

23. August 2024

D: 7,50 EUR
A: 7,50 EUR
BeNeLux: 7,50 EUR
SVK: 7,50 EUR
POL: 35 PLN
CZE: 220 CZK

FLUGZEUGABSTURZ

Viel Ärger für
die Airbus-Tochter

IMMOBILIEN

Gemeinsam günstiger
ins Traumhaus

KLETT

Wie man als Familie
ein Unternehmen führt –
ohne Streit



Es lebe das Leben!

Neue Therapien versprechen, den Prozess des Alterns
aufzuhalten. Investoren wetten auf den Traum der Verjüngung.
Eine Branche zwischen Medizin und Lifestyle

HAIR rituel
by sisley
PARISLE SÉRUM
ANTI-AGING ELIXIER FÜR DAS HAAR

KRÄFTIGT • VITALISIERT • STÄRKT

51
AWARDS*

*Press awards worldwide since 2018.

MAJA BRANKOVIC
stv. Chefredakteurin

Erholt und voller Tatendrang kommen wir aus dem Sommerurlaub zurück. Und zu Hause ist die Stimmung mies.

Der Schaffner im ICE motzt am Montagmorgen in seiner Durchsage, er habe schlechte Laune und wolle deshalb keine langen Gesichter sehen. Und in Berlin versuchen die Ampelkoalitionäre nicht mal mehr zu kaschieren, dass sie rettungslos verloren sind. Kanzler Olaf Scholz findet alles nur noch „mühselig“. Da stimmen wir ausnahmsweise mal zu. Das Land braucht dringend einen Gute-Laune-Boost. Mit der Ampel wird das aber nichts.

Dabei sind die Voraussetzungen für eine bessere Stimmung gar nicht mal so schlecht. Im Ernst! Die meisten Deutschen haben nämlich keine Lust auf Streit. Sie wollen sich nicht ständig aufregen, sie interessieren sich nicht für parteipolitische Scharmützel. Sie können Widersprüche aushalten, finden etwa Klimaschutz eine gute Sache – und wollen trotzdem Verbrennerautos fahren. Vor allem möchten die meisten keine extremen Parteien in die Parlamente wählen. Sie fühlen sich in der Mitte wohl. Nur was sollen sie tun, wenn in der Mitte kein Angebot besteht? Dann geben sie irgendwann doch den wachsenden Fliehkräften hin zu den politischen Rändern nach. Zu diesem Ergebnis kam Steffen Mau, Deutschlands wohl einflussreichster Soziologe, als er in einer Untersuchung unsere Gesellschaft neu vermaß. Mau vergleicht sie mit einem Dromedar: großer Höcker in der Mitte, flach auslaufend

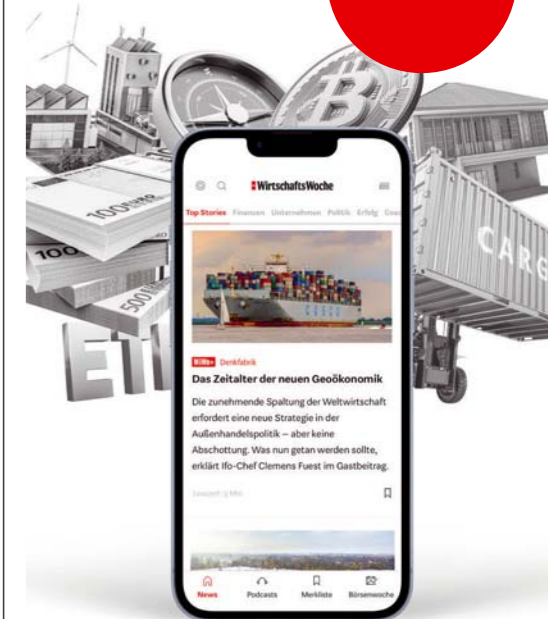
nach links und rechts. Als Gegenbeispiel nennt er die USA, ein Kamel: zwei große Gruppen, die sich unversöhnlich gegenüberstehen. Da haben wir es noch gut! Wir müssen mit einem Höcke klarkommen, aber nicht mit zwei Höckern. Immerhin.

Wenn die Menschen aber immer wieder vor den Kopf gestoßen werden, wird das nicht so bleiben. Dann wird auch dem Tapfersten die Laune vergehen. Mau spricht von „Allmählichkeitsschäden“, in Anlehnung an die Assekuranz. Konstant träufelt jemand Wasser in das Fundament unserer Demokratie. Der Schaden bleibt erst unbemerkt – und wird dann umso deutlicher offenbar. Der Keller ist nass. Das wird teuer. Noch mehr Träufeln vertragen wir nicht. Hat der Kanzler dem US-Präsidenten Joe Biden nicht gerade dafür Respekt gezollt, dass er seine eigenen Ambitionen zurückstellt? Dafür, dass er im richtigen Moment von der politischen Bühne abtritt? Herr Scholz, jetzt sind Sie am Zug. Dann kehrt vielleicht auch die gute Laune zurück. ■

Das Land
braucht einen
Gute-Laune-
Boost, doch mit
der Ampel wird
das nichts

Wirtschaft aus
erster Hand.
Sofort in
Ihrer Hand.

Von Geldanlage bis Wirtschaftspolitik:
Mit der **App der WirtschaftsWoche**
verstehen Sie die Hintergründe
aktueller Nachrichten und profitieren
von konkreten Finanztips.

Jetzt
herunterladen

wiwo.de/app



Inhalt



16

TITELGESCHICHTE ▲
Menschen, wollt ihr ewig leben?
Ein Blick hinter die Kulissen
der Longevity-Branche

24

POLITIK ◀
Der WiWo-Aufbruchatlas:
wo der Osten blüht und leuchtet

Kompakt

- 8 MELDUNGEN Längere Flugrouten sind CO₂-neutral / Kaufinteressenten für Helma Eigenheimbau / Brandbrief an Wissing / Millionen für den Glasfaserausbau
- 10 ERST MAL DIE FAKTEN So viel verdienen die Deutschen
- 12 KOLUMNE Max Haerder hat ein bisschen Mitleid mit Olaf Scholz
- 14 GAMECHANGER Plastikmüll für hochwertige Recyclingprodukte

Titelgeschichte

- 16 LÄNGER LEBEN Forscher versprechen, den Altersprozess aufzuhalten. Investoren wetten auf Jungbrunnentechnologien

Politik & Weltwirtschaft

- 24 AUFBRUCH OST Wo der Verdruss wächst – und wo die Zuversicht
- 30 FACHKRÄFTE Pakt mit Indien: So geht gezielte Zuwanderung!
- 36 DER VOLKSWIRT Die EU bremst ihre eigenen Handelsverträge aus
- 38 KONJUNKTUR Das Exportklima trübt sich erneut ein
- 39 DENKFABRIK Hans-Werner Sinn fordert längere Lebensarbeitszeit
- 40 ESSAY Dieter Schnaas über das Ampelende und die Sorgen-CDU
- 42 WIRTSCHAFT VON OBEN Die Luxusbunker der Superreichen

Unternehmen & Technologie

- 44 AIRBUS/ATR Propellerflugzeuge mit Sicherheitsproblemen?
- 50 MCKMAKLER Vom Vorzeige-Start-up zum Problemfall

- 54 OLDENBURGISCHE LANDESBANK Warum Investoren ihre hübsche Bank nicht loswerden
- 60 POLIZEIFUNK Die alte Technik soll weg – die neue ist nicht besser
- 62 JOCHEN SCHWEIZER Die Krokodilstränen des Gutscheingroßmeisters
- 66 START-UP DER WOCHE Biologisch abbaubare Inhaltsstoffe

Finanzen & Immobilien

- 68 EIGENHEIM Geld reicht nicht? Die Vorteile eines Kaufs in der Gruppe
- 74 RUSSLAND Können Anleger in Kaliningrad an ihre Aktien kommen?
- 78 BÖRSENWOCHE Deutsche Telekom / Northern Star Resources / Parker-Hannifin / Shimano / Anleihe Spanien / Länderspiel Norwegen / Fonds Fiera Oaks EM Select

84 STEUERN & RECHT

86 WIWO COACH

Management & Karriere

- 88 FAMILIENFIRMEN David Klett ver-söhnt Privates und Geschäftliches
- 92 DIENSTREISEN So lässt sich der Jetlag überwinden
- 94 HISTORY Die Hermesbürgschaft: Basisinnovation einer Exportnation
- 98 UND DANN ÄNDERTE SICH ALLES Johann Lafer

3 Editorial

96 Leserbrief & Impressum

97 Register



54

UNTERNEHMEN ▲
Unter Stefan Barth wurde die Bank OLB fit – nur will sie keiner kaufen

68

IMMOBILIEN ►
Kommt, wir kaufen uns ein Haus? Was Gruppen dabei zu beachten haben



88

MANAGEMENT ▼
David Klett kennt die vielen Probleme in Familienfirmen – und die Lösung



WiWork

In jeder Ausgabe stecken viel Arbeit und Zeit:
Wo und wie wir für Sie recherchiert haben



Wissen Sie, was ein Dünnbettverfahren ist? Solche Begriffe lernt der indische Auszubildende Shameer Shaji, der in Bielefeld Betonbauer wird. Mit WiWo-Redakteurin Sophie Crocoll wollte er sich „natürlich auf Deutsch“ unterhalten. Die Bundesregierung hofft, künftig mehr Menschen wie Shaji aus Indien auf den deutschen Arbeitsmarkt zu locken

Seite 30



Eine Rundum-Kur, die ewige Jugend verspricht: Wovon Menschen seit langem träumen, wollen Biotechnologen jetzt Wirklichkeit werden lassen. Unsere Autoren haben Kliniken, Forscher und Unternehmer besucht, die das Altern umkehren – und sogar den Tod abschaffen wollen

Seite 16

59

Landkreise gibt es in Ostdeutschland. Was denken die Menschen dort über ihre Chancen und ihren Standort? Wo blicken sie zuversichtlich in die Zukunft? Der WiWo-Aufbruchatlas, erhoben vom Meinungsforschungsinstitut Civey, liefert die Antworten. Kreis für Kreis

Seite 24



Der Nachteil am ansonsten großartigen Job des Bankenreporters sind die Dienstreisen: Die führen Redakteur Lukas Zdrzalek selten weiter als in einen der Frankfurter Bürotürme. Umso mehr freute er sich, den Kopf hinter dem Umbau der Oldenburgischen Landesbank, Stefan Barth (l.), in der niedersächsischen Universitätsstadt zu treffen

Seite 54



WiWo N° 28/2023-wiwo.de von 26.9.2023

Fortsetzung folgte

Vor rund einem Jahr berichteten wir, dass wohl ein ukrainisches Kommando die Nord-Stream-Pipeline gesprengt hat. Jetzt gibt es kaum noch Zweifel.

Im August 2023 recherchiert Chefreporter Daniel Goffart, wie weit die Ermittlungen ein Jahr nach der Zerstörung gediehen sind. Er erhält aus hochrangigen Geheimdienstkreisen die Auskunft, dass ein ukrainisches Spezialkommando als Urheber in Betracht kommt. Es gibt zahlreiche Indizien. Aber die Bundesregierung übt sich wohl in politischer Rücksichtnahme: Man will nicht riskieren, dass die Unterstützung für die Ukraine und der Zusammenhalt des Westens gegenüber Putin bröckeln.

Inzwischen gibt es kaum noch Zweifel, dass ukrainische Kampftaucher die Gaspipeline gesprengt haben. Vor wenigen Tagen scheiterte die auf deutsches Ersuchen geplante Verhaftung eines Tatverdächtigen in Polen; der Mann war zuvor gewarnt worden. Die Regierung in Kiew wusste offenbar von der Sabotage, stoppte die Aktion aber nicht, obwohl die USA darum gebeten hatten. Die Bundesregierung schweigt weiterhin. Die deutschen Hilfen für die Ukraine im Etat 2025 wurden gekürzt, aber das habe nichts mit Nord Stream zu tun, heißt es. D. GOFFART

FOTOS: JAN DÜFELSIEK (2)

PORSCHE

ONE TEAM ONE DREAM



PASCAL WEHRLEIN

WELTMEISTER 2024

ABB FIA FORMULA E

Herzlichen Glückwunsch, Pascal! Wir haben es geschafft! Das TAG Heuer Porsche Formel E Team hat die ABB FIA Formel E Fahrer Weltmeisterschaft gewonnen.

FORMULA E TEAM

TAGHeuer
PORSCHE

Nach fünf unglaublichen Jahren feiern wir diesen elektrisierenden Moment. Dieser Titel gehört dir, unseren Partnern und unseren Fans. Gemeinsam sind wir Raceborn.

TAGHeuer

Mobil 1

Ansys

CATO

Porsche

LOCTITE

ABB

Julius Bär

NetApp

BOSS

HUMBEL

stb

RUSSLANDSANKTIONEN

Lange Umwege auf Asienflügen schaden dem Klima nicht

Viele europäische Fluglinien leiden darunter, dass sie wegen des Krieges in der Ukraine und den Sanktionen gegen Russland große Umwege nehmen müssen, um nach Ostasien zu kommen. Chinesische Airlines können dagegen weiter Wladimir Putins Reich überfliegen, sparen so Zeit und Kerosin. Die verlorene Wettbewerbsfähigkeit treibt British Airways und Virgin Atlantic sogar zu dem radikalen Schritt, Routen wie London-Peking oder London-Shanghai ganz aus dem Angebot zu nehmen.

Es liegt nahe, davon auszugehen, dass die Umwege und der höhere Kerosinverbrauch dem Klima weiter schaden. Eine bisher unveröffentlichte Studie des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) kommt aber zu einem überraschenden Ergebnis. Die Forscher haben 252 tägliche Verbindungen untersucht, die vor dem Krieg über Russland oder die Ukraine führten und sie mit den heutigen Routen verglichen. Demnach verbrauchen die Airlines nun auf den Strecken im Schnitt 2,1 Prozent mehr Kerosin. Auch der CO₂-Ausstoß ist um 2,1 Prozent gestiegen.



Bei Flügen über Russland bilden sich häufiger langlebige Kondensstreifen als auf den Südrouten

„Dank der Verlagerung der Flüge in niedrigere geografische Breiten kommt es aber nicht zu einer Erhöhung der Klimawirkung“, sagt Florian Linke, Leiter des DLR-Instituts für Luftverkehr. Grund: Die Luft im Süden ist wärmer, es bilden sich seltener langlebige Kondensstreifen. Aus denen entstehen Schleierwolken, die verhindern, dass Wärme ins All abgestrahlt wird. Sie tragen so zum Treibhauseffekt bei.

Für europäische und amerikanische Linien ist das nur ein schwacher Trost. Denn die selteneren Kondensstreifen schlagen sich nicht in ihren Kosten nieder. Die entstehenden Mehrausgaben sind dagegen zum Teil erheblich. Die Finnair-Verbindung Helsinki-Singapur etwa ist laut DLR heute nicht nur 14 Prozent länger, der Flieger verbraucht auch fast 19 Prozent mehr Sprit. Gerade im direkten Wettbewerb ist das für westliche Linien ein Problem. Ein United-Airlines-Flug von Delhi nach Chicago verbraucht der Studie zufolge 11 Prozent mehr Sprit als ein Air-India-Flug. Air India nimmt nach wie vor die Ideallinie über Russland. T. STOELZEL

Deutschland sucht ...

Was googelt die Nation?
Diese Woche: Oatly versus Alpro



■ häufiger OATLY
■ häufiger ALPRO

Der Absatz von pflanzlicher Milch wächst. Die bekanntesten Marken sind einer Umfrage zufolge Oatly und Alpro. Während sich Oatly rein auf Hafermilch fokussiert, setzt Alpro auf ein breites Angebot. Ein Blick auf die Google-Suche zeigt: Der hippe Hersteller Oatly wird vor allem in den Großstädten Berlin und Hamburg gesucht. In Bremen verliert Oatly knapp.

Quelle: Google

HELMA EIGENHEIMBAU AG

Bewegung beim Helma-Verkauf

Die Übernahme der insolventen Bauunternehmen Helma Eigenheimbau und Helma Wohnungsbau durch den Immobilienentwickler Rainer Schorr schien reine Formsache. Im Juli wurde „Abschluss exklusivität“ für Verhandlungen mit Schorrs PRS Family Trust vereinbart. Bis Ende August sollte der Deal mit über 40 Immobilienprojekten abgeschlossen werden. Doch ob Schorr den Zuschlag wirklich erhält, ist fraglich. Intern heißt es, dass Helma-Insolvenzverwalter Manuel Sack inzwischen nicht mehr exklusiv mit Schorr verhandelt, sondern zusätzlich mit zwei weiteren Kaufinteressenten. H. HIELSCHER

SCHIENENNETZ

Brandbrief an Wissing

Die privaten Bahnbetreiber in Deutschland fürchten, bei der Digitalisierung der Schiene den Anschluss zu verpassen. In einem Brandbrief an Bundesverkehrsminister Volker Wissing (FDP) werfen die Verbände Die Güterbahnen, Mofair und AERL dem Minister Handlungsschwäche vor und fordern ihn auf, die Umrüstung der Infrastruktur „zur Chefsache“ zu erklären und die Branche zu einem „Krisengipfel“ unter dessen Leitung einzuladen.

„Wir sehen den mangelnden Gestaltungswillen Ihres Hauses als schweres Hemmnis an, die richtigen Konsequenzen aus der rechtlichen und technischen Si-

tuation rund um die Modernisierung der Leit- und Sicherungstechnik des Systems Schiene zu ziehen“, schreiben sie im Brief vom 18. Juli, der an Wissing adressiert ist. Die Zugleit- und Sicherungstechnik ETCS gilt als die Basis des digitalen Eisenbahnbetriebes. Bei der Umrüstung der Fahrzeuge und Anlagen hinkt Deutschland anderen europäischen Ländern weit hinterher. A. LEBEDEV



Die Bahn soll pünktlicher und sicherer werden

DIGITALISIERUNG

Neue Millionen für den Glasfaserausbau

Die Kieler GVG Glasfaser kann den Netzausbau vorantreiben. Ein Bankenkonsortium von ING, KfW und NordLB gewährt dem Netzbetreiber einen Kredit von 85 Millionen Euro, der um weitere 80 Millionen Euro aufgestockt werden kann. Das ist für die Branche eine der größten Finanzierungen des Jahres. Klaus Hölbling von Alix Partners spricht von einem „Glücksfall“. Der Branchenkenner befürchtet, dass etliche ausbauende Konzerne anstehende Finanzierungsrunden nicht überleben. Hö-



Das Geld ist ein Glücksfall für das neue Netz

here Zinsen und Baukosten belasten die Branche. Rund 50 Prozent des ausstehenden Kreditvolumens werden in zwölf bis 18 Monaten fällig, so Hölbling. Die GVG hatte zuletzt 110 ihrer 450 Arbeitsplätze abgebaut. Mit dem neuen Geld fokussiert sie sich auf die Fertigstellung von Hausanschlüssen, 130 000 sind in ihrer Pipeline.

Kein neues Geld haben die Kieler von ihrem Hauptinvestor Palladio Partners erhalten. „Ausbauende Unternehmen brauchen häufiger neue Finanzierungsquellen“, sagt M&A-Berater Nico Grove. Teils haben die Infrastrukturfonds Maximalbeiträge ausgereizt, die sie einzelnen Projekten zur Verfügung stellen können. Auch scheinen Projekte wie Datacenter risikoärmer und rentabler. Der letzte große Deal der Branche ging an Deutsche Gigasetz. Die Hamburger erhielten von ihren Banken im Dezember 250 Millionen Euro mit potenzieller Aufstockung um weitere 200 Millionen Euro. Doch das reicht wohl nicht: Sie bewerben sich nun bei der Europäischen Investitionsbank um einen Kredit von 200 Millionen Euro. N. HUSMANN

DIE KÖPFE DER WOCHE

Transfermarkt



AUFSTEIGER

Roland Ruffing wird ab September Chef von Metro Deutschland. Er ist seit fast 20 Jahren bei der Metro und war zuletzt für die Länder Rumänien, Polen, Ungarn, Bulgarien und Serbien verantwortlich. Ruffing löst Martin Schuhmacher ab.



UMSTEIGER

Alexander Pollich, bislang Geschäftsführer von Porsche Deutschland, wird voraussichtlich ab September der neue Chef des Sportwagenbauers. Vorgänger Michael Kirsch soll auf eine andere Position im Unternehmen wechseln.



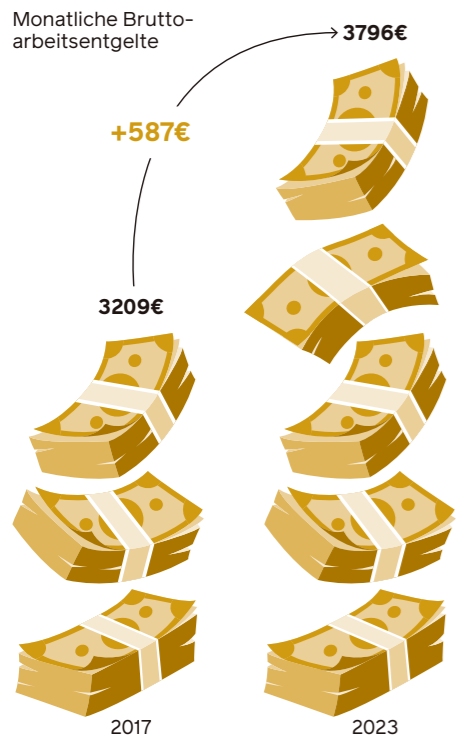
AUSSTEIGER

Pierre Kemula verlässt Ende Oktober Curevac. Der Finanzvorstand war acht Jahre lang bei dem Biotechunternehmen. Wer ihm bei Curevac nachfolgen wird, ist nicht bekannt. Die Suche nach einem neuen CFO ist im Gang.

Das verdienen die Deutschen

Bildung zahlt sich aus, West sticht Ost - und Männer streichen mehr ein als Frauen:
Frische Daten aus dem Entgeltatlas der Bundesagentur für Arbeit

1 Plus 600 Euro in sechs Jahren: Die Löhne steigen - allein von 2022 auf 2023 um rund vier Prozent



2 Je qualifizierter, desto besser bezahlt: Akademiker hängen beim Geld weiterhin andere Berufs- und Bildungsgruppen deutlich ab

Monatliche Bruttoarbeitsentgelte

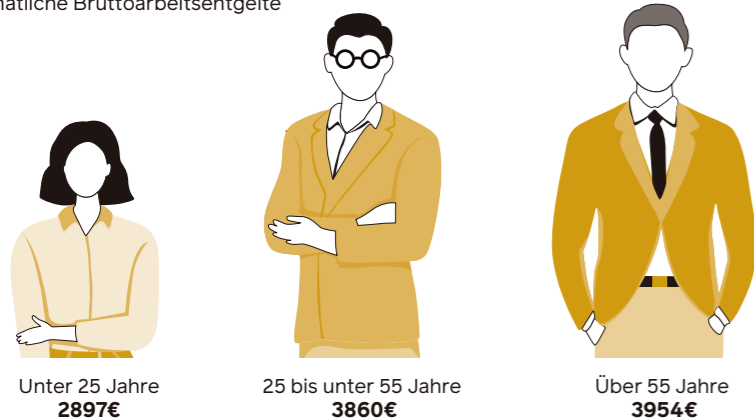


376

Euro beträgt der Gender Pay Gap: Noch immer verdienen Frauen bei gleichem Job und gleicher Qualifikation weniger

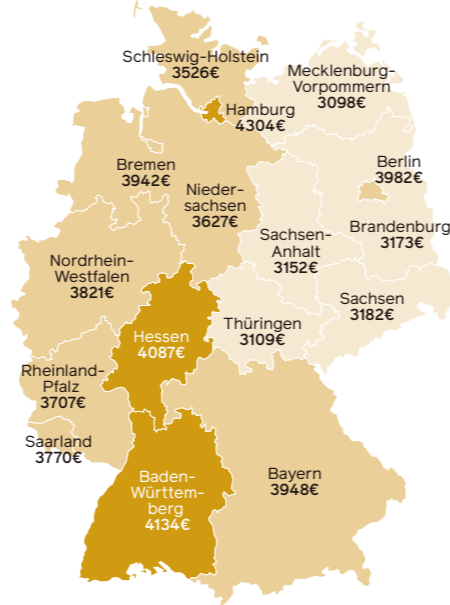
4 Und ebenfalls gilt: Je älter, desto höhere Löhne - wobei der Sprung jenseits der 55 Jahre nicht mehr besonders groß ausfällt

Monatliche Bruttoarbeitsentgelte



3 Das Hoch im Norden? Teils, teils. In Hamburg wird am besten verdient

Monatliche Bruttoarbeitsentgelte



TEXT
Max Haerder

GRAFIK
Carsten Stollmann

QUELLE:
Medianwerte von
Vollzeitbeschäftigten,
Bundesagentur für
Arbeit, Vecteezy

How to
Handelsblatt
BUSINESS

UP TO DATE
UNKOMPLIZIERT
UNMITTELBAR

Kostenfreie Webinare und Streams, damit Sie entschieden handeln

Handelsblatt How to Business bietet Unternehmen **konkrete Lösungen und Handlungsempfehlungen** zu aktuellen wirtschaftlichen Themen - als **kostenfreie Webinare und Streams live und jederzeit abrufbar**.

- Mehr als 16.000 registrierte Nutzer:innen
- Über 250 Inhalte live und on demand
- Über 500 Expert:innen

Jetzt kostenlos anmelden:
how-to-business.handelsblatt.com



Handelsblatt
Substanz entscheidet.

DARÜBER SOLLTET IHR
MAL SCHREIBEN

Verschont Russland gezielt die Eisenbahn in der Ukraine?

Ein Leser wundert sich, dass hochrangige Politiker die Ukraine immer wieder per Bahn besuchen können. Verschont Russland diesen zentralen Zugangsweg – und wenn ja: Welches Kalkül steckte dahinter? Die Antwort: Wenig deutet darauf hin, dass der Kreml bei den Zielen seiner Zerstörung wählerisch ist. Die Ukraine berichtet von zunehmenden Angriffen auf zentrale Bahnstrecken. Bei einem Raketenbeschuss auf einen Bahnhof in der Ostukraine wurden jüngst elf Menschen verletzt. Nach Angriffen auf Gleise musste die ukrainische Bahngesellschaft im April temporär alle Lieferungen an den Schwarzmeereshafen Tschornomorsk einstellen.

Grundsätzlich unterscheidet Russland kaum zwischen zivilen und militärischen Einrichtungen. Attacken richten sich laut russischem Verteidigungsministerium gegen „westliche Waffen und militärische Ausrüstung“, die per Bahn transportiert werden, etwa in der Region Charkiw. Dass auch die Staatsgäste verbündeter Partner das 12 000 Kilometer umfassende Streckennetz der ukrainischen Eisenbahn nutzen, hat daher wohl einen simplen Grund: Der Himmel ist noch gefährlicher als die Schiene – das Flugzeug keine Alternative zur Bahn. **M. BIEDERBECK**



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



Ein weites Schlachtfeld

Der Kanzler, der Krieg und seine Koalition: In diesen Tagen sind alle Konflikte miteinander verbunden

Man kann ja von Olaf Scholz halten, was man will, aber so ein Kanzlerkopf muss schon eine Menge verarbeiten. Nehmen wir nur mal diese Woche: nach seinem Olympiaabstecher die erste richtige Arbeitswoche nach dem sogenannten Urlaub, in den bereits Kleinigkeiten wie die Flickschusterei am Etat und ein Geiselaustausch mit Russland fielen. Ironie aus. Wie gesagt: Es ist viel. Immer und immer wieder. Während sich das politische Berlin seit vergangener Woche die Köpfe heiß redet, ob Deutschland nun noch ein verlässlicher Unterstützer der Ukraine ist oder doch eher die Schuldenbremse ihre Spuren bis nach Kiew zieht, kalauert sich Scholz am Montag zunächst über den Stoppelmarkt in Vechta, als wäre nichts gewesen. Und ist beim Versuch, seine eigene Unlustigkeit auszukosten, sogar tatsächlich ziemlich witzig.

Aber so ein Kanzler tag gleich schottischem Wetter: Alle vier Jahreszeiten bekommt man binnen 24 Stunden. Am Abend folgt ein Bürgerdialog, bei dem ihm eine Menge Kritisches und viel schlechte Laune entgegenschlagen. Am Dienstagvormittag darf der Industriekanzler sich dann kurz beim milliarden-schweren Spatenstich für eine Chipfabrik in Dresden feiern, nur um später in einem Interview das Ampellamento seinerseits fortzuschreiben. Es fallen Worte wie „Schlachtfeld“ und „Pulverdampf“.

Eigentlich verbieten sich solche Metaphern, wenn wirklich Krieg herrscht, das weiß auch Scholz. Dass sie ihm dennoch passieren, sagt viel über seinen eigenen Zustand und den der Koalition.

Am Mittwoch schließlich holt der Krieg ihn dann wieder ein, politisch und auch geografisch. Der Bundeskanzler besucht die Republik Moldau. Chisinau, die Hauptstadt, liegt keine 200 Kilometer Luftlinie entfernt von Odessa. Es ist ein Besuch am Rande von Tod und Raketen-terror, in einem Land zudem, in dem sich Moskau in der abtrünnigen Region Transnistrien einen Unruheherd hält.

Wie der Kanzler es mit der Ukrainehilfe hält, diese Frage begleitet ihn dort auf Schritt und Tritt. Aber nur wenig bringt den Kanzler so in Rage, wie wenn seine Solidarität und seine Kontinuität infrage gestellt werden. Denn die ganze Aufregung der jüngsten Tage ist für ihn, einmal mehr: heiße Luft. Reine mediale Aufwallung. Aus seiner Sicht müssen nur noch wenige Feinheiten geklärt werden, in Brüssel und Washington, dann steht der 50-Milliarden-Dollar-Fonds für die Ukraine – und die ganze Debatte wird obsolet.

Es ist ein Plan. Wären zuletzt bloß nicht so viele von Olaf Scholz' Plänen gründlich schiefgegangen. ■

MAX HAERDER leitet das Ressort Politik & Weltwirtschaft und schreibt hier im Wechsel mit Varinia Bernau und Konrad Fischer.

ILLUSTRATION: STUART PATIENCE



#ZUSAMMENLAND

VIELFALT MACHT UNS STARK!

Dumpfer Populismus? Nein danke! Die sogenannte »Remigration« unserer Freundinnen, Nachbarn, Kolleginnen? Ganz sicher nicht. Und Faschismus? Nie wieder! Deutschland braucht keine Alternative zur Freiheit und Vielfalt. Wir haben aus der Geschichte gelernt und vergessen nicht, wie das Unmenschliche – zunächst heimlich und verhalten, dann unterdrückend und brutal – in die Gesellschaft eingedrungen ist. Die gegenwärtige Zeit erfordert eine klare Haltung. Wir stehen gemeinsam für ein offenes Land, das sich mutig den Herausforderungen stellt, anstatt sich von rechter Propaganda aufheizen und aufhetzen zu lassen. Denn wir wissen bereits, wohin das führen kann. Also, dieses Jahr zählt: Gegen Hass und Spaltung. Für ein neues Miteinander. Gemeinsam stark in einem vielfältigen #Zusammenland.

Eine Initiative von:

DIE ZEIT Wirtschafts Woche
Handelsblatt TAGESSPIEGEL
Süddeutsche Zeitung STRÖER

Mehr erfahren:



GAMECHANGER

Eine Datenbank zeigt, welche Wertstoffe im Plastikmüll stecken

Ideen, die unsere Welt verändern und verbessern. Wir stellen sie vor. Diesmal: ein Prozess zur besseren *Aufbereitung von Kunststoffabfall*

DIE IDEE

Bereiten Recyclingfirmen Plastikmüll wieder auf, entsteht dabei ein minderwertiges Produkt: Das Material reicht für eine Parkbank oder für einen Müllsack. Der Plastikmüll besteht zwar meist aus sogenannten Polyolefinen, zu denen gängige Kunststoffe wie Polyethylen oder Polypropylen zählen. Das sind prinzipiell wertvolle Rohstoffe. Doch weil Plastikabfall bisher oft geschreddert wird, ist selten klar, welche Kunststoffe darin – abgesehen von sonstigen Verunreinigungen – enthalten sind. Aus den Resten höherwertige Produkte zu erzeugen ist daher kaum möglich.

Bis heute.

Fachleute vom Fraunhofer Institut für Betriebsfestigkeit und Systemzuverlässigkeit LBF in Darmstadt wollen jetzt bereits bekannte Verfahren und Techniken zur

Stoffanalyse so weiterentwickeln, dass sich damit im gewerblichen Maßstab herausfinden lässt, welche Polyolefine und sonstigen Stoffe genau in Kunststoffrezyklaten stecken. Und sie wollen, basierend auf ihrer Analyse, Herstellern Handlungsanweisungen geben, wie viele und welche neuwertigen Polyolefine sie den Reststoffen zusetzen müssen, um daraus höherwertige Kunststoffe etwa für Verpackungen, vielleicht sogar Lebensmittel, herstellen zu können.

DER KOPF

Hinter dem Vorhaben steckt Fraunhofer-Chemiker Jan-Hendrik Arndt, der das Fachteam Trennverfahren leitet. Er arbeitet eng mit einer Reihe von Industrieunternehmen zusammen, etwa Herstellern von Analysegeräten. Damit deren Technik die Zusammensetzung auswerten kann, muss ein Teil des geschredderten Plastikmülls per Lösungsmittel verflüssigt werden. Beteiligt sind Recyclingfirmen und Betriebe, die das gewonnene Material für ihre Produkte einsetzen wollen.

DIE UMSETZUNG

Bis Unternehmen den Prozess in großem Maßstab einsetzen, dürfte noch etwas Zeit vergehen. Das Forschungsprojekt ist auf zwei Jahre ausgelegt. Dann soll nicht nur eine Datenbank stehen, in der Recyclingfirmen nachschlagen können, zu welcher Recyclatmischung sie wie viel und welche neuwertigen Polyolefine zugeben müssen, damit höherwertige Kunststoffe entstehen können. Sondern das Ganze soll auch zu einer Norm werden, an die sich Unternehmen aus aller Welt halten können, um immer gleiche Qualitäten Plastik per Recycling erzeugen zu können. Geht es nach Arndt, sollen erste Unternehmen sein Verfahren schon während der Projektlaufzeit nutzen.

T. STÖLZEL

Auch Kunststoffabfälle wie Plastikmüll sollen sich dank neuer Recyclingverfahren künftig leichter zu höherwertigen Produkten verarbeiten lassen



PREISFRAGE

Die Ökonomie eines Festivals



24 %
Künstlerische Gestaltung



26 %
Infrastruktur



29 %
Organisation und Durchführung

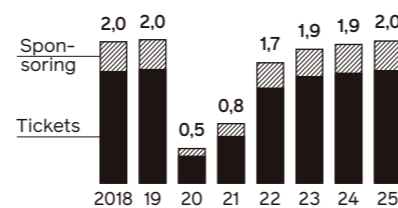


14 %
Pacht, Versicherung, Genehmigungen, Reinigung



7 %
Sonstiges

Die Kosten in der Branche sind zuletzt stark gestiegen.



Der Umsatz (in Mrd. Euro*) der Livemusik-Branche durch Ticketverkäufe und Sponsoring erholt sich nach der Pandemie wieder.

L. FRICK

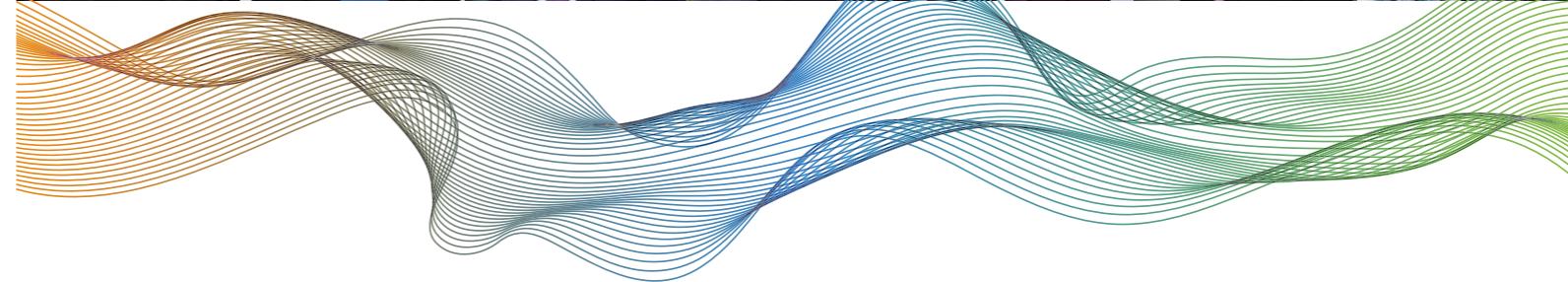
FOTOS: GETTY IMAGES/WIREIMAGE. QUELLE: *PROGNOSE FÜR 2024 UND 2025: NATION OF GONDWANA; STATISTA

VONEINANDER LERNEN
MITEINANDER GESTALTEN



Ökonomische Bildung konkret:
Innovativ. Nachhaltig. Zukunftsweisend.

BÖB KONGRESS 2024



Wir haben kein Erkenntnisproblem. Es mangelt an der Umsetzung. Zeit zum Handeln!

Beim BÖB KONGRESS 2024 diskutieren wir über die Zukunft der Ökonomischen Bildung und ihren Beitrag für mehr Chancen- und Bildungsgerechtigkeit. Im Mittelpunkt stehen folgende Panels:

- Ökonomische Bildung heute: Ist sie fit für die Zukunft?
- Ökonomische Bildung morgen: Welche Innovationen braucht es?
- Ökonomische Bildung konkret: Beispiele aus der Praxis.
- Zusammenhalt der Gesellschaft: Welchen Beitrag leistet die Bildung?

Unsere Referentinnen und Referenten:

- Bettina Stark-Watzinger**, Bundesministerin für Bildung und Forschung
- Katharina Günther-Wünsch**, Senatorin für Bildung, Jugend und Familie des Landes Berlin
- Jürgen Böhm**, Bildungsstaatssekretär des Landes Sachsen-Anhalt
- Prof. Dr. Olaf Köller**, Ständige Wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz (SWK), Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik (IPN)

- Prof. Dr. Bettina Fuhrmann**, Wirtschaftsuniversität Wien, Interdisziplinäres Zentrum für Ökonomische Bildung
- Prof. Dr. Carmela Aprea**, Universität Mannheim, Mannheim Institute for Financial Education (MIFE) u.a.
- Louisa Charlotte Basner**, Generalsekretärin der Bundes-schülerkonferenz

Seien Sie dabei und gestalten Sie mit! Die Zukunft ist jetzt!



Anmeldung: www.boeb.net/kongress

BÖB KONGRESS 2024
1. Oktober 2024 in Berlin

Medienpartner



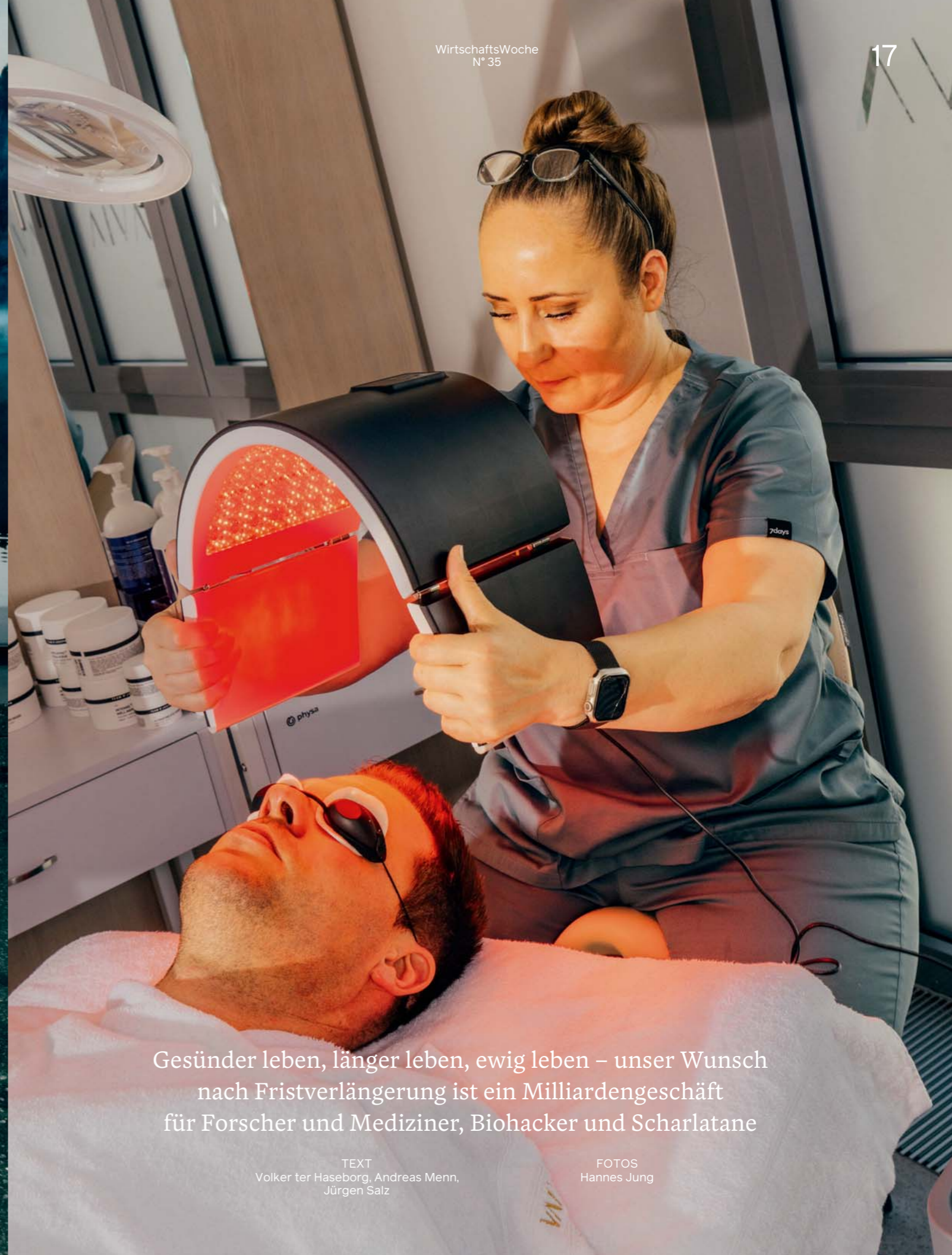
Unter der Schirmherrschaft des



Ode an die Jugend



WiWo-Reporter Volker ter Haseborg in „seiner“ Verjüngungsklinik, dem Aiva Institut für Vitalität und Ästhetik in Berlin. Zur Begrüßung gibt's Vitamine. Später untersucht eine Kosmetikerin seine Hautqualität.



Gesünder leben, länger leben, ewig leben – unser Wunsch nach Fristverlängerung ist ein Milliardengeschäft für Forscher und Mediziner, Biohacker und Scharlatane

TEXT
Volker ter Haseborg, Andreas Menn,
Jürgen Salz

FOTOS
Hannes Jung

Mein Weg zum längeren Leben beginnt in einem Bürogebäude an einer stark befahrenen Straße im Berliner Bezirk Marzahn-Hellersdorf. Der Aufzug surrt in den ersten Stock. Eine Tür später stehe ich im Aiva Institut für Vitalität und Ästhetik, einer Klinik für Menschen, die länger gesund leben wollen.

Dicke Fenster schlucken den Lärm, grüne Vorhänge ersparen den Blick auf die Straße, Raumdeco liegt in der Luft. Der Hausherr: Dottore Andrea Caletti, 44, kräftiges Haar, gesunde Zähne, geboren in Italien, wohnhaft in Berlin. Gelernter Schönheitschirurg. Jetzt aber: Lebensverlängerer. Er bittet an eine Bar und kredenzt Nüsse, mit Zartbitterschokolade überzogen. Sie schmecken: gesund.

Caletti ist Chef des Aiva Instituts. Er hat eine Kältekammer, eine Sauerstoffkapsel – und ein Skalpell, mit dem er die Verjüngung seiner Kunden kosmetisch beschleunigen kann. Eine Kassenzulassung hat er nicht. Er rechnet privat ab. Caletti hat mich, WiWo-Reporter Volker Haseborg, eingeladen, sein Angebot zu testen. „Ich versuche, das Beste aus den Menschen herauszukriegen“, verspricht er: „Damit sie sich besser fühlen.“

Der Besuch beim Dottore in Berlin ist der Beginn einer Reise in das Geschäft mit dem längeren, gesünderen, ewigen Leben. 2025 wird die Industrie rund 600 Milliarden Dollar umsetzen, schätzt die Bank of America. Sie versammelt sich unter dem Schlagwort Longevity (sprich: Longtschäwiti), Langlebigkeit, oder Rejuvenation, Verjüngung: leicht vermarktbar klingende Vokabeln, die wie eine Verheißung klingen. Dem Tod ein Schnippchen schlagen, länger leben, kerngesund 100 Jahre alt werden und mehr – wollen die nicht alle?

