

KÜNDIGUNGSSCHUTZ

Warum er für
Top-Leute lockerer
werden könnte

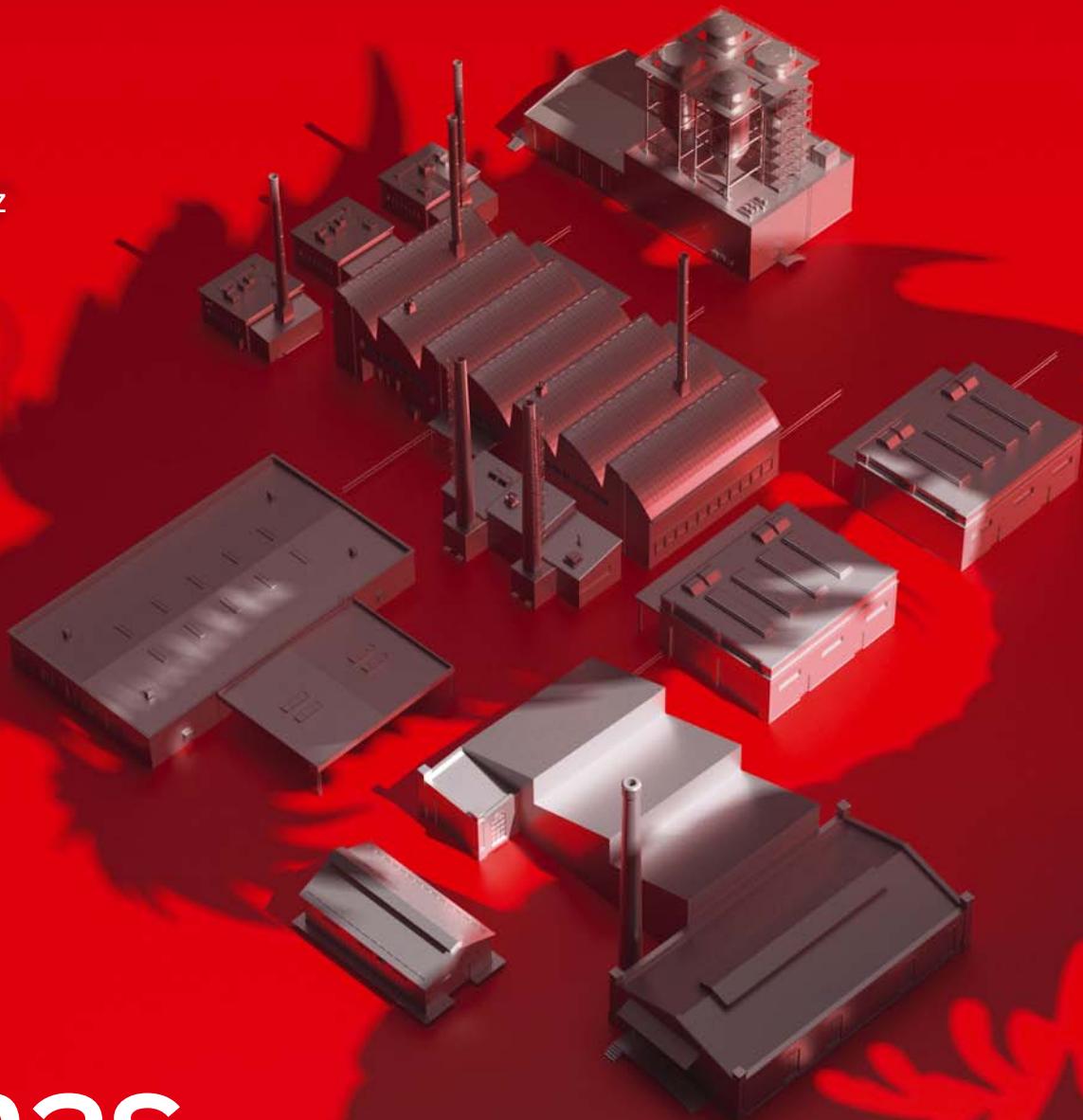
IMMOBILIEN

So sichern Sie
sich beim Hausbau
Geld vom Staat



Uhren- Spezial

Exklusives
Rolex-Interview



Chinas nächster Angriff

Nicht nur die Autoindustrie: Chinesische Konzerne
attackieren systematisch deutsche Schlüsselbranchen.
Ziel der neuesten Welle ist der Maschinenbau

SEIKO

SINCE 1881



The Newest Classic
KING SEIKO



HORST VON BUTTLAR
Chefredakteur

TOP BESTSELLER

«Deutsche Anleger wären gut beraten, ihre Ersparnisse in Schweizerfranken anzulegen.»

André Kistler
«AKTIEN – Souverän investieren»
Seite 139

Frieden in der Ukraine ist seit viel zu langer Zeit eine giftige Mischung aus Wunsch, Fiktion, strategischem Ziel und politischem Kampfbegriff. Frieden möchte natürlich jeder, ohne das Gleiche zu meinen.

