN

IWC Schaffhausen. Deutschland: +49 89 55 984 210. Schweiz: +41 52 635 63 63. Österreich: +43 1 532 05 80 51. www.iwc.de

IWC
SCHAFFHAUSEN