Die üblichen Tipps kennen wir alle: Sport treiben, gesund essen, ausreichend schlafen, wenig Stress. Und viel von dem, was unter dem Label Longevity angeboten wird, kommt aus der erweiterten Fitnessindustrie. Neu sind technische Möglichkeiten, das Altern zu analysieren und zu verzögern: Wissenschaftler verstehen das menschliche Genom mithilfe von KI immer besser. Sie arbeiten daran, Krebs- und Herzinfarktstrisiken früh zu erkennen. Entwickeln



Dottore Andrea Caletti, Chef der Verjüngungsklinik in Berlin

Medikamente und Lebensmittel. Kurz: Früher gab es Alterskrankheiten. Heute sind das Altern und der Tod selbst Krankheiten. Und die Branche verspricht: Heilung.

Der amerikanische Schriftsteller Philip Roth hat das Leben mal als Serie von Krankheiten hin zum Tode beschrieben und das Altern als „Massaker“ bezeichnet – Leute wie ihn wollen ehrgeizige Forscher eines Besseren belehren. Und tatsächlich: Es gibt Hinweise, dass erste Pillen gegen das Altern wirken. Doch der Nachweis dauert Jahrzehnte. Darauf will die Branche nicht warten. Die Zielgruppen wachsen schnell heran in den alternden Gesellschaften der Wohlstandsnationen. Und das Geschäftsfeld ist riesig: für Wissenschaftler und Mediziner, für Visionäre und Fitnessoptimierer, für Glücksritter und Scharlatane.

Die meisten buhlen um Menschen mit ein paar Pfunden zu viel und schlechtem Gewissen, um Selbstvermesser und Gesundheitsnarzissten – aber da sind auch jene, die sich auf die ein oder andere Weise nicht mit der „natürlichen“ Altersgrenze abfinden, die Blut waschen, Stammzellen umprogrammieren – oder das Leib-Seele-Problem dadurch lösen wollen, dass sie Hirne in eine Cloud transformieren (siehe Grafik Seite 21).

Es ist kein Wunder, dass das Thema speziell im Silicon Valley, der Wahlheimat



vieler Solutionisten, populär ist. Mit Jeff Bezos, Sam Altman und Peter Thiel stecken drei Milliardäre viel Geld in Longevity-Start-ups, wohl damit ihr Genius dem Planeten länger erhalten bleibt. Aber auch das saudische Regime investiert über die Stiftung Hevolution jährlich eine Milliarde Dollar in die Langlebigkeitsforschung. Welche Chancen also bietet die Industrie – und für wen?

Vor Kurzem war ich zum Gesundheitscheck beim Hausarzt. Er lobte meine Blutwerte. Es gefiel ihm, dass ich (meist) zweimal die Woche ins Fitnessstudio gehe. Er entließ mich mit den Worten: „Weiter so.“

Dottore Caletti ist weniger begeistert. Ich hatte mir zu Hause mit einer Lanzette in den Finger gepiekt, eine Probekarte mit Blut getränkt, sie in ein Labor geschickt. In dem Test wurden meine „DNA-Methylierungen“ untersucht, die man sich wie Kratzer auf einer CD vorstellen soll. Meine Daten wurden mit denen von 732 Menschen zwischen 14 und 94 Jahren verglichen. Solche Tests gelten als fehleranfällig. Auch Caletti weist darauf hin. Aber er will mich halt sensibilisieren.

„Nicht erschrecken“, sagt er. Ich bin 45 Jahre alt. Auf dem Papier. Mein biologisches Alter: 46,6 Jahre. Mein Fitnesslevel ist nicht so gut, meine Ernährung schon (was ich bezweifle). Beim Sterblichkeitsrisiko liege ich 21 Prozent unterm Schnitt, beim Krebsrisiko 12 Prozent, beim Risiko für koronare Herzerkrank-



kungen 17 Prozent. Immerhin: kein Diabetesrisiko.

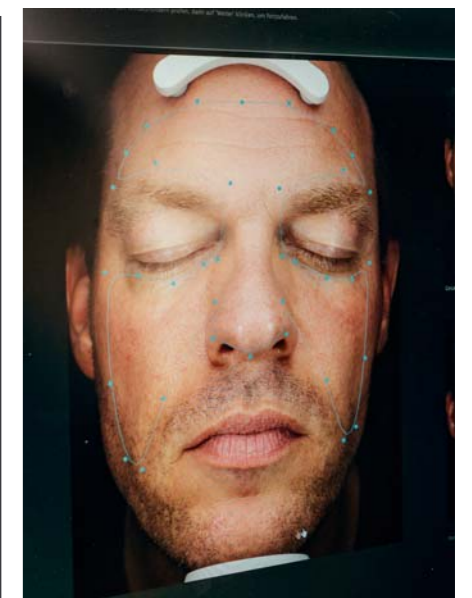
Dann wird meine Haut untersucht. Die Kosmetikerin des Instituts scannt mein Gesicht: UV-Flecken, Poren, Bakterien, Ebenmäßigkeit der Haut. Und die „Mimikfältchen“, meine Augenfalten. Ergebnis: Das „wahre“ Alter meiner Haut ist nicht 45, sondern 47. Mit den Poren ist die Mitarbeiterin zufrieden, mit den UV-Flecken nicht. Häufig wasche ich mein Gesicht nur mit Wasser, creme es ein. Nicht gut, sagt die Kosmetikerin: Erst soll ich die Haut mit einem Reinigungsgel waschen, dann mit einem Gesichtswasser den pH-Wert neutralisieren, ein Vitamin-C-Serum auftragen, eine Feuchtigkeitscreme – und im Sommer noch eine Sonnencreme. Puh. Die Produkte könne man hier in der Klinik kaufen, sagt sie.

Dottore Caletti fasst zusammen: „Deine Werte zeigen ein gewisses Risiko, bestimmte Erkrankungen zu entwickeln.“ Aber: Ich könne noch was tun. Nur was?

Dublin, Royal Convention Centre, Ende Juni. Treffen der Rejuvenation-Branche – ein Mix aus Fachkonferenz und Start-up-Show, mit einem Ausrichter, der an das ewige Leben glaubt, nicht im Himmel, sondern hier auf Erden: Aubrey de Grey, 61, lange Haare, Rauschebart. Er ist Bioinformatiker, Cambridge-Absolvent und so etwas wie der Gottvater der Bewegung. Seine frohe Botschaft: Der Tod stirbt aus.

De Grey sagt, dass Menschen durch gewisse Therapien künftig mehr Lebenszeit gewinnen werden, als während der Behandlung vergehe, also quasi dem Tod davonlaufen. „Escape Velocity“, nennt er das – wie die Geschwindigkeit, mit der Raumschiffe der Erdanziehung entkommen: „Wir haben eine 50-prozentige Chance, sie in 12 bis 15 Jahren zu erreichen.“ Und damit die Zeit bis dahin nicht ungenutzt verstreicht, rät er: „Finden Sie so viel wie möglich über Ihren Körper heraus.“

Ein Vorbild sei Bryan Johnson, so etwas wie der zweite Guru der Branche. Der Kalifornier war früher oft mit dabei in Dublin, jetzt nicht mehr: „Er fliegt kaum



Eine Software analysiert die Haut des Reporters; vorher wurde er gewogen und gemessen

noch an Orte, die zwei oder drei Zeitzonen von daheim entfernt sind“, sagt de Grey: „Weil er gemessen hat, wie unregelmäßiger Schlaf seinem Körper schadet.“

Johnson schluckt täglich mehr als 100 Pillen gegen das Älterwerden. Er dokumentiert seine Körperwerte online. Sein Ziel: rückwärts altern. Der Mann, der mit einem Sensor auf seinem Penis schläft, um seine nächtliche Erektion zu messen, hat unter dem Motto „Don't die“ eine Millionenfirma geformt. Sie verkauft auch Olivenöl, „Snake Oil“ genannt, Schlangenhöl.

WIE WÄR'S MIT SEEIGELKAVIAR?

Viele Start-ups setzen in Dublin auf vermeintliche Verjüngungsmittel. Taz Hussain etwa trägt einen Infusionsständer mit sich durchs Foyer. Aus einem Beutel tropft eine klare Flüssigkeit in seinen Oberarm. „NAD+“, versichert er einem älteren Besucher, Nicotinamid-Adenin-Dinucleotid: „Ein Booster für deine Zellen.“ Hussain wirbt für „Haus of Life“, das etwa auch eine „Thymustherapie“ anbietet, die das alternde Immunsystem stärken soll: „Ein Jahr Behandlung schenkt dir drei Jahre biologisches Alter“, verspricht Hussain. Der ältere Besucher ist ein bisschen enttäuscht: „20 Jahre wären schön.“ An einem anderen Stand gibt es braune Phiole mit einem Extrakt aus Seeigelkaviar, rund ▶

140 Dollar das Stück. Seeigel werden mehr als 100 Jahre alt. Na bitte.

Doch es geht in Dublin nicht nur um das Bewirtschaften von Hoffnung, sondern vor allem um Wissenschaft – nicht nur um Fiction, sondern auch um Science. Im Konferenzraum berichtet Natalie Coles, Gerontologin beim Unternehmen R3 Bio, von ihren Studien mit Supercentenarians, Menschen, die 110 Jahre und älter sind. Während der Coronapandemie fürchtete sie um die Gesundheit ihrer Probanden: „Aber die meisten haben Covid überlebt“, sagt Coles. Ein Foto zeigt sie mit dem Briten John Farrington, der vor wenigen Tagen im Alter von 111 Jahren verstorben ist: „Wir stießen mit einem Whisky an.“ Lebensfreude, Gesellschaft, Humor, das alles helfe, länger zu leben, sagt Coles: „Aber es muss auch genetische Faktoren geben, um 110 zu werden.“



Der Kalifornier Bryan Johnson wirft täglich mehr als 100 Pillen ein. Sein Ziel: rückwärts altern

DIE GENTHERAPIEN KOMMEN

Cholesterin etwa. Manche Menschen bilden zu viel davon. Die Folgen: verstopfte Gefäße, Herzinfarkt, Schlaganfall. Inzwischen gibt es Medikamente (Inclisiran, Novartis), die mit RNA-Erbgutschnipseln bestimmte Prozesse in der Leber blockieren und den Cholesterinwert deutlich herunterbringen. RNA und DNA lassen sich heute billig lesen, schreiben und mit der Genschere Crispr-Cas9 bearbeiten. Damit sind Gentherapien greifbar nahe, die Krebs, Parkinson oder Diabetes bekämpfen könnten. Und dann sind da noch die großen Fortschritte von KI. Mit der Software AlphaFold von Alphabet etwa lässt sich seit Kurzem die räumliche Struktur vieler Millionen Proteine vorhersagen.

In den USA verschreiben Ärzte bereits Rapamycin, ein Mittel gegen Krebs und für Organtransplantationen, als Anti-Aging-Präparat, aber es gibt erst wenige Studien, die die Wirksamkeit bei Menschen nachgewiesen haben. Auch dem Diabetes-Medikament Metformin werden verjüngende Wirkungen zugeschrieben. Und schon bald sollen sich altersverzögernde Medikamente in Rekordzeit am Computer entwickeln lassen. Etwa gegen weiche Plaques, Ablagerungen in den Arterien. Bisher gibt es gegen sie kein Mittel. Matthew O'Connor, Chef des US-Start-ups Cyclarity, präsentiert in Dublin einen Wirkstoff: „Unser Ziel ist eine Therapie, die den Schaden in den Gefäßen rückgängig macht.“ Bei Mäusen wirkt das Mittel schon. Noch dieses



„Der erste Mensch, der 1000 Jahre alt wird, wurde bereits geboren“

Aubrey de Grey Gründervater der Longevity-Bewegung

Jahr will Cyclarity erste klinische Studien an Menschen starten.

Michael Greve kann die Ergebnisse kaum erwarten. Der Karlsruher Tech-unternehmer (web.de) unterstützt mit seiner Stiftung Forever Healthy Forschungsprojekte und fördert mit seiner Wagniskapitalfirma Kizoo Verjüngungs-Start-ups. 60 Millionen Euro hat er schon investiert, unter anderem in Cyclarity: „Rejuvenation wird die größte Industrie aller Zeiten sein.“ Kein Krebs, kein Herzinfarkt – mit diesen Produktversprechen könnten Unternehmen größer werden als Apple, sagt Greve.

Wo liegt die Grenze zwischen Rejuvenation und Biotech? Oder geht es nur darum, dass die Finanzbranche ein neues Stichwort kapitalisiert? Greve spricht von einer „neuen Sparte der Medizin“, davon, Altersprozesse umzudrehen. In ein paar Jahren soll eine Pille von Cyclarity, vielleicht nur ein paar Wochen lang täglich geschluckt, weiche Plaques in Arterien beseitigen. Dann falle damit die Ursache für drei Viertel aller Schlaganfälle und Herzinfarkte weg, sagt Greve. „Wir reden von mehr als elf Millionen Herzinfarkten pro Jahr weltweit, die sich vermeiden ließen.“ Und: „Wenn die Pille zehn Euro im Monat kostet, macht das einen Umsatz von 480 Milliarden Dollar im Jahr.“

Ein halbes Dutzend Start-ups in Greves Portfolio strebt ähnlich disruptive Verbesserungen der Gesundheit an. Reservoir Neuroscience will Hirnerkrankungen wie Alzheimer heilen. Mogling Bio arbeitet an einem Wirkstoff, der Stammzellen im Körper verjüngt. Revel soll Wirkstoffe etwa gegen Arthrose in Gelenken und Nieren-erkrankungen entwickeln. Ein Ärgernis für Greve: Ähnlich wie im KI-Bereich sitzen die meisten Longevity-Unternehmen in den USA. „Deutschland steht nicht einmal auf dem Feld“, sagt er. Die Regularien hierzulande seien zu kompliziert, Investoren zu risikoscheu.

AUCH BIG PHARMA FORSCHT

Natürlich hat auch Big Pharma den Bereich Longevity im Visier. Der Schweizer Konzern Novartis hat den Molekularbiologen Collin Ewald von der ETH Zürich abgeworben, um ein Forschungsprojekt „Diseases of Aging and Regenerative Medicine“ zu leiten. Die amerikanische Roche-Tochter Genentech forscht an zellulären Reprogrammierungstechniken. ▶

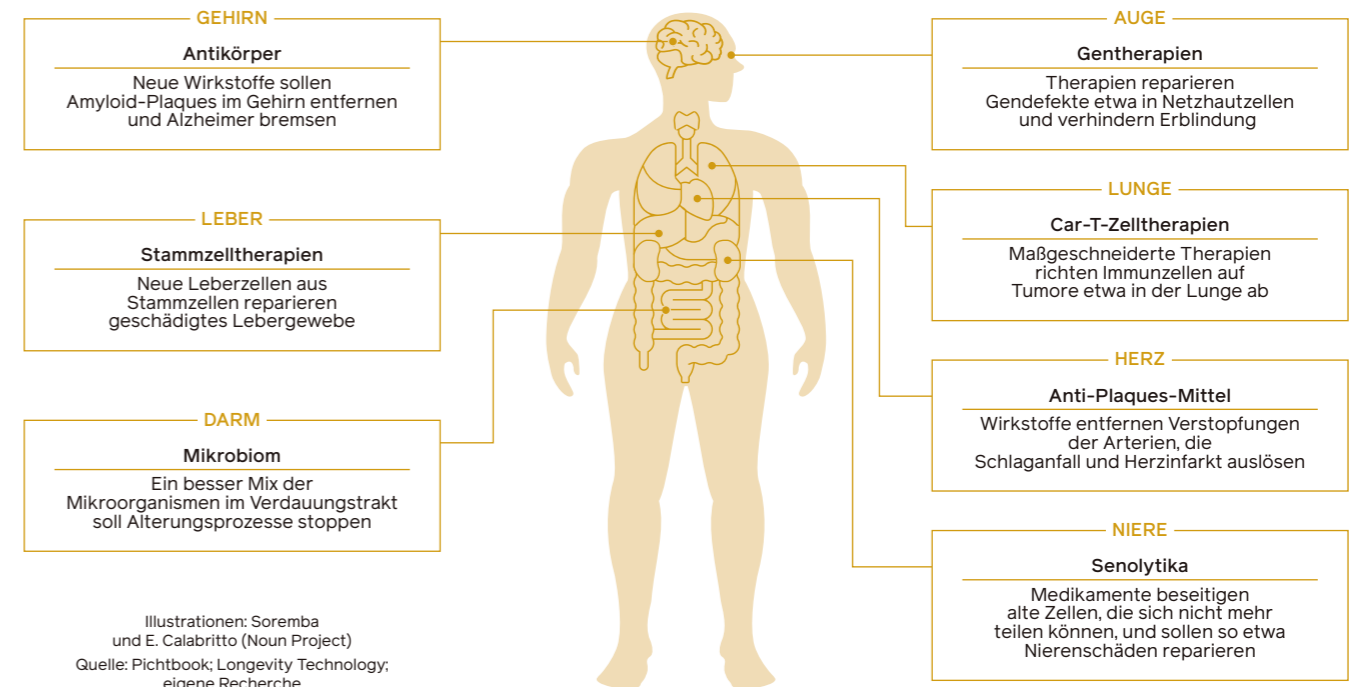
FOTOS: LAF/REDDUX/AGATON STROM, TIMOTHY ARCHIBALD

WHO WANTS TO LIVE FOREVER?

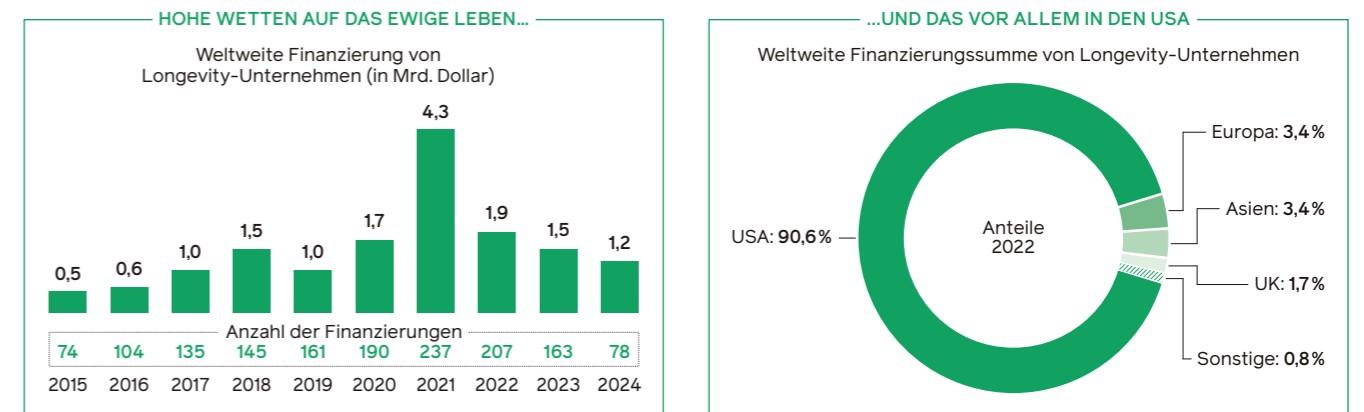
Worauf Longevity-Enthusiasten heute schon setzen (Auswahl)

<p>LEBENSSTIL</p> <p>Hochintensives Intervalltraining Soll das Herz-Kreislauf-System stärken</p> <p>Kalorien reduzieren Studien deuten auf eine lebensverlängernde Wirkung hin</p> <p>Gesund schlafen Schenkt laut einer Studie bis zu fünf Jahre Lebenserwartung</p> <p>Meditation Hilft, ungesunden Stress abzubauen</p>	<p>MEDIKAMENTE</p> <p>Rapamycin Hilft, schädliche Zellbestandteile zu entsorgen, und senkt die Aktivität eines Proteins, das Alterung antreiben soll</p> <p>NAD+ Das Molekül spielt eine Schlüsselrolle beim Energiemanagement der Zellen und soll ihre Alterung hinauszögern</p> <p>Metformin Forscher vermuten verschiedene Anti-Aging-Effekte</p>	<p>THERAPIEN</p> <p>Sauerstofftherapie Sitzungen in einer Sauerstoffdruckkammer sollen Heilungsprozesse im Körper fördern</p> <p>Kältetherapie Kurze Aufenthalte in einer Eiskammer bei bis zu -120 °C werden unter anderem angeboten, um Entzündungen zu lindern</p> <p>Bluttransfusionen Umstrittenes Verfahren, bei dem Blut junger Menschen Alternen verabreicht wird, um den Körper zu verjüngen</p>
---	--	---

Welche Therapien künftig das gesunde Leben verlängern sollen (Auswahl am Beispiel verschiedener Organe)



Wie Geldgeber in Longevity investieren



Allerdings halten sich viele Konzerne noch zurück. Öffentliches Forschungsgeld fließt kaum. Das verhielte sich anders, wenn der Tod zu einer Krankheit erklärt würde; dann (erst) könnte man Medikamente zulassen, mit deren Einsatz sich Milliarden umsetzen ließen.

Ist Rejuvenation also fürs Erste ein Thema der Reichen, die sich teure Therapieansätze leisten können? Nein, sagt Investor Greve: „Die Rejuvenation-Therapien werden superbillig werden.“ Weil die Wirkstoffe, einmal entwickelt, sich preiswert in Massen fertigen ließen. Am Ende würden auch Krankenkassen einsehen, dass sich die Kosten für schwere Krankheitsfälle durch die Übernahme von Präventionskosten senken ließen.

Zurück in die Berliner Verjüngungsklinik. Der Dottore schickt mich zu seinem Sporttherapeuten, der mich misst und wiegt. „Deine Skelettmuskelmasse ist ausbaufähig“, sagt er. Eineinhalb Kilo mehr wären nicht schlecht. Er lotst mich zu einem Trainingsgerät, das meine Lendenwirbelsäule stärken soll. 23 Wiederholungen, er zählt mit, er atmet vor; danach 30 Wiederholungen an einer Maschine für die Halswirbelsäule. 18 Sitzungen Training empfiehlt er mir: „Dann hast du keine Rückenschmerzen.“

Danach geht es in eine Art Tauchkapsel. Der Druck in der Kammer wird erhöht, über eine Maske atme ich Sauerstoff ein. Meine Ohren knistern wie beim Start eines Flugzeugs. Der Therapeut sagt, dass der Körper mit Sauerstoff überversorgt wird, das fördere die Durchblutung des Körpers. Er mache das zweimal die Woche, könne daher besser schlafen und regenerieren nach dem Sport. Ich merke nichts, als wir nach einer halben Stunde aus der Kapsel klettern. Man müsse es regelmäßig machen, sagt der Trainer.

Auch Dottore Caletti schwört auf die Tauchkapsel. Und auf Lichttherapie, die ich später ausprobieren: eine Art Solarium mit Rotlicht und Nahinfrarot, das die Collagenproduktion der Haut anregen, ihre Festigkeit und Elastizität erhöhen soll. „Da bekomme ich immer einen Energiekick“, sagt Caletti. Ich finde die Viertelstunde im Rotlicht entspannend und schlafe fast ein.

Auch eine Kältekammer haben sie hier, bei der die Temperatur auf minus



120 Grad abgesenkt wird. Durch das Frieren werde im Körper NAD produziert.

Die Uraniastrasse im Zentrum von Zürich. Früher war es ein Showroom für Luxusautos. Jetzt residiert hier die Ayun Health and Longevity Clinic. Viel erinnert an die Klinik in Berlin. Sportgeräte, Behandlungszimmer, Kältekammer.

Das Wort Ayun kommt aus dem Arabischen und heißt: Quelle, Ursprung. Genau dahin gehen die Mediziner in der Klinik und schauen, welche Krankheitsrisiken ihre Kunden haben. Die Jahresmitgliedschaft kostet bis zu 7800 Euro. „Für Züricher Verhältnisse sind wir fast zu billig“, sagt Marc P. Bernegger, der mit seiner Firma Maximon hinter der Klinik steht.

Seit 15 Jahren beschäftigt er sich schon mit dem Thema. Maximon investiert in Longevity-Firmen. Avea hat er mit aufgebaut, das Unternehmen produziert und vertreibt Nahrungsergänzungsmittel. Bernegger ist 45 Jahre alt. Er rauche gelegentlich, trinke auch mal ein Gläschen zu viel, treibe nicht wahnsinnig viel Sport und schlafe zu wenig. Trotzdem liege sein biologisches Alter bei 39 Jahren. Weil er täglich Pillen von Avea nehme, die seine NAD-Produktion „boostern“. Wenn man alle Produkte abonniert, kostet das 250 Euro im Monat. Knapp 20 Millionen Euro Umsatz soll Avea in diesem Jahr machen.

Darüber hinaus in Bernegggers Portfolio: eine Firma, die Gesundheitsdaten verarbeitet. Ein Unternehmen, das auf die Langlebigkeit von Frauen spezialisiert ist.



Nach dem Rücken-training geht es zur Entspannung unters Rotlicht

Und in zwei Jahren in der Nähe von Lugano „ein Soho-House für ältere Menschen“ – eine Art Freizeitclub für Senioren.

Dennoch beobachtet er auch gewisse Vorbehalte: „Es gibt viele Forscher, die sich zurückhalten, weil sie nicht in den ‚Billionaires-that-want-to-live-forever-Club‘ gehören wollen.“ Das ist das eine Problem. Das andere: Es fehlen noch viele Daten, die die Wirksamkeit der Präparate belegen. „Wir sind immer noch früh. Aber ich glaube, das wird ein Trend wie bei den Fitnesscentern. Das hier ist der erste Schritt zur Demokratisierung der Longevity-Branche.“ Schon heute könne jeder seine Fitness mit dem Handy tracken: „Es gibt nicht nur für Superreiche viele Möglichkeiten, wie man seine Gesundheit optimieren kann.“

VITA BREVIS – CARPE DIEM

Was wird die Forschung in den kommenden Jahren bringen? Blutdoping etwa. Dabei erhalten alte Menschen junges Blut, damit die Zellen sich wieder besser teilen und frisches Gewebe produzieren. Oder künstlich erzeugte Stammzellen, mit denen im Labor neue Herzen, Nieren und Augen gezüchtet werden können. Viel Hoffnung liegt drittens auf der Geneditierung: Genetiker haben in Experimenten Alterungsgene von Tieren manipuliert, sodass diese langsamer altern und länger leben. Die Nebenwirkungen sind noch



Hyperbare Sauerstofftherapie: In einer Druckkammer atmet unser Reporter reinen Sauerstoff ein – das soll seine Durchblutung fördern

nicht ausreichend erforscht. Viertens träumen Transhumanisten von Nanorobotern, die durch unsere Körper flitzen und Defekte reparieren – oder davon, dass wir unsere Seele in Zukunft in eine Cloud hochladen, also ohne biologischen Körper im Cyberspace weiterleben.

Marc P. Bernegger hat in eine Firma investiert, die Menschen nach ihrem Tod einfriert, um sie später wieder aufzutauen. Kostenpunkt: 120 000 Euro. Bernegger berichtet von Protagonisten der Szene, die noch unerforschte Techniken an sich selbst ausprobieren und dabei schon mal in graue Rechtsräume ausweichen. Eine Kollegin führe etwa Stammzellenexperimente an sich selbst durch – in Costa Rica: „Jedes Mal, wenn ich sie sehe, sieht sie jünger aus“, sagt Bernegger.

Ist der erste Mensch, der 1000 Jahre alt wird, also bereits geboren, wie Guru de Grey behauptet? Technikoziologe Thomas Ramge winkt ab: „Das ist Marketingbullshit im Kampf um Aufmerksamkeit“, sagt der Autor des Buches „Wollt ihr ewig leben?“. Selbst wenn es gelingen sollte, den Zellalterungsprozess des Körpers vollständig an-

zuhalten oder umzukehren, müsste immer noch das Gehirn für 1000 Jahre funktionsfähig bleiben, und: „Es ist leichter, die Hautalterung aufzuhalten als die Demenz.“

Und selbst wenn ein fast ewig langes Leben irgendwann möglich sein sollte: Es droht Langeweile, warnt Ramge. „Die Tatsache, dass unser Leben endlich ist, gibt uns Motivation. ‚Carpe diem‘ ist zwar ein Klischee, hilft uns aber, unser Leben intensiver zu leben.“ Er sieht Probleme für die Rentensysteme und die Bevölkerungsentwicklung – und stellt uns eine „Welt ohne Kinder“ vor Augen, „mit vielen alten Menschen in jungen Körpern“. Wolle man in so einer Welt leben?“ fragt Ramge und gibt sich die Antwort selbst: „Nein, darauf hätte ich keine Lust.“ Ramge zitiert den Philosophen Arthur Schopenhauer: „Die so oft beklagte Kürze des Lebens ist vielleicht gerade das Beste daran.“

Abschlussgespräch bei Dottore Andrea Caletti in Berlin. „Das Ergebnis ist nicht dramatisch“, sagt er und meint meine durchwachsenen Laborwerte. Normaler-

weise würden jetzt viele weitere Untersuchungen folgen. Caletti untersucht seine Patienten genau, lässt sie auch Stuhlproben ins Labor schicken, um das Mikrobiom zu bestimmen, die Bakterienzusammensetzung im Darm. Eine Ernährungsmedizinerin geht die Analyse mit den Patienten durch, schickt sie zum Einkaufen in den Biosupermarkt, um neue Gerichte auszuprobieren. Auch über die mentale Gesundheit sprechen die Mediziner mit den Patientenkunden. Immer wieder gehen neue Werte ins Labor.

Caletti und sein Team catern für Menschen, die sich auf der Schwelle zwischen Medizin und Lifestyle bewegen. Seine Kunden werden intensiv betreut. Das kostet. Der jährliche Beitrag nur für die Diagnostik geht bei 2500 Euro los – Anwendungen wie die Kältekammer kosten extra, mindestens 1000 Euro im Jahr. Das Umsatzziel der Klinik für dieses Jahr: 1,7 Millionen Euro.

Viele der 900 Patienten, die seit Eröffnung der Klinik im November gekommen sind, wünschen sich von Caletti eine Schönheits-OP. Viele Männer lassen sich die Oberlider straffen, Haare implantieren, Fett absaugen. Viele Frauen lassen sich die Haut straffen, ihre Brüste verändern, ebenfalls Fett absaugen. Caletti sieht das nicht als Widerspruch zum Longevity-Gedanken: „Die äußere Schönheit ist oft der Einstiegspunkt. Aber unser Ziel ist es, die allgemeine Gesundheit und das Wohlbefinden langfristig zu verbessern.“

Caletti hält sich auch selbst an die Dinge, die er predigt. Er gehe immer zur gleichen Zeit ins Bett (22 Uhr) und erhebe sich immer um 6 Uhr morgens. Nach dem Aufstehen meditiere er 20 Minuten. Dreimal die Woche Ausdauer- und Krafttraining, zweimal in der Woche Kältekammer, manchmal kommen Sauerstoff- und Rotlichttherapie sowie Höherenttraining dazu. Er ernähre sich gesund und nehme Nahrungsergänzungsmittel zu sich, sagt der Dottore, und: „Ich war im ganzen Jahr noch kein einziges Mal krank.“

Laut Pass ist Caletti 44 Jahre alt. Sein biologisches Alter: 28.

Obwohl wir uns vom Lebensalter her gleichen, könnte ich also, was unser biologisches Alter angeht, sein Vater sein.

Andrea Caletti beruhigt mich. Wenn ich sein „richtiger“ Patient wäre, würde die Arbeit jetzt losgehen: „Schon nach drei Monaten können wir eine Verbesserung deines Allgemeinzustandes messen.“ ■



Henry Börner (l.) und Ferdinand Berr (r.) von den Weimar Werken bauen Edelstahlpodeste für Firmen wie Coca-Cola

FOTOS: THOMAS VICTOR

Im Osten viel Neues

Sie stellen nicht gerade die Mehrheit, aber es gibt sie: Menschen in Thüringen, Sachsen und Brandenburg, die an ihre Wirtschaft glauben. Die WirtschaftsWoche hat sie besucht

TEXT
Henrike Adamsen, Max Biederbeck,
Max Haerder



Henry Börner ist ein Mann der vielen Verben: „Wir sägen, fräsen, latsen, brennen, heften, schweißen, montieren und verpacken.“ Der Geschäftsführer der Weimar Werke steht in einer Halle mit sehr hohen Decken und deutet auf viele Maschinen. Er war mal zuständig für Marketing und Kundenakquise, kennt sie alle ziemlich genau. Früher lieferte der Betrieb Förderbänder nach Leipzig, an Porsche und BMW. Heute sagt Börner: „Als Automobilzulieferer sind wir nicht mehr wettbewerbsfähig.“ Dennoch sind die Auftragsbücher so voll wie nie.

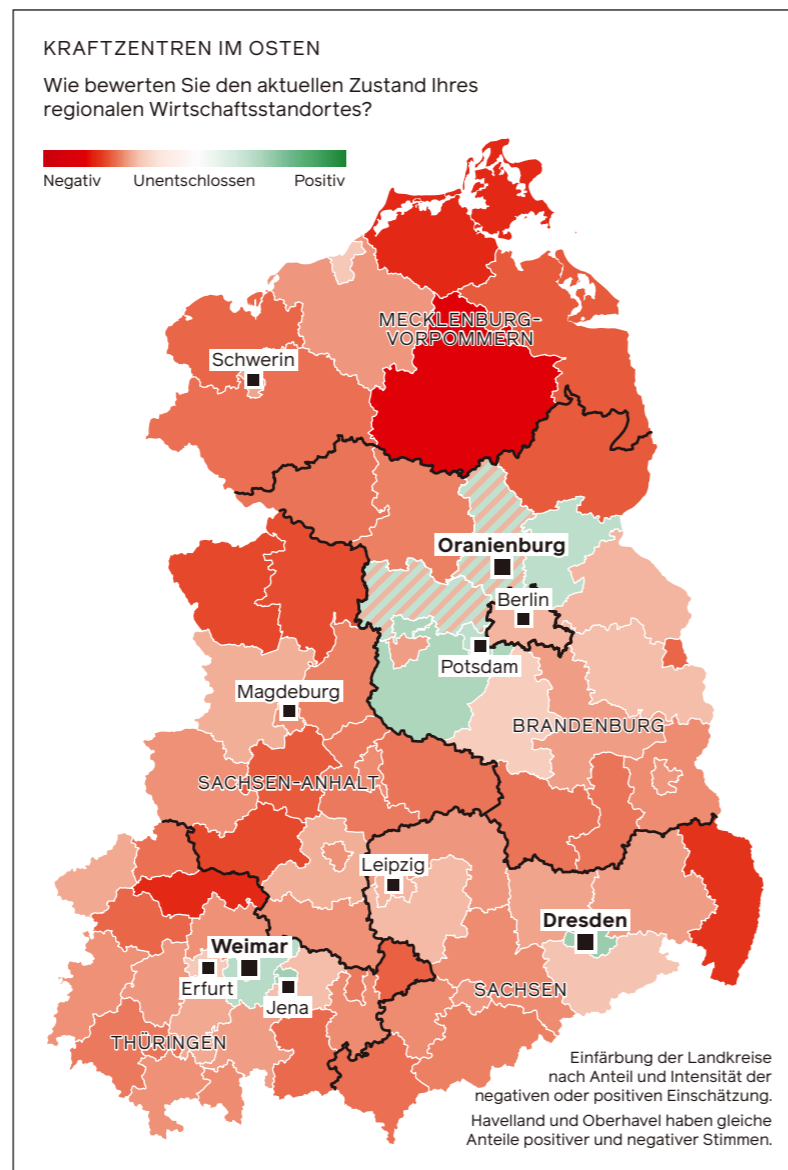
Die grüne Zukunft kann Christian Heck mit den Händen greifen. Er stapft los in Richtung Acker, hin zu einem mannshohen Haufen, braungrün gelb, bückt sich kurz und nimmt eine Handvoll: „Mais“, sagt er. Geschredderte Maissilage, um genau zu sein, samt Blättern und Halmen. Das Gehäcksel ist für Heck, Chef der DAH Gruppe, Futter für die Energiewende. Die Mitarbeiter der Biogasanlage in Niederer Fläming, südliches Brandenburg, produzieren Strom und Wärme, klimaschonend und speicherfähig, rund um die Uhr: „Wir haben keinen Samstag, keinen Sonntag, keine Feiertage“, sagt Heck: „Das machen die Leute nur, wenn sie an das glauben, wofür sie arbeiten.“

Wenn Kay Kluge sich ein Flugzeug vornöpft, bleibt kaum etwas davon übrig. Der Manager hat in einem riesigen Werkhangar der Elbe Flugzeugwerke am Dresdener Flughafen gerade sein neuestes Opfer betreten. Kluges Kollegen reißen bereits Teppichböden und Toiletten aus dem Airbus A330, bohren Zwischenwände auf, ziehen Bodenplatten ab, demontieren das Cockpit. Aus einer Soundbox hämmert Metalcore zum Massaker. „Bevor wir alles wieder neu aufbauen können, muss hier erst einmal das meiste raus“, ruft der Werkmanager. In sechs Monaten verwandelt Kluge und sein Team ein betagtes Passagierflugzeug in einen modernen Transportfrachter. Aus alt mach neu – hier in Dresden hat jeder verstanden, dass Innovationen Arbeitsplätze sichern.

AUFBÄUMEN GEGEN DEN ABGESANG

Es sind nicht nur drei Beispiele. Sondern auch drei Signale aus Thüringen, Brandenburg und Sachsen: Hier leben und arbeiten Menschen, die das Land nach vorn bringen, die anpacken und was erreichen wollen, die nicht meckern, fordern, schimpfen, sondern Flagge zeigen: Seht her, der Osten lebt! Und nicht alles dreht sich hier um Politik und Populismus!

Natürlich nicht. Aber gerade vor den Landtagswahlen in den drei Bundesländern lohnt es sich, mal wieder daran zu erinnern. Zumal die Mehrheit der Ostdeutschen meint, die Wirtschaft in ihrem Umfeld sei in einem schlechten Zustand (siehe Grafiken Seite 26/27). Allein in Dresden, in der Region um Weimar und Jena sowie in den Landkreisen um Berlin sieht der größte Teil der Befragten ihre Wirtschaft „eher posi-

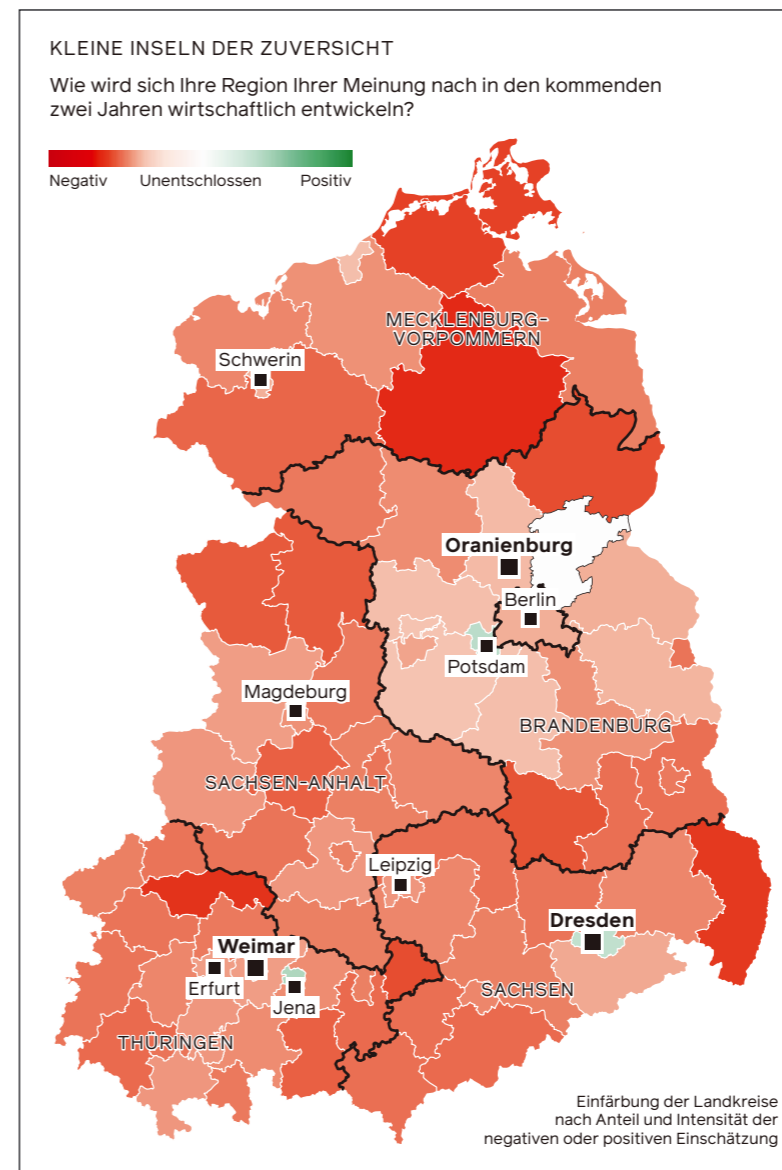


tiv“ oder „sehr positiv“. Das ergibt der Aufbruchatlas des Meinungsforschungsinstituts Civey im Auftrag der WirtschaftsWoche.

Die Lage der Wirtschaft ist ein Top-Thema der Landtagswahlen. Die Spitzenkandidatinnen und -kandidaten der Parteien diskutieren, dass Mittelständler es gegen internationale Unternehmen schwer haben, Fachkräfte zu gewinnen. Wie Auszubildende im Ausland angeworben werden können. Welche Auswirkungen welches Wahlergebnis haben könnte. Die AfD wirbt recht erfolgreich mit Abstiegserzählungen um Stimmen: „Deutschland ist auf dem Weg zum ‚Failed State‘“, sagt Thüringens Björn Höcke. Der Aufbruchatlas zeigt: Die Botschaft verfängt – wohl auch bei BSW-Anhängern. Dabei läuft es an vielen Orten gut, nicht allein in Silicon Saxony. Überall finden sich Unternehmer und Mitarbeitende, die alle Klischees Lügen strafen, die investieren, ausbilden, einstellen – und an die Branchenspitze drängen.

Methodik

Das Marktforschungsunternehmen Civey hat 10 000 Menschen ab 18 Jahren im Zeitraum 25.07. bis 29.07.2024 befragt. Die Ergebnisse gewichtet Civey nach demografischen Merkmalen, darunter Geschlecht, Alter, Wahlabsicht und Wohnort. Die modellbasierte, ▶



Zurück nach Weimar. Junge und alte Touristen schlendern über den Vorplatz des Bauhaus-Museums. Kein Müll. Die Busse fahren alle zehn Minuten. Ein Ort der Glückseligkeit. Bei 44 Prozent der Befragten gehen in Bezug auf Weimar als Wirtschaftsstandort die Daumen hoch. Auch Henry Börner, gebürtiger Weimarer, findet: „Die Stadt ist in einem Top-Zustand.“

Das Gleiche könnte Börner über die Weimar Werke sagen. Auch wenn der Weg dorthin steinig war. Förderbänder. Die Nachfrage der Automobilkonzerne habe stark abgenommen, erzählt der Geschäftsführer. Der Betrieb brauchte eine neue Strategie. Gemeinsam mit Ferdinand Berr, Gesellschafter und Geschäftsführer des 20 Kilometer entfernten Schwesterunternehmens, entwickelte Börner eine typisch deutsche Lösung: Nische suchen, Spitze werden.

Mittlerweile fertigen die beiden Werke vermehrt hygienesensible Podeste und Bühnen aus Edelstahl für die Lebensmittel- und Pharmaindustrie. „Baut

Coca-Cola ein neues Werk, kommen Podeste für die Abfüllmaschinen von uns“, sagt Berr. Er will die Nummer eins in Deutschland und Europa werden. Er will „in der Region als moderner Betrieb dastehen“.

Die Unternehmer Börner und Berr sind nur eines von vielen Beispielen, wie es immer weitergeht, vorangeht: mit Anpassungsfähigkeit, Ehrgeiz, Offenheit. Ausländische Mitarbeiter haben die beiden schon 2015 eingestellt. Da der deutsche Arbeitsmarkt keine Schweißer hervorbringt, planen die Geschäftsführer im Verwaltungsgebäude drei Wohnungen, um polnische Angestellte anzuwerben: „Ohne unsere ausländischen Kollegen gäbe es uns hier nicht“, sagt Berr. Natürlich gibt es auch Konflikte. In den vergangenen zwei Jahren hätte Streit zwischen deutschen und ausländischen Kollegen zugenommen. Zuletzt habe jemand auf dem Arbeitsplatz eines Kollegen eine Nachricht hinterlassen, so Berr: „Ausländer raus“.