Für die neue „Friedensbewegung“ in Deutschland, die sich vor allem am politischen Rand gebildet hat, scheint ein Besuch in Moskau der wichtigste Schritt, der alles wundersam löst. Dafür würde man sogar den 28-Punkte-Plan, Russlands Wunschliste, annehmen, um ja keinen Krieg mehr in Europa zu haben (plus: keine Milliarden für Waffenlieferungen und keine ukrainischen Flüchtlinge).

Für Europas Regierungen war und ist Frieden seit dem Überfall Russlands ein unerreichbares Kernziel. Richtschnur sind das Völkerrecht und die Nachkriegsordnung – ohne einen politischen oder militärischen Hebel zu haben, im Gegen teil: Man reagiert, offenbart seine Ohnmacht und hilft und liefert der Ukraine so viel, dass sie den Krieg nicht verliert.

Wladimir Putin kann weiter das „long game“ spielen, solange er die finanziellen Ressourcen hat, die seine Kriegswirtschaft verschlingt. Dass er schätzungsweise 20 000 Soldaten jeden Monat verheizt, nimmt er in Kauf.

Die Amerikaner wiederum haben genug von diesem Krieg – er ist teuer und lästig und bindet Ressourcen. Aber auch das mächtigste Land der Welt konnte die verfahrene Lage nicht ändern, weil Putin auf Maximalforderungen beharrte.

Allein Donald Trump ist es gelungen, in den Prozess Bewegung zu bringen, gerade weil er seinen Haupthebel nutzt:

seine Unberechenbarkeit. Der 28-Punkte-Plan, der nun aus 19 oder 20 Punkten besteht, hat nach den Verhandlungen in Istanbul im Mai und dem Treffen in Alaska eine neuartige, spektakuläre Dynamik in Gang gesetzt. Wie beim „Liberation Day“ sorgte der Plan zunächst für Panik, führte in Europa zu einer fieberhaft oszillierenden Pendeldiplomatie – die Friedrich Merz erfolgreich orchestrierte. Immerhin, Europa redet mit, ein bisschen. Was aber soll diesmal anders sein?

Zum einen der hohe Druck der Amerikaner, die wild entschlossen sind, den Prozess diesmal zum Ende zu bringen, flankiert von Trumps Disruptionswerkzeug: Druck, Deals und Deadlines. Was (inhaltlich und taktisch) unmöglich rück kam, könnte das Unmögliche möglich machen. Aber natürlich auch scheitern. Und wie immer läge es an den Russen.

Eine neue Friedensordnung hat man damit noch lange nicht, Russland bleibt eine Bedrohung, und Fragen wie Kriegsschuld und Kriegsverbrechen kommen gar nicht auf den Tisch. Von allen schlechten Optionen – ein Ausstieg der Amerikaner wäre eine Katastrophe – ist dieser Friedensprozess, so falsch er begonnen hat, derzeit der beste Weg. ■

Trump nutzt im Friedensprozess seinen Hebel: seine Unberechenbarkeit



Das Buch des erfolgreichsten Vermögensverwalters der Schweiz jetzt hier bestellen!



Inhalt



14

TITELGESCHICHTE ▲
Chinas Konzerne attackieren die nächste Schlüsselbranche: den Maschinenbau

22

POLITIK ◀
Haben sie einen Deal? Trump, Putin und das Ringen um Frieden

Kompakt

- 8** MELDUNGEN ZF droht noch mehr Personalabbau / GKV: mehr Geld für weniger Leistung / Lieferkettenbeschwerde gegen Aurubis / Europa überraschend innovativ
- 10** ERST MAL DIE FAKTEN Wie steht es um die Rente?
- 12** KOLUMNE Max Haerder über den richtigen Umgang mit der AfD
- 13** GAMECHANGER Strom sparen mit Lichtimpulsen für Chips

Titelgeschichte

- 14** CHINA Die Großmacht greift die letzte Bastion der deutschen Industrie an: den Maschinenbau

Politik & Weltwirtschaft

- 22** UKRAINE Rückt ein Frieden wirklich näher?
- 28** ARBEITSMARKT Der Ökonom hinter Katherina Reiches Vorstoß zum Kündigungsschutz
- 32** DER VOLKSWIRKT Japans neue Regierungschefin verunsichert die Finanzmärkte
- 34** KONJUNKTUR Die Euro-Zone berappelt sich
- 36** DENKFABRIK Clemens Fuest über die Sparlust der Deutschen
- 38** ESSAY Matti Otten, Gewinner des NextGen-Essaypreises, erobert neue Fortschritts horizonte
- 40** WIRTSCHAFT VON OBEN Ein Palast für Äthiopiens Staatschef