Zur Zuversicht im Betrieb Weimar Werke gehört aber auch der Glaube daran, politisch etwas bewegen zu können. Während der Energiepreiskrise seien die Kosten ihrer Fernwärmeversorgung so stark gestiegen, dass sie die Existenz des Betriebs bedroht hätten. Es gibt einen Rechtsstreit mit den Weimarer Stadtwerken über die angemessene Höhe der Fernwärmepreise. Berr und Börner haben ihr Anliegen bereits dem Oberbürgermeister vorgetragen, vergangene Woche empfingen sie Ministerpräsident Bodo Ramelow, schickten auch einen Brief an das Bundeswirtschaftsministerium mit der Forderung: „Wir wollen eine Modernisierung im Monopolssektor Fernwärme.“

GRÜNE WIESE, GRÜNER STROM

Joachim Ragnitz, Ökonom und stellvertretender Leiter der ifo-Niederlassung in Dresden, bescheinigt der Region Weimar ihren Leuchtturmstatus: „Alles zwischen Erfurt und Jena läuft gut.“ Das lasse sich auch mit Blick auf die Wirtschaftsleistung feststellen: „Die Städte werden zu Wachstumstreibern, weil sich hier die Investitionen konzentrieren.“

Die alte Geschichte also vom Gefälle zwischen Stadt und Land? Ja, und zwar extrem, meint Ragnitz: „An Orten wie im Erzgebirge, Mansfeld-Südharz oder Elbe-Elster werden bis 2040 bis 30 Prozent der Arbeitskräfte verloren gehen“, sagt der Ökonom: „Dort wird es zappenduster.“ Steffen Müller, Ökonom und Leiter der Abteilung Strukturwandel am Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH), sieht es ähnlich drastisch: „Die ländlichen Regionen sterben durch Abwanderung und Überalterung vielerorts langsam aus.“ Die Politik könne den Strukturwandel nicht aufhalten – selbst wenn sie es wollte. Selbst Milliardeninvestitionen wie in die Chipfabrik des taiwanischen Herstellers TSMC in Dresden sieht Ragnitz diesbezüglich skeptisch: „Wir dürfen nicht erwarten, dass eine Ansiedlung ganz Sachsen mitzieht.“

Jörg Steinbach, Wirtschaftsminister in Brandenburg, würde hier vermutlich widersprechen. Die ▶

Ansiedlung des Elektroautoherstellers Tesla in Grünheide sei ein „Gamechanger“ gewesen: „Dadurch ist Brandenburg in der ganzen Welt bekannt geworden.“ Neun von zehn Direktinvestitionen kamen im Zeitraum 2019 bis 2023 aus dem Ausland, bilanziert Steinbach – übrigens auch, weil die Versorgung mit erneuerbaren Energien so gut funktioniert: „Nach der Frage, welche Flächen verfügbar sind, ist das der zweite Punkt, den Unternehmen ansprechen.“ Große Flächen und grüner Strom seien die besondere Stärke der Region, bestätigt IWH-Ökonom Müller. Dass Unternehmen mit recht niedrigen Löhnen Arbeitnehmer finden und Wohnraum für Mitarbeiter günstig sei, trage zusätzlich zur Attraktivität Ostdeutschlands bei.

„WER WEG WILL, IST LÄNGST WEG“

Davon profitiert auch Oranienburg an der Oberhavel. Junge Familien, die besonders während der Coronapandemie aus Berlin raus wollten, sind hier in neu gebaute Wohngebiete gezogen. Der Andrang sei so groß gewesen, dass Neuanschlüsse ins Stromnetz knapp wurden, erzählt Christian Heck, Geschäftsführer der Energie- und Landwirtschaftsgruppe DAH mit Sitz in Oranienburg.

Laut dem Aufbruchatlas steht der Kreis mit je 35 Prozent Zustimmung unentschieden zwischen den Standortzufriedenen und Standortzweiflern. Heck gehört zur ersten Gruppe: „Oranienburg war für uns prädestiniert.“ Alle Landwirtschafts- und Biogasbetriebe liegen im Umkreis von 200 Kilometern um Berlin, darunter die Biogasanlage in Niederer Fläming. Der große Vorteil: Die Lage sichert den Zugang zum Pool gut ausgebildeter Fachkräfte aus Berlin.

Vor Kurzem führte der DAH-Geschäftsführer ein Gespräch mit einem von ihnen. Ein richtig guter Mann, erzählt Heck, top ausgebildet, der auch in Berlin sofort einen Job finden würde. „Warum bist du überhaupt noch bei uns“, fragte er. „Weil ich mich damit identifiziere, was wir hier tun“, war die Antwort. Heck war begeistert.

Es sind ehrliche, anständige Jobs, die die DAH-Gruppe ihren Mitarbeitern bietet, davon gibt es abseits der Metropole nicht so viele: Lkw-Fahrer, Landwirte, Techniker, Ingenieure. Auch die Inflation werde jedes Jahr ausgeglichen, versichert Heck, man grillt regelmäßig zusammen, organisiert die Teilnahme an Spendenläufen. 80 Millionen Euro investiert die DAH in den kommenden Jahren, um zu wachsen. Hier ist der Glaube an eine gute Zukunft, an die eigene Zukunft weiter lebendig.

Und doch: So überzeugt wie Heck über die Anlage in Niederer Fläming führt – hier die Blockheizkraftwerke, dort die Maisfelder, dazu ein herrlicher Blick vom Dach eines der Fermenter –, auch sein Unternehmen hat mit Problemen zu kämpfen. Die Firma könnte stärker wachsen, in neue Geschäftsfelder expandieren, aber es fehlen ihr Leute. Elektriker, Lasterfahrer, alles Mangelware. „Wer hier geboren wurde, will nicht

weg“, sagt einer seiner Mitarbeiter: „Aber wer weg will, ist längst weg.“

Und die Behörden, nun ja, als Wirtschaftsförderer begreifen die sich oft eher nicht, sagen sie hier. Manchmal vergingen Monate, bis Genehmigungsanträge beantwortet würden. Und weitere Monate, bis die Nachfrage auflaufe. „Wir drehen uns zu oft um uns selbst, anstatt nach vorne zu gehen“, sagt Heck.

Das kritisiert auch Brandenburgs Wirtschaftsminister Steinbach: Das untere Behördenlevel, zuständig für die Bearbeitung von Genehmigungen, brauche mehr Menschen, die Eigenverantwortung übernehmen, selbstständig entscheiden: „Behörden sollten sich als Dienstleister für die Wirtschaft und die Bürgerinnen und Bürger verstehen.“

DRESDEN STRAHLT AM HELLSTEN

Eigenverantwortung. Zielstrebigkeit. Darauf setzt man auch bei den Elbe Flugzeugwerken in Dresden. Aus der Firma, die 1955 mit Ingenieuren der einstigen Kriegsindustrie den Flugzeugbau vor Ort anzukurbeln versuchte, ist in den vergangenen Jahren ein internationaler Anbieter mit weltweit neun Standorten für die Umrüstung und Wartung von Flugzeugen entstanden. Die Auftragsbücher sind voll: „Klamotten kommen mit dem Containerschiff“, sagen die Geschäftsführer Jordi Boto und Kai Mielenz, „das iPhone aber bringen unsere Frachtflugzeuge.“ Der Bedarf für Umbauarbeiten ist entsprechend groß. Das Geschäftsmodell „Passagierflieger umrüsten“ brachte 2023 einen Umsatz von 600 Millionen Euro.

Den größten Teil davon erwirtschaftet das Unternehmen im Ausland. Der Standort Deutschland bleibe wegen des Fachkräftemangels und teurer Produktionsbedingungen alles andere als ideal, sagt Geschäftsführer Boto. Auch die Coronapandemie werfe immer noch Schatten, lasse nach wie vor empfindliche Produktionslücken entstehen. Dennoch sehen sich die beiden Chefs der Elbe Flugzeugwerke in der Pflicht, die Zentrale in Dresden zu halten.

„Den Strukturwandel aufhalten – das ist für die Politik eine Nummer zu groß“

Steffen Müller,
Ökonom am Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle



Die Geschäftsführer der Elbe Flugzeugwerke Jordi Boto (l.) und Kai Mielenz in der Werkhalle

FOTO:STEPHAN FLOSS

„Das passiert nicht nur aus Romantik“, sagt Chef Mielenz. „Hier ist das nötige Know-how lange etabliert, und es gibt einen langjährigen Deal mit unseren rund 2200 Mitarbeitern, der bis heute aufgeht.“ Der Deal lautet: offen für Neues sein und Fachkräfte aus dem Ausland akzeptieren. So wie die neuen Kollegen aus den Philippinen, die kürzlich dazustießen. „Wir haben unseren Mitarbeitern klargemacht, dass diese Leute niemandem den Arbeitsplatz wegnehmen“, erklärt Boto. Die Botschaft kam an. Die Belegschaft habe sich freiwillig für Patenprogramme gemeldet, ein Gewinn für alle Beteiligten.

48 Prozent der Befragten im Aufbruchatlas beurteilen den Wirtschaftsstandort Dresden positiv, das ist der Spitzenwert in allen ostdeutschen Landkreisen. Die sächsische Landeshauptstadt ist auch eine der ganz wenigen Orte, an denen ein Großteil der

Menschen an eine Fortsetzung der guten wirtschaftlichen Entwicklung glaubt. Ein Garant dafür ist die Technische Universität der Stadt. Keine andere Hochschule meldete zwischen 2017 und 2021 so viele Patente an.

Gemessen an ihrer Größe, bringen Hochschulen in Sachsen und Thüringen übrigens die meisten Patente hervor, haben Wissenschaftler des Instituts für Wirtschaft herausgefunden. Der Innovationsmotor läuft also: Im Osten viel Neues.

Fragt man den brandenburgischen Wirtschaftsminister Steinbach nach einer positiven Erzählung, die sich den Abgesängen der AfD entgegenhalten ließen, kommt auch er auf die Universitäten zu sprechen: „Deutschland hat die Wissenschaftslandschaft, um seine Wettbewerbsfähigkeit wieder zurückzugewinnen.“ Worauf also warten wir? ■



Aus Südwestindien nach Bielefeld: Azubi Shameer Shaji im Handwerksbildungszentrum Brackwede

Die Anpacker

Deutschland fehlen bald sieben Millionen Fachkräfte. Mit Indien gibt es nun ein Abkommen, das Hoffnung macht

TEXT Sophie Crocoll

FOTOS
Jan Düfelsiek

Shameer Shaji wischt durch die Bilder auf seinem Telefon. Wenn er eine Klassenarbeit korrigiert zurückbekommt, fotografiert er die letzte Seite und schickt sie seinem Ausbilder. Shaji vergrößert jetzt ein Foto so weit, dass man die Aufgaben und die erreichten Punktzahlen lesen kann. Seine Themen: Wandputze, Estriche, Fliesen und Platten. Dieses Mal hat er 69,5 von 70 Punkten geschafft. Er sieht es als Ansporn: „Wenn man 100 Prozent erreicht, strengt man sich weniger an“, sagt er und grinst.

Shaji, 26, stammt aus einer Küstenstadt im Bundesstaat Kerala. Dort, im Südwesten Indiens, macht er seinen Bachelor als Bauingenieur, arbeitet drei Jahre für einen Anbieter von Roboter-Parksystemen. 2022 wagt er eine große Veränderung: Shaji zieht nach Bielefeld, um sich in Deutschland zum Beton- und Stahlbetonbauer ausbilden zu lassen.

Man könnte das als Abstieg werten. Ein Akademiker, der nun auf Baustellen malocht. Ein Mann mit Berufserfahrung, der von vorn anfängt. Shaji aber sieht das anders. Er habe in Indien nur Theorie gelernt, erklärt er. Auf dem Bau sei aber Praxis genauso wichtig. Er wollte sich verbessern. Und ins Ausland gehen. „Die Möglichkeit, praktisches Wissen zu entwickeln und dabei ein Gehalt zum Leben zu bekommen“, sagt er, das „habe ich so nur als Ausbildung in Deutschland gefunden“.

Nur in Deutschland. Schau an – dass es solche Wertschätzung noch gibt.

Auch, wenn er das bei seinem Umzug nur ahnen konnte: Menschen wie Shameer Shaji sind derzeit eine große Hoffnung für die deutsche Wirtschaft und Politik. Der hiesige Arbeitsmarkt benötigt bis 2035 sieben Millionen neue Fachkräfte, um den Bedarf von Betrieben, Konzernen und Behörden zu decken. Die Babyboomer gehen sehr bald in Ruhestand – und zu wenige junge Menschen kommen nach.

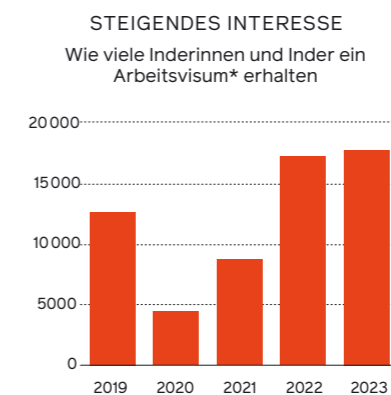
Zwei Drittel der gut 1,4 Milliarden Inderinnen und Inder sind dagegen jünger als 35 Jahre. Dort drängen pro Monat 1,5 Millionen Menschen zusätzlich auf den Arbeitsmarkt. Aber nur einer von vier Hochschulabsolventen findet eine Stelle. Die Regierung von Premierminister Narendra Modi ist daher offen, junge Leute auch im Ausland in gute Jobs zu bringen. Zum Beispiel in der Bundesrepublik.

Ende 2022 hat Deutschland mit Indien schon ein Migrationsabkommen geschlossen. Im Herbst will die Bundesregierung eine Fachkräftestrategie für das Land vorstellen – Kanzler Olaf Scholz, Arbeitsminister Hubertus Heil (beide SPD) und weitere Kabinettsmitglieder reisen zu den deutsch-indischen Regierungskonsultationen nach Neu-Delhi. Das Ziel, sagt Heil, sei, im großen Stil Fachkräfte anzuwerben und ein „klares Signal nach Indien zu geben, dass kluge Köpfe und helfende Hände in Deutschland willkommen sind“.

EIGENLOB OHNE BELEG

Deutschland habe dank der Ampel eines der modernsten Einwanderungsgesetze der Welt, betont der Kanzler immer wieder gerne. Die Zusammenarbeit mit Indien soll den Beweis liefern, dass dieser Satz nicht nur in der Theorie stimmt.

Denn die Zahlen geben das Eigenlob nicht her. 2023 sind gerade einmal gut 72 000 Zuwanderer von außerhalb der EU, im Behördendeutsch Drittstaatsangehörige genannt, zum Arbeiten nach Deutschland gekommen. 2019 waren es gut 64 000 Menschen, vor der Coronapandemie und vor Inkrafttreten des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes der großen Koalition. Kaum weniger also. Der geringe Erfolg bei der Anwerbung von Fachkräften und hoch Qualifizierten zeige, „dass großzügige Regelungen im internationalen Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte alleine nicht ausreichen“, schreibt Migrations-



* nationale Visa der Kategorie D mit Zweck der Erwerbstätigkeit; Quelle: Auswärtiges Amt

experte Winfried Kluth von der Universität Halle.

Inderinnen und Inder nehmen bei der Einwanderung nach Deutschland allerdings schon seit einigen Jahren eine besondere Rolle ein: Sie stellen die stärkste Gruppe unter den Beschäftigten, die, oft als IT-Experten, mit einer sogenannten Blauen Karte in Deutschland arbeiten – also der europäischen Version der Green-card für hoch Qualifizierte. Knapp 11 000 Inder erhielten sie 2023 zum ersten Mal – das waren mehr als ein Viertel aller erstmals erteilten Blauen Karten.

Nun wächst das Interesse auch in der breiteren Bevölkerung: Seit die deutsche und die indische Regierung das Migrationsabkommen unterzeichnet haben, verzeichnet das Goethe-Institut in Indien eine noch einmal steigende Nachfrage, Deutsch zu lernen. 200 000 Menschen bereiten sich in Sprachkursen darauf vor, hier zu studieren oder zu arbeiten. Die Anzahl der erteilten Visa steigt (siehe Grafik Seite 31). Auch umgekehrt entdecken deutsche Arbeitgeber Menschen aus Indien für klassische Ausbildungsberufe.

RETTUNG FÜR DIE FLEISCHTHEKE

Metzgermeister Joachim Lederer etwa, genannt Jogi, holt seit zwei Jahren junge Inderinnen und Inder, darunter auch Bachelor-Absolventen, als Auszubildende für seinen Betrieb nach Weil am Rhein und für befreundete Metzgereien in die Region Lörrach. Eine indische Vermittlungsagentur hatte sich bei seiner Handwerkskammer gemeldet, Lederer hielt die Idee gleich für „einen Strohhalm für unsere Schule, einen Strohhalm für unsere Betriebe“. Denn seit Jahren geht die Zahl der Azubis in der Branche zurück, während die Lücke an qualifizierten Mitarbeitenden wächst und wächst. Lederer will daher an seinen Bemühungen festhalten. Er erwartet, dass „in wenigen Jahren überall in Deutschland Inder hinter einer Metzgertheke stehen“.

Der Göttinger Hotelier Olaf Feuerstein wiederum beschäftigt seit einiger Zeit mehrere indische Köche, die zuvor in Katar arbeiteten – von wo sie sehr lange Schichten kennen. „Sie haben mich nach ihrem Achtstundentag gefragt, was sie jetzt tun sollen“, berichtet er: „Ich habe sie ins Fitnessstudio geschickt.“ Auch Feuerstein arbeitet mit Personalvermittlern, um die Menschen für seinen Betrieb zu fin-



In Deutschland will Shaji vor allem Praxis lernen. Theorie gehört trotzdem auch dazu

den. „Wir können nicht auf die Bundesregierung warten.“

Shameer Shaji, der angehende Betonbauer, ist ebenfalls über eine Agentur von Kerala nach Nordrhein-Westfalen gekommen. Die Vermittlerin hatte das HBZ Brackwede kontaktiert, ein Handwerksbildungszentrum und Personaldienstleister für Baubetriebe in Ostwestfalen.

Shaji steht in einem Raum des HBZ, groß wie eine Werkhalle. Im Hintergrund kreischt eine Säge, andere Auszubildende schneiden Holz. Shaji zeigt ein Prüfungsstück, das er gerade fertiggestellt hat, eine Fensterschalung aus Holz, die den Platz für ein Fenster in der zu betonierenden Wandfläche freihält. Bevor er nach Bielefeld aufgebrochen ist, hat Shaji knapp 5000 Euro investiert und zehn Monate Deutsch gelernt, neben seiner Arbeit. Parallel suchte HBZ-Berater Markus Ortman Unternehmen, die sich vorstellen konnten, einen indischen Azubi zu beschäftigen. Dann das mögliche Match: Shaji sprach per Video mit Ortman und seinem zukünftigen Ausbildungsbetrieb.

„Wir können nicht auf die Bundesregierung warten“

Olaf Feuerstein
Hotelier

Was für ihn wichtig war: dass der „nicht nur kleine Häuser baut, sondern Krankenhäuser, Hotels, Schulen“.

Shaji ist ein ruhiger Mann, wenn er etwas sagt, dann, dass er nicht so viel rede. Manche Kollegen hätten daher angenommen, dass er auch nicht viel verstehe – und seien überrascht gewesen, als er sich zum Klassenbesten entwickelte. Sein Stolz darüber ist Shaji anzumerken. Nach nicht einmal zwei Jahren in Deutschland geht er als Ausbildungsbotschafter in Schulen, um dort für sein Handwerk zu werben.

Um Shaji und zwei Mitstreiter zu beschreiben – ebenfalls aus Kerala, der eine angehende Straßenbauer, der andere Maurerlehrling –, erzählt HBZ-Berater Ortman noch eine Anekdote aus dem Winter: Bei klirrender Kälte, Schnee und Eis seien die drei Inder mit dem Fahrrad in die Schule gefahren. Er sieht darin eine „ganz andere Motivation: Der normale Auszubildende hätte einen solchen Tag genutzt, um zu Hause zu bleiben“, sagt er.

Auch sein Ausbilder nennt Shaji „ein Ausnahmetalent“. Seine größte Sorge: dass Shaji aus Bielefeld wegziehen könnte, wenn seine Freundin ihm nach Deutschland folgt, aber anderswo einen Masterstudienplatz findet. Dabei könnte auch das ein Hebel für die Bundesrepublik sein: gut ausgebildete Ehemänner oder -frauen, die ihren zugewanderten Partnern hinterherziehen. Mehr als 8500 Inderinnen und Inder sind im vergangenen Jahr allein auf diesem Weg ins Land gekommen.

„HAPPY WIFE, HAPPY LIFE“

Ein Montag Mitte Juli, Hubertus Heil besucht die Containerreederei Hapag-Lloyd an der Binnenalster in Hamburg. Auf dem Programm steht ein Gespräch mit indischen Fachkräften des Unternehmens. Welche Probleme sie in Deutschland hätten, fragt der Arbeitsminister auf Englisch. Er kenne doch sicher den Spruch: „Happy wife, happy life“, sagt einer seiner Gesprächspartner. Nach Stationen in Dubai und Sydney sei er seit gut einem Jahr in der Hamburger Zentrale tätig. Der Satz gelte auch bei ihm, entgegnet Heil.

Seine Frau jedenfalls, berichtet der Mann, sei besser ausgebildet als er: „Trotzdem bekommt sie eine Absage nach der anderen. Was muss man nur tun, um hier in den Arbeitsmarkt zu kommen?“

Eine gute Frage – die auch Heil nicht befriedigend zu beantworten vermag. ▶

Wir suchen Deutschlands beste Personalberater



WirtschaftsWoche

**BESTE
Personalberater**

2024

Dezember 2024

Wir küren Personalberater, die in herausragender Weise die richtigen Talente für Unternehmen gewinnen. Motivieren Sie Ihre Kunden, Sie zu nominieren und zu bewerten.

personalberaterindex.de

Jetzt bewerten
und mitmachen



CGC PARTNERS

**Wirtschafts
Woche**



Stattdessen spricht er vom Nachteil, dass Deutsch weltweit nur für 100 Millionen Menschen Muttersprache sei – und doch meist nötig, um hier eine Stelle zu finden. Er hofft, dass es künftig häufiger möglich sein wird, schon zu arbeiten, während man Deutsch lernt. Eines ist auch Heil klar: „Dass Ihre Ehepartner hier glücklich sind, ist wichtig, damit Sie bleiben.“

Heil verspricht noch, dass die Visaerteilung beschleunigt, die Berufsanerkennung besser und schneller werden soll. Alles Dinge, die schon lange gefordert und immer wieder zugesagt werden. Denn das kritisieren deutsche Arbeitgeber, ausländische Beschäftigte und Dienstleister oft: Die deutsche Verwaltung brauche zu lange. Trotz guter Gesetze: Das Papier ist geduldig, die Praxis immer noch sperrig.

Anträge auf Fachkräftevisa würden priorisiert, heißt es aus dem Auswärtigen Amt. Derzeit müssten in Indien Fachkräfte nur maximal drei Wochen auf einen Termin warten. Zu den Bearbeitungszeiten der Visa gibt das Amt keine Auskunft.

AUS KERALA IN DIE KARDIOLOGIE

Caren Erdmann hat quasi täglich mit dieser Bürokratie zu tun. Sie kümmert sich an der Universitätsmedizin Rostock um das Anwerben und die Integration von Pflegekräften aus Ländern außerhalb der EU.

Seit 2018 bildet die Unimedizin Menschen aus Vietnam zu Pflegefachleuten

Klassenbesten: Shaji, der sich als ruhigen Menschen beschreibt, mit anderen Azubis

aus, bislang mehr als 130 junge Leute. Seit 2023 rekrutiert Erdmann auch in Indien, schon zehn indische Pflegekräfte sind gekommen. Nach einem guten Jahr Fachunterricht und Einsatz auf Station sollen die ersten Frauen Anfang 2025 eine Kenntnisprüfung schaffen, die sie für ihre Anerkennung brauchen, und dann als Pflegefachkräfte in der Kardiologie arbeiten. So weit der Plan – und die Hoffnung.

Erdmann empfängt im zweiten Stock über der Kinderklinik, im Treppenhaus hängen historische Aufnahmen von Krankenschwestern: damals noch ausschließlich weiße Frauen, sie tragen gestärkte Schürzen und Häubchen. Ein Foto aus dem Januar sieht so aus: mehrere Frauen aus Indien, gerade erst angekommen. Sie tragen Wintermäntel, im Hintergrund liegt Schnee – eine große Umstellung für die Neuankömmlinge. Zu Hause, in Kerala, sind es oft um die 40 Grad.

Die Unimedizin arbeitet bei der Rekrutierung aus Indien – wie für Vietnam – mit der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) zusammen. Erdmann schätzt die Sicherheit einer staatlichen Institution. Die GIZ unterstütze auch

bei den Visa. Allerdings ist die Kooperation auch teurer als viele Angebote privater Agenturen: Anders als in Bielefeld und bei Shameer Shaji trägt die Unimedizin als Arbeitgeberin alle Kosten. Die genaue Zahl dürfe man nicht nennen, aber Tausende Euro für jede indische Mitarbeiterin seien es schon. Dazu kommt, dass die Frauen in den ersten drei Monaten für Deutschkurse freigestellt sind. Auch im Anschluss arbeiten sie nur an drei Tagen auf der kardiologischen Station, an den übrigen Tagen bereiten sie den Theorieanteil ihrer Prüfung vor – ihr Gehalt beziehen sie weiter.

Außerdem kümmern sich Erdmann und Kollegen um Wohnungen, Kontakt zur Ausländerbehörde, Organisation des Fachunterrichts und etwa die Steueridentifikationsnummer, die man in Deutschland erst bei der Anmeldung bekommt, ohne die man aber kein Konto eröffnen und keinen Handy- oder Internetvertrag abschließen kann. „Wenn Sie vom anderen Ende der Welt kommen und Ihre Familie zurücklassen, sind drei Wochen ohne Internet eine Katastrophe“, sagt Erdmann.

Auch Shameer Shaji hält über Videoanrufe den Kontakt. Und gerade war er zum zweiten Mal wieder in seiner Heimat. Schon beim ersten Besuch als Ausgewanderte habe er einen Kulturunterschied so richtig verstanden, sagt er. „In Deutschland grüßt man so viel: Guten Morgen, guten Abend und sogar mittags – Mahlzeit!“ Diese Freundlichkeit gefällt ihm. ■

Wo das Besserwissen endet, fängt das Weiterdenken an.



Jetzt testen:
[wiwo.de/
weiterdenken](https://wiwo.de/weiterdenken)



**Wirtschafts
Woche**

Weiterdenken. Weiterkommen.



Schrankenlos ist nur der Stillstand

Die EU kommt mit ihren Freihandelsabkommen nicht voran, verschenkt dringend nötige Wachstumschancen – und protegiert damit Systemkonkurrent China

TEXT
Daniel Goffart

ILLUSTRATION
Till Lauer

Es ist selten, dass bei Olaf Scholz der Geduldsfaden reißt. Doch bei seinem jüngsten Besuch in Brüssel kurz vor der Sommerpause ließ der Bundeskanzler seinem Unmut freien Lauf. Grund der Verärgerung: die schleppende Umsetzung europäischer Freihandelsverträge. „Zu viele Handelsabkommen werden zu lange verhandelt und werden nicht fertig“, monierte Scholz. Man habe die Handelspolitik nicht als Kernkompetenz an EU-Kommission und europäische Politik abgegeben, „damit keine Abkommen geschlossen werden, sondern damit mehr Abkommen abgeschlossen werden können“.

Das saß – mit so deutlicher Kritik an der Arbeit der EU-Kommission meldet sich ein Regierungschef in Brüssel selten zu Wort. Doch aus Sicht des Kanzlers passiert in der Handelspolitik einfach zu wenig – auch vor dem Hintergrund, dass in den USA bald der glühende Protektionist Donald Trump regieren könnte.

Das Problem ist nur: Der Widerstand kommt weniger aus der Kommission, mehr aus den EU-Mitgliedstaaten. Und hierbei spielen auch Deutschland und vor allem die Grünen eine Rolle. Auf der politischen Linken hat sich eine Misstrauenskultur gegenüber multinationalen Vereinbarungen etabliert, wie man vor einigen Jahren bei TTIP, dem gescheiterten Abkommen mit den USA, sehen konnte.

Unterstützt und argumentativ gefüttert von einem kleinen, aber wirkungsmächtigen Netzwerk aus Bürgerinitiativen und Nichtregierungsorganisation, werden die Anforderungen an Umweltstandards und soziale Schutzmechanismen bei den Verhandlungen so weit in die Höhe getrieben, bis vor allem die Länder des globalen Südens nicht mehr mitmachen wollen. Dort empfindet man Forderungen nach strengen, europäischen Maßstäben bei Umwelt, Klima, Arbeit- und Artenschutz als Einmischung in ihre innere Angelegenheiten. Das gipfelt nicht selten in dem Vorwurf, die Europäer würden eine Art „Werte-Imperialismus“ betreiben.

Das beste Beispiel ist das Mercosur-Abkommen, der geplante Freihandelsvertrag zwischen der EU und den lateinamerikanischen Staaten Argentinien, Brasilien, Paraguay und Uruguay. Die Gespräche laufen seit mehr als 20 Jahren. Obwohl man sich 2019 auf einen Vertragstext einigen

konnte, ist das Abkommen bis heute nicht ratifiziert. Grund: Trotz zahlreicher Vorgaben zur Nachhaltigkeit bestehen die Europäer, allen voran die Grünen, auf einer Zusatzklärung mit noch verbindlicheren Zielen, etwa zum Schutz des Regenwalds im Amazonasgebiet.

Dabei wäre angesichts der schwachen Konjunktur ein Abschluss von Mercosur und anderen Abkommen wünschenswert. Neben dem wirtschaftlichen Potenzial bieten Handelsverträge die Chance, die Abhängigkeit von China zu verringern und stör anfällige globale Lieferketten zu stabilisieren, auf die speziell eine Industrie- und Exportnation wie Deutschland dringend angewiesen ist.

Doch in der Praxis hapert es an vielen Stellen. Das Abkommen mit Australien scheiterte jüngst nach fünf Jahren Verhandlungszeit, obwohl der fünfte Kontinent als liberale und im Westen fest verankerte Demokratie ein Wertepartner ist. Anders als bei Mercosur waren nicht zu hohe Umweltstandards das Problem, sondern der europäische Protektionismus im Agrarbereich.

FRANKREICH BLOCKIERT

Eine unrühmliche Rolle spielt Frankreich. Zum Schutz seiner Agrarwirtschaft lässt sich Staatspräsident Emmanuel Macron bei Handelsfragen nur noch auf minimale Zugeständnisse ein. Bei den Gesprächen mit Australien zählte der Wunsch nach einem besseren Zugang zum europäischen Markt für Fleisch und Zucker zu den größten Streitpunkten. Hinzu kommt eine wachsende französische Aversion, sich Abweichungen von EU-Standards abhandeln zu lassen. In Paris sieht man darin einen Verlust europäischer Souveränität.

Auf der langen Liste der gescheiterten oder schwebenden Freihandelsverträge der EU finden sich auch so unterschiedliche Staaten wie Vietnam oder Kanada. Zwar trägt das CETA-Abkommen mit dem nordamerikanischen Land bereits seit 2016 die Unterschriften der jeweiligen Regierungschefs. Aber die Umsetzung durch die EU ist immer noch nicht vollendet – gerade mal 17 von 27 Mitgliedsländern haben CETA ratifiziert. Ebenfalls zäh verlaufen die Freihandelsgespräche mit Indien. Den Plan, bis Ende des Jahres zu einem Abschluss zu kommen, halten Experten für unrealistisch. Das gilt auch für Indonesien, die größte Volkswirtschaft in Südostasien. Der härtes-

te Streit entzündet sich hier am Marktzugang für indonesisches Palmöl.

Zwar will Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen in ihrer zweiten Amtszeit mehr Druck aufbauen, um die festgefahrenen Handelsrunden zu beleben. Doch wenn sich in den Hauptstädten nicht mehr Entgegenkommen zeigt, wird es schwierig.

„Die EU hat sich verzockt“, sagt Gabriel Felbermayr. Der Präsident des Österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung (Wifo) sieht einen Zusammenhang zwischen den Differenzen bei Agrarfragen und EU-Forderungen nach mehr Umwelt- und Sozialschutz. Bislang habe man sich nach dem Motto geeinigt: Zugang zum EU-Agrarmarkt gegen Zollsenkung bei Industriegütern, sagt Felbermayr. Da es aber immer mehr umwelt- und sozialpolitische Zusatzforderungen gebe, müsse die EU im Gegenzug im Agrarsektor mehr anbieten. Dazu ist sie aber nicht bereit, zumal nicht nur in Frankreich der Widerstand wächst, sondern auch in Spanien und Italien.

„Die Europäische Union hat sich in der Handelspolitik verzockt“

Gabriel Felbermayr, Wifo-Institut Wien

Um die Wohlfahrtsgewinne durch Freihandel zumindest teilweise zu realisieren, setzen Ökonomen nun vor allem auf „plurilaterale“ Abkommen – Handelsverträge zwischen Ländergruppen, die bei einem bestimmten Thema weiter gehen als der Rest. Eine solche „Koalition der Willigen“ wäre etwa im Bereich E-Commerce vorstellbar, sagt Felbermayr.

Profiteur der europäischen Selbstblockade ist einmal mehr China. Nachdem das Land seinen Einfluss in Afrika erheblich ausgeweitet hat, fasst es nun auch in Südamerika immer mehr Fuß. Das gegenseitige Handelsvolumen hat sich in den vergangenen zehn Jahren fast verdoppelt. Die Kritik des Kanzlers an den handelspolitischen Versäumnissen der EU sollte vor diesem Hintergrund besser nicht verstummen. ■

Ausfuhr lahmt noch

Die Hoffnungen auf einen Aufschwung schwinden. Das Exportklima verschlechtert sich – und der Konsum bleibt schwach

TEXT
Malte Fischer

Auf zwei Faktoren haben die Konjunkturoptimisten ihre Hoffnungen gesetzt: Exporte und Konsum. Und beide enttäuschen bisher auf breiter Front. Die Exporte schrumpften im ersten Halbjahr 2024 um 1,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr und liegen nun bei knapp 802 Milliarden Euro. Im Juni belief sich das Minus im Vorjahresvergleich sogar auf 8,2 Prozent.

In allen wichtigen Produktkategorien ging es mit den Ausfuhren bergab. Die Exporte von Kraftfahrzeugen und Kraftfahrzeugteilen waren in den ersten sechs Monaten 2,4 Prozent niedriger als im Vorjahr. Bei Maschinen und Anlagen sowie bei chemischen Erzeugnissen fiel das Minus mit je 4,4 Prozent sogar noch größer aus.

In der enttäuschenden Ausfuhrbilanz spiegelt sich die maue Konjunktur in vielen Handelspartnerländern wider. Wichtigstes Abnehmerland für deutsche Waren sind nach wie vor die USA, gefolgt von Frankreich und den Niederlanden. Nachdem die Konjunktur in den USA lange wie geölt lief, zeigen sich mittlerweile erste Bremspuren. Die straffere Gangart der

Geldpolitik hat den Arbeitsmarkt abgekühlt, der Einkaufsmanagerindex für die Industrie deutet auf eine Rezession hin. Die Aussichten bremsen die Nachfrage der US-Amerikaner nach deutschen Produkten. Europa und China bieten keinen Ausgleich; in beiden Absatzregionen lahm die Konjunktur.

Daher kann es nicht verwundern, dass sich das Exportklima, das das Münchner ifo Institut regelmäßig für die WirtschaftsWoche ermittelt, im Juli um 0,1 Indexpunkte auf minus 0,58 Punkte eingetrübt hat. Neben der konjunkturellen Schwäche lastet die verschlechterte preisliche Wettbewerbsfähigkeit auf dem Auslandsgeschäft. Der Euro hat sich gegenüber US-Dollar und chinesischem Renminbi um 0,9 beziehungsweise um 0,8 Prozent verteuert. Beide Länder nehmen 16 Prozent der deutschen Ausfuhren ab. Dass sich der Euro gegenüber dem britischen Pfund und dem Schweizer Franken um 0,4 beziehungsweise um ein Prozent verbilligt hat, half wenig. Beide Länder zusammen stehen nur für zehn Prozent der deutschen Exporte.

Für Enttäuschung sorgt auch der private Konsum. Anders als von Analysten erwartet, haben die kräftigen Lohnerhö-



* Geschäfts- u. Konsumklima auf den wichtigsten Absatzmärkten Deutschlands sowie realer Außenwert des Euro (Indexpunkte); ** Jahresveränderungsrate (in Prozent); Quelle: ifo

hungen die Konsumenten bisher nicht in die Einkaufsmalls getrieben. Das liegt auch daran, dass die Tariflohnzuwächse seit Ende 2019 (rund neun Prozent) den Anstieg des Verbraucherpreisniveaus (plus 20 Prozent) noch nicht einmal zur Hälfte wettgemacht haben. Die Menschen haben real weniger Geld im Portemonnaie als vor der Pandemie. Das spürt auch der Einzelhandel. Der Index für das Geschäftsklima in der Branche ist nach Angaben des ifo Instituts im Juli auf minus 25,4 Punkte gefallen. Eine deutliche Belebung der Geschäfte im Einzelhandel in der zweiten Jahreshälfte werde damit „unwahrscheinlicher“, heißt es bei ifo. ■

Die deutsche Konjunktur in Zahlen	2023	III/23	IV/23	I/24	II/24	Letztes Quartal zum Vorjahr in Prozent
Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung	Durchschnitt	Veränderungen zum Vorquartal in Prozent				
Real. Bruttoinlandsprodukt	-0,3	0,1	-0,5	0,2	-0,1	0,3
Privater Konsum	-0,7	0,0	0,4	-0,4	-	0,0
Ausrüstungsinvestitionen	2,8	1,4	-4,0	-0,2	-	-4,4
Bauinvestitionen	-2,7	-0,7	-1,9	2,7	-	-2,1
Ausfuhren	-0,7	-0,9	-0,9	1,1	-	-2,8
Einfuhren	-2,4	-1,8	-1,6	0,6	-	-3,8

Arbeitsmarkt, Produktion und Preise	2023	Mai 2024	Juni 2024	Juli 2024	August 2024	Letzter Monat zum Vorjahr in Prozent
Industrieproduktion ¹	-2,2	-3,1	1,4	-	-	-8,7
Auftrageingänge ¹	-6,8	-1,7	3,9	-	-	-15,2
Einzelhandelsumsatz ¹	-3,3	0,5	-	-	-	2,8
Exporte ²	-0,2	-3,1	-3,3	-	-	-8,2
ifo-Geschäftsklimaindex	88,9	89,3	88,6	87,0	-	-0,5
Einkaufsmanagerindex	42,6	45,4	43,4	42,6	-	11,1
HDE-Konsumbarometer	93,7	97,5	98,9	97,8	97,7	3,2
Verbraucherpreise ³	5,7	2,4	2,2	2,3	-	-
Erzeugerpreise ³	0,3	-2,0	-1,6	-0,8	-	-
Arbeitslosenrate ⁴	2609,0	2764,0	2784,0	2802,0	2802,0	7,2
Offene Stellen ⁴	761,0	704,0	692,0	685,0	685,0	-8,9

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

Schluss mit der Frührente!

Denkfabrik Die Politik darf sich nicht länger vor einer Rentenreform drücken. Wir müssen länger arbeiten – auch wegen der Boomer

TEXT Hans-Werner Sinn

Die Lage ist hochproblematisch: In Deutschland ändert sich die Zahl der Rentner im Verhältnis zur Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter bis zur Mitte des nächsten Jahrzehnts schneller als im Durchschnitt aller anderen OECD-Länder. Das liegt daran, dass Deutschland einen besonders hohen Anteil an – selbst kinderarmen – Babyboomern hat, die nun ins Rentenalter kommen. Zugleich steigt die Lebenserwartung aufgrund des medizinischen Fortschritts.

Im Jahr 2035 wird auch nach jüngsten Berechnungen das Zahlenverhältnis von Einwohnern über 64 Jahren und Einwohnern zwischen 15 und 64 Jahren fast doppelt so hoch sein wie im Jahr 2000. Die Politik hat eine schwere Wahl irgendwo zwischen den Extremen einer fast verdoppelten Abgabenlast für die Jungen oder fast halbierten Renten für die Alten zu treffen. Versteckspiele mittels einer Umdefinition des Rentenniveaus oder einer Umwidmung von Beiträgen in Steuern können daran nichts ändern. Das alles ist lange bekannt.

Schon vor einem Vierteljahrhundert habe ich vorgeschlagen, die dem Rentensystem inhärente Diskriminierung kinderreicher Familien zu korrigieren, um den Menschen wieder die freie Entscheidung über ihre Familienplanung zu überlassen. Passiert ist aber nichts. Jetzt ist eiliges Flickwerk unvermeidbar.

Natürlich könnte man als Ersatz für die fehlenden eigenen Kinder noch mehr junge Erwachsene aus anderen Kulturkreisen ins Land holen. Die jüngsten Erfahrungen machen aber wenig Hoffnung, dass sich dann überwiegend gut ausgebildete Fachkräfte bei uns einfinden, die einen Nettobeitrag zur Finanzierung des Staates leisten. Im Übrigen dürfte die Assimilationskraft Deutschlands mit einem Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund von 30 Prozent (und von 42 Prozent bei Kindern bis 15 Jahren) bereits weitgehend erschöpft sein.

Zur Stabilisierung des deutschen Rentensystems bleiben daher nur Maßnahmen, die Beschäftigte veranlassen, länger zu arbeiten. Unter allen denkbaren Lösungsansätzen ist das der am wenigsten schmerzhafteste.

Als Erstes könnten die derzeitigen Fehlanreize für eine Frühverrentung abgeschafft werden. Darauf hat der Rentenspezialist des Sachverständigenrates, Martin Werding, kürzlich hingewiesen. Wer vorzeitig

„Deutschland kann von Schweden und den USA lernen: Dort sind Renteneintritt und Arbeitsende rechtlich voneinander entkoppelt“

in den Ruhestand geht, muss zwar einen Rentenabschlag hinnehmen. Doch ist dieser Abschlag mit nur 3,6 Prozent pro Jahr viel zu gering, um den Vorteil der größeren Zahl an späteren Rentenbezugsjahren zu kompensieren. Kein Wunder, dass viele Menschen den Vorruhestand wählen. Wollte man den künstlichen Anreiz zur Frühverrentung eliminieren, wäre ein sehr viel größerer Abschlag nötig.

DAS VERSAGEN DER BABYBOOMER

Ebenso wichtig wäre aber eine automatisierte Erhöhung des Renteneintrittsalters, die sich an der Erhöhung des durchschnittlichen Sterbealters orientiert. Der durch Alterung bedingte Teil des Finanzierungsdefizits der Rentenversicherung ließe sich mit folgender Faustformel vermeiden: Steigt die Lebenserwartung um ein Jahr, werden zwei Drittel davon dem verlängerten Arbeitsleben zugeschlagen und ein Drittel dem Ruhestand.

Um den anstehenden Berg der Babyboomer zu bedienen, reicht aber leider auch das nicht. Vielmehr müssen die Babyboomer über die Faustformel hinaus noch länger arbeiten, weil sie selbst zu wenig Kinder großgezogen haben, als dass sich die gewünschten Renten ohne stark steigende Abgabenlasten der Jungen finanzieren ließen.

Parallel zur Erhöhung des Rentenalters könnte die Politik auch das Arbeitsrecht ändern, ähnlich wie es die USA und Schweden bereits gemacht haben. Dort gilt eine Kündigung aus Altersgründen als Diskriminierung älterer Arbeitnehmer, die grundsätzlich verboten ist, sofern jemand das 70. Lebensjahr noch nicht erreicht hat. Renteneintritt und Arbeitsende sind rechtlich entkoppelt.

Wenn die deutsche Politik dann noch flankierend den Arbeitgeberbeitrag zur Rentenversicherung streicht, der derzeit im Falle einer Weiterbeschäftigung über das Renteneintrittsalter hinaus zu zahlen ist, sollte eine für Arbeitgeber und Arbeitnehmer tragfähige Lösung zustande kommen. Arbeitnehmer können dann immer noch freiwillig früher ausscheiden, müssen es aber nicht. Und die Allgemeinheit profitiert von zusätzlichen Steuereinnahmen durch die verlängerte Arbeitszeit.

Im Vergleich zu dem im Falle der Untätigkeit drohenden Finanzchaos wäre das eine Win-win-Situation für alle Beteiligten. ■



HANS-WERNER SINN, 76, war von 1999 bis 2016 Präsident des Münchner ifo Instituts.

FOTO: FR



Neues Deutschland

Eine Woche vor den Landtagswahlen in Sachsen und Thüringen haben AfD und BSW Konjunktur: Die Ampel ist am Ende – die Union riskiert ein Schisma

TEXT
Dieter Schnaas

ILLUSTRATION
Fran Caballero

Auch bei den Doors zog es sich lange hin. „*This is the end*“, nölte Jim Morrison 1967 seiner Verflorenen hinterher, traurig, gewiss, aber wohl auch froh, dass endlich Schluss war: „*My only friend, the end*“ – eine Zeile, mit fallender Terz, wie geschrieben für die Ampelkoalition: Olaf Scholz, Robert Habeck und Christian Lindner stürzten sich 2021 aufbruchseifrig ins Abenteuer Vernunfttehe; man verstand sich als offene Dreierbeziehung rot-grün-liberaler Fortschrittsfreunde und war zuversichtlich, sich und das Land nach 16 Jahren Durchmerkelei für einen „Veränderungspatriotismus“ begeistern zu können. Und heute? Das Wahlvolk besichtigt eine zerrüttete Zwangsehe und den Rosenkrieg aneinander erschöpfter Lebensabschnittspartner, die ihren Termin beim Scheidungsrichter kaum noch erwarten können, um ihre hochfliegenden Pläne zu begraben: „*My only friend, the end, / of our elebarote plans, the end*“.

Wie gesagt, auch bei den Doors zog es sich lange hin: elf Minuten! Und die Koalition? Geht es nach Omid Nouripour, Chef der Grünen, wird die Ampel noch 13 Monate lang ausfallen, weil keiner mehr die Kraft aufbringt, sie zu reparieren. Es gibt eine „befremdliche Lust“ am Streit, die „alles überlagert“, sagt Nouripour, und weil ihm der Glaube fehlt, dass sich daran noch etwas ändert, falle der „Übergangskoalition“ jetzt allein noch die Aufgabe zu, irgendwie durchzuhalten bis zum anberaumten Trennungstermin: 28. September 2025, Bundestagswahl.

Der Rest ist Nonchalance und Ironie, ausgestellte Distanz und schuldzuweisendes Schulterzucken: „Ist halt so“, sagt Wirtschaftsminister Habeck, dass man die Ukraine nicht mehr mit Haushaltsmitteln unterstützt (weil Lindner auf der Schuldenbremse steht). „Das war meine rote Linie, andere haben ihre“ (Sozial- und Klimaklimbim), sagt Finanzminister Lindner (FDP) über seine Budget-Flickschusterei: „In der Koalition war nicht mehr möglich.“

Kleinkinder. Sandkasten. Förmchen. Und gelegentlich Zwischenrufe des überforderten Erziehers: „Gutes Benehmen!“, mahnt Bundeskanzler Scholz – als hörte ihm noch jemand zu.

Der Wille zur wechselseitigen Aversionspflege ist in den drei Ampelparteien inzwischen größer als die Angst vor vernichtenden Wahlniederlagen in Sachsen und Thüringen: Wann zuletzt hat eine Berliner Regierung sich weniger um den Erfolg ihrer Landesverbände geschert? SPD, Grüne und speziell die FDP werden alle Mühe haben, die Fünf-Prozent-Hürde zu nehmen – weil sie von vielen Bürgern nur noch als Arbeitsverweigerer wahrgenommen werden.

Die Nationalpopulisten mit der völkischen und sozialistischen Kopfnote (AfD und BSW) könnten schon bald in zwei Landesparlamenten die Mehrheit stellen – auch weil Rote und Grüne meinen, ihre gegenwartspolitische Mission bestünde nicht in alltagspolitischer Problembearbeitung, sondern darin, „die

Demokratie“ gegen „Nazis“ verteidigen zu müssen. Was sie dabei übersehen: AfD- und BSW-Wähler wählen nicht nur Stänkerei und Ressentiment, falsche Friedenssehnsucht und Diktatorenkuschelei, völkische Ausgrenzungsfantasien und sozialen Chauvinismus. Sie wählen auch die soziale Ungleichheit und das Stadt-Land-Gefälle ab, eine miserable Infrastruktur und baufällige Schulen, unterbesetzte Polizeireviere und analoge Bürgerämter, eine scheiternde Migrationspolitik und schließende Krankenhäuser, eine fahrlässig importierte Kriminalität – und die doppelte Staatsbürgerschaft für türkische Wolfsgruß-Nationalisten. Nur zum Beispiel.

AGENDA SAHRA WAGENKNECHT

Und die Union, die „Regierung im Wartestand“? Sie hat mit der negativen Fetischisierung einer angeblichen Verbots-, Moral-, Bevormundungs-, Genderzwangs- und Erziehungspolitik erst maßgeblich dazu beigetragen, dass der lebenskulturelle Hass auf alles Grüne, Woke, Diverse und Sensible vielen Deutschen inzwischen legitimer erscheint als scharfe Kritik an den Demokratieverächtern der AfD – und jetzt, im Hinblick auf die Landtagswahlen, meinen viele Vertreter der Union, sie könnten speziell die Wähler im Osten des Landes nur noch dann von sich überzeugen, wenn sie im sozialchauvinistischen Überbietungswettkampf mit der Björn-Höcke-Partei und dem Bündnis Sahra Wagenknecht (BSW) rhetorisch einigermaßen Anschluss halten.

So will der sächsische Ministerpräsident und CDU-Vize Michael Kretschmer der Ukraine keine Waffen mehr liefern (sie also Russland ausliefern) – weil die Kosten „im Verhältnis stehen“ müssten, aber „außer Rand und Band geraten“ seien. Und was sagt der Partei- und Fraktionschef dazu? Nichts. Friedrich Merz hat der Ampel oft Zögerlichkeit vorgeworfen, im Bundestag mehrfach die Lieferung von Taurus-Marschflugkörpern beantragt und dem Kanzler vorgeworfen, „mit den Kriegsängsten der deutschen Bevölkerung“ zu spielen. Nun entpuppt er sich selbst als größter Spieler, als Machtopportunist reinsten Wassers: Er scheut aus Angst vor Gefühlspazifisten klare Worte pro Ukraine – und schaut zu, wie sich die Union in Sachsen und Thüringen der außenpolitischen Agenda Sahra Wagenknechts unterwirft.

Dass das in der Union offenbar nur wenige juckt, zeugt von einem tiefen weltanschaulichen Riss, der durch die Partei geht und den Keim eines Schismas in sich trägt. Denn tatsächlich steht Friedrich Merz inzwischen zwei Parteien vor: einer traditionell wertorientierten, prowestlichen Europapartei vor allem im Westen – und einer aggressiv-rechtskonservativen Nationalpartei im Osten mit einem teils dezidiert russlandfreundlichen Profil.

So kommt der Verdacht auf, dass ausgerechnet sie, die „konservative“ Union, der opportunistischen Bewirtschaftung einer Stimmungslage in zwei Bun-

desländern alles opfert, wofür sie einmal stand und in der alten Bundesrepublik gewählt wurde: ihre adenauer-erhardschen Primärziele (soziale Marktwirtschaft, transatlantische Freundschaft, Westbindung) und ihr sekundärtugendliches Werteset – ihren Takt und ihren Anstand.

Kein Wunder, dass ruhig und lösungsorientiert regierende CDU-Ministerpräsidenten im Westen des Landes sich ihre alte Partei zurückwünschen. Eine Partei, die den thüringischen Landesverband 2020 zur Ordnung rief, als dieser sich anschickte, an der Seite der AfD einen FDP-Ministerpräsidenten zu dulden. Eine Partei, deren Landeschef Mario Voigt heute sagt: „Das wird uns als Thüringer CDU kein zweites Mal passieren.“ Auch für Merz, den Anti-Merkel, muss dieser Satz wie eine Drohung klingen.

Es ist der CDU nicht vorzuwerfen, dass ihre Landesverbände Koalitionsoptionen prüfen. Die Ampelparteien sollten an dieser Stelle ganz still sein. Sie haben sich bis an den Rand der Bedeutungslosigkeit marginalisiert – und auch sie schließen ein Bündnis mit dem BSW nicht aus. Allerdings hat die CDU sich vor allem selbst in eine prekäre Lage manövriert – hat harmlose Buchhalter à la Bodo Ramelow (Die Linke) so lange diabolisiert, bis sie jetzt eine Koalition mit sozial-nationalistischen Putinfreunden rund um die Ich-Ich-Ich-Kommunistin Sahra Wagenknecht erwägen muss. Was für eine Ironie der Geschichte!

Die Union hat den Zeitpunkt verpasst, sich von einer ihrer großen Lebenslügen zu verabschieden: Es gibt keine Äquidistanz der Parteien der Mitte zu den „linken“ und „rechten“ Rändern. Der Unterschied zwischen der Linken einerseits und AfD/BSW ist: Jene ist in weiten Teilen (heute) eine staatstragende Partei, diese sind es nicht. Jene will integrativ etwas für dieses Land erreichen; diese spielen „das Volk“ gegen es selbst aus. Jene hat sich als Kümmerpartei des Ostens um die Menschen verdient gemacht; diese bewirtschaften Ressentiments, Elitenverachtung, kultivieren Antipluralismus, Institutionenskepsis – und beuten Identitäten des Misslingens aus.

Und mit diesem BSW will die CDU in Thüringen oder Sachsen womöglich paktieren? Mit einer Partei, die ins Scheitern des Westens, der Mechanismen des Marktes und der grünen Transformation der Wirtschaft verliebt ist? Mit einer Partei, die politische Anstandslosigkeit für einen *Selling Point* hält? Mit einer Partei, die im denkbar größten Gegensatz zur CDU im Westen steht, die das Land mit „Maß und Mitte“, Skepsis und Gelassenheit auf „gutbürgerlichem“ Kurs halten, es behutsam modernisieren will?

Das ist der entscheidende Unterschied: SPD, Grüne und FDP spielen in Thüringen und Sachsen kaum mehr eine Rolle – mit der Folge, dass sie kaum mehr was zu verlieren haben. Die CDU hingegen bespielt als letzte traditionelle Westpartei noch die politischen Märkte in Thüringen und Sachsen – und riskiert aus reinen Machtkalkülen eine „dissoziative Identitätsstörung“ – mit unabsehbaren Folgen. ■



DIETER SCHNAAS,
58,
–
ist Autor und
Textchef der
WirtschaftsWoche.

FOTO:FRANK BEER

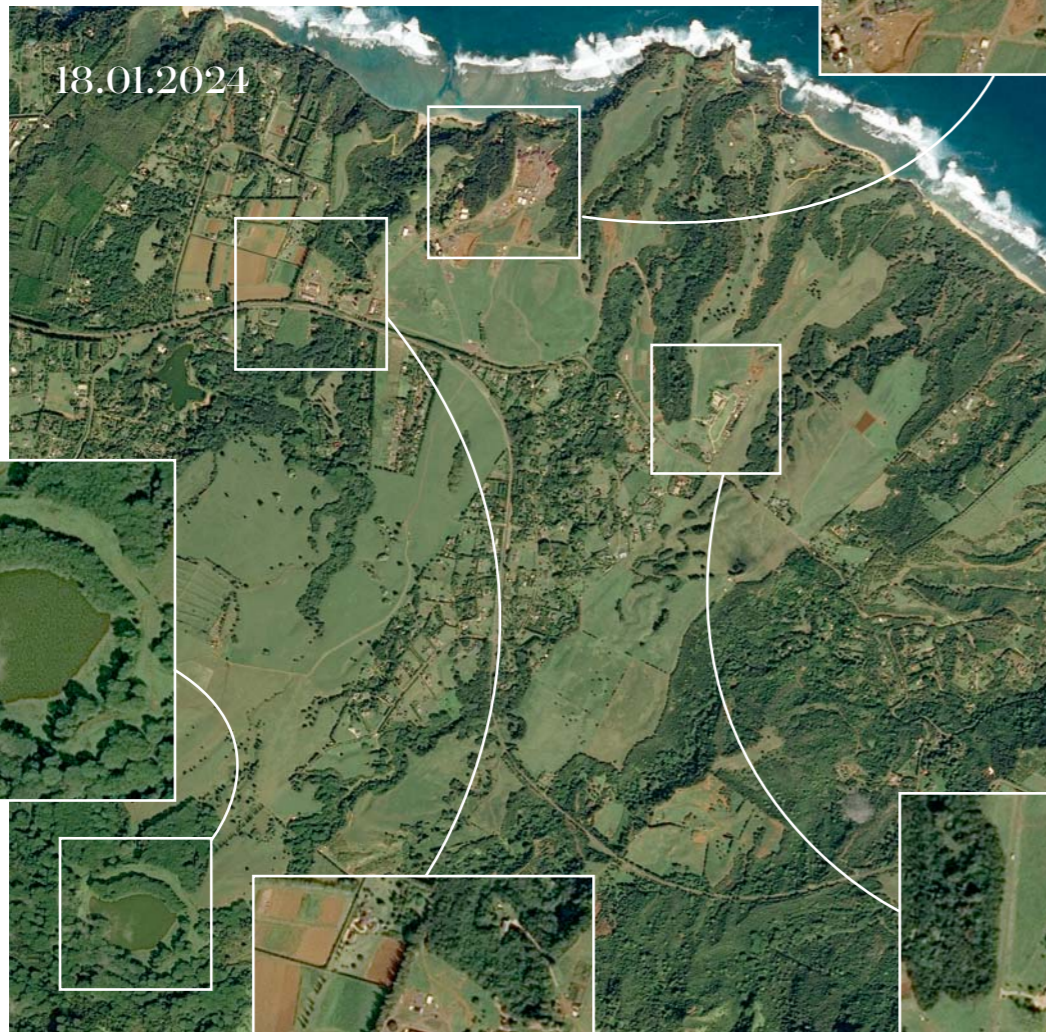
Survival of the richest

Satellitenbilder zeigen Entwicklungen, die vom Boden aus verborgen bleiben:
Hier bereiten sich die Superreichen auf den Fall einer Apokalypse vor

TEXT
NELE ANTONIA HÖFLER

SATELLITENBILDER
LiveEO/Airbus

Zuckerberg gehört auch der jahrhundertalte Ka-Loko-Stausee. 2006 brach nach starken Regenfällen der Damm. Sieben Menschen kamen dabei ums Leben



Bei den Häusern in Strandnähe dürfte es sich um die beiden Hauptvillen handeln. Darunter soll sich ein Tunnelsystem samt Bunker befinden



Auf dem Grundstück befinden sich Gästehäuser und Betriebsgebäude. 30 Gäste sollen auf dem Gelände unterkommen können

Sogar eine Rinderfarm gibt es auf dem Gelände. Zuckerberg will das Land weiter bewirtschaften und Vieh züchten



Wenn der eine es hat, will der andere es auch. Das ist eine Verhaltensweise, die man von Kindern kennt – und die unter Milliardären verbreitet ist. Aktuell versuchen sich Superreiche mit luxuriösen Schutzräumen zu übertrumpfen. Spätestens seit Pläne von Facebook-Gründer Marc Zuckerberg bekannt wurden, der auf Hawaii eine riesige Privatresidenz samt Bunker baut, sind private Luxusbastionen gefragt wie nie. Branchenvertreter berichten weltweit von steigender Nachfrage. So ist etwa PayPal-Mitgründer Peter Thiel auf der Suche nach einem abgelegenen Unterschlupf für den Ernstfall. Auch Microsoft-Gründer Bill Gates und Kremlchef Wladimir Putin sollen unter ihren Anwesen geheime Bunker haben. In österreichischen Kitzbühel wiederum bauen Immobilienentwickler ein Edelresort, das seine Gäste so autark wie nur möglich machen soll: Es soll eine weitgehend eigene Wasser- und Stromversorgung geben, einen hauseigenen Gemüse- und Kräutergarten sowie einen Hühnerstall. Bei reichen Preppern sind eben nicht nur Sicherheit, sondern auch Luxus, Unterhaltung und Gesundheit gefragt. Den Wünschen scheinen dabei keine Grenzen gesetzt: Bunkerhersteller berichten von Aufträgen mit Dekontaminationskammern, Apotheken, Kinos – und Gokart-Bahnen. ■



Die ganze Geschichte unter www.wiwo.de/wvo276

06.01.2021



Auf diesem Grundstück in Neuseeland wollte sich PayPal-Mitgründer Peter Thiel eine bunkerartige Privatresidenz bauen. Das Projekt wurde jedoch nicht genehmigt

05.07.2024



In den Kitzbüheler Alpen bauen Immobilienentwickler ein möglichst autarkes Edelresort. Zielgruppe des Zufluchtsorts: Reiche, die sich um ihre Sicherheit sorgen

06.05.2021



Das Anwesen von Kremlchef Wladimir Putin am Schwarzen Meer verfügt über einen Hubschrauberlandeplatz, Gewächshäuser, eine Tankstelle, Tunnel und Bunker



Mayday

Eine startende
ATR 72 des
Airbus-Joint-
Ventures ATR

Nachhaltige Propellerflugzeuge sind ein Wachstumsgeschäft für Airbus. Nun wirft der Absturz einer solchen Maschine Fragen nach der Sicherheit auf

TEXT

Thomas Stölzel, Rüdiger Kiani-Kress

Das kurze Video lässt selbst Piloten schauern: Beim Anflug auf den Guarulhos-Flughafen von São Paulo sieht man, wie ein Propellerflugzeug der brasilianischen Fluglinie Voepass plötzlich absackt. Die Maschine des Herstellers ATR trudelt wie ein Laubblatt in engen Kreisbewegungen in die Tiefe, bevor sie in ein Wohngebiet stürzt. Alle 62 Menschen an Bord sterben. Experten vermuten, dass sich in einer Wolke große Mengen Eis an den Flügeln des Flugzeugs abgelagert und den Absturz provoziert haben. Eis belastet eine Maschine und verringert ihren Auftrieb: Sie wird manövrierunfähig – kommt sie ins Trudeln, kann kein Pilot der Welt den Absturz verhindern.

Was wirklich am 9. August auf Flug 2Z 2283 passiert ist, bleibt Spekulation, solange die Ermittler noch keinen Bericht vorgelegt haben: „Das kann Monate, wenn nicht Jahre dauern“, sagt der Luftfahrtexperte Heinrich Großbongardt, und: „Meist zeigt sich, dass ein Absturz mehrere Gründe hatte.“ Andere urteilen weniger vorsichtig. „Die ATR hat seit vielen Jahren den Ruf, mit Eis nicht so gut klarzukommen“, sagt ein deutscher Verkehrspilot. Und auch Marcel Moura, Vorstand für das operative Geschäft der Unglückslinie Voepass, kommentiert, die Maschine sei „empfindlich für Eis“, empfiehlt den Verdacht als „Startpunkt“ für die Unfalluntersuchung.

Das Unternehmen ATR aus dem Airbus-Konzern wollte sich auf Anfrage nicht äußern. Für Mouras Vermutung spricht das Trudeln. Auch waren die Piloten ►

FOTO: MAURITIUS IMAGES/JEROME CID/ALAMY

wohl kurz zuvor vor dem Risiko einer Eiskristallbildung durch superkalte Wassertropfen in der Gegend gewarnt worden.

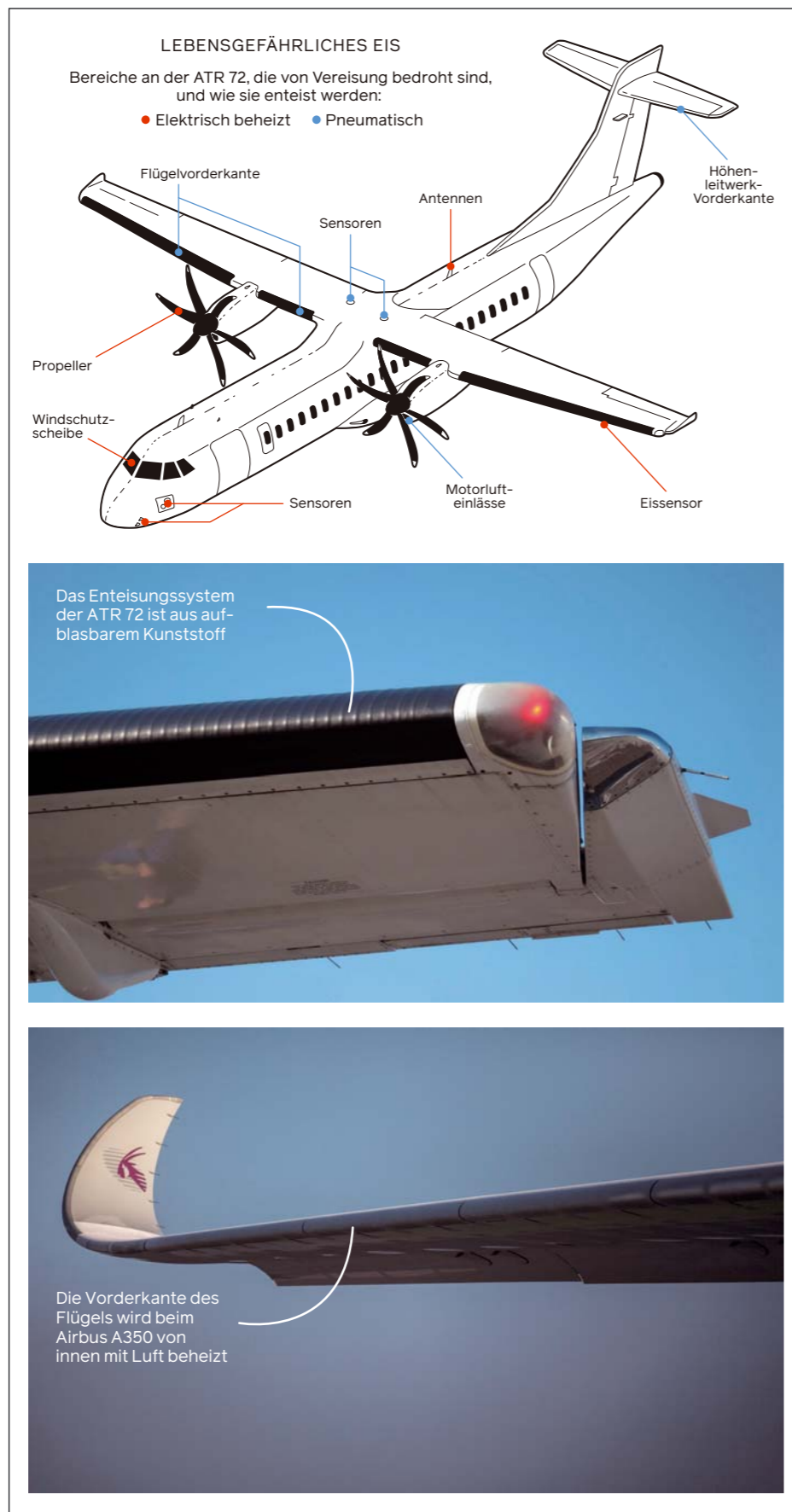
Sollten Konstruktionsfehler den Absturz begünstigt haben, hätte das gravierende Folgen – nicht nur für den deutsch-französischen Airbus-Konzern, sondern auch die weltweite Luftfahrt insgesamt.

ATR ist für Airbus „ein kleiner, aber wichtiger Teil“, sagt Christian Scherer, Chef der Zivilflugzeugsparte. Er leitete ATR von 2016 bis 2018. Die Propellermaschinen stabilisieren die gerade bei Airbus angespannte Finanzlage – und versprechen die schnellsten Erfolge beim Bau klimafreundlicher Flugzeuge: Daran hänge letztlich „die Daseinsberechtigung“ des Unternehmens, so Scherer. Spielte also die Technik der Maschine eine Rolle bei dem Crash, streute das „Zweifel am Geschäft, die wir gerade gar nicht brauchen können“, sagt ein führender Airbus-Manager. Zulassungsbehörden, Fluglinien und Passagiere akzeptieren Propellermaschinen nur, wenn ihre Sicherheit außer Frage steht. Die entscheidende Frage lautet jetzt: Hat Airbus ein Boeing-Problem?

IMMER WIEDER EISPROBLEME

Klar ist: Die ATR 72 kämpft nicht zum ersten Mal mit Eisproblemen. Im Gegenteil. Peter Goelz, Ex-Vorstand der US-Transportationssicherheitsbehörde NTSB, spricht von einer „gemischten Vergangenheit“. Wieder und wieder gab es durch Eis ausgelöste Vorfälle – trotz aktiviertem Enteisungssystem. Manche Experten halten die verbauten Technik, verglichen mit Systemen in anderen Flugzeugen, für unterlegen. Auch das Verhalten des Autopiloten bei Eis sorgte wiederholt für Kritik.

Ergibt der Unfallbericht, dass Eis auch in Brasilien den Absturz mitverursachte, wären die Folgen dramatischer als in der Vergangenheit. Ein deutscher Flugzeugingenieur sagt: „Wenn sich das häuft, muss man schon fragen, ob das mit der Zulassung so passend war.“ Die Behörden könnten künftig einschränken, unter welchen Wetterbedingungen die Maschine fliegen darf. „Und wenn die Maschinen nicht mehr unbegrenzt zugelassen sind, werden wir deutlich weniger davon verkaufen“, fürchtet ein Airbus-Manager. Auch Mary Schiavo, einst Generalinspektorin beim US-Verkehrsministerium, sagt, dass die Behörden „ihre Zulassung für das Modell prüfen“ könnten.



Auf die Untersuchung schauen daher nicht nur gut 100 Fluglinien, die eine der gut 1200 aktiven ATR 72 oder die kleinere ATR 42 betreiben. Auch zwei Manager im südfranzösischen Blagnac dürften großes Interesse haben: Das Büro von ATR-Chefin Nathalie Tarnaud Laude liegt in diesem Toulouser Vorort – gleich auf der anderen Seite der Stadtautobahn sitzt Christian Scherer, der Chef der Airbus-Zivilflugzeugsparte. ATR ist ein Joint Venture von Airbus mit dem italienischen Rüstungskonzern Leonardo. Aber de facto stellt seit Jahren Airbus die Führung, die Top-Manager.

Statistiken des Aviation Safety Network (ASN) zufolge sind Propellermaschinen viel unfallträchtiger als Jets. So verzeichnen die beiden ATR-Modelle in den vergangenen 40 Jahren bei rund 1900 verkauften Exemplaren 600 Vorfälle mit gut 800 Toten. Das sind im Schnitt rund dreimal so viele Vorfälle und fünfmal so viele Opfer wie bei der gleichalten Airbus-A320-Familie. Andere Propellermodelle, etwa von Bombardier, kommen bei ASN auf ähnliche Werte wie ATR.

Doch der Vergleich hinkt, sagen Experten wie Großbongardt und Luftfahrt-Ingenieur Shakeel Adam. Für sie rühren die höheren Unfallraten nicht daher, dass Propellermaschinen weniger sicher sind, sondern dass sie überdurchschnittlich oft unter riskanten Bedingungen eingesetzt werden: „Sie fliegen häufiger zu besonders anspruchsvollen Airports wie in Nepal – oder in Regionen, wo die Ausbildung der Lotsen nicht den Standards der Industrieländer entspricht“, so Großbongardt.

Doch das erklärt für viele Piloten nur einen Teil der Unfälle. Unter Flugzeugführern haben die Maschinen von ATR seit Jahren den Ruf, mit Eis am Flügel ein größeres Problem zu haben als andere Flieger. 1994 etwa stürzte eine ATR 72 der US-Linie American Eagle auf dem Weg von Indianapolis nach Chicago wegen Eisbildung ab. Auch hier starben alle Passagiere. Und das, obwohl die Anti-Eis-Systeme an den Flügeln aktiviert waren. In ihrem Abschlussbericht sah die NTSB die Schuld für den Crash bei ATR. Der Hersteller habe die Fluglinie und die Piloten nicht ausreichend informiert, wie empfindlich die Maschinen trotz der Schutzsysteme auf Eis reagierten. Eine Mitschuld gab die NTSB auch den Aufsichtsbehörden in Frankreich und den USA, die auf mehr Informationen hätten drängen müssen.



Nathalie Tarnaud Laude, seit 2022
Chefin von ATR, ist ein Airbus-Gewächs

Hersteller und Aufseher wiesen die Vorwürfe damals zurück, sagten aber zugleich Nachbesserungen bei Technik und behördlicher Kontrolle zu.

Was genau ATR veränderte, will das Unternehmen auf Anfrage nicht erläutern. Klar ist: Es kam auch in den Jahren danach zu Vorfällen mit Eis, bei denen Crews und Passagiere nur knapp einer Katastrophe entkamen, zeigen offizielle Untersuchungen. Piloten und Ingenieure, mit denen die WirtschaftsWoche gesprochen hat, bezweifeln daher, dass das Anti-Eis-System von ATR optimal ist.

AUFBLASBAR WIE EIN BALLON

Die Vorderseite der Tragfläche, die sogenannte Nasenleiste, besteht bei ATR aus Gummi. Die Idee hinter der Erfindung aus den 1920er-Jahren: Setzt sich Eis auf den Flügel, lässt sich der Bereich wie ein Ballon um einige Millimeter aufblasen: Das Eis bricht, löst sich – und wird von der Luftströmung abgeblättert. Das System ist bewährt und vergleichsweise simpel, hat aber seine Tücken. So verlangt es Fingerpitzengefühl. Der Pilot soll warten, bis sich Eis angesammelt hat. Bläst er die Ballons zu früh auf, löst sich das Eis womöglich nicht, gefriert stattdessen außerhalb der Reichweite der Gummis und wächst – bis es den Auftrieb des Flugzeugs gefährdet. Experten sprechen von „Bridging“.

Die Frage ist, ob das System auch künftig reicht. Die Zahl extremer Wetterlagen nimmt zu, Turboprops geraten dabei leichter in Eisgefahr als Jets. Weil letztere es bis in zwölf Kilometer Höhe schaffen, überfliegen sie die meisten Wolken mit Vereisungsrisiko. Propellermaschinen gelingt das seltener, sie cruisen in maximal acht Kilometer Höhe. Und weil sie meist kürzere Flüge absolvieren, kommen sie auf mehr Starts und Landungen, passieren darum häufiger Wolkenfelder: „Die haben da die Torte im Gesicht“, sagt Christoph Schlettig.

Schlettig kennt das Gefühl, wenn die Flügel vereisen. Er ist Pilot von Verkehrsflugzeugen, Flugversuchingenieur und war an der Entwicklung von Flugzeugen beteiligt: „Es kann sehr schnell sehr viel Eis werden. Da staunt man.“ Dass ein Pilot dann die Kontrolle über die Maschine verliere, geschehe zwar nicht von jetzt auf gleich; die Maschine werde sukzessive schwerer und lasse sich nach und nach schlechter steuern. Aber es blieben oft nur 20 bis 40 Sekunden, um etwas zu unternehmen. Das Einfachste: schneller fliegen.

Doch dabei werden nicht selten die heutigen Autopilotensysteme zum Problem. Steuert der Computer das Flugzeug, verschleiert er den realen aerodynamischen Zustand. „Wenn bei angeschaltetem Autopilot ein Parameter langsam aus dem Ruder läuft, dann spürst du das als Pilot nicht so gut, wie wenn du selber fliegst“, sagt Schlettig. Das gelte besonders in einer Wolke oder in der Nacht. Wenn der Autopilot die Nase des Flugzeugs immer höher zieht, fördert das die Eisbildung, bis zu einem Punkt, an dem der Autopilot quasi nicht mehr weiterweiß und abschaltet: „Wenn du das dann noch nicht gemerkt hast, guckst du ganz schmal“, so Schlettig.

So ähnlich ist das norwegischen Ermittlern zufolge am 14. November 2016 der Crew einer ATR 72 der skandinavischen Linie SAS passiert. Die Maschine war im Steigflug, als sich an den Tragflächen Eis bildete. Die Piloten schalteten die Enteisungsbällons ein, erwarteten, dass das Eis in größerer Höhe abnimmt, stattdessen wurde es mehr – und offenbar zu viel für das System. Die ATR stieg immer langsamer. Die Scheiben vereisten.

Die Ermittler kamen zu dem Schluss, dass es keine gute Idee war, den Autopiloten aktiviert zu lassen. Dadurch sammelte sich immer mehr Eis, es kam zum Strömungsabriss, der Autopilot deaktiviert ►

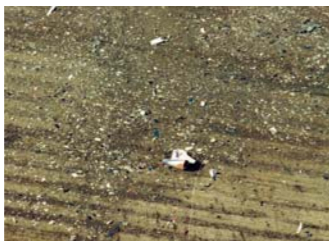
sich. Erst dann gingen die Piloten auf Sinkflug. Doch die Maschine kippte zunächst unkontrollierbar, wurde schneller- und etwas tiefer löste sich das Eis. Crew und Passagier kamen mit dem Schrecken davon. Auch bei einer ATR der spanischen Swiftair am 9. September 2017 bei Alicante lief es ungefähr so ab. Zu der Frage nach der Wirkung des Autopiloten äußert sich ATR auf Anfrage nicht.

Jetzt also der Absturz in Brasilien. „Die ersten Fragen nach den möglichen Folgen des Crashes kamen schon von Investoren“, sagt ein Analyst. Denn Airbus braucht ATR. Zum einen wegen der Erträge; der deutsch-französische Konzern musste zuletzt mehrfach seine Gewinnziele um mehrere Milliarden senken. Das liegt vor allem an immer neuen Problemen in der Raumfahrtsparte. Auch kann Airbus weniger Passagiermaschinen übergeben als geplant, weil Zulieferer im Rückstand sind. ATR hingegen dürfte hoch profitabel sein. Zwar zahlte die Beteiligung seit Beginn der Coronakrise keine Dividende. Doch anders als andere Konzernteile kostet sie kein Geld. Und wegen der guten Zeiten davor profitiert Airbus seit 2014 von Dividenden und Kapitalrückzahlungen über 666 Millionen Euro – deutlich mehr, als das Geschäft mit Rüstung und Raumfahrt abwarf.

Diese guten Zeiten kommen bald wieder, verspricht ATR-Chefin Laude vor dem Crash. Dabei stützte sie sich auf eine noch unveröffentlichte Studie des US-Marktforschungsinstituts Forecast International. Danach wächst der Markt für Flugzeuge mit 30 bis 70 Sitzen in den nächsten zehn Jahren um etwa die Hälfte. Und weil ATR im Bereich Propeller derzeit praktisch keine Konkurrenz hat, könnte die Airbus-Tochter Auslieferungen und vor allem den Umsatz von heute gut einer Milliarde Euro alsbald verdoppeln. Bis 2033 darf der Konzern mit gut anderthalb Milliarden Euro Dividende rechnen.

„Rein von den Zahlen her müsste der Markt sogar viel größer werden“, sagt Berater Shakeel Adam. Aus Sicht des gelernten Luftfahrtingenieurs sind Propellermaschinen vor allem in zweierlei Hinsicht besser als Jets: Ein Turboprop verbraucht pro Passagier bis zu einem Drittel weniger und ist wegen der einfacheren Motortechnik auch in der Wartung billiger. Das erlaubt Airlines, mit den Minimaschinen auch Flughäfen mit wenig Nachfrage profitabel anzufliegen. Und sie können in

Einfach vom Himmel gefallen



USA, 1994

Eine American-Eagle-ATR stürzt im Bundesstaat Indiana in ein Sojafeld. 68 Menschen sterben. Auslöser war laut US-Transportbehörde NTSB Vereisung

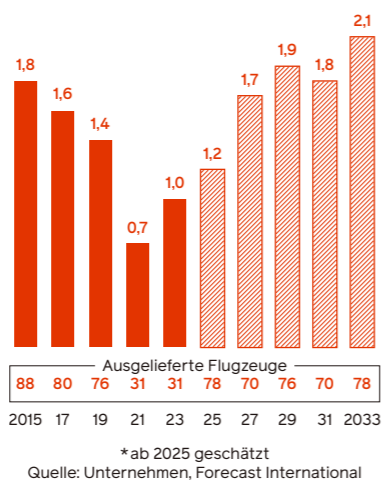


BRASILIEN, 2024

Eine ATR 72 der Linie Voepass fällt nahe São Paulo in ein Wohnviertel. 62 Personen kommen ums Leben. Experten halten es für möglich, dass auch hier Eisbildung dazu beitrug

WIEDER IM STEIGFLUG

Geschäftszahlen von ATR* Umsatz (in Milliarden Euro)



Wachstumsmärkten wie Indien auf Provinzairports landen, deren Pisten für Jets zu kurz oder zu uneben sind.

Noch wichtiger ist ATR für Airbus bei der Zukunftsaufgabe Nachhaltigkeit. Damit die Flugbranche wie versprochen ab 2050 mehr oder weniger klimaneutral arbeiten kann, hat Airbus-Vorstand Scherer für 2035 ein emissionsarmes Modell versprochen. Wie das genau aussieht, ist noch unklar. „Aber weil es vor allem um Effizienz geht, kann es wohl nur ein Wasserstoffflieger mit Propeller sein“, so ein führender Airbus-Manager: „Und den schaffen wir nicht ohne ATR.“ Den ersten Schritt will ATR-Chefin Laude bald gehen. In 2025 will sie einen EVO genannten Hybridflieger mit Elektro- und Kerosintrieb vorstellen, 2030 soll er in Serie gehen. Eine der ersten Fragen, die sich dann stellen werden: Wie gut kommt er mit Eis klar?

FLÜSSIGKEIT AUS POREN

Technische Möglichkeiten, das riskante Vereisen zu verhindern, gibt es genug. Größere Verkehrsflugzeuge wie der Airbus A320 und die Boeing 737 heizen die Tragflächen mit heißer Abluft aus den Triebwerken. So kann sich Eis erst gar nicht ablagern. Die Boeing 787 nutzt eine elektrische Heizmembran. „Vor Jahren galt das als nicht realisierbar, dann hat Boeing es einfach eingebaut“, sagt Dieter Scholz, Professor für Flugzeugbau an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg.

Einen ähnlichen Weg geht der Lackhersteller Villinger aus Österreich, der einen elektrisch leitfähigen Lack zum Anheizen der Oberflächen anbietet. In kleineren Flugzeugen wird neuerdings ein poröses Material an den Vorderseiten der Flügel verbaut, durch das sich eine Enteisungsflüssigkeit pressen lässt.

Warum ATR trotz der Alternativen bislang an seinem System mit dem aufblasbaren Gummi festgehalten hat, wollte das Unternehmen auf Anfrage nicht erläutern. Offenbar bewegt sich ATR nun aber. Bei den ersten Zeichnungen des neuen Hybridfliegers EVO ist Experten eine Veränderung zum Unglücksmodell ATR 72 aufgefallen: Die Flügel haben eine andere Vorderkante. Und weil die offenbar nicht mehr aus Gummi ist, muss auch die Tragfläche ein anderes Enteisungssystem bergen. Welches genau? Das wollte ATR nicht mitteilen.

FOTOS: PICTURE ALLIANCE/ASSOCIATED PRESS, EPA-EFE/ISAC FONTANA

Handelsblatt BANKEN GIPFEL 2024

Zinsen, Immobilien, Geopolitik:
Das Jahr der Entscheidungen

4/5
Sept
Frankfurt



Marion Höllinger
UniCredit Bank

Christian Sewing
Deutsche Bank

Nicola Beer
Europäische
Investitionsbank

Ashok Varadhan
Goldman Sachs

Christian Lindner
Bundesfinanzminister

Valentin Staff
N26

Geopolitische Krisen, Immobilien-Flaute, andauernde Inflation: Banken und Fintechs bewegen sich aktuell in einem unübersichtlichen Umfeld mit steigenden Risiken. Was kann die Branche jetzt tun, um ihre Strategien zukunftssicher zu machen? Dazu diskutieren wir beim Handelsblatt Banken-Gipfel mit den entscheidenden Köpfen aus Politik, Aufsicht, Banken und Fintech.

Jetzt anmelden:
handelsblatt-bankengipfel.de



Partner:

flatex DEGIRO

Handelsblatt
Substanz entscheidet.



Nach neun Jahren verlässt Gründer Felix Jahn das Start-up McMakler



Versteckte Mängel

McMakler war das Vorzeige-Start-up der Immobilienwelt. Jetzt ist der Gründer weg. Hinterlassen hat er eine Reihe an Problemen

TEXT
Philipp Frohn

Von den Entbehrungen des Gründerlebens kann Felix Jahn allzu gut berichten. Wenn er morgens zur Arbeit ging, ins Büro seines Immobilien-Start-ups McMakler, nahm er gerne seine Hündin Lotta mit. Zeit zum Gassi gehen hatte er aber kaum. 2015 hatte der 42-Jährige sein Unternehmen gegründet, seine Arbeitstage waren stets „lang und intensiv“. Dann kam noch ein Umzug dazu: Seit Kurzem wohnt der zweifache Familienvater in München. Spätestens da wurde ihm klar: Das war's. Ende Juni gab er seinen Ausstieg bei McMakler bekannt.

Die Nachfolge hatte Jahn zu dem Zeitpunkt schon geregelt – Benedikt Manigold und Philipp Niemann, beide Mitglieder des obersten Managementteams, haben die Geschäftsleitung übernommen. „Neun Jahre habe ich das Unternehmen gemeinsam mit dem Team geführt. Im Internetzeitalter ist das sehr lange“, sagt er im Gespräch über die Trennung. Für ihn ist es ein verständlicher Schritt – doch für McMakler kommt er zu einem schwierigen Zeitpunkt.

Immer wieder war das Start-up in letzter Zeit mit negativen Meldungen aufgefallen. Nach wie vor ist das Maklerunternehmen abhängig von Investorengeldern und schreibt tiefrote Zahlen. Nach vier Entlassungswellen ist die Belegschaft auf etwa die Hälfte zusammengeschrumpft. Und jetzt gibt es nach Recherchen der WirtschaftsWoche neues Ungeheim: McMakler droht ein teurer Streit mit Ex-Mitarbeitern. Und außerdem gibt es offenbar Probleme mit den Sozialversicherungen.

ENDE DER ERFOLGSTOUR

Es ist nicht allzu lange her, da galt die Immobilienfirma noch als einer der kommenden Helden in der deutschen Start-up-Welt. Der Immobilienboom beflügelte das Geschäft von McMakler, das als Hybridmakler digitaler und hipper sein wollte als Konkurrenten wie Engel & Völkers und von Poll Immobilien. Bekannte Investoren wie Baillie Gifford und Warburg Pincus, in Europa geführt vom ehemaligen Telekom-Chef René Obermann, pumpen viel Geld in das Unternehmen, die Bewertung schoss zwischenzeitlich auf bis zu 800 Millionen Euro hoch. Das Überschreiten der Milliardenschwelle? Schien eine Frage der Zeit.

FOTOS: PR

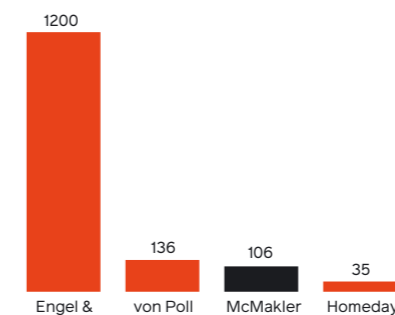
„Mir ist es ein Rätsel, wie McMakler überhaupt mit dem Geld hinkommt“

Ehemaliger Mitarbeiter von McMakler

Es kam anders. „Eigentlich hatte ich schon vor zwei Jahren den Entschluss gefasst, zu gehen“, sagt Jahn heute. Doch er änderte seinen Plan. Die Notenbanken hatten von jetzt auf gleich alle Planungen im Unternehmen zunichte gemacht. Im Kampf gegen die hohe Inflation hoben sie die Zinsen kräftig an, viele Verbraucher konnten sich kein Haus mehr leisten – und brauchten auch keine Makler mehr, um diese zu finden oder ihre eigenen Häuser unter so eifrig zahlende Volk zu bringen.

Bei McMakler vollzog Jahn in der Folge, was unumgänglich war. Er sparte, wo es ging. Von den einst rund 1000 Beschäftigten sind rund 500 verblieben. So sehr diese Entscheidungen Jahns aufs Wachsen ausgerichteten Gründergeist widerstrebten: Die Kur wirkte. Im Sommer vergangenen Jahres konnte McMakler die von Obermann repräsentierte Gesellschaft Warburg Pincus und andere Gesellschafter überzeugen, nochmals 20 Millionen Euro zuzuschießen. Doch damit wurde die Bewertung auch auf 400 Millionen Euro halbiert. Jahn selbst brachte einen siebenstelligen Betrag aus eigener Tasche ein. Aber die Marktlage war schwierig:

WEIT HINTERM BRANCHENPRIMUS
Umsatzerlöse ausgewählter Maklerunternehmen (in Millionen Euro)



Quelle: Jahresabschlüsse 2022

McMakler verbuchte die Finanzierungsrunde erst mal als Erfolg.

Mit der Realität hatte das wohl nur bedingt zu tun. Andere Beobachter sprachen schon damals von einer „Rettung in letzter Sekunde“. Jeden Monat soll das Unternehmen zwischen einer und zwei Millionen Euro verbrannt haben, berichten Insider. „Ohne diese Kapitalerhöhung wäre spätestens im April der Ofen aus gewesen“, sagt einer. Gründer Jahn verkauft das vergangene Jahr heute als den Tiefpunkt der Krise. Seither gehe es aufwärts, sagt er, 60 Makler habe man in den vergangenen drei Monaten eingestellt. Tatsächlich macht der Markt es ihm gerade wieder etwas einfacher: Die Zinsen sinken langsam, die Käufer kehren zurück.

HOHE ZINSKOSTEN

Den neuen Optimismus fasste Jahn jüngst in einem Wort zusammen: Break-even. Auf dem Karrierenetzwerk LinkedIn jubelte der 42-Jährige, im ersten Quartal habe McMakler erstmals operativ Gewinn gemacht. Tatsächlich ist das eine leicht geschönte Interpretation der Wirklichkeit. Jahns Aussage nämlich bezieht sich auf das Ebitda, also das Ergebnis, bei dem man Zinsen, Steuern und Abschreibungen ausklammert.

Von echten schwarzen Zahlen also kann bei McMakler keine Rede sein. Nicht wenige sehen die Lage gar noch deutlich düsterer. „Mir ist es ein Rätsel, wie McMakler überhaupt noch mit dem Geld hinkommt“, sagt ein ehemaliger Mitarbeiter. Wie groß der Abfluss ist, mit dem McMakler zu kämpfen hat, legt eine Analyse des Jahresabschlusses nahe. Den aktuellsten – fürs Jahr 2022 – hat das Unternehmen Ende Juni veröffentlicht. Bei einem Umsatz von gut 106 Millionen Euro stand unter dem Strich ein Verlust von 47,6 Millionen Euro. Mit der personellen Entschlackungskur dürften zwar auch die Ausgaben inzwischen gesunken sein. Doch vor allem die Finanzierungskosten sind immens. Fürs Jahr 2022 weist das Start-up 4,4 Millionen Euro Zinskosten bei Verbindlichkeiten in Höhe von über 55 Millionen Euro aus.

Letztlich sind die Jahresabschlüsse nur ein Blick in den Rückspiegel. McMakler hat einiges dafür getan, um die Kosten zu senken. Der neue Co-Chef Manigold spricht von einer „viel besseren Kapitaleffizienz“: weniger Leute in der Zentrale, ▶

mehr KI. Und auch ein Mitarbeiter, der die Kündigungswellen in den vergangenen Jahren überlebt hat, beteuert: „Die Maßnahmen haben wehgetan. Aber sie waren nötig, um aus der Krise rauszukommen.“ McMakler selbst glaubt an eine Rückkehr auf Wachstumskurs, prognostiziert fürs laufende Jahr einen Umsatz zwischen 90 und 100 Millionen Euro. Das wäre immer noch weniger als vor der Zinswende, aber erheblich mehr als fürs vergangene Jahr erwartet.

„EINE FÜNFTE KÜNDIGUNGSWELLE“

Doch nun droht McMakler eine neue Krise – und die kommt dieses Mal von innen. Da sind zum einen einige unzufriedene Makler, die momentan das Start-up verlassen und bei Konkurrenten anheuern. In Kreisen sagt man, es handele sich um Leistungsträger, die dem Unternehmen hohe Umsätze eingebracht hätten. Denn bei aller Technologie ist die Immobilienvermittlung eine persönliche Dienstleistung geblieben, bei der Vertrauen eine große Rolle spielt, der Preis allein als Unterscheidungskriterium genügt nicht. Und dieses Vertrauen hat McMakler ausgerechnet bei manchen Leuten aus den eigenen Reihen offenbar verloren. „Es wird eine fünfte Kündigungswelle kommen“, meint ein Konkurrenzmakler. „Aber dieses Mal, weil die Leute freiwillig gehen.“

Zugleich beschäftigen einige Makler, die bereits gegangen sind, das Unternehmen weiter. Sie liegen im Rechtsstreit mit McMakler – und könnten teure Präzedenzfälle schaffen. Im Kern geht es um Abfindungen und nicht gezahlte Provisionen, teils bis zu 30 000 Euro. Hintergrund des Zoffs ist das spezielle Entlohnungsmodell bei McMakler. Das Unternehmen zahlt seinen Maklern nur ein schmales Festgehalt, selbst auf Senior-Level liegt es monatlich gerade mal bei 2600 Euro brutto. Den Rest müssen sie über Provisionen reinholen, bis zu 24 Prozent der Maklercourtage dürfen sie behalten. Pro Verkauf kommen so schnell einige Tausende Euro zusammen.

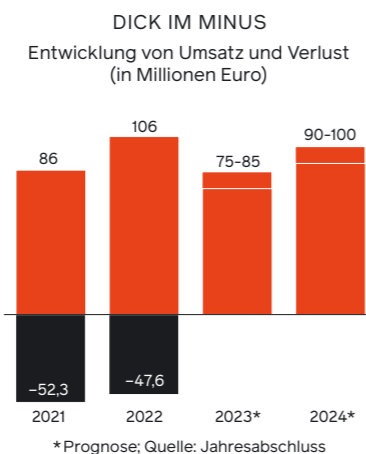
Das Problem: Auch Makler machen mal Urlaub und verkaufen währenddessen keine Häuser. In dieser Zeit muss der Arbeitgeber auf Basis der vorherigen Umsätze anteilig Provisionsausfälle kompensieren. So will es das Bundesurlaubsgesetz. Diese Regelung aber führte Jahns Start-up wohl erst im vergangenen No-



René Obermann,
Ex-Telekom-CEO
und Europachef
des Investors
Warburg Pincus

vember ein. „McMakler hat mich um mein Geld gebracht“, schimpft einer über seinen einstigen Arbeitgeber.

Der Berliner Rechtsanwalt Roosbeh Karimi wirft dem Unternehmen Versagen vor: „Spätestens der Lohnbuchhaltung hätte auffallen müssen, dass es nie eine Entgeltfortzahlung gab.“ Zehn Makler hätten ihn schon beauftragt, um rückwirkend Geld zu erstreiten – großteils mit Erfolg. Für neun seiner Mandanten habe er be-



reits Vergleiche in bis zu fünfstelliger Höhe durchgesetzt. Karimis Rat an die Belegschaft: „Mitarbeiter sollten in einem ersten Schritt Unterschriften sammeln und von der Chefetage einen Ausgleich verlangen.“

„ATTRAKTIVE KONDITIONEN“

Wie groß die Probleme für McMakler noch werden, hängt nicht nur vom Ausgang der weiteren Prozesse ab. Sondern auch davon, ob sich eine andere Stelle noch für das Thema zu interessieren beginnt: die Sozialversicherungen. Denn für Provisionen und ihre Fortzahlung sind ebenso Beiträge an die Renten- und Krankenversicherungen zu zahlen wie für normale Gehälter. Und wenn McMakler seinen Mitarbeitern im Urlaub keine anteiligen Provisionszahlungen gezahlt haben sollte, wurden hierfür womöglich auch keine Sozialabgaben gezahlt.

Bei der Deutschen Rentenversicherung soll das Thema bereits aufgekommen sein. Eine Sprecherin will zu dem Fall „aus datenschutzrechtlichen Gründen“ keine Angaben machen und weist darauf hin, dass bei Arbeitgebern mindestens alle vier Jahre eine Betriebsprüfung durchgeführt werde. Sind hier womöglich Ungereimtheiten aufgefallen? Dem Vernehmen nach soll McMakler in dem Zusammenhang bereits einen höheren sechsstelligen Betrag an die Deutsche Rentenversicherung gezahlt haben. Auch die Angaben im Jahresabschluss lassen auf einige Korrekturen schließen – vorsichtig formuliert. 2022 stiegen die Sozialabgaben gegenüber dem Vorjahr um das 1,5-Fache auf 3,17 Millionen Euro und damit fast auf das Niveau der Lohnkosten (3,71 Millionen Euro). Was hat es damit auf sich?

McMakler selbst will sich „nicht im Detail zu rechtlichen Fragestellungen“ äußern. Das Unternehmen teilt mit, „seit jeder attraktive Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterangebote“ zu bieten, die über dem Branchenschnitt lägen. Neben dem Festgehalt gehörten dazu unter anderem eine betriebliche Altersvorsorge und ein Firmenwagen.

Felix Jahn könnten diese Probleme jetzt größtenteils ungerührt lassen. Seit Anfang Juli ist er formell ausgeschieden, sitzt nunmehr noch im Beirat. Mit dem Operativen hat er nach eigenen Angaben schon nichts mehr zu tun. Ob Jahn es gelingt, bald zur Ruhe zu kommen? ■

FOTO: LAF/FLORIAN GENEROTZKY

Handelsblatt KI-Briefing

Von
Larissa Holzki
und ihrer
KI-Stimme



Das Handelsblatt KI-Briefing – mit KI über KI

Bleiben Sie dran an der KI-Transformation: Hören Sie die wichtigsten Nachrichten rund um Künstliche Intelligenz und was sie für Wirtschaft und Arbeitswelt bedeuten. Ein Podcast von Larissa Holzki – gesprochen von ihrer KI-Stimme. **Jeden Freitag ab 15 Uhr.**



Jetzt Reinhören:
handelsblatt.com/audio/ki-briefing



Und überall, wo es Podcasts gibt.



Handelsblatt
Substanz entscheidet.



Die Oldenburgische Landesbank hat viele Filialen geschlossen. Auch die Schalterhalle in der Zentrale in Oldenburg ist heute für Besucher gesperrt

Ladenhüter de luxe



Stefan Barth hat die Regionalbank OLB zu einem der profitabelsten Institute der Republik geformt. Nun will er im ganzen Land Kunden gewinnen

Finanzinvestoren haben die Oldenburgische Landesbank auf Effizienz und Rendite getrimmt. Jetzt wollen sie die Superbank loswerden – und bekommen es nicht hin

TEXT
Lukas Zdrzalek

FOTOS
Jan Düfelsiek

Es gehört wohl zu den Vorzügen des Bankings in der Provinz, dass es hier ein bisschen mehr menscheln darf, als es den Branchenkollegen aus Frankfurt geheimer ist. Stefan Barth nutzt diese Freiheiten ganz sichtbar aus. Mag er auf den ersten Blick in seinem dunklen Anzug noch dem Klischee des Finanzmanagers entsprechen, blitzen im Laufe eines Gesprächs mit dem Chef der Oldenburgischen Landesbank (OLB) immer wieder die kleinen Eigenarten auf. Beim Händedruck schon fallen an seinem Unterarm mehrere bunte Stoffbändchen ins Auge, Typ Freundschaftsband. Später dann lugt bei ruckartigen Bewegungen die silberne Halskette kurz aus dem Pullover hervor.

Ob Zufall oder Inszenierung: Barths stilistische Individualitäten passen zu seiner OLB. Die nämlich geht ihre Märkte in vielerlei Hinsicht ein klein wenig anders an als ihre Konkurrenten – und ist damit geradezu beängstigend erfolgreich: Die Bank hat ihre Erträge seit 2017 verdoppelt, zuletzt ergab sich eine Eigenkapitalrendite von 15 Prozent. Und sie arbeitet derart effizient, dass sie bloß 40 Cent ausgeben muss, um einen Euro einzunehmen (siehe Grafik unten).

Ihre Kennzahlen sind damit fast so gut wie die mancher Onlinebank. Dabei ist die OLB, lange Zeit angesichts ihrer Kundschaft als „Omas liebste Bank“ verspottet, ein Institut mit Geldautomaten, Filialen, Beratern. Nun steht die OLB auch für eine andere Geschichte: für die Erfolgsstory vor allem US-amerikanischer Finanzinvestoren bei kleineren und mittleren deutschen Banken – und ihr Unvermögen, die aufgeblühten Institute an neue Eigentümer weiterzureichen. In der gleichen Gruppe: die frühere Hamburger Landesbank HSH Nordbank und heutige Hamburg Commercial Bank, die Deutsche Industriebank (IKB) aus Düsseldorf und die Wiesbadener Aareal Bank.

Erstaunlich ist deren Entwicklung aus vielerlei Gründen. Zunächst und am offensichtlichsten ist da ihre Historie. Die Finanzkrise und die zu ihrer Bekämpfung installierte Nullzinspolitik hatten hierzulande zu einer chronischen Bankenkrise geführt. Den Investoren boten sich so zwar unschlagbar günstige Einstiegschancen. Doch zweifelten Beobachter, ob sie auch Wege finden würden, um die kränkelnden Geldhäuser zum Erfolg zu führen. Jetzt, 15 Jahre nach den ersten Engagements der Private-Equity-Fonds, ist nicht nur offenkundig, dass die Investoren die passenden Methoden gefunden haben. Es ist auch bekannt, was diese ausmacht: Es handelt sich um eine Mischung aus Mut, Chuzpe und betriebswirtschaftlicher Rigorosität.

Am Hauptsitz der OLB im niedersächsischen Oldenburg sieht vieles nach „Omas liebster Bank“ aus: An einem beigen Gründerzeitbau prangt der Name in goldenen Lettern. Und ein goldenes Schild weist Passanten auf Geldautomaten in einer kleinen Halle hin. Chef Barth, der im dunklen Konferenzraum zum Gespräch empfängt, erweckt den Eindruck, als sehe er

RENDITESTARKE OLB

Eigenkapitalrendite*
ausgewählter Banken

DKB 19,9

ING** 18,9

OLB 15,2

Hamburg Commercial
Bank 12,5

Commerzbank 7,4

Deutsche Bank 6,7

Sparkassen-Gruppe 6,6

* setzt den Gewinn ins
Verhältnis zum Eigen-
kapital; ** nur
Deutschlandtochter;
Quelle: Unternehmens-
angaben

EFFIZIENZLÜCKE

So viel Cent geben
Banken aus, um einen
Euro einzunehmen

ING* 36,6

Hamburg Commercial
Bank 39,0

DKB 39,3

OLB 40,8

Sparkassen-Gruppe 56,6

Commerzbank 61,4

Deutsche Bank 75,1

* nur Deutschland-
tochter; Quelle:
Unternehmensangaben

das Interieur als Reminiszenz – an das, was das Institut mal gewesen sei: „eine eher gemütliche Bank mit wenig Ambitionen“. Damit war 2017 Schluss.

Da erwarben die Finanzinvestoren Grovepoint aus London, Apollo aus New York sowie der Pensionsfonds der texanischen Lehrer die OLB vom Versicherer Allianz. Das Institut, das zwar Landesbank heißt, aber seit Jahrzehnten im Privatbesitz ist, passte nicht mehr zur Strategie des Münchner Konzerns.

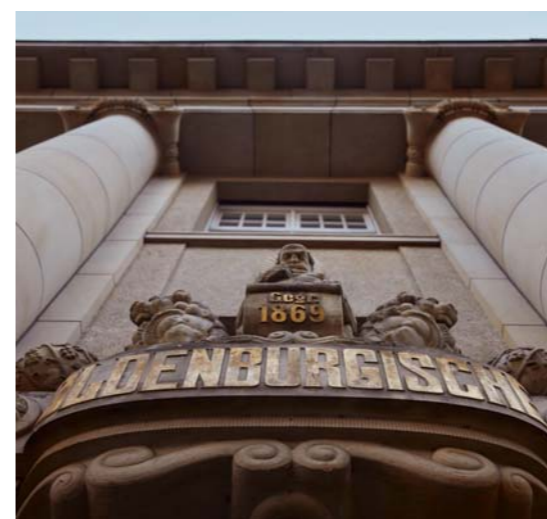
Die angelsächsischen Finanzinvestoren machten die OLB zum Dreh- und Angelpunkt ihres Engagements in Deutschland: Sie verschmolzen das Institut zunächst mit der Bremer Kreditbank und dem ebenfalls zuvor von ihnen gekauften Bankhaus Neelmeyer. Wenig später folgte die Banktochter des Bausparkonzerns Wüstenrot, 2022 dann die Frankfurter Degussa Bank. Immerhin gut eine Million Kunden zählt die OLB heute, ihre Bilanz umfasst 26 Milliarden Euro.

GANZE ABTEILUNGEN RAUSGEWORFEN

Zuerst schien es noch wie ein Sonderfall, als die Düsseldorfer IKB 2008 ins Visier eines US-Investorenfonds geriet. Nachdem der Staat sie zu Beginn der Finanzkrise gerettet hatte, reichte er die Bank an Lone Star weiter. Viele Jahre blieb es die einzige Investition eines Angelsachsenfonds in Deutschland. Seit 2017 aber geht es Schlag auf Schlag: Kurz nach der OLB kaufte die frühere Wiener Gewerkschaftsbank Bawag, selbst damals mehrheitlich im Besitz von Finanzinvestoren, die Südwestbank aus Stuttgart. Kurz darauf gelang ihr auch der Einstieg bei der maladen Bausparkasse Deutscher Ring aus Hamburg. Dabei assistierte der Bawag ein Deutscher: der heutige OLB-Chef Barth, der damals in Wien als Risikovorstand amtierte. 2018 verkauften die Länder Schleswig-Holstein und Hamburg ihre schwerkranke Landesbank HSH: Zu den neuen Besitzern zählt unter anderem der US-Fonds Cerberus, der später mitentschied, das Institut in Hamburg Commercial Bank (HCOB) umzutaufen. 2022 schließlich übernahm Advent zusammen mit weiteren Investoren die Wiesbadener Aareal Bank.

Bei allen Deals gelang den US-Fonds das gleiche Kunststück: Sie erwarben die Banken zu einem Spottpreis. So soll schon Lone Star die IKB für nur rund 100 Millionen Euro erstanden haben. Die Allianz wiederum überließ den Investoren die OLB für rund 300 Millionen, obwohl allein das Eigenkapital des Instituts, also dessen Risikonetz, 650 Millionen Euro betrug. Im Einkauf, so will es eine alte Kaufmannsweisheit, liegt der Gewinn. Aber nicht nur.

Was hilft, ist auch die brachiale Sparsamkeit, wie sie in der alten Schalterhalle am OLB-Hauptsitz zu beobachten ist, die Kunden nicht mehr betreten können. Hinter der Glaswand eines Schalters ist eine ausranzierte Maschine abgestellt, die einst Überweisungsträger bedruckte. Auf Holzstischen stehen dunkle Computerbildschirme, ebenfalls ausranziert, an weißen Festnetztelefonen baumeln Kabel herunter.



Seit 2017 ist das Filialnetz der OLB radikal geschrumpft, von ihren einst 150 Zweigstellen sind mehr als 100 mittlerweile geschlossen. Zugleich hat sie mindestens 15 Prozent der Stellen gestrichen. Was die Effizienzkennzahlen der Bank zum Glänzen bringt, lässt manchen Banker stöhnen. Einer frotzelt: „Bei der OLB haben wir vieles, nur keine Zeit.“

Dabei ist sein Institut im Vergleich glimpflich davongekommen: Bei der Stuttgarter Südwestbank mussten 40 Prozent der Mitarbeiter gehen, bei der Ex-Landesbank HSH 45 Prozent. „Die haben ganze Abteilungen und Führungsebenen nach Hause geschickt“, berichtet ein HSH-Insider.

In den Sparkassen und Volksbanken, wo statt angelsächsischer Investoren deutsche Kommunen oder Genossenschaften das Sagen haben, fehlt es an dieser Härte: „Das Einsparen von Keksen löst aber keine Probleme“, witzelt ein Szenekundiger. Zur Wahrheit gehöre aber, dass andere Banken nicht so radikal agieren könnten wie die Investoreninstitute, räumt er ein: Sie müssten viel stärker auf ihre Reputation achten.

OLB-Chef Barth gibt sich nun größte Mühe, die Einschnitte als Teil einer notwendigen, aber abgeschlossenen Vergangenheit erscheinen zu lassen. Im-



Bis vor wenigen Jahren betrieb die OLB neben ihrer Zentrale in Oldenburg (o. r.) 150 Filialen. Heute sind noch 40 Zweigstellen übrig, etwa in Bramsche (o. l.)

mer wieder verweist er auf die neu eingerichtete Barbecue-Ecke: Ein Balkon mit Blick über die Stadt, für den die Bank einen Gasgrill spendiert hat. „Wir können hart arbeiten, aber wir können auch Erfolge richtig feiern“, sagt Barth.

NEUE GESCHÄFTE IN NISCHEN

Beim Sparen allein ist es nicht geblieben: Die Investoren haben auch die Geschäfte der Banken rigoros umgestaltet. Dieses Vorgehen war in der Investorenlogik unerlässlich: „Nur über reines Kostensparen wird eine Bank ihre Profitabilität nicht nachhaltig steigern können“, sagt etwa Andreas Biffar, Bankenexperte der Beratung Boston Consulting Group (BCG).

Längst hat die OLB neue Geschäftsfelder in Nischen aufgetan. Mit ihnen lassen sich zwar keine Schalterhallen füllen, sie schmücken aber sehr wohl die Bilanz des Instituts, weil sie überaus lukrativ sind. Denn in den Nischen ist der Wettbewerb nicht so groß wie im Massengeschäft mit Privat- und klassischen Firmenkunden. So organisiert die Finanzinvestorenbank OLB anderen Finanzinvestoren Geld für Firmenkäufe. Zudem sieht Barth sein Haus inzwischen als ►

„größten Fußballfinanzierer Europas“: Die Bank streckt Proficlubs das Geld für Spielertransfers vor.

Die ertragreichen Nischen werfen allerdings auch eine Frage auf: Bergen die übermäßig rentierlichen Geschäfte auch übermäßig große Risiken?

Barth kontert die Frage wie ein Verteidiger, der den Ball aus dem eigenen Strafraum drischt: „Ich kann keine bedeutenden Risiken ausmachen, die aus unseren Kreditengagements entstehen könnten.“ So habe die Bank im Fußballgeschäft „noch keinen einzigen Ausfall hinnehmen müssen“, sagt er. Zudem erhalte sein Haus „hochwertige Sicherheiten“: Die Vereine verpfändeten die Rechte an ihren Profikadern.

NOCH KEIN VERKAUF GELUNGEN

Günstige Einstiegspreise, drastische Kündigungswellen, kreative Geschäftsstrategien: Die Früchte sind die unzweifelhaft eindrucksvollen Ergebnisse – nicht nur bei Barths OLB. Die HCOB etwa erzielte zuletzt eine ansehnliche Eigenkapitalrendite von 12,5 Prozent. Zudem hat sie Dividenden von knapp zwei Milliarden Euro ausgeschüttet. Die neuen Eigentümer der Aareal Bank wiederum veräußerten jüngst deren IT-Tochter Aareon, von der sich das Institut zuvor nie trennen wollte: Die Investoren nahmen allein durch den Verkauf 3,9 Milliarden Euro ein – und spielten so den einstigen Kaufpreis für die Gesamtbank wieder ein.

Doch so zufrieden die angelsächsischen Fonds mit der gegenwärtigen Entwicklung ihrer Investments sein dürften: Ihre Ziele erreicht haben sie nur zum Teil. Schließlich versprechen die Investoren ihren Geldgebern – darunter Versicherungen – jährliche Renditen von 10 oder 15 Prozent. Oder sogar noch mehr. Solche Werte erreichen sie aber nur, indem sie eine Bank weiterverkaufen oder an die Börse bringen und so auf einmal einen Batzen Geld einnehmen.

Bei diesem entscheidenden Schritt aber kommen sie nicht voran. Zwar keimen immer wieder Gerüchte über Verkaufsabsichten auf. Zum Abschluss aber kam es bisher nie. Vor zwei Jahren versuchten sich etwa die Eigner der HCOB an einem Verkauf, scheiterten aber. Auch bei der OLB läuft es bisher nicht: Überlegungen für einen Börsengang musste die Bank schon mehrmals aufschieben, das Interesse an ihr war nicht groß genug. Auch für dieses Jahr soll sie ihre Börsenbestrebungen erneut abgesagt haben, berichten Kundige. Chef Barth bestätigt das nicht. Aber er spricht davon, sich auf andere Vorhaben zu konzentrieren. Er weist auch auf das seit Längerem ungünstige Umfeld für derlei Pläne: Der Ukrainekrieg etwa habe „die Lage an den Märkten“ erschwert.

Der alleinige Grund für die Komplikationen ist das aber nicht. Es gibt ein weiteres Problem, das auf den ersten Blick nicht als solches daherkommt: Die Investorenbanken sind schlicht zu erfolgreich. Der Vorstandschef eines Wettbewerbers wird deutlich: „Ich würde nicht bei der OLB einsteigen: Ich hätte Zweifel,

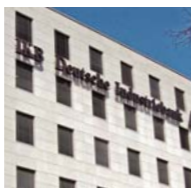
Das sind die Investorenbanken



AAREAL BANK
Das Wiesbadener Institut finanziert Bürogebäude und Hotels weltweit



HAMBURG COMMERCIAL
Die frühere Hamburger Landesbank HSH zahlt Dividenden an ihre Eigner aus



IKB
Das Geldhaus kollabierte 2007, kurz darauf stieg der Fonds Lone Star ein



SÜDWESTBANK
Das Institut gehört der Wiener Bawag Bank, die Investoren kontrollierten

ob ich das Geschäft ohne die Methoden der Investoren so profitabel betreiben kann.“

Selbst manchen OLB-Manager treibt derzeit die Sorge um, ob es mit dem rasanten Wachstum weitergehen kann. Egal, unter welchem Eigner. Zumal die exzellenten Zahlen auch eine Folge der wieder gestiegenen Leitzinsen sind, von denen die OLB ebenso profitiert hat wie ihre Wettbewerber. Nun dreht sich die Zinsentwicklung aber wieder. Haben die Finanzinvestoren den Zeitpunkt verpasst, an dem ein Verkauf oder Börsengang überhaupt denkbar gewesen wäre?

OLB-Chef Barth sieht die Zukunft naturgemäß optimistisch. Wo andere einen Scheitelpunkt erkennen, macht der Manager einen Chancendreiklang aus: Die Bank könne in den Nischen weiter wachsen, weil sie über „großes Know-how“ verfüge. Zudem könne sie ihre Erträge generierende Masse durch zusätzliche Zukäufe erhöhen. Auch beim zuletzt getätigten Erwerb, der 2022 erstandenen Degussa Bank, seien noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft: Die verfügt über Filialen auf den Firmengeländen von Konzernen und sei somit nah dran an „potenziell finanzstarken“ Verbrauchern.

OLB WILL WEITER WACHSEN

Klingt plausibel – wäre da nicht Barths eher mäßige Bilanz in der Begeisterung der eigenen Kunden für die Sache der OLB. Im App-Store von Apple bewerten Nutzer die OLB-App mit 2,5 von 5 Sternen. Und auf dem Verbraucherportal Trustpilot vergeben Nutzer für die OLB unterirdische 1,5 Sterne. Kunden klagen etwa über einen schlechten Service. OLB-Mitarbeiter erklären das damit, dass die Bank teils mehr Nutzeranfragen erhalten habe, als sie bearbeiten konnte. So wird man das Image als „Omas liebste Bank“ auch los.

Chef Barth sieht nicht nur in der Zufriedenheit der Kunden das Problem, sondern auch in den Bewertungen selbst: „Wir haben zu lange zu wenig Augenmerk darauf gelegt, dass uns eher unzufriedene Kunden bewertet haben.“ Jetzt versuche die Bank, auch zufriedene Nutzer davon zu überzeugen, Stellung zu beziehen. Zugleich gelobt Barth, „permanent an der Verbesserung unserer Services“ zu arbeiten. Dazu erstellt das Institut nach eigenen Angaben bis Anfang 2025 eine neue App.

Solche Vorhaben sind letztlich nur ein Teil einer Offensive, mit welcher sich die Bank endgültig bereitmachen will für einen Verkauf oder Börsengang. Sein Haus, berichtet Barth, arbeite auch an einem neuen Markenauftritt: Die Bank wolle „jünger, frecher und moderner sein, auch um mehr Kunden zu gewinnen“ – nicht nur rund um Oldenburg, sondern „deutschlandweit“. Denn: „Wir sind keine Regionalbank mehr. Wir sind ein nationaler Player.“

Passend dazu hängt im Erdgeschoss der Oldenburger Zentrale ein dunkelgrünes Werbebanner, das diesen Geist hinaus in die Welt trägt. Darauf prangt in weißer Schrift: „OLB. Bank mit Weitblick.“ ■

FOTOS: DDP (2), ACTION PRESS, PR



Hochwertiger Journalismus und aufregende Fotografie

Seit 20 Jahren.

mare-Die Zeitschrift der Meere

Bestellen Sie jetzt Ihr kostenloses Probeheft unter
www.mare.de/gratisheft oder unter Tel: 040-3007-3536





Einsatzkräfte könnten ein eigenes Mobilfunknetz bekommen – oder das kommerzielle Netz mitbenutzen

Rolle rückwärts

Die Bundesregierung will das Funknetz von Polizei und Feuerwehr ersetzen. Der Haken daran: Es gibt noch keine bessere Technik

TEXT
Thomas Kuhn

Der Streit begann vor fast genau einem Jahr. Mitten im Sommer 2023 war es, als die Innenminister der Bundesländer Post von Markus Richter erhielten. Der Bund, ließ der Staatssekretär im Bundesinnenministerium (BMI) sie wissen, werde den Ausbau des Digitalfunknetzes der Sicherheitsbehörden nicht länger mitfinanzieren.

Richter, so sahen es die Innenminister der Länder, stellte damit nicht weniger infrage als die Arbeitsfähigkeit der Polizei und anderer Sicherheitsbehörden in der Republik. Denn ob bei Brand oder Bankraub, Herzinfarkt oder Jagd auf Steuerhinterzieher – über das abhörsichere Digitalfunknetz führen die Behörden jegliche als heikel eingestufte Kommunikation.

Kurz vor Jahresende sagte der Bund dann doch seinen Kostenanteil für 2024 und 2025 zu. Für Ruhe sorgte das aber nicht. „Der Umfang der Vorsorge im Bundeshaushalt gefährdet den Digitalfunk und seine Weiterentwicklung“, warnt NRW-Innenminister Herbert Reul.

Denn zwischen Bund und Ländern geht es nicht nur ums Geld, sondern um grundsätzliche Fragen. Braucht das Land überhaupt noch ein eigenes Funknetz? Und was wäre dann die Alternative?

Technisch ist der heute genutzte Digitalfunk längst überholt. Die Funktechnik Tetra wurde in den 1990er-Jahren entwickelt, die Übertragungsrate von Daten liegt auf dem Niveau analoger Modems. Das Bundesinnenministerium (BMI) verweist fürs Erste auf die günstigste verfügbare Technik. „Für den Einstieg in die Breitbandversorgung“, heißt es aus dem Haus von Ministerin Nancy Faeser (SPD), „müssen im ersten Schritt die Netze der Mobilfunkprovider genutzt werden.“ Später würde unter Umständen ein eigenes Netz folgen. „Inwieweit Bund und Länder auch langfristig auf die kommerziellen Netze zurückgreifen, ist Gegenstand laufender Prüfungen und Abstimmungen.“

Diese Aussichten stimmen nicht alle Betroffenen froh. Trotz aller Mängel gibt es bei der Polizei und Feuerwehr durchaus Anhänger des bestehenden Funks: Kommerziellen Netzen fehlten Kernfunktionen, die im Behördenfunk essenziell seien, warnen sie. Die Tetratechnik erlaube es etwa, auch dann zu kommunizieren, wenn das Funknetz selbst kollabiert ist, zum Beispiel in Katastrophen oder bei Stromausfall. „Netzunabhängig funken zu kön-

nen, ist eine der essenziellen Eigenschaften, die Einsatzkräfte benötigen“, sagt Frank Buddrus, Vizepräsident der für den Digitalfunk zuständigen Bundesanstalt BDBOS. „Mit kommerziellem Mobilfunk ist das bisher noch nicht möglich.“

Was dem Mobilfunk ebenfalls fehlt, ist die Möglichkeit, von einem Gerät gleichzeitig mit beliebig vielen anderen Teilnehmern zu sprechen. Zwar lässt sich dieser sogenannte Gruppenruf mit Apps nachbilden. Doch weil dabei Sprache übers Internet übertragen wird, versagen auch die, sobald das Mobilfunknetz kollabiert. „Für einsatzkritische Sprachkommunikation, von der im Ernstfall Leben abhängt, ist Mobilfunk alleine vorerst keine Option“, kommentiert ein Experte aus dem Kreis der Sicherheitsbehörden.

Die Verfechter der Mobilfunklösung führen vor allem finanzielle Argumente ins Feld – was die Skeptiker in ihrer Position nur bestärkt. Mobilfunk, wie ihn kommerzielle Netzbetreiber beschaffen, sei weit günstiger als die bisher verwendete Spezialtechnik, argumentieren sie. Das gilt

zuweilen auch für die Endgeräte: Der Preis mancher Handfunkgeräte liegt sogar über dem der besten Smartphones von Herstellern wie Apple oder Samsung.

DAS UNVEREINBARE VERBINDEN

Schon bald sitzen die verhärteten Fronten gemeinsam am Tisch: Im September sind die Fachleute von Bund und Ländern in Duisburg zu einem Strategietreffen verabredet. „Die Frage der Finanzierung liegt da nicht auf dem Tisch, aber vielleicht kommen wir wenigstens bei der Technologie etwas voran“, hofft ein beteiligter Experte. Ein Lösungsansatz könnte darin liegen, die vermeintlich unvereinbaren Systeme doch miteinander zu verknüpfen: Entstehen würde eine hybride Infrastruktur, die Rückfalloptionen von Tetra mit der Leistungsfähigkeit und den Kostenvorteilen moderner Mobilfunknetze verbindet. Das BMI verweist vor dem anstehenden Treffen vage auf „geänderte Rahmenbedingungen“. Um ein „bundesweit einheitliches Vorgehen bei der Breitband-

versorgung“ zu gewährleisten, seien neue Abstimmungen zwischen Bund und Ländern notwendig.

Der Ansatz klingt kompliziert – doch zumindest wäre Deutschland damit nicht allein: In Finnland wird die alte Tetra-Infrastruktur derzeit mithilfe der Technologieunternehmen Airbus, Ericsson und Elisa um 5G-Mobilfunk erweitert. Auch in Frankreich soll ein neues Funknetz Breitbandfunk und die heutigen digitalen Behördennetze verknüpfen. In Dubai baut der Netzbetreiber Nedaa gerade eine 5G-Infrastruktur für die Sicherheitsbehörden auf, die etablierte Tetra-Technik aber bleibt weiter aktiv.

Bisher sind das es nur Ideen. Ob sich die Doppellösung in Deutschland tatsächlich zu halbwegs überschaubaren Kosten und ohne technische Probleme betreiben lässt, weiß niemand. BDBOS-Vize Buddrus wagte kürzlich beim Europäischen Polizeikongress in Berlin schon mal eine Prognose: „Ich denke, wir werden Tetra in Deutschland noch bis deutlich in die 2030er-Jahre nutzen.“ ■

Hunger & Krieg Sudan

25 Millionen Menschen sind dringend auf humanitäre Hilfe angewiesen. Aktion Deutschland Hilft leistet Nothilfe.

Helfen Sie uns, Leben zu retten – jetzt mit Ihrer Spende!

Aktion-Deutschland-Hilft.de

Bündnis der Hilfsorganisationen



**Aktion
Deutschland Hilft**



© World-Vision/Sudan



Jochen Schweizer
beim Bodyflying in
seiner Erlebnisarena
bei München

Spiel mit dem Fehler

FOTO: PICTURE-ALLIANCE/TOBIAS HASE/DPA

Jochen Schweizer beklagt den Verkauf seiner Gutscheinfirma – tatsächlich dürfte er erleichtert sein

TEXT
Tobias Gürtler

Jochen Schweizer erzählt gern Heldengeschichten. Am liebsten mit sich selbst in der Hauptrolle. Etwa die, wie er nach dem Abitur 20 000 Kilometer mit seinem Motorrad durch Afrika reiste. Er sei damals „als Halbstarker losgefahren und als Mann wiedergekommen“, sagt er dann. Oder die, wie er in der Schweiz von einer 220 Meter hohen Stauwand sprang und damit den Grundstein für einen Stunt in einem James-Bond-Film legte: „Das war der entscheidende Moment, der aus mir einen Unternehmer machte.“

Schweizers Lieblingsgeschichte der vergangenen eineinhalb Jahre aber ist eine andere. Sie handelt vom „größten Fehler meines Lebens“, dem Verkauf seines nach ihm selbst benannten Gutscheinportals an ProSiebenSat.1. Sie bricht insofern mit den anderen Erzählungen, als Jochen Schweizer in ihr zwar auch als Held auftaucht, aber als tragischer. Sie handelt von einem schmerzhaften Kontrollverlust über die eigene Marke, mehr noch: den eigenen Namen. Schweizer bereut, die Kontrolle darüber außer Hand gegeben zu haben. Es mache ihm zu schaffen, dass „Kunden denken könnten, ich sei verantwortlich dafür, wenn manche Gutscheine zurzeit nur erschwert eingelöst werden können“, sagte Schweizer dazu etwa im vergangenen Jahr der „Bild“-Zeitung. Sein Name werde „ohne meine Schuld beschädigt“. Und weiter: „Ich leide wie ein Hund.“

In der Version von Jochen Schweizer handelt die Geschichte dieser Übernahme von einem einst „blühenden Unternehmen“, wie Schweizer es selbst ausdrückt, das nun, mehrere Jahre nach der Über-

nahme, nicht mehr ganz so schön „blüht“. Jedenfalls sei das Unternehmen zum Zeitpunkt der Übernahme noch „außerordentlich profitabel, erfolgreich und schnell wachsend“ gewesen, erzählte Schweizer in mehreren Interviews nahezu gleichlautend. Und zur Abgrenzung: Bei seinen eigenen Betrieben gebe es bis heute keinerlei Probleme.

Hat ProSiebenSat.1 Schweizers „blühenden“ Betrieb heruntergewirtschaftet?

KEIN SCHLECHTER DEAL

Unwahrscheinlich. Im Gespräch mit der WirtschaftsWoche rudert Schweizer selbst zurück. Er erklärt, falsch verstanden und verkürzt wiedergegeben worden zu sein. Ein Fehler sei der Deal „eher aus der persönlichen Sicht“ gewesen, sagt der Unternehmer nun.

Tatsächlich dürfte Schweizers „größter Fehler“ gleichzeitig auch der beste Deal seines Lebens gewesen sein. Denn der Unternehmer profitiert wohl weit mehr von dem Verkauf, als bislang öffentlich bekannt war. Und zwar bis heute. Die Probleme, die das Gutscheinunternehmen in den vergangenen Jahren hatte – die dann wiederum auf Schweizer selbst zurückzufallen drohten –, waren dem Geschäftsmodell geschuldet. Das aber hatte Schweizer selbst geschaffen. Womöglich hat ihm der Verkauf vor acht Jahren also einiges an Ärger erspart.

Ein Rückblick: Der Deal, um den es geht, liegt fast acht Jahre zurück. Zum 31. Dezember 2016 übernahm der Fernsehkonzern ProSiebenSat.1 Schweizers Gutscheingeschäft und führte die Gutscheinmarke Jochen Schweizer mit deren bis dahin größtem Marktkonkurrenten ▶

MyDays zur Jochen Schweizer MyDays Holding GmbH zusammen. 108 Millionen Euro ließen sich die Unterföhringer das kosten, sprachen seinerzeit von einem „hochprofitablen Geschäft“. Zweifel daran, dass das Geschäft von Schweizers Unternehmen wirklich hochprofitabel war, gab es allerdings schon damals. „Man müsste den Laden ziemlich aufräumen“, sagten Insider damals dem „Manager Magazin“. Wie gut es dem Schweizer-Unternehmen wirklich gehe, sei nicht klar.

Schweizer selbst verweist bis heute darauf, dass die Firma schuldenfrei gewesen sei und „zehn Millionen Jahresgewinn“ gemacht habe. Dem entgegen wies die im Bundesanzeiger veröffentlichte Geschäftsbilanz des Betriebs 2016 zwar einen Jahresfehlbetrag von 7,7 Millionen Euro aus, die bilanzielle Überschuldung lag bei 80,5 Millionen Euro. Allerdings nur, darauf verwies Jochen Schweizer damals und er bekräftigt das heute, bei einer Bilanzierung nach dem deutschen Handelsgesetzbuch. Die Zahlen, die der Übernahme und Schweizers Aussagen zum Unternehmenserfolg zugrunde lagen, folgten einer Bilanzierung nach dem internationalen Standard IFRS 15, sagt Schweizer. Dieser „wahre Ertrag“ lag laut dem Unternehmer 2016 bei „einem Gewinn von 9,8 Millionen Euro und bei einem Wachstum von mehr als 20 Prozent“.

Der entscheidende Unterschied: Verkaufte Gutscheine sind in der deutschen Bilanzvariante erst als Umsätze zu verbuchen, wenn sie tatsächlich eingelöst werden, in der internationalen Variante dagegen schon ab dem Moment des Verkaufs.

Das eine Modell ist zunächst nicht weniger legitim als das andere – zumal sich die beiden an der Übernahme beteiligten Unternehmen ja bewusst für das internationale Bilanzierungsmodell entschieden, um den Wert des Unternehmens zu beziffern. Der gewaltige Unterschied zwischen den Zahlen je nach Bilanzierungsmethode zeigt allerdings eindrucksvoll: Dass in einem Geschäftsjahr weit mehr Gutscheine verkauft als eingelöst werden, war dem Geschäftsmodell des Gutscheinanbieters seit jeher inhärent. Ebenso wie, so heißt es in der Geschäftsbilanz, „voraussichtlich nie zur Einlösung kommende Gutscheine“.

Was aber, wenn plötzlich mehr Gutscheine eingelöst werden als verkauft? Genau das passierte in den Jahren ab 2021. Der durch die Coronapandemie aufgebau-



te Einlösestau schlug sich in gewaltigen Zahlen nieder: Der Gutscheinanbieter Jochen Schweizer wies Ende 2021 Gutscheinvertpflichtungen von 167 Millionen Euro aus, 16 Prozent mehr als zwei Jahre zuvor. „Aktuell gibt es aufgrund des Rückstaus durch die Coronapandemie Terminengpässe bei einigen Erlebnissen“, teilte ProSiebenSat.1 mit. In Onlineforen und bei Verbraucherschützern häuften sich die Beschwerden.

Dieser Unmut war es, der dazu führte, dass Jochen Schweizer sich öffentlich von dem Gutscheingeschäft zu distanzieren begann und darauf verwies, dass es „bei meinen eigenen Betrieben keine Probleme“ gebe. Schweizer bezog sich dabei auf seine Jochen Schweizer Arena GmbH, die eine Erlebnisarena in Taufkirchen bei München betreibt – und ihre Gutscheine ebenfalls über den Gutscheinanbieter Jochen Schweizer verkauft.

Tatsächlich aber gab es sehr wohl auch in Schweizers eigenem Betrieb Pro-

„In zwölf Jahren hatte ich die Firma von null auf über 100 Millionen gebracht“

Jochen Schweizer im Juli über die Reue, sein Unternehmen verkauft zu haben

Jochen Schweizer bei einem Kajakevent für Promis und Influencer in Tirol

bleme. Das räumt der Unternehmer inzwischen ein: Nicht alle Gutscheine hätten sofort nach Wiedereröffnung des Betriebs eingelöst werden können, „weil die Produktionskapazität noch nicht hochgefahren“ gewesen sei. Allein deshalb, weil sich während der Pandemie viele Mitarbeiter seiner Arena andere Jobs gesucht hätten. „Und das hat zu diesem berühmten Rückstau geführt, dazu, dass sich dann Kunden beschwert haben: So eine Schweinerei, ich habe einen Gutschein, ich kann den nicht einlösen und so weiter.“

SOFORTIGE DURCHLEITUNG

An dieser Stelle kommt ein weiteres interessantes Detail ins Spiel: Jochen Schweizer wurde im Zuge der Übernahme seines Gutscheingeschäfts nicht nur mit zehn Prozent an der neu geschaffenen Gutscheinhaltung von ProSiebenSat.1 beteiligt. Er kassiert bis heute auch Tantiemen für die Verwendung seines Namens. Laut Unterlagen, die der WirtschaftsWoche vorliegen, hat er sich auch noch einen weiteren Bonus seitens ProSiebenSat.1 sichern lassen: Demnach wurde seinerzeit auch ein sogenannter „Durchleitungsdeal“ mit dem Unternehmer Jochen Schweizer geschlossen. Im

Gegensatz zu allen anderen Gutscheinepartnern der Jochen Schweizer Mydays Holding GmbH soll dem Unternehmer direkt der Erlös aus allen Gutscheinkäufen über das Portal zufließen, die seine Jochen Schweizer Arena betreffen – unabhängig davon, ob diese jemals eingelöst werden. Schweizer bestreitet das nicht, verweist aber darauf, sich „zu Still-schweigen in dieser Causa verpflichtet zu haben“. Und weiter: Tatsächlich existierten „einige Intercompany-Verträge mit gesonderten Vereinbarungen zwischen den Markenschwestern“.

Wie viele der Kunden seiner Arena Gutscheinkäufer sind, will Schweizer nicht verraten. Der Anteil der Gutscheinutzer sei „jedenfalls geringer als der Anteil der direkten Tages- oder Terminbücher“, sagt er. Dass die Umsätze seiner Arena im Monat Dezember die in allen anderen Monaten des Geschäftsjahres zuletzt weit überstiegen, legt aber andere Schlüsse nahe. Immerhin sind Erlebnisgutscheine ein typisches Last-Minute-Weihnachtsgeschenk. Schweizer verweist an dieser Stelle auf das Geschäft mit betrieblichen Weihnachtsfeiern, das in seiner Arena sehr bedeutend sei. „Pro Jahr empfangen wir in der Jochen Schweizer Arena rund 150 000 Individualbesucher und führen circa 230 Firmenveranstaltungen durch, einige davon mit über 1000 Tagesgästen“, sagt er.

Mindestens einmal dürfte Jochen Schweizer in jedem Fall glücklich darüber gewesen sein, sein Gutscheingeschäft inzwischen los zu sein: Im vergangenen Jahr musste ProSiebenSat.1 wegen einer regulatorischen Prüfung zum Gutscheingeschäft seine Bilanzvorlage verschieben. Im Raum stand die Frage, ob das Unternehmen und seine Gutscheinschwester MyDays jahrelang ihr Geschäft ohne eine dafür benötigte Banklizenz betrieben hätten. Die internen Untersuchungen dazu kosteten den Konzern mehr als 15 Millionen Euro. Der Aufsichtsrat sprach später von einer „regulatorischen Thematik, die hätte auffallen müssen“ und von „Vertuschung“. Inzwischen ermittelt die Münchner Staatsanwaltschaft.

General Atlantic (GA), zwischenzeitlicher Miteigner der Gutscheingruppe, hatte anlässlich der BaFin-Ermittlungen schon im vergangenen Jahr seinen 28-Prozent-Anteil an der Gutscheingruppe wieder an ProSiebenSat.1 übertragen. Für einen Euro. ■

FOTO: AP/MICHAEL TINNFIELD



Jetzt neu
im Handel

Digital lesen mit **manager magazin** 
auf manager-magazin.de/plus

„Bessere Inhaltsstoffe“

Hier pitchten Start-ups ihre Geschäftsidee. Diesmal: *Insempra*, das biologisch abbaubare Inhaltsstoffe für Konsumgüter produziert

TEXT Dominik Reintjes



Jens, wie lautet dein Elevator Pitch mit einem möglichen Geldgeber?

Konsumgüterhersteller haben bei der Produktion viel zu lange auf klimaschädliche Rohstoffe wie Erdöl oder die Ausbeutung natürlicher Stoffe wie Palmöl gesetzt. Der Klimawandel und gesetzliche Bestimmungen zwingen sie zum Umdenken. Wir nutzen die Biotechnologie, um für unsere Kunden nachhaltige, synthetische Inhaltsstoffe zu entwickeln und zu produzieren – im industriellen Maßstab. Etwa biologisch abbaubare Fasern für Textilien. Oder Lipide, Duftstoffe und Aromen für Hersteller von Kosmetik und Lebensmitteln, die wir mithilfe der Fermentation in bis zu 60 000 Liter großen Stahlkesseln produzieren. Dabei nutzen wir spezielle Bakterien oder Hefen zur Herstellung unserer Produkte.

Wie bist du auf die Idee gekommen?

Viele Biotechnologielösungen schaffen es nicht aus der Wissenschaft in die Indus-

trie. Ich kannte die Herausforderungen der Hersteller aus Gesprächen mit vielen Konzernen sowie der Arbeit in meinem letzten Start-up und in Großkonzernen.

Und wie verdient ihr damit Geld?

Mit der Entwicklung und dem Verkauf unserer Produkte.

Wer sind eure Konkurrenten?

Letztendlich sind es angestammte Lieferanten von Grundstoffen für die Konsumgüterfirmen wie Givaudan, Symrise und Firmenich. Nur setzen wir bei der Produktion eben auf Biotechnologie.

Angenommen, ihr bekämt Kapital aus einer Finanzierungsrunde.

Wozu würdet ihr das Geld einsetzen?

Um unsere Produkte noch schneller in den Markt zu bringen.

Wo steht ihr in fünf Jahren?

Im Idealfall würde ein Konsumgüterhersteller dann „Insempra inside“ auf seine Etiketten drucken. Und wir wollen dann noch mehr Produkte anbieten. ■

DAS PRODUKT

Insempra entwickelt und produziert nachhaltige und biologisch abbaubare Inhaltsstoffe für Kosmetik, Lebensmittel und Textilien, die mithilfe der Biotechnologie hergestellt werden

Der Gründer

Jens Klein (l.)

Gegründet ————— 2021

Firmensitz ————— Planegg bei München

Kunden — Erste Industriekunden

Finanzierung ————— Risikokapital

Mitarbeitende ————— 35

RATING

»Der Start von Insempra kam zur richtigen Zeit und war fulminant.

In einem zunehmend umkämpften Markt hängt der Erfolg von der eigenen Effizienz und strategischen Partnerschaften ab«



ANKE CASSING

—
promovierte Biologin und Principal beim Bonner Wagniskapitalgeber High-Tech Gründerfonds

Idee ————— ■■■■■□

Geschäftsmodell ————— ■■■■■□

Timing ————— ■■■■■□

Finanzierung ————— ■■■■■□

FOTO: SEBASTIAN ARLT, PR

Weil Fakten noch nie so wichtig waren.

Immer auf den Punkt informiert mit Deutschlands wichtigstem Medium für Wirtschaft und Finanzen.

Jetzt informieren:
vorteil.handelsblatt.com/fakten



Oder nehmen Sie direkt Kontakt zu uns auf:
0211 887-1550, business-solutions@handelsblattgroup.com

Handelsblatt

Substanz entscheidet.



Alle unter einem Dach

Alleine ist der Traum vom eigenen Haus für viele zu teuer, gemeinsam mit anderen wird es günstiger. Was es dabei zu beachten gilt

TEXT
Martin Gerth, Saskia Littmann

Zum Ersten, zum Zweiten, zum Dritten: Im Mai 2012 kommt der Morierhof unter den Hammer. Ein Altenheim hatte in dem schmucken Gut am nordwestlichen Rand von Lübeck residiert, dann musste der Betreiber Insolvenz anmelden. Der Hof wird zwangsversteigert. Den Zuschlag bekommt eine GbR, eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts. Eine Gruppe von Interessenten hat sich zusammengefunden, um aus dem einstigen Altenheim ihr neues Zuhause zu machen.

Jörg Clasen, Geschäftsführer beim Projektentwickler Conplan, hat die Gruppe bei ihrem Hauskauf begleitet. Das Lübecker Unternehmen berät Baugemeinschaften und Wohnprojekte beim Immobilienkauf. Clasen war bei der Versteigerung dabei, später beauftragte er Architekten, kalkulierte Kosten, suchte weitere Mitglieder für die GbR. Und: Er organisierte die Finanzierung des Projekts. Clasen suchte für die Käufergruppe eine Projektbank, bei der die Mitglieder ihren jeweiligen Baukredit beantragen konnten. „Bauen ist in so einer Baugemeinschaft günstiger“, erklärt er. Das liege auch daran, dass kein Bauträger involviert sei, der selbst noch Gewinn erzielen will.

Zwölf Jahre später: Über 40 Wohnungen sind auf dem Hof mit Torhaus und altem Pferdestall entstanden. Familien, Paare und Singles, Alte und Junge wohnen heute dort. Sie teilen sich nicht nur eine Adresse, sondern auch eine Streuobstwiese, den Gemeinschaftsraum und Gästewohnungen. „Durch den gemeinsamen Kauf und den Umbau entstehen schon in der Planungs- und Bauphase Freundschaften“, sagt Clasen. „Das ist eine ganz andere Nachbarschaft als üblich.“

ZUSAMMEN GELD SPAREN

Gemeinsam eine Immobilie kaufen, günstiger als alleine, obendrauf eine nette Nachbarschaft, mit Spielgefährten für die Kinder: Was Projektentwickler Clasen beschreibt, klingt für viele Städter, die nach einer Immobilie suchen, wie ein kleines bisschen Bullerbü.

Günstige Wohnungen gibt es in den Metropolen kaum noch. Bei Quadratmeterpreisen von 7000 Euro und mehr rückt Immobilieneigentum für Normalverdiener in weite Ferne. Besonders vertrackt ►

ist die Lage für Familien. Weil Wohnungen mit vier Zimmern oder mehr kaum gebaut werden, scheint ein Sechser im Lotto für sie wahrscheinlicher, als in Städten wie München, Frankfurt oder Hamburg passenden Wohnraum zu finden.

Anders sieht es bei Mehrfamilienhäusern aus: Sie sind häufig zu einem deutlich niedrigeren Quadratmeterpreis zu haben als einzelne Eigentumswohnungen (siehe Grafik Seite 71). In Berlin etwa kostete ein Quadratmeter Mehrfamilienhaus zuletzt im Schnitt 3523 Euro. Bei Eigentumswohnungen waren es durchschnittlich 5208 Euro. Warum also nicht zusammen mit anderen Interessenten ein Mehrfamilienhaus kaufen?

NEUBAU STATT BESTAND

Ein gemeinsamer Hauskauf kann also ein guter Weg ins Eigentum sein. Er erfordert allerdings Kompromisse und hat einige Fallstricke – rechtlich und finanziell. Es beginnt schon mit der Suche nach einem passenden Objekt. „Wer gemeinsam eine Immobilie beziehen will, wird im Regelfall auf einen Neubau zurückgreifen müssen“, sagt Dominik Kohlschütter, der sich bei der GLS Bank um die Finanzierung von Wohnprojekten kümmert. Er selbst wohnt mit seiner Familie in München genossenschaftlich und schwärmt von der „verhältnismäßig günstigen Miete“ und der gemeinsam genutzten Holzwerkstatt. Eine freie Bestandsimmobilie zu finden, sagt Kohlschütter, sei für Gruppen aber oft unrealistisch.

Erstens wechseln Mehrfamilienhäuser in der Regel samt Mieter den Besitzer. Die Bestandsmieter aus ihren Wohnungen herausklagen wollen die wenigsten. Zweitens benötigen Baugruppen viel Vorlauf, bis sie sich organisiert haben, sagt Kohlschütter. Ehe individuelle Vorlieben, Wünsche und die Kreditwürdigkeit der einzelnen Mitglieder geklärt sind, haben professionelle Investoren längst zugeklagt. Gerade in den Metropolen müssen Käufer schnell sein, wenn sie überhaupt eine Chance haben wollen. „Und schnell sind Baugruppen normalerweise nicht“, sagt Kohlschütter. „Wir begleiten Projekte teilweise über mehrere Jahre, bis sie zum Abschluss kommen.“

Also: Neubau. Dafür braucht es indes ein passendes Grundstück. Die Suche danach ist in der Gemeinschaft oft einfacher als allein, vor allem in Großstädten. Für

Staat baut mit

Diese Förderungen gibt es für den gemeinsamen Bau oder Kauf von Wohnimmobilien

TEXT Martin Gerth

GRUNDSTÜCKE

Einige Städte vergeben öffentliche Grundstücke an private Baugemeinschaften. Oft sind die Konditionen besser als auf dem freien Markt. In Hamburg und Stuttgart beispielsweise können sich Baugemeinschaften um öffentlichen Grund bewerben. Beide Städte bieten auch eine Kontaktbörse für Projekte, die noch Mitstreiter suchen.

KREDITE

Auf Bundesebene hilft die Förderbank KfW mit günstigen Krediten. Offen stehen die Programme Klimafreundlicher Neubau und das KfW-Wohneigentumsprogramm, das sowohl den Bau als auch den Kauf von Wohnimmobilien fördert. Auch die Länder unterstützen Kauf- und Baugemeinschaften. Sachsen vergibt zinsgünstige Kredite von bis zu 500 000 Euro an Baugemeinschaften, die ein Grundstück kaufen. Hessen bietet günstige Darlehen sowohl für den gemeinsamen Hauskauf als auch für den Neubau an. Die Darlehenssumme beträgt maximal 200 000 Euro.

ZUSCHÜSSE

Geld von der Kommune gibt es, wenn neben Wohneigentum auch bezahlbare Mietwohnungen entstehen. Bremen beispielsweise fördert Genossenschaften mit Zuschüssen pro vermieteter Wohneinheit. Dafür verpflichten sich die Eigentümer zu günstigen Mieten. Hamburg stockt bei Baugemeinschaften die niedrige Miete der geförderten Wohnungen mit Zuschüssen auf. ■

Mehrfamilienhäuser ist das Angebot an Grundstücken größer, sind die Chancen auf einen Zuschlag besser. Marion Kempe, Geschäftsführerin des Bauforums Dresden, erlebt das immer wieder. Sie hilft Bauwilligen, Mitstreiter, ein Grundstück und eine Finanzierung zu finden.

„Wenn die Stadt den Kaufpreis fixiert und das Grundstück nach bestem Konzept vergibt, findet kein Bieterwettbewerb statt“, sagt Kempe. Das ist gut für den Preis. Das gemeinsame Bauen drücke zudem die Kosten, weil sich die Bauherren meist auf einheitliche Standards einigten. Dann werde nur das gebaut, was wirklich nötig sei. Laut dem Bundesverband der Baugemeinschaften ist gemeinsames Bauen bis zu 25 Prozent günstiger als Bauträgerprojekte.

KOMPROMISSE FINDEN

Christoph Lämmel fand seine Baugemeinschaft durch Zufall. Der Familienvater suchte schon länger eine bezahlbare eigene Wohnung in Dresden – zunächst vergeblich. Anfang 2019 dann lief er an einem Plakat auf einem Grundstück in der Dresdner Konkordienstraße vorbei. Darauf wurden Mitstreiter für einen Neubau gesucht. Das Grundstück dafür hatte die Projektgruppe bereits 2018 von der Stadt Dresden bekommen, doch kurzfristig war eine Familie abgesprungen. Damit war ein Platz frei für die Lämmels. Im März 2020 startete der Neubau, 17 Monate später konnte die vierköpfige Familie einziehen. 510 000 Euro zahlten die Lämmels für die 114 Quadratmeter große Wohnung.

Dass das Projekt so zügig realisiert wurde, lag auch an der Kompromissbereitschaft der Beteiligten. Vor Baubeginn hatte es zahlreiche Abstimmungsrunden gegeben. „Wir haben zum Beispiel lange darüber diskutiert, ob wir das Haus unterkellern oder nicht“, sagt Lämmel. Einige waren dafür, andere dagegen. Am Ende einigte sich die Baugemeinschaft darauf, die Hälfte des Gebäudes zu unterkellern. Durch diese salomonische Lösung bekamen die Familien mehr Stauraum zu vertretbaren Baukosten.

Oft dauert die Suche nach Mitgliedern für eine Baugruppe länger als im Fall der Dresdner. Denn gemeinsames Wohnen stellt sich jeder anders vor. Manchen geht es hauptsächlich um die niedrigeren Kosten, andere verfolgen mit einem gemeinschaftlichen Kauf vor allem soziale oder nachhaltige Ziele. Gleichgesinnte

können sich auf Onlineplattformen für Wohnprojekte zusammenfinden.

Eine davon ist bring-together.de. Die Plattform ging 2018 an den Start. „Bis dahin war gemeinschaftliches Wohnen in Deutschland sehr unübersichtlich“, sagt Katrin Demming, eine der Gründerinnen von bring-together. Interessenten hätten früher Hunderte von Internetseiten durchkämmen müssen. Weil die Motive für gemeinschaftliches Wohnen sehr unterschiedlich seien, habe jedes Projekt ein individuelles Profil, sagt Demming.

GEMEINSAM ALTERN

Auch das Ehepaar Meurer sucht auf einer Plattform für Wohnprojekte nach Mitstreitern, idealerweise in der Altersgruppe 50 plus. Das passende Objekt haben der 63-jährige Josef Meurer und seine Frau schon gefunden: einen 400 Quadratmeter großen Altbau in Herford, acht Zimmer, vier Bäder, zwei Küchen, zwei Gemeinschaftsräume sowie zwei Gästezimmer. Knapp 800 000 Euro haben die Meurers investiert, dafür sogar ihre Eigentumswohnung in Heidelberg verkauft. Ihre Idee: in größerer Gemeinschaft alt zu werden statt nur zu zweit. „Das Zusammenleben mit anderen Menschen ist ein gutes Gegenmittel gegen die drohende Einsamkeit im Alter“, sagt Josef Meurer. Nun müssen die anderen Menschen nur noch gefunden werden.

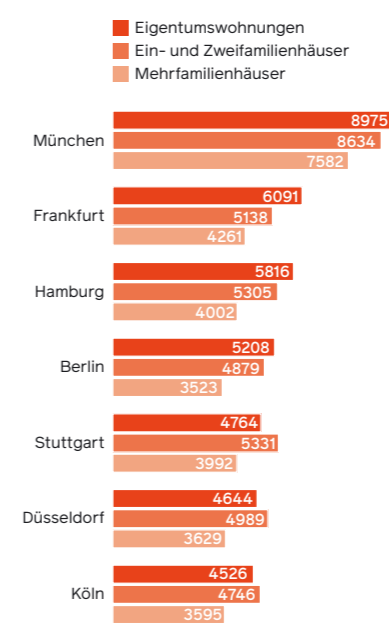
Sobald es Mitstreiter und ein Grundstück oder eine Immobilie gibt, benötigt das Wohnprojekt einen soliden Rechtsrahmen. Denn die Bewohner der Immobilie sind auch Miteigentümer, mit Rechten und Pflichten. „Nur mit klaren Spielregeln lassen sich später Streitigkeiten vermeiden“, sagt Gabriela Böhm, Rechtsanwältin der Kanzlei C.R.P. Law in Frankfurt.

Die beiden gängigsten Rechtsformen für gemeinsame Hausprojekte sind die GbR und die Bruchteilsgemeinschaft (siehe Grafik Seite 72). Eine GbR, wie sie die Bewohner des Morierhofs in Lübeck gegründet haben, eignet sich besser für größere Gemeinschaften, deren Mitglieder über die Jahre wechseln können. Denn GbR-Anteile lassen sich in der Regel ohne zusätzliche Grunderwerbsteuer auf neue Eigentümer übertragen. Zunächst kauft die GbR die Immobilie. Später lässt sich das Haus per Teilungserklärung in eine Eigentümergemeinschaft mit einzelnen Wohnungen aufteilen.

ILLUSTRATION DMITRI BRODO



MEHR IST GÜNSTIGER
Kaufpreise für Wohnungen, Häuser und Mehrfamilienhäuser in den Metropolen (durchschnittlicher Angebotspreis in Euro/m²)



Stand: 2. Hj. 2023; Quelle: Engel & Völkers Commercial, Engel & Völkers Residential

Die Bruchteilsgemeinschaft eignet sich vor allem für Familien. Sie kommt mit einem schmalen Vertragswerk aus als eine GbR. Nachteil: Beim Verkauf eines Anteils in einer Bruchteilsgemeinschaft fällt Grunderwerbsteuer an. Bei der Übertragung von Anteilen innerhalb der Familie lässt sie sich jedoch unter bestimmten Bedingungen mindern oder gar vermeiden.

ÜBER GELD SPRICHT MAN

Es kann vorkommen, dass einzelne Beteiligte aus gemeinsamen Hausprojekten wieder aussteigen. Damit die Gemeinschaft intakt bleibt, rät Anwältin Böhm, unabhängig von der Rechtsform des Projekts, zu einer Vereinbarung der Eigentümer über Vorkaufsrechte. Diese können sowohl für die Miteigentümer als auch für deren Erben gelten. Zusätzlich lassen sich Mitspracherechte beim Verkauf von Anteilen vereinbaren. So lässt sich vermeiden, dass Eigentümer einsteigen, die von der Gemeinschaft nicht toleriert werden.

Hat sich die Gruppe auf einen Rechtsrahmen geeinigt, geht es an die Finan- ►

zierung. Die ist beim gemeinschaftlichen Immobilieninvestment nicht so simpel wie bei einem Hauskauf Einzelner. „Es muss viel über Geld gesprochen werden“, sagt Karin Geiss von der GLS Bank. Die Baufinanzierungsexpertin ist auf die Beratung von Baugruppen spezialisiert. Ihrer Erfahrung nach ist ein gemeinsamer Hauskauf nichts für Menschen, die nicht über private Finanzen sprechen wollen.

JEDER FÜR SICH

Dabei finanzieren die Mitglieder einer Baugruppe ihren Teil der Immobilie in der Regel individuell. Auch dann, wenn für den Kauf eine GbR gegründet wird, wie beim Morierhof. Normalerweise sollten die Finanzierungen schon von den Banken genehmigt sein, ehe das Grundstück gekauft werde, sagt Projektentwickler Clasen. Wichtig für die Käufer sei, dass immer eine ausreichende Baukostenreserve mitfinanziert werde. Das soll teuren Nachfinanzierungen vorbeugen.

Clasen sucht immer eine Projektbank, die dann auch alle Einzelfinanzierungen abwickelt. Dafür arbeitet er zum Beispiel

„Viele Banken haben sich aus dem Geschäft mit Baugruppen zurückgezogen“

Ekkehard Enkelmann
Baufinanzierungsspezialist bei Dr. Klein

mit den örtlichen Sparkassen, der genossenschaftlichen GLS Bank oder den Sparbanken zusammen – Instituten also, die den Gemeinschaftsgedanken hochhalten. „Banken mit Standardgeschäft zeigen leider kein Interesse an Projektfinanzierungen für Baugemeinschaften“, sagt er.

Das ist auch die Erfahrung von Ekkehard Enkelmann. „Viele Banken haben sich aus dem Geschäft mit Baugruppen zurückgezogen“, berichtet der Baufinan-

zierungsexperte des Kreditvermittlers Dr. Klein. Einigen Instituten sei das Risiko zu hoch, dass Teilnehmer abspringen. So lange das Kaufobjekt noch nicht juristisch sauber aufgeteilt ist, kann so etwas den gesamten Plan zu Fall bringen.

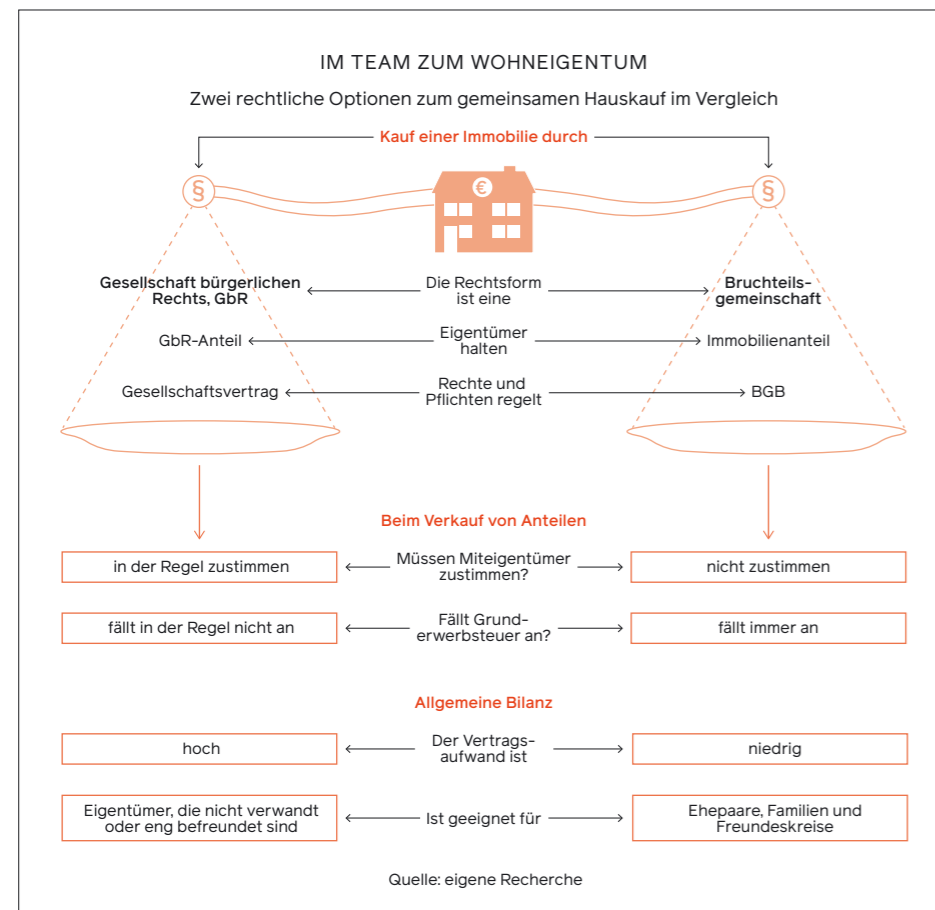
Manchen Kreditinstituten sei schlicht der Aufwand zu hoch, bei mehreren Beteiligten die Bonität zu prüfen. „Dabei muss die Bank ja nur ein Objekt schätzen“, sagt Enkelmann. Er rät Interessenten dazu, die Gruppe der Käufer möglichst klein zu halten, um keine Abfuhr von Banken zu kassieren. „Zwei bis drei Familien zusammen, das ist darstellbar.“

KAPITALRESERVE VORHALTEN

GLS-Expertin Geiss finanziert immer wieder mal Genossenschaften. Diese bekommen im Ganzen den Kredit. Die einzelnen Käufer werden Mitglieder der Genossenschaft, leisten eine Einlage und zahlen in der Regel eine Miete. Davon tilgt die Genossenschaft den Kredit. „Im Gegensatz zu Einzelfinanzierungen fällt hier der Zins aber oft etwas höher aus“, sagt sie. Da schon während der Planung eines gemeinschaftlichen Immobilienkaufs hohe Kosten anfallen und viel schiefgehen kann, rät Geiss Interessenten, mindestens 20 Prozent des Kaufpreises in Form von Eigenkapital vorzuhalten – je mehr, desto besser.

Dass das sinnvoll ist, können Franziska Lehmann und ihre Familie bestätigen. Auf den letzten Metern drohten ihrer Baugemeinschaft staatliche Fördermittel wegzubrechen. „Die Förderbank KfW stoppte kurz nach der Zusage für den Zuschuss zum Bau unseres 14-Parteien-Hauses in Dresden ihr Förderprogramm für Neubauten“, erzählt sie.

Sowohl Bund und Länder als auch die Kommunen unterstützen Baugemeinschaften mit günstigen Grundstücken, Krediten und in bestimmten Fällen auch mit Zuschüssen (siehe Kasten Seite 70). Familie Lehmann hätte den Hauskauf wohl auch allein stemmen können. Es wäre aber teurer geworden. Gemeinsam mit 14 anderen Familien zieht die Familie nun im kommenden Jahr in ein Mehrfamilienhaus in Dresden. Dort wird sie auf 120 Quadratmetern wohnen. Der Traum vom Wohneigentum hat sie 600 000 Euro gekostet. Trotz Gemeinschaft und Hilfe vom Staat: Der Traum von ein bisschen Bullerbü in der Großstadt hat seinen Preis. ■



Gisbert Rühl
Entrepreneur & Investor,
Chairman learnD SE, ehem.
CEO, Klöckner & Co. SE

Prof. Dr. Niels Van Quaquebeke
Professor of Leadership and
Organizational Behavior,
KLU – Kühne Logistics University



Prof. Dr. Miriam Meckel
Founder & Executive
Chairwoman,
ada Learning GmbH



Sascha Pallenberg
Technologie-Evangelist &
Digital-Experte



Andrea Nahles
Vorsitzende des Vorstandes,
Bundesagentur für Arbeit



Prof. Dr. Katharina A. Zweig
Professorin Fachbereich Informatik,
Rheinland-Pfälzische Universität
Kaiserslautern-Landau

Jetzt informieren und anmelden:
change-congress.de



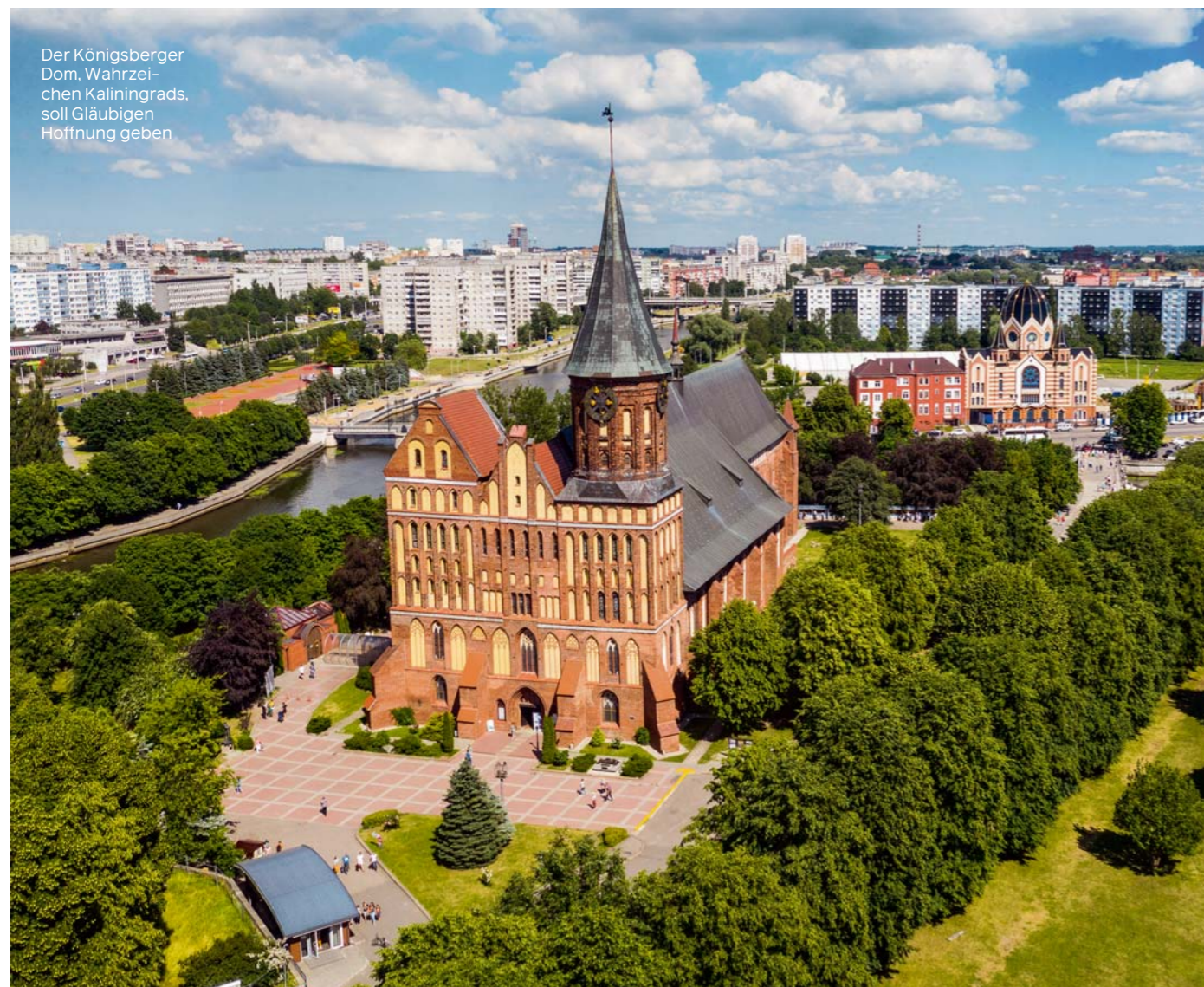
Partner

// diconium

goldpark

Timmermann

Handelsblatt
Substanz entscheidet.



Der Königsberger Dom, Wahrzeichen Kaliningrads, soll Gläubigen Hoffnung geben

Auf Aktienjagd

Deutsche Anleger kommen nicht mehr an ihre russischen Aktien. Ein Arzt aus dem Odenwald hat möglicherweise ein Schlupfloch gefunden: Kaliningrad

TEXT Julia Groth

Am vierten Tag seiner Reise bekommt Gottfried Jakobeits Zuversicht Risse. Freitagabend war er in Heidelberg in einen Zug nach

Berlin gestiegen, Samstag in einen Bus nach Danzig, Sonntag mit einem anderen Bus weitergefahren nach Kaliningrad, die Hauptstadt der gleichnamigen russischen Exklave, 1300 Kilometer von Moskau entfernt zwischen Polen und Litauen gelegen. Nun ist Montag, Jakobeit steht in der Kaliningrader Filiale der Gazprombank – und es fehlt ein Formular. Mal wieder. „Die Hoffnung stirbt zuletzt“, schreibt Jakobeit über den Messengerdienst WhatsApp.

Warum reist ein 63-jähriger Arzt aus Schwarzwald im Odenwald in die russische Oblast, bis 1946 bekannt unter dem Namen Königsberg, um dort eine Bank aufzusuchen? Aus demselben Grund, aus dem andere Anleger mittlerweile der Verzweiflung nahe sind: Jakobeit hat Geld in russische Unternehmen investiert. Viel Geld. Wie zahlreiche andere Anleger hat er das nicht über Aktien getan, sondern über American Depositary Receipts (ADRs). Solche Zertifikate verbriefen das Eigentum an Aktien. Früher ließen sie sich einfacher kaufen und verkaufen als russische Originalaktien. Seit Russlands Angriff auf die Ukraine 2022 ist das anders: Die Papiere sind jetzt gar nicht mehr handelbar. Bald dürften sie wertlos sein.

Die einzige Hoffnung für Anleger, ihr Investment zu retten, ist ein Umtausch der ADRs in Aktien der dahinterstehenden Unternehmen. Viele Betroffene sind diesen Schritt in den vergangenen zwei Jahren nicht gegangen. Sie konnten ihn nicht gehen, weil ihnen Steine in den Weg gelegt wurden. Eine Reise nach Kaliningrad könnte für Anleger wie Jakobeit die letzte Chance sein, ihr Geld wiederzubekommen. Irgendwann.

PLÖTZLICH ENTEIGNET

Jakobeit hat einen Großteil seines Vermögens in drei russische Unternehmen investiert: den Erdgasriesen Gazprom, den Düngemittelkonzern Phosagro und die VTB Bank. Als sonderlich riskant habe er die Anlage nicht eingeschätzt, sagt er. „Die Unternehmen zahlen hohe Dividenden, sind zum Teil in Staatshand und damit nicht konkursgefährdet, und unsere Politiker haben mit Russland schließlich auch Geschäfte gemacht.“ Über die Jahre wuchs

Jakobeits Investment auf eine hohe sechsstellige Summe, auch, weil er immer wieder nachkaufte. Es lief ja gut. Dann überfiel Russland die Ukraine.

Der Westen reagierte auf den Angriff mit Sanktionen. Moskau verbot daraufhin russischen Unternehmen, ihre ADR-Programme weiterzuführen. US-Großbanken, die Emittenten von ADRs, mussten den Handel damit einstellen. Früher oder später werden die Zertifikate wohl entschädigungslos verfallen. Die Aktien dahinter werden voraussichtlich an den russischen Staat übergehen. Anleger könnten dann wenigstens Verluste steuerlich geltend machen. Bisher ist nicht einmal das möglich. Wer, wie Jakobeit, viel Geld investiert hat, kann sich über diese Aussicht aber nicht freuen.

Um Anleger vor dem Totalverlust zu bewahren, öffneten ihnen Politiker und Behörden 2022 und 2023 jeweils ein Fens-

Gottfried Jakobeit vor der Gazprombank in Kaliningrad, wo er sein Konto verifizieren will



ter: Inhaber russischer ADRs konnten die Papiere kurzzeitig in Aktien der unterliegenden Unternehmen tauschen. Sobald die Sanktionen enden, dürften die wieder gehandelt werden. Anders als mit ADRs behalten Anleger mit Aktien zudem ihren Anspruch auf Dividenden, auch wenn diese wegen der Sanktionen vorerst nicht ausgezahlt werden. Für den Tausch mussten Anleger allerdings zahlreiche Unterlagen beibringen. Und die Uhr tickte.

PROBLEME ÜBER PROBLEME

Denkt Jakobeit an all die Fristen, die verstrichen, während er zum Warten verdammt war, packt ihn die Wut. Es ist Tag fünf seiner Reise. Seine Praxis hat er für die Woche geschlossen, und nun geht in Kaliningrad nichts voran. Er will seine russischen Aktien vom Verwahrer in Russland auf ein Konto bei der Gazprombank transferieren. Das geht nur vor Ort. Und auch dort geht es bislang nur in der Theorie, denn es fehlen letzte Informationen aus Deutschland. Weil sich nichts tut, macht Jakobeit einen Ausflug. Er nimmt ein Taxi und besucht den Geburtsort seines Vaters im ehemaligen Ostpreußen.

„Welch ein Kontrast zwischen der aufstrebenden Stadt Kaliningrad und einem völlig vergessenen Nest im ehemaligen Bezirk Labiau“, schreibt er von unterwegs. Die melancholische Landidylle mit verfallenen Bauernhäusern lenkt Jakobeit aber nicht von seiner Mission ab: „Wir dürfen das Grundrecht auf Eigentum nicht vor die Säue werfen“, setzt er am Abend nach.

Jakobeit hatte sich früh darum bemüht, seine ADRs in Aktien zu tauschen. Schon vor Inkrafttreten relevanter EU-Sanktionen habe er ein Konto bei der Gazprombank eröffnet und seinem Broker, der Consorsbank, einen Tauschvertrag für seine Gazprom-ADRs erteilt, berichtet er. Getauscht wurde: nichts. Das erste Fenster schloss sich. Als sich 2023 das zweite Fenster öffnete, baute Jakobeit auf die Hilfe eines Anwalts. Erfolg: keiner. Dafür schlossen die Banken, die die ADRs ausgegeben hatten, ihre Bücher. Die zweite Chance war verstrichen. „Daraufhin bin ich in Verzweiflung geraten“, sagt Jakobeit.

Anleger, denen es ähnlich geht, haben jetzt eine neue Chance, russische ADRs in Aktien umzutauschen. Es ist womöglich die letzte. Die Sanktionsstelle des US-Finanzministeriums, das Office of Foreign Assets Control, erlaubt beteiligten ▶

Großbanken, DR-Agenten genannt, noch einmal, einige Zertifikate zu Umtauschzwecken zu handeln, darunter Papiere auf Lukoil, Rosneft und Phosagro. Die EU-Behörden sind an Bord. Ein Tausch ist bis 12. Oktober möglich. In der Praxis sollte er im September über die Bühne gehen: Die DR-Agenten werden ihre Bücher schon vor Oktober schließen, damit alle Geschäfte fristgerecht abgewickelt werden.

Die Zeit ist also knapp. Zugleich sind die Umtauschbedingungen härter geworden. Deutsche Anleger, die russische ADRs in Aktien tauschen wollen, müssen einen Antrag bei der Bundesbank gestellt haben, spätestens am 25. September 2023. Ohne eine Sondergenehmigung der Bundesbank werden einige für den Tausch nötige Parteien nicht tätig. Zu groß ist die Angst, gegen Sanktionen zu verstoßen. Die ADRs müssen zudem vor dem 3. Juni 2022 ausgegeben worden sein. Sind diese Bedingungen erfüllt, müssen sich tauschwillige Anleger auf einen Papierkrieg einstellen (siehe Kasten). Und: Sie benötigen ein Konto bei einer russischen Bank.

WO IST MT542?

Deutsche können in Russland ein Typ-C-Konto eröffnen. Handeln lässt sich damit nicht, aber Wertpapiere und Dividenden werden dort verwahrt, bis die politische Lage dreht. Das Problem: In der Regel müssen Anleger heute zur Kontoeröffnung oder -verifizierung persönlich vorstellig werden. Bei vielen Banken müssen sie zudem vor Ort eine Annahmeerklärung für die Aktien unterschreiben, die ihnen eingebucht werden sollen. Die beste Chance, das innerhalb der laufenden Umtauschfrist noch zu schaffen: Kaliningrad.

Mittwoch, Tag sechs. Das Wetter ist gut, Jakobeit besichtigt die Stadt, schickt Fotos von Brunnen, Schiffen, Supermarktregalen voller Wachteleiern und Ritter-Sport-Schokolade. „Von Wirtschaftskrise nichts zu sehen“, schreibt er. „Klar das Internet im Supermarkt fällt manchmal aus.“

In Sachen Aktien gibt es nichts Neues. Zwei Tage zuvor hat Jakobeit bei der Gazprombank mit einer Mitarbeiterin mehr als 20 Formulare ausgefüllt, sehr hilfsbereit sei die Dame gewesen, schreibt er. Sein Konto ist jetzt verifiziert. Nun wartet er auf die Swift-Nachricht MT542. Die braucht es, damit sein Auftrag zur Auslieferung der Aktien im Banken-Kommunikationssystem Swift verarbeitet wird. Ja-

Letzte Chance

Wie Anleger (mit viel Glück) jetzt noch russische ADRs in Aktien umtauschen können

TEXT Julia Groth

Unter bestimmten Bedingungen können Anleger bis 12. Oktober noch einmal American Depositary Receipts (ADRs) auf russische Aktien in Anteilsscheine der unterliegenden Unternehmen tauschen. Dafür müssen sie bis 25. September 2023 eine Genehmigung der Bundesbank beantragt haben. Liegt diese vor, ist ein Konto bei einer passenden russischen Bank nötig. Nicht alle Aktien können zu jeder Bank transferiert werden.

Welche ADRs getauscht werden können, ist auf der Website des europäischen Zentralverwahrers Clearstream einsehbar. Für einen Tausch muss zudem eine der ADRs emittierenden US-Banken wie Citigroup oder BNY Mellon ihre Bücher geöffnet haben. Zu erkennen ist das am Vermerk „open for cancellation“ im Eintrag zum ADR auf der Website der Bank. Achtung: Nicht jede Bank handelt jedes russische ADR.

KEIN PATENTREZEPT

Wer alle Voraussetzungen erfüllt und seine deutsche Depotbank mit dem Tausch beauftragt, muss weitere Unterlagen beibringen. Welche das sind, lässt sich nicht verallgemeinern: „Jeder Fall ist anders“, sagt Marc Liebscher von der Schutzgemeinschaft der Kapitalanleger. „Klar ist nur: Es sind mehr Formulare nötig, als man denkt. Und selbst, wenn man alle Papiere zusammenhat, liegt die Erfolgsquote bei geschätzten 25 Prozent.“ Stellt sich die Bank quer und verweigert etwa Bescheinigungen über Depotwerte, sollten Anleger sie auf eine mögliche Schadensersatzpflicht hinweisen. ■

kobeits Broker Consors muss dafür den europäischen Wertpapier-Zentralverwahrer Clearstream informieren. Der leitet das Anliegen an den zuständigen DR-Agenten weiter, in dem Fall die Citigroup, die dann die Swift-Nachricht veranlasst. „Aber Consors tut nichts.“ Nicht zum ersten Mal.

Glaukt man Jakobeit, hat die Tochter der französischen Bank BNP Paribas einen erheblichen Anteil an seiner Misere. Ohne ihren Broker können Privatanleger einen ADR-Tausch nicht in die Wege leiten. Die meisten Broker ziehen mit. Consors aber habe ihn immer wieder vertröstet, auf Prüfprozesse verwiesen, sich tot gestellt, klagt Jakobeit. So sei Frist um Frist verstrichen. E-Mails an den Consors-Kundenservice, die der WirtschaftsWoche vorliegen, stützen Jakobeits Erzählung. Auf die Notwendigkeit von MT542 verwies er demnach schon Anfang Mai 2024. Nun ist August, Jakobeit läuft durch Kaliningrad, und MT542 ist nicht da. Auch andere Consors-Kunden klagen im Internetforum der Bank, dass ihre Anträge auf ADR-Tausch nicht bearbeitet worden seien.

Zu Einzelfällen will sich Consors nicht äußern. Insgesamt habe man den Kunden sehr wohl geholfen, teilt die Bank auf Anfrage mit, etwa mit dem Angebot, die Genehmigung der Bundesbank für sie einzuholen. „Etliche Kunden“ hätten ihre ADRs in Aktien umtauschen können.

IM NIEMANDSLAND

Klappt es jetzt nicht, ist das umso unglücklicher, weil das aktuelle Tauschfenster das letzte sein könnte. Der Angriff der Ukraine auf Kursk hat den Krieg auf russischen Boden getragen, die Lage könnte weiter eskalieren. Privatanleger haben angesichts der Toten keine Priorität. Sie sind ein Kollateralschaden, gestrandet im juristischen Niemandsland zwischen Sanktionsbehörden, die Härte zeigen, Banken, die ihre Regierungen nicht verärgern wollen, undurchsichtigen Zentralverwahrern und Brokern, die sich wegducken. Wer aus Verzweiflung nach Kaliningrad fährt, sollte sich dennoch des Risikos bewusst sein.

Gottfried Jakobeit muss sich vorerst geschlagen geben. Auch am siebten Tag seiner Reise ist von MT542 nichts zu sehen. Am Abend steigt er in einen Bus nach Danzig, von dort geht es zurück in den Odenwald. Aufgeben ist für ihn keine Option: „Ich will meine Aktien“, sagt er. Deshalb will er nun Consors verklagen. ■



The Future of Retail. Now.

Die Community für die Zukunft des Handels. Bewerben Sie sich jetzt für einen kostenfreien Mitglieds pass und erhalten Sie Zugang zu einem hochkarätigen Netzwerk, exklusiven Inhalten und spannenden Events und Diskussionsrunden.

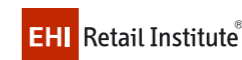


JOIN US NOW! WERDEN SIE TEIL DES RETAIL CIRCLE:
www.handelsblatt-retail-circle.com

Bei Fragen schreiben Sie uns an: retailcircle@handelsblattgroup.com



Initiativpartner



Börsen Woche

Der schwache Dollar, steigende Gold- und Silberpreise nehmen eine baldige Zinssenkung der US-Notenbank Fed vorweg. Auch im Euro-Raum und in Großbritannien werden Zinssenkungen wahrscheinlicher. Im Dax davon besonders profitieren sollte Immobilienkonzern *Vonovia*. Auch die charttechnische Ausgangslage ist günstig. Ein Ausbruch über den Kurswiderstand bei 30 Euro wäre ein Kaufsignal.

Dax im Überblick

	Kurs (Euro)	Kursentwicklung (%) WOCHE	Kursentwicklung (%) JAHR	Gewinn pro Aktie (Euro) 2024	Gewinn pro Aktie (Euro) 2025	KGV 2025	Börsenwert (Mrd. Euro)	Dividendenrendite (%) ²
DAX¹	18 357,52	3,1	17,7				1639,0	3,1
Adidas (NA)	214,10	0,4	16,5	3,48	7,26	29,5	38,5	0,6
Airbus	138,44	3,1	8,8	5,33	7,45	18,6	109,7	1,6
Allianz (NA)	270,50	5,3	22,5	25,41	27,55	9,8	106,0	5,5
BASF (NA)	43,35	4,6	-5,0	2,71	3,72	11,7	38,7	7,7
Bayer (NA)	28,27	8,8	-43,6	1,86	2,72	10,4	27,8	0,6
Beiersdorf	124,95	1,0	4,8	4,32	4,78	26,1	31,0	0,8
BMW	82,66	4,2	-16,7	16,22	16,40	5,0	52,4	7,0
Brenntag (NA)	64,20	0,2	-10,9	4,55	4,96	13,0	9,3	3,3
Commerzbank	12,62	2,6	23,7	1,86	2,27	5,6	15,0	4,1
Continental	59,24	1,2	-15,0	6,66	9,19	6,4	11,8	3,8
Covestro	53,88	1,2	13,4	0,14	2,22	24,2	10,2	0,4
Daimler Truck Holding (NA)	34,04	2,0	1,3	4,11	4,75	7,2	28,0	5,4
Deutsche Bank (NA)	13,92	4,6	42,1	1,57	2,64	5,3	27,8	4,7
Deutsche Börse (NA)	195,20	4,5	20,9	10,30	10,90	17,9	37,1	2,1
Deutsche Telekom (NA)	25,08	1,3	31,3	1,64	1,85	13,5	125,1	3,4
DHL Group (NA)	37,92	5,3	-11,7	2,98	3,48	10,9	45,5	4,9
E.On (NA)	12,39	0,0	11,7	1,09	1,07	11,6	32,7	4,4
Fresenius	32,07	2,3	9,8	1,82	3,15	10,2	18,1	2,7
Hannover Rück (NA)	247,80	7,2	28,3	18,66	20,05	12,4	29,9	3,3
Heidelberg Materials	91,00	3,4	20,4	11,15	12,37	7,4	16,6	3,6
Henkel (Vz)	79,26	0,2	10,9	4,71	5,11	15,5	32,6	2,5
Infineon (NA)	31,64	4,4	-1,5	1,48	1,84	17,2	41,3	1,1
Mercedes-Benz Group (NA)	61,03	4,9	-10,0	11,47	11,73	5,2	60,6	8,2
Merck KGaA	170,50	2,1	7,9	6,77	8,11	21,0	74,1	1,4
MTU Aero Engines	267,00	1,8	30,4	11,99	13,57	19,7	14,4	0,9
Münchener Rück (NA)	464,20	6,1	30,5	44,45	44,68	10,4	62,1	3,5
Porsche AG (Vz)	68,88	3,9	-32,9	4,48	5,54	12,4	62,7	3,1
Porsche Holding (Vz)	40,14	3,7	-18,1	15,68	18,06	2,2	12,3	6,4
Qiagen	42,19	1,1	6,2	0,85	1,97	21,4	9,4	0,0
Rheinmetall	534,60	-2,4	114,7	20,57	28,67	18,6	23,3	1,4
RWE	31,54	-2,3	-17,4	3,10	2,16	14,6	23,5	3,5
SAP	195,90	2,3	56,7	3,12	5,85	33,5	240,7	1,1
Sartorius (Vz)	235,50	-0,6	-32,3	2,73	4,19	56,2	15,7	0,3
Siemens (NA)	163,82	3,1	21,4	10,45	10,99	14,9	131,1	3,0
Siemens Energy	24,52	-0,8	90,2	1,35	0,66	37,4	19,6	0,1
Siemens Healthineers (NA)	51,08	1,1	12,3	1,77	2,20	23,3	57,6	2,0
Symrise	113,40	1,8	28,5	3,26	3,77	30,1	15,9	1,1
Volkswagen (Vz)	96,06	3,4	-16,0	28,21	31,83	3,0	50,2	9,0
Vonovia (NA)	29,78	1,8	54,8	-1,00	2,09	14,3	24,5	3,8
Zalando	24,10	5,3	-9,3	0,74	1,04	23,1	6,4	0,0

Stand: 20. August 2024; ¹ Dividenden eingerechnet; ² auf Basis der Dividendenschätzungen für 2024; NA = Namensaktie, Vz = Vorzugsaktie; Quelle: Bloomberg

DEUTSCHE TELEKOM Rentabel und sensibel



Die Deutsche Telekom steuert auf das beste Geschäftsjahr ihrer Geschichte zu. Die Zahl der Mobilfunkkunden hat mit 259,2 Millionen einen neuen Höchststand erreicht, das margenstarke Servicegeschäft legt zu. Das digitale Fernsehangebot bekam einen Push durch die Fußball-Europameisterschaft und durch den Wegfall des Nebenkostenprivilegs für Kabelanschlüsse. Und die Systemsparte, lange Zeit Sorgenkind der Telekom, wächst wieder dank lebhafter Nachfrage nach digitalen Dienstleistungen.

Größter Gewinnbringer der Telekom ist T-Mobile US, von dessen Aktien die Telekom gut 50 Prozent besitzt. T-Mobile kommt im Tagesgeschäft gut gegen Konkurrenten wie Verizon und AT&T voran; dazu konnten zuletzt langfristige Großaufträge an Land gezogen werden, etwa drahtlose Übertragungsdienste für die US-Marine. Mit dem Ausbau des Glasfasernetzes und mehreren Übernahmen baut T-Mobile das US-Geschäft aus. Zwar hat die Telekom mit 135 Milliarden Euro hohe Schulden, die aber sind bei einem in diesem Jahr möglichen operativen Gewinn von gut 45 Milliarden Euro verkraftbar. Zudem ist die Telekom damit auch Gewinnerin in einer Phase sinkender Zinsen. Und dass der Bund mit knapp 28 Prozent der Aktien mit an Bord ist, dürfte in einer sensiblen Branche wie Kommunikation und Infrastruktur kein Nachteil sein.

ISIN: DE0005557508

KURS _____ 25,08 Euro
STOPPKURS _____ 17,20 Euro
BÖRSENWERT _____ 125,0 Milliarden Euro
KGV 2024/25 _____ 15,3/13,6
DIVIDENDENRENDITE _____ 3,4 Prozent

RISIKOKLASSE _____ ■■■■□□

Quelle: Bloomberg

AKTIE NORTHERN STAR RESOURCES Höhere Bewertung in Down Under



Anleger am Goldmarkt sehen Kamala Harris in Sachen unsolide Haushaltspolitik offenbar einen Tick vor Donald Trump. Als die Kandidatin der US-Demokraten in den Wahlumfragen erstmals an ihrem republikanischen Widersacher vorbeizog, machte der Goldpreis einen Satz auf über 2500 Dollar pro Unze. Ob Harris oder Trump: Der US-Regierung droht ein Finanzierungsproblem. Ein steigender Goldpreis ist ein Warnsignal – außer für Goldbesitzer und Goldförderer wie Northern Star Resources.

Das australische Minenunternehmen hat Zugriff auf rund 21 Millionen Unzen wirtschaftlich abbaubarer Goldreserven. Kalkuliert wurde konservativ: mit einem Goldpreis von 2000 Australdollar, umgerechnet 1344 Dollar, für die Vorkommen in Australien, und 1500 Dollar für ein großes Goldprojekt in Alaska. Hält sich der Goldpreis dauerhaft auf dem deutlich höheren Niveau, dürften immer mehr Unzen aus den weiteren Goldressourcen von rund 61 Millionen Unzen als Reserven eingestuft werden. Das hieße eine höhere Bewertung für die Aktie. Operativ läuft es rund: Für 2024 stellt das Management 1,621 Millionen Unzen Produktionsmenge zu Gesamtkosten je geförderter Unze von umgerechnet 1245 Dollar in Aussicht. Die freien Mittelzuflüsse sollten deutlich zulegen, um knapp 30 Prozent auf über 300 Millionen Dollar.

ISIN: AU000000NST8

KURS _____ 8,59 Euro
STOPPKURS _____ 5,60 Euro
BÖRSENWERT _____ 9,8 Milliarden Euro
KGV 2024/25 _____ 24,7
DIVIDENDENRENDITE _____ 2,5 Prozent

RISIKOKLASSE _____ ■■■■□□

Quelle: Bloomberg

AKTIE PARKER-HANNIFIN

Unterm Radar



Der Hersteller von Antriebs- und Steuerungskomponenten wurde 1917 in Cleveland im US-Bundesstaat Ohio von Arthur L. Parker gegründet. Dichtungen, Lager, Klebstoffe, Filter, Ventile, Armaturen, Pumpen, Motoren – Parker-Hannifin liefert Teile für so ziemlich alles, was sich bewegt. Das Unternehmen arbeitet unterhalb des Radars vieler Anleger, aber die Komponenten für eine Vielzahl von Endmärkten sind für Industriekunden unverzichtbar. Ein Drittel des Geschäfts ist verbunden mit der Luft- und Raumfahrtindustrie.

Schon die Spirit of St. Louis, das Flugzeug, mit dem Charles Lindbergh 1927 den Atlantik überquerte, wurde mit Komponenten von Parker ausgerüstet. Die Sparte wurde 2022 mit dem 8,8 Milliarden Dollar schweren Kauf des britischen Engineering- und Aerospace-Konzerns Meggitt ausgebaut. Ein Konjunkturabschwung ist nie gut fürs Geschäft. Allerdings ist die weltweite Luftfahrt gerade erst auf das Niveau vor der Pandemie zurückgekehrt. Boeing und Airbus etwa haben Schwierigkeiten, die hohe Nachfrage zu bedienen. Das wiederum kurbelt die Umsätze auf dem Ersatzteilmarkt an. Darauf entfällt knapp die Hälfte des Luft- und Raumfahrtgeschäfts von Parker. Seit 30 Jahren erzielt der US-Traditionskonzern Jahr für Jahr positive freie Mittelzuflüsse und Gewinne. Die operative Marge erreichte zuletzt gute 25 Prozent. ■

ISIN: US7010941042

KURS	521,80 Euro
STOPPKURS	362,60 Euro
BÖRSENWERT	67,3 Milliarden Euro
KGV 2024/25*	28,8/27,7
DIVIDENDENRENDITE	1,1 Prozent

RISIKOKLASSE ■■■□□

* per 30. Juni;
Quelle: Bloomberg

AKTIE SHIMANO

Einen Gang höher schalten



Das Betriebssystem vieler Fahrräder kommt aus Japan, von Shimano. Schätzungsweise jedes zweite verkaufte Fahrrad auf der Welt ist ausgestattet mit Schaltungen, Zahnradern und E-Motoren des japanischen Traditionsunternehmens, das 1921 in Sakai, einer Industriestadt im Zentrum Japans, von Shoza-buro Shimano gegründet wurde. Mit Fahrradkomponenten macht Shimano drei Viertel seines Umsatzes. Für den Rest sorgen Angelgeräte wie Routen und Rollen. Nach dem Corona-rausch folgte bei Shimano der Kater, auch an der Börse. Der Aktienkurs sackte, gemessen am Hoch von 2021, zwischenzeitlich über 50 Prozent ab. Aber die Erholung hat eingesetzt.

Die weltweiten Lagerbestände an fertigen Fahrrädern und Angelzubehör sind immer noch sehr hoch. Das Management hat die Jahresprognose allerdings unlängst angehoben. Die Verkäufe auf dem chinesischen Markt entwickelten sich positiv. Das hat die Börse erfreut. Erwartet werden für 2024 ein Umsatz von 450 Milliarden Yen, umgerechnet 2,77 Milliarden Euro, und ein operatives Ergebnis von 66 Milliarden Yen. Seit Gründung des Unternehmens liegen Leitung und Aufsicht in den Händen der Familie des Firmengründers. Besonders nachhaltig sind auch die Bilanzrelationen. Shimano arbeitet mit einer Eigenmittelquote von rund 92 Prozent und sitzt auf umgerechnet mehr als drei Milliarden Euro Nettoliquidität. ■

ISIN: JP33358000002

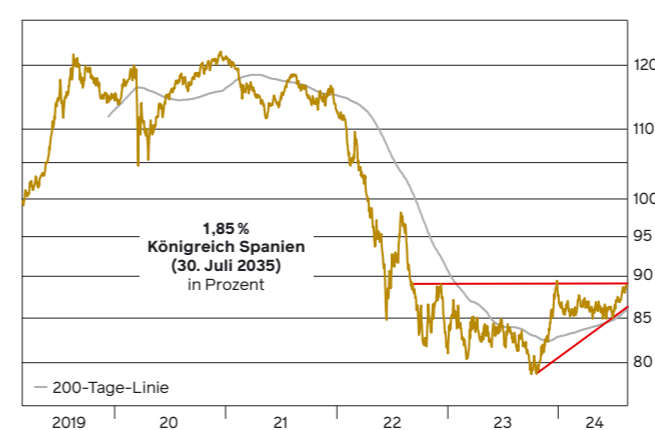
KURS	171,10 Euro
STOPPKURS	118,60 Euro
BÖRSENWERT	15,2 Milliarden Euro
KGV 2024/25	30,9/29,5
DIVIDENDENRENDITE	1,1 Prozent

RISIKOKLASSE ■■■□□

Quelle: Bloomberg

STAATSANLEIHE SPANIEN

Ein Königreich für drei Prozent



Die Regierung in Madrid hat gerade für das Großprojekt Wasserstoffpipeline H2Med grünes Licht gegeben. Damit sollen bis 2030 jährlich an die zwei Millionen Tonnen grüner Wasserstoff von Barcelona nach Marseille und dann weiter nach Deutschland fließen. Spanien kann auf diese Weise seine führende Position beim Einsatz erneuerbarer Energien ausbauen und stimuliert zugleich seine Industrie.

Internationale Partner wie der chinesische Autokonzern Chery, der in Barcelona sein erstes Werk in Europa errichtet, sind willkommen. Sie profitieren von einem stabilen Arbeitsmarkt, günstigen Energiepreisen und guten Verbindungen des Landes nach Lateinamerika. Der Tourismus floriert, seitdem neben Deutschen und Briten vermehrt auch Gäste aus den USA das Land bereisen; aus Hitze gründen kommt das zunehmend dem kühleren Norden des Landes zugute. Die Ratingagentur S&P rechnet auf absehbare Zeit mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von zwei Prozent und mit einem Abbau der Verschuldung, die derzeit 108 Prozent der Wirtschaftsleistung ausmacht. Unter den großen europäischen Volkswirtschaften ist Spanien aktuell die stärkste. Staatsanleihen des Königreichs Spanien, von S&P mit der Note A als stabiles Investment eingestuft, bieten für den langfristigen Anlagehorizont drei Prozent Rendite im Euro. ■

ISIN: ES0000012E69

KURS (BRIEF, KAUFKURS)	89,35 Prozent
KUPON	1,85 Prozent
RENDITE	3,01 Prozent
LAUFZEIT BIS	30. Juli 2035
WÄHRUNG	Euro

RISIKOKLASSE ■■■□□

Quelle: Börse Frankfurt, Bloomberg

LÄNDERSPIEL NORWEGEN

Comeback der Krone



Hier präsentieren wir in unregelmäßigen Abständen Länder und ihre Börsen. Diesmal: Norwegen. Trotz chronischer Leistungsbilanzüberschüsse bleibt die norwegische Krone schwach. Aber der Trend könnte drehen. Das macht die Börse Oslo jetzt für Euro-Anleger interessant

In Kronen vorne, in Euro hinten: Der norwegische Leitindex OBX liegt seit Jahresanfang gut zwölf Prozent im Plus. Für Anleger, die in Euro abrechnen, hätte sich ein Urlaub in Norwegen aber eher gelohnt als ein Investment in norwegische Aktien. In Euro gerechnet, norwegisch der OBX nur gut sieben Prozent. Zum Vergleich: Der Dax schaffte knapp zehn Prozent. Schuld daran ist die Schwäche der norwegischen Krone.

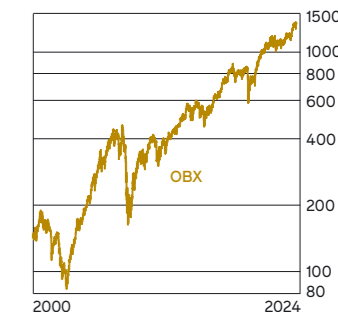
Während der Euro-Krise war die Krone, neben dem Schweizer Franken, eine gefragte Fluchtwährung. Auf dem Höhepunkt der Krise 2012 stand der Euro bei nur 7,25 Kronen. Danach ging es mit der Krone bergab. Mit dem Einbruch des Ölpreises und der Weltwirtschaft im Coronacrash 2020 sackte Norwegens Währung im Tief auf 13,18 Kronen je Euro. Mit der Normalisierung und dem Anstieg des Ölpreises setzte eine Erholung ein, die bis auf 9,50 Kronen reichte.

Als die Inflation am Horizont aufzog, zauderte Norweges Bank, die Zentralbank

von Norwegen, aber noch länger als Fed und EZB damit, die Zinsen deutlich nach oben zu setzen. In der Folge weitete sich die Zinsdifferenz zum Nachteil der Krone aus. Der norwegische Staatsfonds fiel als Stütze für die Heimatwährung aus: Er darf die Einnahmen aus dem heimischen Öl- und Gassektor gemäß seiner Anlagerichtlinien nur im Ausland investieren. Norwegens Währung rutschte zum Euro wieder ab, auf zwölf Kronen. Allerdings stoppten seit Mai 2023 drei Anläufe an dieser Marke. Ein Hinweis darauf, dass die Lage bald dreht?

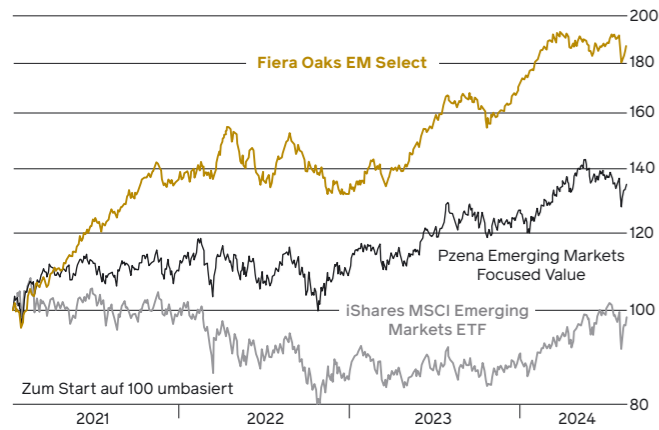
Trotz chronischer Außenhandelsüberschüsse wegen der Öl- und Gasexporte leiden die Konsumenten im Land unter der schwachen Heimatwährung, weil Norwegen die meisten Konsumgüter importieren muss. Während Fed und EZB die Zinsen wohl bald deutlich nach unten setzen, wird Norges Bank sie wohl länger oben halten. Dann könnte der vergleichsweise preiswerte norwegische Aktienmarkt mit Werten wie Equinor, Kongsberg und Storebrand aus Sicht von Euro-Anlegern attraktiver werden. ■

FRANK DOLL



FONDS FIERA OAKS EM SELECT

Schwellenländer toppen den MSCI World



Schwellenländer sind bei amerikanischen Börsengurus angesagt. Hedgefondsmanager Michael Burry, bekannt als Prophet und Profiteur der US-Immobilienkrise 2008, hat es jetzt auf China abgesehen. In seinem Portfolio stehen Techgiganten wie Alibaba und der Suchmaschinenbetreiber Baidu hervor, bei denen er auf steigende Kurse hofft. Auch David Tepper hat Alibaba zur größten Position in seinem Hedgefonds gemacht, ein ETF auf chinesische Aktien gehört zu seinen Top Ten. Hedgefondslegende Ray Dalio setzte im Portfolio bei Bridgewater Associates den MSCI Emerging Markets ETF auf Platz zwei. Der Index war lange ein Ladenhüter, weil die hohe Gewichtung chinesischer Aktien nicht aufging und Indiens Kursgewinne das nicht auffangen konnten. Jetzt machen Aktien aus China, Indien, Taiwan und Südkorea rund drei Viertel des Index aus – da könnte wieder was gehen. Aktiv gemanagte Fonds wie der Pzena Emerging Markets Focused Value (siehe Tabelle) konnten flexibler reagieren und günstige Kaufgelegenheiten nutzen – was sich ausgezahlt hat. Die Aktien im Depot kosten nur halb so viel wie die im Index. Der Haken: eine Million Euro Mindestanlage. Der Fiera Oaks EM Select liegt noch besser im Rennen. Er hat sich mit Schnäppchen aus Ländern wie Saudi-Arabien, Griechenland, Vietnam, den Philippinen und Indonesien sogar gegen den MSCI World behauptet.

ISIN: IE00BNGJ9X75

ANTEILSPREIS 15,60 Euro
 FONDSVOLUMEN 212 Mio. Euro
 AUSGABEAUF SCHLAG (Z. B. COMDIRECT) 3,75 Prozent
 JÄHRLICHE KOSTEN 1,01 Prozent
 GEWINNVERWENDUNG Thesaurierend

RISIKOKLASSE

Quelle: Morningstar

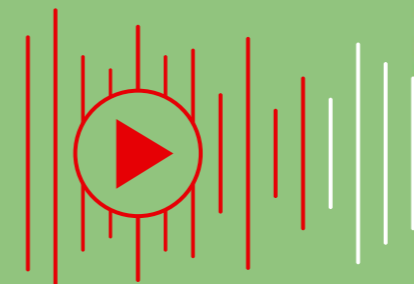
Die besten Schwellenländer-Aktienfonds

	ISIN	Wertentwicklung (%) LAUFENDES JAHR	Wertentwicklung (%) seit 3 JAHREN ¹	Volatilität ²
Aktien großer Unternehmen				
WisdomTree Emerg. Markets Eq. Income ETF	IE00BQQ3Q067	8,8	8,4	12,2
Pzena Emerging Markets Focused Value	IE00B42PDY56	5,9	7,3	12,9
L&G Quality Eq. Dividends ESG Excl. EM ETF	IE00BMYDMC42	7,5	6,6	10,9
GQG Partners Emerg. Mark. Eq.	IE00BDGV0L82	16,1	6,1	12,1
Quoniam Emerg. Mark. Equities MinRisk	LU0489951870	11,7	6,1	9,5
iShares Edge MSCI EM Value Factor ETF	IE00BG0SKF03	14,2	6,1	14,0
Dimensional Emerg. Mark. Value	IE00B0HCGV10	8,6	6,0	11,4
iShares MSCI EM ex China ETF	IE00BMG6Z448	10,8	4,9	14,3
Amundi MSCI Emerging Ex China ETF	LU2009202107	10,7	4,8	14,3
Brandes Emerging Market Value	IE00B6SMR972	4,8	4,8	13,9
SPDR S&P EM Dividend Aristocrats ETF	IE00B6YX5B26	13,6	4,6	14,2
Invesco FTSE RAFI Emerg. Mark. ETF	IE00B23D9570	9,1	3,7	12,3
iShares Edge MSCI EM Mini. Volatility ETF	IE00B8KGV557	8,6	3,2	8,7
Robeco GI Emerg. Mark. Enhan. Index Eq.	LU0746585719	11,7	3,1	13,1
RBC Emerg. Mark. Equity Focus	LU1868742690	9,4	2,6	13,0
Franklin Emerg. Mark. ETF	IE00BF2B0K52	8,3	2,5	11,2
Invesco FTSE EM High Divid. Low Vola. ETF	IE00BYYXBF44	3,2	2,4	12,6
Uni-Global Equities Emerg. Mark.	LU0487500448	9,1	2,2	9,3
Vanguard FTSE Emerg. Mark. ETF	IE00B3VVM84	10,2	1,0	12,1
iShares Core MSCI EM IMI ETF	IE00BKM4GZ66	9,0	0,7	13,0
HSBC Emerging Market Sustainable Eq. ETF	IE00BKY59G90	11,5	0,5	12,4
Goldman Sachs Emerg. Mark. Eq. Income	LU0300631982	16,4	0,5	13,5
State Street Sustain. Climate EM Enhan. Eq.	LU0810595867	10,8	0,4	13,3
Goldman Sachs ActiveBeta EM Eq. ETF	IE00BJ5CMD00	8,5	0,3	11,9
Robeco Emerging Stars Equities	LU0254836850	4,1	0,3	15,0
Nordea Emerg. Mark. Responsible Enhan. Eq.	LU2206802311	10,5	0,3	13,7
iShares MSCI EM IMI ESG Screened ETF	IE00BFNM3P36	9,3	0,3	13,2
UBS MSCI Emerg. Markets SF ETF	IE00B3Z3FS74	9,4	0,0	13,4
L&G Emerg. Mark. Eq. ESG Future Core	IE00BJVH6V55	8,8	0,0	13,6
iShares MSCI Emerging Markets ETF	IE00B4L5YC18	9,4	-0,1	13,4
Aktien kleiner und mittelgroßer Unternehmen				
Fiera Oaks EM Select	IE00BNGJ9X75	10,4	14,1	12,5
State Street EM Small Cap ESG Screened Eq.	LU1259992631	14,3	11,4	12,6
WisdomTree EM SmallCap Dividend ETF	IE00BQZJBM26	6,9	6,9	11,9
SPDR MSCI EMark. Small Cap ETF	IE00B48X4842	6,7	5,6	12,3
iShares MSCI EM Small Cap ETF	IE00B3F81G20	6,6	5,4	12,3
L&P Value EM Small Cap	DE000A2JN5G3	3,6	5,2	13,9
Danske Invest Global EM Small Cap	LU0292126785	5,9	2,5	14,1
Carmignac Portfolio Emerging Discovery	LU0336083810	13,9	1,2	12,7

¹ jährlicher Durchschnitt; ² je höher die Jahresvolatilität (Schwankungsintensität) in den vergangenen drei Jahren, desto riskanter der Fonds; Quelle: Morningstar Direct; Kategorien: Aktien Schwellenländer Standard-, Nebenwerte; insgesamt 176 Fonds; jeweils die in Deutschland präferierte Tranche; Stand: 19.8.2024

BörsenWoche Podcast

Profitieren statt spekulieren. Jetzt auch zum Hören.



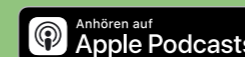
Der Podcast zum Thema Finanzen

Inflation, volatile Aktienmärkte, Kryptowährungen: Die Welt der Finanzen ist komplex, doch im Podcast von **Felix Petruschke**, **Julia Leonhardt** und **Philipp Frohn** erfahren Sie alles, um Ihr Geld erfolgreich anzulegen. Die wichtigsten Börsenthemen, wechselnde Experten und den Privatanleger im Fokus – **immer montags und überall, wo es Podcasts gibt.**



Scannen und direkt zum Podcast.

Jetzt kostenlos reinhören:
wiwo.de/bwodcast



Welterdenken. Welterkommen.

Abgeblockte Wechsler

Privat krankenversicherte Rentner wollen mit einem Spezialmodell in die *gesetzlichen Kassen* kommen. Ein Gericht lehnt das nun ab

REDAKTION
Niklas Hoyer



Auch jenseits der Altersgrenze von 55 Jahren wollten privat krankenversicherte Rentner noch in die gesetzliche Krankenversicherung (GKV) wechseln. Sie setzten dabei auf ein besonderes Modell: Die Rentner stellten ihre gesetzliche Rente von einer Voll- auf eine Teilrente um. So senkten sie ihr Gesamteinkommen unter die maßgebliche Einkommensgrenze für eine beitragsfreie Familienversicherung, derzeit 505 Euro im Monat. Weil ihr Ehepartner gesetzlich versichert ist, wollten damit auch die privat versicherten Rentner zurück zur GKV – und dort nach einer späteren Umstellung auf eine erneute Vollrente bleiben.

Das Landessozialgericht Berlin-Brandenburg lehnte das nun jedoch ab: Bei einem nur temporär geplanten Wechsel zur Teilrente sei dieses reduzierte Einkommen nicht maßgeblich. Stattdessen komme es auf das prognostizierte Durchschnittseinkommen über zwölf Monate an (L 14 KR 129/24, Revision möglich).

Im Januar hatte das Landessozialgericht Baden-Württemberg das Modell hingegen anerkannt (L 5 KR 1336/23). Die Revision am Bundessozialgericht ist hier bereits anhängig (B 12 KR 3/24 R). ■

FAZIT

Das Wechselmodell über den Bezug einer Teilrente ist derzeit mit hoher rechtlicher Unsicherheit behaftet. Zudem könnte der Gesetzgeber ihm womöglich im Herbst auch explizit per Gesetz einen Riegel vorschieben.

EIN THEMA,
DREI URTEILE

Viel Rauch

UMGANGSRECHT

Ein Familiengericht wollte einem Vater nur dann Umgang mit seinen zwei Kindern gewähren, wenn er in deren Beisein nicht in Wohnräumen rauche. Das kippte das Oberlandesgericht Bamberg: Passivrauchen sei zwar gesundheitsschädlich. Für die allein vom Gericht angestoßene Vorgabe fehle aber die Gesetzesgrundlage (7 UF 80/24 e).

BETRIEBSFEIER

Die Betriebsfeier einer Weinkellerei lief aus dem Ruder: Zwei Mitarbeiter kehrten nachts zum Betrieb zurück, tranken vier Flaschen Wein aus dem Bestand, rauchten und hinterließen Erbrochenes. Die Kündigung des Arbeitgebers kippte das Arbeitsgericht Wuppertal: Die Kellerei hätte die Mitarbeiter zuerst abmahnen müssen (1 Ca 180/23).

SCHULHOF

Ein Realschullehrer schritt nicht ein, als ein Exschüler bei einem Sportfest auf dem Schulhof direkt neben ihm rauchte. Die gegen ihn ausgesprochene schriftliche Missbilligung liege im Ermessensspielraum des Dienstherrn und sei damit rechtmäßig, befand das Verwaltungsgericht München (M 5 K 19.2142).

FOTO: MAURITIUS IMAGES / WESTEND

Ihre Meinung ist gefragt

Wie zufrieden sind Sie mit der WirtschaftsWoche? Machen Sie mit bei unserer Umfrage und helfen Sie uns, unsere Produkte zu verbessern. Wir freuen uns auf Ihre Meinung.

Zur Umfrage:
wiwo.de/ihre-meinung



IMMOBILIE

Teilschenkung ist kein Verkauf

Ein Vater übertrug seiner Tochter eine Mietimmobilie, gegen Kreditübernahme. Weil der Vater die Immobilie keine zehn Jahre gehalten hatte, sollte er einen fiktiven Gewinn versteuern. Das Finanzgericht Niedersachsen lehnte das nun aber ab, weil kein Gewinn realisiert worden sei.

(3 K 36/24)

EINKOMMENSTEUER

Vorauszahlung an Handwerker

Ein Ehepaar zahlte im Voraus für erst im Folgejahr erbrachte Handwerkerleistungen. So wollte es direkt eine 20-prozentige Steuerermäßigung für Lohnkosten nutzen. Das lehnte das Finanzgericht Düsseldorf ab: Es habe zum Zahlungszeitpunkt nicht einmal eine Rechnung vorgelegen.

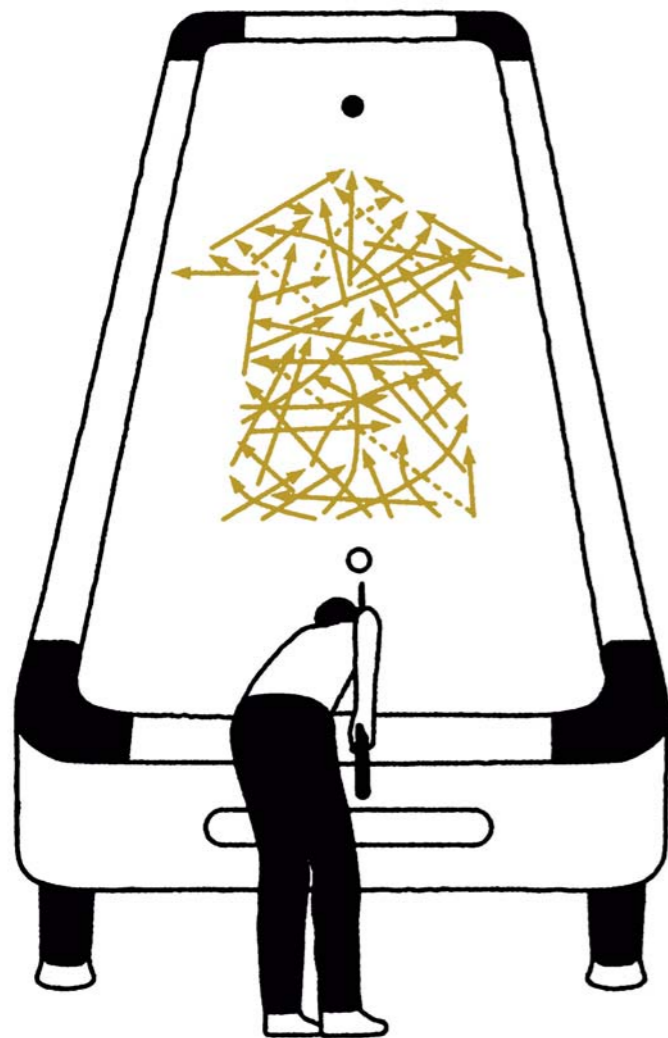
(14 K 1966/23 E)

FEIERTAG

Wechselnde Einsatzorte

Ein Arbeitnehmer stritt mit seinem Arbeitgeber um Feiertagszuschläge. Dabei ging es um einen regionalen Feiertag. Das Bundesarbeitsgericht entschied nun, dass es für den Anspruch auf den Zuschlag darauf ankomme, ob der Tag am regelmäßigen Arbeitsort ein Feiertag sei.

(6 AZR 38/24)



WiWo Coach

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

Soll ich besser auf einen Schlag oder in Raten investieren?

FRAGE: Eine Leserin hat 100 000 Euro zur Verfügung, die sie gern investieren würde. Soll sie das Geld auf einen Schlag anlegen oder besser in mehreren Tranchen?

ANTWORT: Das Geld aufzuteilen, wirkt im ersten Moment vorteilhafter. Vielen Menschen macht es weniger Angst, immer wieder kleinere Beträge zu investieren als eine große Summe auf einmal. In den meisten Fällen empfehle ich allerdings aus rationalen Gründen die Einmalanlage. Denn diese hat den großen Vorteil, dass Sie sofort von möglichen Renditen profitieren können, wenn die Märkte steigen. Entgeht Ihnen Rendite, weil Sie Geld auf dem Konto haben liegen lassen, haben Sie im Gegenzug virtuelle Kosten, die sogenannten Opportunitätskosten. Durch eine einmalige Investition sparen Sie zudem je nach Konditionen Ihres Brokers Transaktionskosten.

Auf der anderen Seite setzt Sie eine einmalige Investition dem Risiko aus, dass die Märkte kurz nach Ihrem Einstieg fallen und Sie zunächst Kursverluste verkraften müssen. Historisch gesehen, verzeichnen die Aktienmärkte allerdings auf monatlicher Basis häufiger positive als negative Renditen. Auch eine Langfristanalyse des Research-Hauses Morningstar zeigt, dass die Einmalanlage dem sukzessiven Investieren überlegen ist. In der Auswertung lag in über 70 Prozent der untersuchten Zeiträume die Rendite der Einmalanlage über der Rendite eines Sparplans. Die interessanteste Erkenntnis dabei: Je länger der Zeithorizont, desto besser schlugen sich Einmalanlagen.

Die Zeit, nicht der Zeitpunkt ist entscheidend für den Anlageerfolg. Seien Sie also mutig und investieren Sie jetzt. Bedenken Sie dabei aber Ihre finanziellen Ziele und Ihren Anlagehorizont, und werden Sie nicht unruhig, wenn es mal wieder zu Marktschwankungen kommt. Wichtig dafür ist auch, dass Sie die Anlage breit diversifizieren und nicht alles auf eine Karte setzen. Sollten Sie emotional noch nicht so weit sein, dass Sie eine große Summe auf einmal anlegen können, dann ist auch ein sukzessiver Kauf eine gute Lösung. Planen Sie dafür keinen zu langen Zeitraum ein: Ein Investment in drei bis sechs Monatsraten sollte ausreichen, um Ihre Nerven zu schonen. ■



ANNIKA PETERS

ist zertifizierte Finanzplanerin und Geschäftsführerin der Frauenfinanzberatung Barbara Rojahn & Kolleginnen. Sie berät zu Altersvorsorge und Vermögensaufbau.

Was heißt das Ende der Ehegatten-Steuerklassen?

FRAGE: Die Steuerklassen 3 und 5 sollen in einigen Jahren abgeschafft werden. Unser Leser bezieht pro Jahr rund 49 000 Euro Pension, seine Frau erhält rund 12 000 Euro gesetzliche Rente. Künftig müsse er laufend viel mehr Steuern zahlen, fürchtet der Leser. Stimmt das? Lässt es sich ändern?

ANTWORT: Mit den Lohnsteuerklassen 3 und 5 erreichen Ehepartner, dass ihre steuerlichen Grundfreibeträge nur einem Partner zugeschlagen werden. Dieser muss deutlich weniger Lohnsteuer zahlen. Der Lohnsteuerabzug erfolgt allerdings nur vorläufig. Erst nach Abgabe der Steuererklärung wird die Steuer final festgesetzt. Trotzdem kann vor allem bei Steuerklasse 5 der Eindruck entstehen, dass sich die Berufstätigkeit kaum lohnt. Das betrifft meist den Partner mit geringerem Einkommen, oft Frauen. Das Zusammenspiel der Steuerklassen 3 und 5 sowie den späteren Ausgleich nach Abgabe der Steuererklärung nachzuvollziehen ist nicht ganz einfach.

Laut dem vorliegenden Gesetzentwurf sollen Ehepartner mit den Steuerklassen 3 und 5 deshalb zum Jahreswechsel von 2029 auf 2030 automatisch auf die Steuerklasse 4 mit Faktor umgestellt werden. Das Finanzamt würde für Sie dann automatisch einen Faktor bilden, auf Basis der Lohnsteuerbescheinigungen des Jahres 2028. Ihre Frau erhält als Rentnerin jedoch keine Lohnsteuerbescheinigung. Deswegen würde zur Faktorberechnung ein Wert von null Euro verwendet.

Nach heutigem Stand führt Ihre Pension von 49 000 Euro über das Jahr in Steuerklasse 3 zu 4398 Euro an Lohnsteuer. Bei der Steuerklasse 4 mit Faktor hingegen würde sich ein Faktor von 0,508 ergeben, der eine Lohnsteuer von 4388 Euro ergibt. Die Steuerklasse 4 mit Faktor wäre also sogar minimal günstiger, weil zur Faktorberechnung keine Einkünfte Ihrer Frau angesetzt würden.

Allerdings handelt es sich nur um eine grobe Berechnung nach den Steuerwerten 2024, bei der ich von einer Absicherung in der gesetzlichen Krankenversicherung ausgegangen bin. Ihr persönliches Ergebnis 2030 kann sich daher etwas verschieben. Deutlich mehr Lohnsteuerabzug droht aber nicht. ■



TOBIAS GERAUER

ist Steuerberater und Vorstand der Lohnsteuerhilfe Bayern e. V. Mit fast 700 000 Mitgliedern zählt sie zu den größten Lohnsteuerhilfevereinen in Deutschland.

HABEN SIE AUCH EINE FRAGE?

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



REDAKTION
Martin Gerth, Julia Groth, Niklas Hoyer

ILLUSTRATION
Pablo Amargo

Wie teilen wir unsere Immobilie als Ehepaar auf?

FRAGE: Unser Leser hat zusammen mit seiner Frau ein Grundstück gekauft und mit einem Doppelhaus bebaut. Der Mann hält seinen Immobilienanteil von 50 Prozent über eine GmbH, seine Frau die übrigen 50 Prozent dagegen direkt. Er will, dass seine Frau und die GmbH künftig jeweils Eigentümer der Hälfte des Grundstücks und einer Doppelhaushälfte sind. Bisher sind seine Frau und die GmbH laut Grundbuch gemeinsam Eigentümer der gesamten Immobilie. Wie lässt sich die Aufteilung am besten ändern? Droht dem Paar bei der Umschreibung erneute Grunderwerbsteuer?

ANTWORT: Zivilrechtlich dürfte die Aufteilung unproblematisch sein. Da Ihnen und Ihrer Frau jeweils die Hälfte von Haus und Grundstück gehören, ist es rechtlich eine Bruchteilsgemeinschaft. Damit ist die Immobilie lediglich in Miteigentumsanteile aufgeteilt. Sie wollen dagegen eine reale Aufteilung in selbstständige Grundstücke.

Sie haben bereits jeweils die Hälfte des Grundstücks und der dazugehörigen Doppelhaushälfte als Flurstücke vermessen lassen, wie Sie mir auch geschrieben haben. Das erleichtert die reale Aufteilung. Dabei beurkundet ein Notar, wie sich die Bruchteilsgemeinschaft auseinandersetzt. In Ihrem Fall erhalten die GmbH und Ihre Ehefrau jeweils eine Doppelhaushälfte und die Hälfte des Grundstücks. Jede der beiden Hälften erhält ein eigenes Grundbuchblatt.

Eine Hürde könnte dagegen im Baurecht bestehen. Durch die Aufteilung des Grundstücks dürfen keine baurechtlichen Vorgaben, wie beispielsweise ausreichend große Abstandsflächen, verletzt werden. In einigen Bundesländern wie Nordrhein-Westfalen und Hessen ist zusätzlich eine Teilungsgenehmigung erforderlich. Sie sollten mit der zuständigen Bauaufsichtsbehörde daher klären, ob Vorgaben des Baurechts der von Ihnen gewünschten Teilung entgegenstehen.

Erhalten die GmbH und Ihre Ehefrau nach der Aufteilung nicht mehr als sie davor wertmäßig besaßen, fällt keine Grunderwerbsteuer an. Unterstellen wir, dass beide Doppelhaushälften gleich viel wert sind, bleibt Ihr Vorhaben grunderwerbsteuerfrei. ■



MARKUS PFLIEGER

ist Notar in Weiden in der Oberpfalz. Er berät unter anderem beim Kauf und Verkauf von Immobilien sowie bei Erbschaftsfragen.

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



„In jeder Familie gibt es offene Rechnungen“

Das Bedürfnis nach Gleichheit, vererbte Vorurteile, fehlende Regeln: David Klett kennt viele zerstrittene Familienunternehmen – und weiß, wie es besser geht

INTERVIEW
Kristin Rau

Wenn die Klett Gruppe eine Disco wäre, hätte sie eine ziemlich harte Tür. Zumindest für Mitglieder der Familie, die im Management mitarbeiten wollen.

Es geht nicht darum, Familienmitglieder durch eine harte Tür draußen zu halten. Sondern darum, dass sie sich wichtige Fragen stellen, bevor sie durch die Tür wollen: Will ich wirklich ins Unternehmen? Wie viel bin ich dafür bereit auf mich zu nehmen? Ich glaube, dass solche Eintrittsregeln vor allem den jungen Familienmitgliedern Orientierung geben.

Welche Regeln sind das?

Wenn jemand aus der Familie in unserem Unternehmen Karriere machen will, muss der- oder diejenige einen oder besser zwei akademische Abschlüsse haben. Man muss zwei Fremdsprachen sprechen und bei fremden Unternehmen im In- und im Ausland Erfahrung gesammelt haben. Wer für einen Vorstandsposten antreten will, muss außerdem vorher mindestens fünf Jahre lang eine der Klett-Sparten oder ein Unternehmen vergleichbarer Größe geleitet haben. Die Regeln sollen Qualifikationen und Erfahrungen sicherstellen,

die in einer europäischen Unternehmensgruppe unverzichtbar sind.

Das sind einige Anforderungen.

Das muss man dann schon wirklich wollen. Ich hatte neben Englisch in der Schule nur Latein und Altgriechisch, also keine wirkliche zweite Fremdsprache. Deshalb bin ich nach dem Studium nach Frankreich gegangen. Dort habe ich promoviert und nebenbei Französisch gelernt.

Diese Regeln gab es schon, als Ihr Vater 2009 den Posten des Vorstandssprechers an Ihren Cousin abgegeben hat. Sie kamen damals

nicht zum Zug. War es für Sie leichter, diese Entscheidung nachzuvollziehen, weil es klare Regeln gab?

Als das entschieden wurde, war ich gerade Anfang 30 und habe in New York gearbeitet. Im Sinne unserer Regeln wäre es völlig abwegig gewesen, dass ich übernehme. Aber ja, Regeln vereinfachen auch das. Sie nehmen Familien die Last, immer wieder aufs Neue zu fragen, welchen Prinzipien sie folgen oder wer für welche Tätigkeit geeignet ist. Denn in solchen Diskussionen werden Unternehmensfragen mit familiären Themen vermischt, die oft über Generationen vererbt werden.

Zum Beispiel?

In jeder Familie gibt es Sympathien und Antipathien, gekränkte Gefühle und offene Rechnungen. Wir wollen nicht, dass solche Dynamiken bei Entscheidungen im Unternehmen eine Rolle spielen. Deshalb haben wir uns Regeln und Strukturen gegeben, die funktionieren. Wenn Sie so wollen, sind wir der Musterschüler unter den Familienunternehmen.

Sie sind nicht nur Mitglied einer Unternehmerfamilie, sondern haben auch Ihre Abschlussarbeit zu die- ▶

David Klett

ist Mitglied des Vorstands der Klett Gruppe. Der Urenkel des Firmengründers hat zu Familienunternehmen geforscht und in Familiensoziologie promoviert. Das Bildungsunternehmen verlegt unter anderem Schulbücher und betreibt Kitas. Klett beschäftigt mehr als 10 000 Mitarbeiter weltweit.

sem Thema geschrieben und später in Familiensoziologie promoviert.

Was macht es so schwierig, Unternehmen und Familie zu vereinbaren?

Beide Systeme folgen entgegengesetzten Logiken. Familie setzt auf Gleichheit. Wenn etwa Kinder ungleich behandelt werden, sorgt das fast immer für Verletzungen. Unternehmen sind das genaue Gegenteil. In einem solchen System müssen Sie ständig jemanden auswählen: Der eine führt, der andere nicht. Die eine ist Gesellschafterin, die andere nicht. Jemand Drittes arbeitet in der Stiftung, der andere nicht. Wenn beide Logiken vermischt werden, kann es schnell krachen.

Und Regeln können dem vorbeugen?

Ja, Regeln – und vor allem Gremien, in denen entschieden wird. Familien sind nicht dazu gemacht, Entscheidungen zu treffen. Hier gibt es in der Regel keine Abstimmungsprozesse, in deren Vorfeld alle rationalen Argumente ausgetauscht werden. Meistens entscheidet eine oder einer, wohin zum Beispiel der Urlaub geht oder welche Waschmaschine gekauft wird.

Das bedeutet, die Familie als Ganzes mit ihren knapp 40 Gesellschaftern entscheidet bei Klett nichts?

Zumindest nichts, was mit dem Tagesgeschäft zu tun hat. Sie ist zum Beispiel nicht im Budgetprozess eingebunden. Der Gesellschafterkreis definiert die Leitlinien für das Unternehmen, die sich in der Familiencharta wiederfinden. Darin bestimmen wir etwa, in welchem Verhältnis wir Wachstum und Rendite zueinander gewichten. Wir haben uns in der jüngsten Überarbeitung aber auch Nachhaltigkeitsziele gesetzt. Diesen Leitplanken sind der Aufsichtsrat und der Vorstand, in dem ich Mitglied bin, verpflichtet. Und der Gesellschafterkreis überarbeitet sie alle sieben bis zehn Jahre.

Wie läuft so eine Überarbeitung ab?

2020 haben wir uns alle an einem Wochenende hier bei uns in der Kantine getroffen, zusammen mit einem Moderator. Wir haben dabei jedes einzelne Kapitel unserer Statuten herangezogen und Überlegungen einfließen lassen wie „Das passt für mich nicht mehr“, „Das könnten wir anders formulieren“, „Was fehlt mir hier?“ und darüber diskutiert. Durch diesen transparenten Prozess konnten neue Leitlinien entstehen.

Eine Diskussion mit 40 Leuten – klingt anstrengend.

War es auch, denn natürlich kommt es da auch mal zu Grundsatzdiskussionen.

„Familien sind nicht dazu gemacht, Entscheidungen zu treffen“

Worüber hat die Familie besonders diskutiert?

Zum Beispiel, in welcher Form wir ökologische Nachhaltigkeit in unseren Leitlinien aufgreifen wollen, oder auch die Frage, wie Ehe- beziehungsweise Lebenspartnerinnen und -partner in der Familie eingebunden werden sollten. Wir dachten eigentlich, uns sei zu letztgenanntem Beispiel alles klar. Aber die Diskussion hat gezeigt: Einiges war unklar.

Woran hat es gehakt?

Das Einheiraten in eine Unternehmerfamilie ist für viele beängstigend: Die Partnerinnen und Partner wissen meist nur, da gibt es diesen exklusiven Kreis, und wenn der sich trifft, reden sie dort über Geld, das Unternehmen, Erfolg und Misserfolg. Sie wollen wissen: Welche Rolle spiele ich da? Was darf ich wissen? Was kommt da auch auf meine Kinder zu? Es gibt Unternehmen, die Partner und Partnerinnen zu Managementpositionen ermutigen. Wir halten das anders. Wir versuchen jenen, die dazukommen, sehr genau zu vermitteln, was es bedeutet, Gesellschafter oder Gesellschafterin zu sein, was das Unternehmen macht und welche Kultur wir pflegen. Diese Klarheit ist gut für das Klima in den einzelnen Gesellschafterfamilien.

Trotzdem kann nicht alles, was die Familie und das Unternehmen betrifft, in großer Runde besprochen werden.

Deshalb haben wir einen Familienrat etabliert. Dieser wird alle drei Jahre aus dem Kreis der Gesellschafterinnen und Gesellschafter gewählt und besteht aus fünf Personen. Aktuell bin ich der Vorsitzende, außerdem gehören meine Schwester, mein Vater, meine Nichte und mein Neffe dazu.

Worüber diskutieren Sie da?

Wir kommen acht- bis zehnmal pro Jahr zusammen. Unsere formal wichtigste Aufgabe ist die Ernennung der Aufsichtsräte. Das passiert aber nur alle fünf Jahre. Darü-

ber hinaus schauen wir uns die Ehe- und Erbverträge der Gesellschafterinnen und Gesellschafter an, damit diese im Einklang mit unseren Regeln stehen. Wir organisieren aber auch die Familienfahrt, die wir einmal im Jahr zu einem unserer Standorte der Klett Gruppe unternehmen. Dieses Jahr fahren wir zum Beispiel mit rund 60 Personen nach Zagreb. Das ist gut, damit alle das Geschäft vor Ort besser verstehen, aber auch für den Zusammenhalt der Familie.

Unternehmerfamilien bestehen oft aus mehreren Stämmen. Welchen Einfluss hat diese informelle Struktur?

Stämme sind der Tod des Familienunternehmens.

Das klingt drastisch.

So meine ich es auch. Was die Sache kompliziert macht, ist: Stämme entstehen von selbst. Mein Urgroßvater, Ernst Klett der Ältere, hatte zwei Söhne, die im Betrieb mitarbeiteten. Also bekam jeder dieser beiden Söhne 50 Prozent der Firmenanteile. In diesem Moment hatte mein Urgroßvater zwei Stämme geschaffen, ohne es zu bemerken. Jeder Nachfahre ordnete sich einem der beiden Stämme zu. Eine solche Einteilung zwischen „Wir“ und „Die“ kann leicht zu einem Auseinanderdriften der Familien führen. Die einen werden Katholiken, die anderen Protestanten. Die einen erziehen ihre Kinder so, die anderen anders, und so weiter.

Es entstehen also zwei Familien, obwohl es eine ist?

So könnte man das sagen. Wenn der eine Stamm einen Chef schickt, findet der andere es nur gerecht, auch einen Chef zu schicken. So geht es bei vielen Familienunternehmen mit allem und wird über die Generationen noch schlimmer, weil der Kontakt zwischen den Stämmen stetig abnimmt. Je weniger man übereinander weiß, desto mehr Platz ist für Vorurteile. Bei Bahlsen ging das so weit, dass der eine Stamm jetzt alles Süße produziert und der andere die salzigen Snacks.

Ist es nicht normal, dass man sich mit seinen Geschwistern enger austauscht als mit Cousins?

Absolut, aber genau dieses Problem müssen Familienunternehmen lösen, wenn sie über viele Generationen überleben wollen.

Wie kann das gelingen?

Familien haben oft Anwälte, die ihnen einreden, sie müssten sich als Stamm eine Substruktur geben. Dann gibt es Stimmverbindungsverträge ...



Was ist das?

Solche Verträge besagen, dass sich der Stamm erst einmal einigen muss, bevor er als Ganzes im Unternehmen für eine Option stimmt. Es geht darum, gegenüber dem anderen Stamm eine geschlossene Front zu bilden. Wir hatten auch solche Verträge, bis wir uns 2003 entschieden haben, diesen Unsinn zu überwinden.

Wie sind Sie dabei vorgegangen?

Im ersten Schritt mussten wir uns bewusst machen, wie sehr uns diese Denke hemmt. Ich war damals schon an der Universität Witten-Herdecke und hatte einiges über die Strukturen in Familienunternehmen gelernt. Auch mein Vater hatte sich verschiedene Familienvertragsvorlagen besorgt. Und dann haben wir losgelegt: Mit meiner Cousine und meinem Cousin, die ich sonst nur einmal im Jahr bei einer Familienfeier gesehen hatte, habe ich die groben Züge unserer Charta erarbeitet.

„Je weniger man übereinander weiß, desto mehr Platz ist für Vorurteile“

Das war dann ja schon die erste Zusammenarbeit. Mit welchen weiteren Kniffen haben Sie die Stammesdenke überwunden?

Nehmen Sie unseren Familienrat. Er besteht aus fünf Mitgliedern. Eine Parität zwischen den beiden Stämmen ist also rein rechnerisch ausgeschlossen. Wir haben uns zudem ein supersmartes Wahlverfahren bei der Unternehmerfamilie

Merck abgeschaut: Bis zu neun Kandidierende können sich zur Wahl stellen. Die Namen schreiben wir auf Zettel. Auf dem Wahlzettel muss jeder fünf Stimmen abgeben, sonst ist er ungültig. So sind alle Gesellschafter und Gesellschafterinnen gezwungen, über andere Kriterien als nur die Familienzugehörigkeit nachzudenken und Menschen zu wählen, die nicht zum eigenen Stamm gehören. Wenn man das ein paar Mal gemacht hat, setzen sich andere Kriterien durch: Wer vertritt meine Interessen? Wer setzt sich fürs Unternehmen ein? Wem würde ich meinen Ehevertrag zeigen?

Sie sind Mitglied im Vorstand und Mitglied im Familienrat, andere sind „nur“ Gesellschafter. Fühlen die sich manchmal als Familienmitglieder zweiter Klasse?

Das glaube ich nicht. Erstens, weil viele Gesellschafterinnen und Gesellschafter es schätzen, wie sehr sich die anderen im Unternehmen reinhängen. Zweitens: Diese Unterscheidung, entweder du bist der Chef, oder du bist raus, die gibt es bei uns nicht. In der Klett Gruppe kann man an vielen Stellen mitarbeiten, in der Unternehmensgruppe selbst, aber auch in Gremien um das Unternehmen herum – nicht zuletzt im Familienrat oder unserer gemeinnützigen Stiftung.

Konfliktträchtig wird es oft erst, wenn jemand aus der Firma aussteigen will. Wie geht Klett damit um?

Wenn eine Familie entschieden hat, dass das Unternehmen in Familienhand bleiben soll, muss man es den Angehörigen schwer, aber nicht unmöglich machen, zu gehen.

Wie denn?

Gesellschafterinnen und Gesellschafter können Kündigungen nur zu gewissen Zeitpunkten aussprechen. Außerdem gibt es Bewertungsabschlüsse. Und es muss für die verbleibenden Gesellschafter und Gesellschafterinnen finanziell verkraftbar sein, zum Beispiel, indem Zahlungen über einen größeren Zeitraum gestreckt werden.

Ist schon mal jemand ausgestiegen?

Einmal hatte jemand eine Geschäftsidee, die er nur realisieren konnte, wenn er Anteile reduziert hätte. Das haben wir in der Familie besprochen und einen guten Weg für beide Seiten gefunden. Er ist nach wie vor Gesellschafter, mit weniger Anteilen, aber an unserem Verhältnis zueinander hat das nichts geändert. ■



Ein Fensterplatz ist schön. Licht zur falschen Zeit aber verschlimmert den Jetlag

Notfalls mit Sonnenbrille

Neue Erkenntnisse der Neurobiologie helfen Vielfliegern, den Jetlag bei ihren Reisen zu überwinden

TEXT
Stefan Hajek

Karl-Thomas Neumann ist Vielflieger. Als einstiger Chef von Opel, VW-Chef in China und heutiger Aufsichtsrat zahlreicher Start-ups aus Kalifornien und Israel sitzt Neumann fast jede Woche im Flugzeug. Der Jetlag ist sein „zwar unangenehmer, aber unvermeidlicher Begleiter“, sagt er. „Ich habe mir angewöhnt, ihn zu ignorieren.“ Wenn er auf Reisen nach Asien mitten in der Nacht hellwach werde, arbeite er E-Mails ab. „Wenn ich mitten am Tag todmüde bin, muss es eben ein starker Kaffee richten.“

So handhaben das fast alle Manager: Augen zu und durch. Der Jetlag ist der Preis fürs Jetset. Nach ein paar Tagen hat sich der Körper daran gewöhnt; und viel dagegen tun lässt sich eh nicht. Doch häufiger Jetlag hat gesundheitliche Folgen. Sie reichen von Konzentrationsproblemen über Kopfschmerzen bis zu Depressionen. „Durch Jetlag initiierte Schlafprobleme können sich verselbstständigen“, warnt der Neurobiologe Samer Hattar. Zuletzt wiesen Forscher gar ein vermehrtes Krebszellenwachstum bei häufigen Störungen unserer inneren Uhr nach, etwa bei Schichtarbeitern und Vielfliegern.

ZU VIELE STRESSHORMONE

Doch niemand ist machtlos: Jüngste Forschungsergebnisse aus der Neurobiologie legen nahe, dass es gute Mittel gibt, den Jetlag zu überlisten. „Schwere und Dauer des Jetlags hängen von vielen Faktoren ab“, sagt Hattar, „vor allem von der Reise- richtung – Ost oder West – und der Zahl der überflogenen Zeitzonen. Abmildern und verkürzen kann man den Jetlag aber eigentlich immer.“

Medizinisch ist Jetlag eine Störung des Schlaf-Wach-Rhythmus. Nach einer schnellen Reise über mehrere Zeitzonen stimmt unsere innere Uhr nicht mehr mit der neuen Ortszeit überein. „Zellen, Gewebe und Organe des Körpers folgen noch eine Weile der gewohnten Zeit am Abflugort“, erklärt Hattar, Licht und Dunkelheit treten für den Körper nun zu falschen Tageszeiten auf. Das bringt die Hormonproduktion aus dem Takt: Stresshormone wie Cortisol, deren Konzentration üblicherweise morgens steigt, werden plötzlich abends produziert – schlafen, wenn es am Zielort Nacht wird, ist da schwierig.

Ohne Gegenmaßnahmen kann der Körper nur 60 bis 90 Minuten Zeitver-

schiebung pro Tag kompensieren. Viele greifen zu Alkohol, künstlich synthetisierten Schlafhormonen wie Melatonin oder Schlafmitteln. Meist verschlimmert das die Situation: „Man schläft die erste Nacht gut ein, aber nicht durch“, sagt Andrew Huberman, Professor für Neurobiologie an der US-Universität Stanford, „oder es kommt an den folgenden Tagen zum Backlash, der Jetlag wird unnötig in die Länge gezogen.“ Auch helfen Melatonin-sprays oder -tabletten alleine kaum, sagt Huberman, „es braucht mehrere Schlafhormone und ein Absinken der Körpertemperatur um etwa ein Grad, damit wir auf natürliche Weise einschlafen.“ Die Nebenwirkungen von künstlichem Melatonin seien zudem noch kaum erforscht.

IM WESTEN NICHTS SCHLIMMES

Die meisten Menschen empfinden Flugreisen nach Osten als schlimmer als nach Westen. Denn: Sich länger wach zu halten ist viel einfacher, als auf Knopfdruck müde zu sein. Bei einem Flug von Berlin nach Tokio etwa, über sieben Zeitzonen, ist es für die innere Uhr erst 13 Uhr, wenn es vor Ort schon 20 Uhr ist. Dann ist noch zu viel des Wachhormons Cortisol im Blut, und die Produktion schlaffördernder Hormone wie Melatonin hat noch nicht begonnen. Carsten Breitfeld, ehemaliger CEO des Elektroauto-Start-ups Byton mit Niederlassungen in San Francisco, München und Shanghai, hat die drei Standorte deshalb grundsätzlich immer nur in westlicher Reiserichtung besucht.

Dass die innere Uhr auf Fernreisen oder bei Schichtarbeit Probleme bereitet, ist seit Jahrzehnten bekannt. „Nur: Wie man diese Erkenntnis konstruktiv einsetzt, um etwa Schichtarbeitern oder Jetlag-Geplagten zu helfen, war erstaunlicherweise nie groß ein Thema in der Wissenschaft“, so Hattar. Das änderte sich, als der Wissenschaftler vor wenigen Jahren eine neue Zellart in der Netzhaut des Auges, der Retina, entdeckte. Davor ging man davon aus, dass es nur zwei Arten von lichtempfindlichen Fotorezeptorzellen in der Retina gebe: Stäbchenzellen für das Sehen bei schwachem Licht und Zapfenzellen, die bei mehr Licht auch Farbe wahrnehmen. Die Augen von unheilbar Blinden hielt man lange für verzichtbar, weshalb Ärzte sie bei schlecht heilenden Wunden oft kurzerhand entfernten. Die Patienten entwickelten dann

aber plötzlich Schlafstörungen, obwohl sie schon zuvor nicht hatten sehen können.

Hattar vermutete daher, dass es eine dritte lichterfassende Nervenzellenart im Auge geben müsse. Versuche führten ihn auf die Spur der intrinsisch fotosensitiven Ganglienzellen. „Sie haben mit dem Sehen nichts zu tun“, erläutert er, „sie signalisieren dem Hypothalamus, dem Teil des Gehirns, der die innere Uhr maßgeblich beeinflusst, nur, dass es hell wird.“ Der Körper steigert dann die Produktion wachmachender Hormone, die der Schlafhormone unterdrückt er. Wird es am Abend dunkler, tut er das Gegenteil.

Diese Entdeckung lässt sich im Alltag nutzen. Eine große Rolle dabei spielt unsere Kernkörpertemperatur. Sie schwankt im Tagesverlauf um etwa ein Grad. Meist erreicht sie ihr Tief etwa zwei Stunden vor dem Aufwachen. Dann steigt sie schnell an, zugleich nimmt auch die Cortisolproduktion zu. „Während dieser steilen Anstiegsphase unterstützen wir die innere Uhr durch helles Licht in den Augen“, erklärt Hans Reinke, der an der Uniklinik Düsseldorf an der inneren Uhr forscht. Das Niveau der Wachmacherhormone steigt dann auch am folgenden Tag wieder zur korrekten Uhrzeit an; es werden Zellmarker gesetzt, die dem Körper rund 14 bis 15 Stunden später signalisieren, dass es Zeit wird, Schlafhormone auszuschütten.

Den Licht-Hormon-Mechanismus kann sich auch zunutze machen, wer weit nach Osten reisen muss – etwa nach Japan. (siehe Grafik) „Wer nach Osten reist, kann ein paar Tage davor schon beginnen,

jeden Tag ein bisschen früher aufzustehen und gleich in helles Tageslicht zu gehen“, rät Reinke. Rund eine Stunde pro Tag lasse sich die innere Uhr so in die gewünschte Richtung schieben, schätzt er. Eher schlecht geht das im deutschen Winter, weil es dann zur üblichen Aufstehzeit noch dunkel ist. „Kunstlicht ist dann besser als gar kein Licht“, sagt Reinke.

TERMINE ERST AM NACHMITTAG

Wichtiger als diese Vorbereitung ist, in den ersten Tagen am Ziel auf das richtige Tageslichttiming zu achten: Wer in den vier bis sechs Stunden nach seinem Temperaturminimum, das noch der Zeit des Abflugorts folgt, ins helle Tageslicht geht, hilft seiner inneren Uhr, schneller in den neuen Tag-Nacht-Rhythmus zu kommen. „Von durchschnittlich acht auf etwa zwei Tage“ lasse sich der Jetlag bei acht überflogenen Zeitzonen nach Osten verkürzen, so Hattar. Der kleine Aufwand lohnt also.

„Auf keinen Fall sollte man am Ziel lange Zeit ins Tageslicht blicken, wenn es zu Hause und für den Körper erst Abend ist“, warnt Reinke. Registriert die Netzhaut helles Tageslicht in den Stunden vor dem Körpertemperaturminimum, drängt der Hypothalamus die innere Uhr in die falsche Richtung, der Jetlag wird unnötig verlängert. Wer kann, sollte bei einer Reise etwa nach Tokio Termine bei Tageslicht in den ersten Tagen nach der Ankunft vor 12 Uhr Ortszeit meiden. „Notfalls muss man sich mit einer dunklen Sonnenbrille bewaffnen“, sagt Reinke. ■

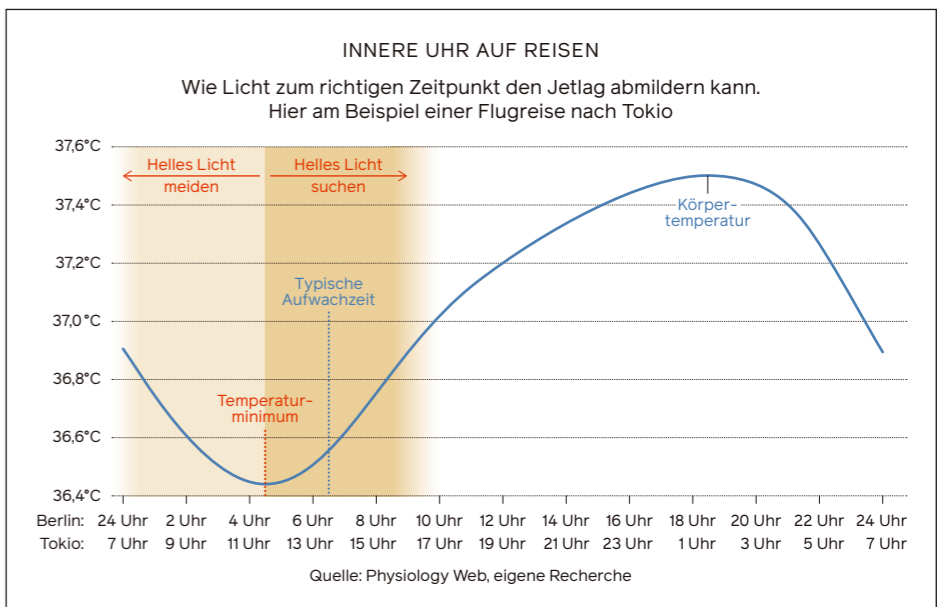


FOTO: DDP IMAGES/WATEJ/MATELIC

Die Bürgschaft(en)

In der wirtschaftlichen Zwangslage der 1920er-Jahre kommt ein Berliner Bankier auf die Idee der Hermesdeckungen. Bis heute gehören sie zum Inventar der deutschen Exportförderung

TEXT Konrad Fischer

Als der liberale Politiker Julius Curtius 1926 sein Amt als Wirtschaftsminister antritt, steht er vor einer schwierigen Aufgabe. Um den Export anzukurbeln, hat Deutschland sich in den Jahren zuvor für die Handelsliberalisierung eingesetzt und einseitig Zölle abgesenkt – in der Hoffnung, die Partnerländer würden entsprechend reagieren. Doch das tun sie nicht, weshalb die heimische Wirtschaft unter Druck gerät und Existenzsorgen verbreitet sind. Curtius sagt in einer Rede vor dem Reichstag im März: „Wir haben kein anderes Mittel, als durch gesteigerte handelspolitische Aktivität einen Kampf um Deutschlands Stellung in der Welt wieder aufzunehmen.“

Neue Ideen zur Exportförderung müssen her. Entsprechend interessiert reagieren Curtius und seine Beamten auf eine Idee des Berliner Bankiers Hermann Hecht: Die Regierung soll deutsche Exporte über eine spezielle Versicherung fördern, die Unternehmen bei Zahlungsausfällen entschädigt, wenn die betroffenen Waren bereits das Land verlassen haben. Ein Partner ist schnell gefunden: die Hermes Kreditversicherungs AG, 1917 gegründet und auf die Vergabe von Krediten an Exporteure spezialisiert. Heute gehört sie zum Allianz-Konzern. Ihr und einer weiteren Versicherung wird zugesagt, dass bei bestimmten Kreditausfällen der deutsche Staat als Rückversicherer einspringen werde: Die Hermes-Bürgschaften, später Hermesdeckungen, sind geboren.

Die Nachfrage nach den besicherten Krediten steigt schnell, knapp 10 Prozent aller Exporte haben bald eine

Am Bau des Drei-Schluchten-Damms in China waren auch deutsche Unternehmen beteiligt, unterstützt durch Garantien der Allianz-Tochter Hermes



1926

Unter Minister Julius Curtius werden die Hermes-Bürgschaften initiiert



1930

Im Handel mit der Sowjetunion, für den die Messe Leipzig eine große Rolle spielt, sind die Bürgschaften wichtig

1952

In der Nachkriegszeit wird das Instrument wieder aufgenommen und gleich stark nachgefragt



1998

Zu Beginn der Schröder-Regierung gibt es Streit um Bürgschaften für Atomkraftprojekte im Ausland – während Rot-Grün den Ausstieg beschließt



Jüngst vereinbarte die Papenburger Meyer Werft mit Carnival den Bau eines neuen Kreuzfahrtschiffs. Absichern soll den eine Hermes-Bürgschaft

Hermes-Bürgschaft im Rücken, vor allem eine Linie für Ausfuhren in die Sowjetunion wird stark genutzt. Der erhoffte Erfolg aber, so der Historiker Jan-Otmar Hesse, bleibt aus: „Das für den Ausgleich der Handelsbilanz notwendige zusätzliche Exportvolumen ergab sich hieraus nicht.“

In guter Erinnerung bleibt das Instrument dennoch. Und wird kurz nach Ende des Zweiten Weltkriegs reaktiviert. Seither gehören Hermesdeckungen zum Inventar der deutschen Außenwirtschaftspolitik; bis heute haben sie eine große Bedeutung. Die niedersächsische Meyer Werft etwa, deren staatliche Rettung derzeit im Raum steht, nutzte zuletzt Deckungen in dreistelliger Millionenhöhe, um Schifflieferungen abzusichern. Insgesamt fließen pro Jahr rund 20 Milliarden Euro. Und meist ist das Förderinstrument für den Bund ein gutes Geschäft: Zuletzt blieben, trotz einiger Ausfälle, 700 Millionen Euro Gewinn von den Zinseinnahmen übrig.

Dennoch gibt es immer wieder Streit um einzelne Hermes-gedekte Projekte. In den 1990er-Jahren etwa, als Lieferungen für den Drei-Schluchten-Damm in China besichert werden: Der Bau erfordert große Umsiedlungen und massive Eingriffe in die Umwelt. Auch Atomprojekte deutscher Unternehmen werden zu dieser Zeit noch mit den Krediten besichert – während zu Hause der Atomausstieg beschlossen wird.

Immer wieder werden seither schärfere Vorgaben für die Vergabe der Deckungen gefordert. Grundsätzlich infrage gestellt aber hat das bald 100 Jahre alte System bis heute niemand. ■

FOTOS: IMAGOPHOTO (2), PICTURE ALLIANCE/BRANDSTÄTTER IMAGES, ULLSTEIN BILD VIA GETTY IMAGES

Handelsblatt Morning Briefing

Informiert in den Tag starten

Aktuell, kompakt, pointiert: das Handelsblatt Morning Briefing.
Börsentäglich ab 6 Uhr per E-Mail.

Jetzt kostenlos abonnieren:
[handelsblatt.com/informiert](https://www.handelsblatt.com/informiert)



Handelsblatt
Substanz entscheidet.

Lesermeinungen

Editorial

Horst von Buttlar, Chefredakteur der WirtschaftsWoche, über das Bürgergeld und seine gesellschaftlichen Auswirkungen. WirtschaftsWoche Heft 34/2024

Wenn sich Politik vom Gerechtigkeitsempfinden der Wähler abkoppelt, darf niemand überrascht sein, dass radikale Parteien gewählt werden. Das Bürgergeld ist ein Schlag ins Gesicht der Erwerbstätigen im unteren und mittleren Einkommenssegment.

Holger Caspari via Facebook

Ich finde: Bürgergeld sollte nur an Bürger ausgezahlt werden, die auch in das Sozialsystem eingezahlt haben. Alle anderen sollten Sozialhilfe bekommen – und zwar nur solange, bis sie auf legale Weise zurück in ihr Herkunftsland abgeschoben werden können.

Ron da Silva via Facebook

Titel

Das Für und Wider der Schuldenbremse. WirtschaftsWoche Heft 34/2024

Wer stellt denn bitte schön sicher, dass Mehreinnahmen durch Schulden sinnvoll ausgegeben werden? Eine Regierung wie die Ampel würde die Sozialausgaben weiter ausdehnen – bis sie durch neue Schulden nicht mehr bezahlt werden könnten. Einsparen ließe sich unter anderem beim Bürgergeld. Rund fünf Millionen Bürgergeldempfänger – davon sind vier Millionen arbeitsfähig – führen zu jährlichen Kosten von 50 Milliarden Euro. Davon könnte man sofort mindestens die Hälfte einsparen.

Franz Grossmann via Mail

Unternehmen & Technologie

Energie: Deutschland braucht Wasserstoff. Doch es fehlen Lieferanten – und ein Leitungsnetz. WirtschaftsWoche Heft 34/2024

Wasserstoff gilt als Champagner unter den Energieträgern, weil er sehr aufwen-

dig und teuer in der Herstellung ist. Da kein privatwirtschaftliches Unternehmen in die Technologie investiert, geht es nur mit massiven staatlichen Subventionen. Dort, wo Wasserstoff eingesetzt wird, ist es bislang nicht wirtschaftlich.

Jürgen Ploog via Facebook

Welch ein Irrsinn, diese Energiewende! Jetzt also Wasserstoff – den es nicht gibt. Und wenn es ihn gibt, muss er zu 70 Prozent aus dem Ausland importiert werden. Das schafft neue Abhängigkeiten. Darüber hinaus fehlt ein Wasserstoffnetz. Soll Deutschland wirklich deindustrialisiert werden?

Sina Brandner via Mail

Schreiben Sie uns

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

FIRMENINDEX

Die Angaben bezeichnen den Anfang des jeweiligen Artikels

A

Airbus	44, 60
Air India	8
Aiwa Institut	16
Alibaba	82
Allianz	55
Alpro	8
Apollo	55
Apple	60
AT&T	79
ATR	44
Avea	16

B

Baidu	82
Baillie Gifford	50
BMW	25
BNP Paribas	74
BNY Mellon	76
Boeing	44
Bridgewater Associates	82
Bring-Together	68
Byton	92

C

C.R.P. Law	68
Clearstream	74
Coca-Cola	25
Conplan	68
Consorsbank	74
Curevac	9
Cyclarity	16

D

DAH Gruppe	25
Deutsche Telekom	79
Dr. Klein	68

E

Elbe Flugzeugwerke	25
Elisa	60
Engel & Völkers	50
Equinor	81
Ericsson	60
Erillisverkot	60

F

Fiera	82
Finnair	8
Firmenich	66

G

Gazprom	74
Gazprombank	74
Genentech	16
General Atlantic	62
Givaudan	66
GLS Bank	68
Grovepoint	55
GVG Glasfaser	9

H

Hapag-Lloyd	31
Helma Eigenheimbau	8

I

ING	9
Insempra	66

K

KfW	9
Kizoo	16
Klett Gruppe	89
Kongsberg	81

L

Lone Star	55
Lukoil	74

M

Maximon	16
McMakler	50
Metro Deutschland	9
Mogling Bio	16
Morningstar	86
Mydays Holding	62

N

Nedaa	60
NordLB	9
Northern Star Resources	79
Novartis	16

O

Oatly	8
Oldenburgische Landesbank	55

P

Parker Hannifin	80
Phosagro	74
Porsche	9, 25
ProSiebenSat.1	62
Pzena	82

R

Reservoir Neuroscience	16
Revel	16
Roche	16
Rosneft	74

S

Samsung	60
Shimano	80
Storebrand	81
Symrise	66

T

Tesla	25
T-Mobile US	79
TSMC	25

V

Verizon	79
Villinger	44
Voepass	44
von Poll Immobilien	50
VTB Bank	74

W

Warburg Pincus	50
----------------	----

IMPRESSUM



DER DEUTSCHE VOLKSWIRT

Gegründet 1926

Pflichtblatt der Wertpapierbörsen in Düsseldorf, Frankfurt und Stuttgart

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

Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf, (für Pakete, Päckchen und Frachtsendungen)

Fon (0211) 8 87-0

E-Mail wivo@wiwo.de

CHEFREDAKTION

Chefredakteur Horst von Buttlar

Stellvertretende Chefredakteure Maja Brankovic, Hauke Reimer

Geschäftsführende Redakteurin/ Chefin vom Dienst Angelja Kürzdörfer

Head of Digital Martin Dowidett

REDAKTION

Textchef und Autor Dieter Schnaas

Creative Director Patrick Zeh

Volkswirt Bert Losse, Henrike Adamsen, Malte Fischer

Unternehmen Jens Konrad Fischer, Martin Seiwert, Nele Höfler, Nele Husmann, Rüdiger Kiani-Kreß, Stephan Knieps, Artur Lebedew, Philipp Mattheis, Lukas Zdrzalek, Reporter Jürgen Salz, Harald Schumacher, Chefredakteur Dr. Florian Götgen

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

Blickpunkte Melanie Bergermann, Tobias Gürtler, Henryk Hielscher, Florian Weyand, Chefredakteur Volker ter Haseborg

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

Management & Karriere Varinia Bernau, Kristin Rau, Jannik Deters, Leonard Knollenberg, Dominik Reintjes, Claudia Todtmann

Layout Sara-Lena Bolay, Claudia Immig, Juliane Reyes Nova

Visual Designer/Illustrator Dmitri Broido

Bildredaktion Silke Eisen, Patrick Schuch, Marcel Reyle

Informationsgrafik Andre Pirou, Konstantin Megas, Carsten Stollmann, Gerd Weber

Schlussproduktion Nadia Abdallah

Produktion Markus Berg, Petra Jeanette Schmitz

BÜROS

Berlin

Politik & Weltwirtschaft Max Haerder, Sonja Alvarez Sobreviela, Max Biederbeck, Dr. Christian Ramthun, Sophie Crocoll, Dieter Schnaas, Cordula Tutt (Autorin), Chefredakteur: Benedikt Becker, Askanischer Platz 3, 10963 Berlin, Fon (0 30) 6 16 86-121, Fax (0 30) 6 16 86-170

Brüssel Daniel Goffart, Rue Jacques de Lalain 28, B-1040 Bruxelles, Fon +49 17155 22147, E-Mail daniel.goffart@wiwo.de

Frankfurt

Finanzen Heike Schwerdtfeger

Unternehmen Anina Reimann

Eschersheimer Landstraße 50, 60322 Frankfurt, Fon (0 69) 24 24-49 03, Fax (0 69) 24 24 59 49 03

München Karin Finkenzerler* E-Mail karin.finkenzerler@extern.wiwo.de

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

Silicon Valley Matthias Hohensee*, 555 Vista del Mar Drive, Aptos, CA 95003, Fon (001 831) 6 62 18 30, E-Mail matthias.hohensee@extern.wiwo.de

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

Washington Julian Heißler*, 2933 Ordway St NW, 20008 Washington, DC, Fon (00 1 202) 5 09 46 51, E-Mail julian.heissler@extern.wiwo.de (*Freie/r Mitarbeiter/in)

Verantwortlich für diese Ausgabe i.S.d.P. Max Haerder (Politik & Weltwirtschaft), Bert Losse (Volkswirt), (Unternehmen & Technologie) Jens Konrad Fischer, Varinia Bernau (Management & Karriere), Maja Brankovic (Finanzen & Immobilien, Börsenwoche)

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

ONLINEDESK

Head of Digital Martin Dowidett

Stv. Head of Digital/Leiter Desk Stephan Happel

CvD Jana Hannemann-Marten, Katja Joho, Jana Reiblein, Kristina Antonia Schäfer (Leiterin Engagement Management)

Newsletter und Formate Theresa Langwald-Dosenovic

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

Social Media Christina Hollender, Nora Sonnabend

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

VERLAG

Handelsblatt GmbH (Verleger im Sinne des Presserechts)

Geschäftsführung Andrea Wasmuth (Vorsitz), Sebastian Christensen

Abonnement/Vertriebservice Kundenservice WirtschaftsWoche Handelsblatt GmbH, Postfach 10 33 45, 40024 Düsseldorf, Fon (02 11) 8 87 36 02, E-Mail kundenservice@wiwo.de

Jahresabonnement Inland Print 359,88 Euro, Vorzugspreis für Schüler und Studenten Inland (gegen Nachweis) 179,88 Euro.

Jahresabopreis Ausland 336,34 Euro, für Schüler und Studenten (gegen Nachweis) 168,11 Euro, zuzüglich Versand und MwSt. in den EU-Ländern.

Zahlungen für Abonnements bitte ausschließlich auf folgendes Konto:

DZ Bank AG, Düsseldorf IBAN: DE44 3006 0010 1012 1204 08 BIC/SWIFT: GENODEDXXX

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

BVH – Bundesverband der Börsenvereine an deutschen Hochschulen e.V./Bundesverband deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. (bdvb); EWH – Europäischer Wirtschaftsverband für Handelsvermittlung und Vertrieb e.V./Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW)

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

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

Verantwortlich für Anzeigen und Herstellung Christian Wiele

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

Anzeigenexposition Fon (02 11) 8 87-26 66

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

Zahlungen für Anzeigen bitte ausschließlich auf folgendes Konto:

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

Anzeigenverkauf Digitale Produkte Fon (02 11) 8 87-0, E-Mail info@iqm.de

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

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

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

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

Vertrieb Verlag Der Tagesspiegel GmbH, www.tagesspiegel.de

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

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

Printed in Germany. ISSN 0042-8582.

Für unverlangt eingeschickte Manuskripte, Fotos und Illustrationen keine Gewähr.

DM EXCO 24

Unite with great minds

@DMEXCO24

18. & 19. September, Köln

Jetzt DMEXCO Ticket sichern!

Medienpartner

Handelsblatt MEDIA GROUP

dmedco.de/tickets

Und dann änderte sich alles

Einst wollte Sternekoch *Johann Lafer* seine Ausbildung abbrechen. Doch eine unerwartete Begegnung zeigte: Erfolg kann sich selbst nach einem katastrophalen Start noch einstellen

PROTOKOLL Claudia Tödtmann



Johann Lafer als Kochlehrling in der Gaststätte der Gösser Brauerei in den 1970er-Jahren



Immerzu musste ich das Kühlhaus putzen, Zwiebeln schneiden und das Magere aus Abfallfleisch herausschneiden. Das, was ich eigentlich wollte, Mehlspeisen backen, das durfte ich nicht. Ich hätte es ahnen können: Schon mein Einstieg im Gasthaus von Gösser in Graz war eine Katastrophe gewesen. Als mein Vater mir nach dem Vorstellungsgespräch dort in der Neutorgasse zum ersten Mal im Leben ein kleines Krügerl Bier erlaubte, tadelte uns gleich meine spätere Chefin: „Was soll aus dem Bub werden, wenn er jetzt schon Bier säuft?“ Als ich mir dann noch in der dritten Woche mit der elektrischen Schneidemaschine quer durch den Finger schnitt, hatte ich erst recht einen schweren Stand.

Dabei hatte ich mir meine Lehre zum Koch so schön vorgestellt, damals mit 17 Jahren. Schon als Kind hatte ich mit Hingabe gebacken. Meine Tante aus Zürich schenkte mir stets Kuchenrollen und andere Küchenutensilien. Meine Mutter nervte ich so sehr mit dem Lärm, den ich mit dem Schneebesen in der Metallschüssel machte, dass sie mir eine andere aus Plastik gab. Weil Plastik keine Wärme lei-

tet, wurden die Biskuitrollen weniger gut. Solche Feinheiten lernte ich früh.

Bei Gösser aber konnte ich nichts davon anwenden. Nach eineinhalb Jahren reichte es mir: Als ich eines Abends im Herbst 1974 ins Rosental auf unseren kleinen Bauernhof kam, sagte ich meinen Eltern, dass ich die Lehre abbrechen wollte. Doch das kam für sie nicht infrage. Sie verboten es mir, und ich gehorchte.

Und dann geschah das Unerwartete – aus meinem Frust in der Küche wurde Begeisterung. Der Grund war eine ältere Mehlspeisenköchin in der Patisserie, die immer ein Kopftuch trug. Sie nahm mich unter ihre Fittiche. Ihre Sachertorte und ihr Schokoladenaufwurf waren sensationell. Doch die Rezepte blieben ihr Geheimnis. Die Zutaten maß sie stets ab, bevor ich sie nach ihrer Anleitung verarbeitete. Die Arbeit mit ihr machte mir plötzlich wahnhaft viel Freude. Die Lehrlingsprüfung bestand ich als Jahrgangsbester mit Auszeichnung. Später nach ihrem Tod, als ich schon in Deutschland zwei Sterne erkocht hatte, musste ich ihre Tochter lange bezirzen, ehe sie mir das Rezeptbuch ihrer Mutter mit den Mengenangaben überließ. ■

GEBOREN
27. September 1957
in St. Stefan

AUSZEICHNUNG
zwei Michelinsterne
1987

JOHANN LAFER
ist Fernsehkoch und Unternehmer

TV-KARRIERE
seit 1993 diverse
Kochsendungen

LEHRAUFTRAG
Ökotrophologie
an der FH Fulda

FOTOS: PRIVAT.PICTURE-ALLIANCE/DPA

Für jeden der richtige WiWo Coach



Sie haben Fragen zu Geldanlage, Steuern, Vorsorge, Recht oder Karriere? Die unabhängigen Expert:innen unseres Ratgeber-Services geben Ihnen die Antworten – gedruckt, digital, per Video-Schulung oder live.

Exklusiv für Abonnent:innen.

Mehr erfahren:
wiwo.de/coach



**Wirtschafts
Woche**

Welterdenken. Welterkommen.



EMIRA

AB 999€ IM
MONAT LEASEN*



THE BEST OF
BOTH WORLDS



ELETRE

AB 899€ IM
MONAT LEASEN**

*Ein Privatkunden-Full-Service-Kilometerleasing-Angebot der Santander Consumer Leasing GmbH (Leasinggeber), Santander-Platz 1, 41061 Mönchengladbach für einen Lotus Emira, 268 kW (364 PS); Kraftstoffverbrauch (WLPT) kombiniert: 9,2 l/100 km; CO₂-Emissionen kombiniert 208 g/km. CO₂-Effizienzklasse G. Monatliche Full-Service-Leasingrate 999,00 € - bei einer Laufzeit von 48 Monaten, 7.500 km Laufleistung pro Jahr, einer Leasing-Sonderzahlung von 3019 €, inklusive monatlicher Service rate für Wartung, Gap und Rückholung durch den Leasinggeber. Angebot inkl. gesetzlicher Umsatzsteuer und zzgl. Überführungs- und Zulassungskosten. Bonität vorausgesetzt. Umfang des Services: Wartung, Gap und Rückholung durch den Leasinggeber gemäß den Regelungen zu Leistungen im Rahmen des Full-Service-Leasings. Gültig bis zum 30.09.2024 und solange der Vorrat reicht. Irrtümer und Änderungen vorbehalten. Weitere Informationen erhalten Sie bei Ihrem Lotus-Vertragshändler.

**Ein Privatkunden-Full-Service-Kilometerleasing-Angebot der Santander Consumer Leasing GmbH (Leasinggeber), Santander-Platz 1, 41061 Mönchengladbach für einen Lotus Eletre: 450 kW (612 PS); Stromverbrauch kombiniert 21,4 kWh/100 km; Reichweite 600 km; CO₂-Emissionen kombiniert 0 g/km. Effizienzklasse A. Monatliche Full-Service-Leasingrate 899,00 € - bei einer Laufzeit von 48 Monaten, 10.000 km Laufleistung pro Jahr, einer Leasing-Sonderzahlung von 3300 €, inklusive monatlicher Service rate für Wartung, Gap und Rückholung durch den Leasinggeber. Angebot inkl. gesetzlicher Umsatzsteuer und zzgl. Überführungs- und Zulassungskosten. Bonität vorausgesetzt. Umfang des Services: Wartung, Gap und Rückholung durch den Leasinggeber gemäß den Regelungen zu Leistungen im Rahmen des Full-Service-Leasings. Gültig bis zum 30.09.2024 und solange der Vorrat reicht. Irrtümer und Änderungen vorbehalten. Weitere Informationen erhalten Sie bei Ihrem Lotus-Vertragshändler.

LOTUSCARS.COM