Unternehmen & Technologie

- 42** ERNÄHRUNG Der Fleischersatzboom ist passé. Nur Marktführer Rügenwalder glaubt noch daran

- 48** VOLKSWAGEN Am IT-Partner Rivian entscheidet sich die Zukunft von Konzernchef Oliver Blume
- 52** ENERGIE Weißer Wasserstoff ist ökologisch und billig
- 56** RANKING Wie Gesundheitsfirmen um Fachkräfte werben
- 60** START-UP DER WOCHE Aicuflow optimiert die Datenverarbeitung

Finanzen & Immobilien

- 64** HAUSBAU So sichern Sie sich die passende Förderung
- 68** ETF Hebelprodukte liegen im Trend – bergen aber hohe Risiken
- 72** SPEZIAL Wie Anleger sich für die nächsten Jahre aufstellen sollten
- 76** BÖRSENWOCHE Bayer / Alamos Gold / Kolumne Julia Groth / Optionsschein Euro/Schweizer Franken / Fonds Lupus alpha Smaller German Champions
- 80** STEUERN & RECHT
- 82** WIWO COACH

Management & Karriere

- 84** AUFSTIEG Von Menschen lernen, die trotz Armut und schwierigem Elternhaus Karriere machten
- 88** HISTORY Spiel mir das Lied vom Geld: der Siegeszug von Monopoly
- 90** UND DANN ÄNDERTE SICH ALLES Burkhard Eling

- 3** Editorial
- 89** Lesermeinungen & Impressum



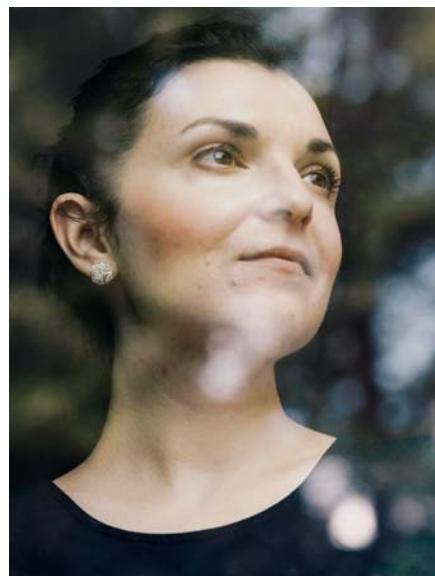
42 **84**

UNTERNEHMEN ▲

Der Veggiefleisch-
boom ist vorbei.
Rügenwalder aber
macht weiter

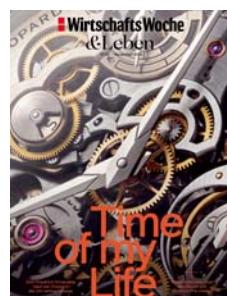
KARRIERE ▼

Soziale Aufsteiger
wie Natalya
Nepomnyashcha
taugen als Vorbild



DOSSIER ▼

Karl-Friedrich
Scheufele und die
erste Grande Son-
nerie von Chopard



Dossier

- 6** WELLENDORFF Schmuck für Korea
- 8** ROLEX Der Chef im Exklusivinterview
- 14** INDEPENDENTS Die Uhren der Kleinen

WiWork

Gipfel in Afrika, E-Autos in den USA, Veggiewurst hierzulande: Hoffentlich schmeckt die Mischung



Drei Tage begleitete Chefredakteur Horst von Buttlar Friedrich Merz bei seiner Reise zum G20-Gipfel in Johannesburg und zum EU-Afrika-Gipfel in Luanda, Angola. Doch wegen der Ukraine reihte sich ein EU-Krisentreffen an das nächste, hier im Epic Sana Hotel. Da hieß es für Journalisten auch mal: warten, bei 35 Grad und 59 Prozent Luftfeuchtigkeit.

Seite 22



In Palo Alto besuchte Korrespondent Matthias Hohensee den E-Auto-Bauer Rivian. Der ist an sechs US-Standorten aktiv und betreibt mit VW das Joint Venture RV Tech. An dem hängt das Wohl und Wehe von VW: Es soll die Software liefern, an der die Tochter Cariad gescheitert war.

Seite 48

7

Programme der staatlichen Förderbank KfW bieten Geld und Kredite für Immobilienkäufer und Bauherren. Hinzu kommen die Fördertöpfe der Länder. Redakteur Felix Petruschke hat einen Weg durch den Subventionsdschungel gefunden: Er erklärt, wie Sie an das Geld kommen.

Seite 64



Normalerweise ist der Blick zum Nachbarn im Testlabor der Rügenwalder Mühle verboten. Sogar Trennwände durchziehen den Tisch. Die Testpersonen sollen die neuen Produkte des Wurst- und Fleischersatzherstellers ohne Blick auf die Reaktion anderer Tester bewerten. Für Redakteurin Nele Antonia Höfler wurde eine Ausnahme gemacht.

Seite 42



wiwo.de vom 23.11.2023

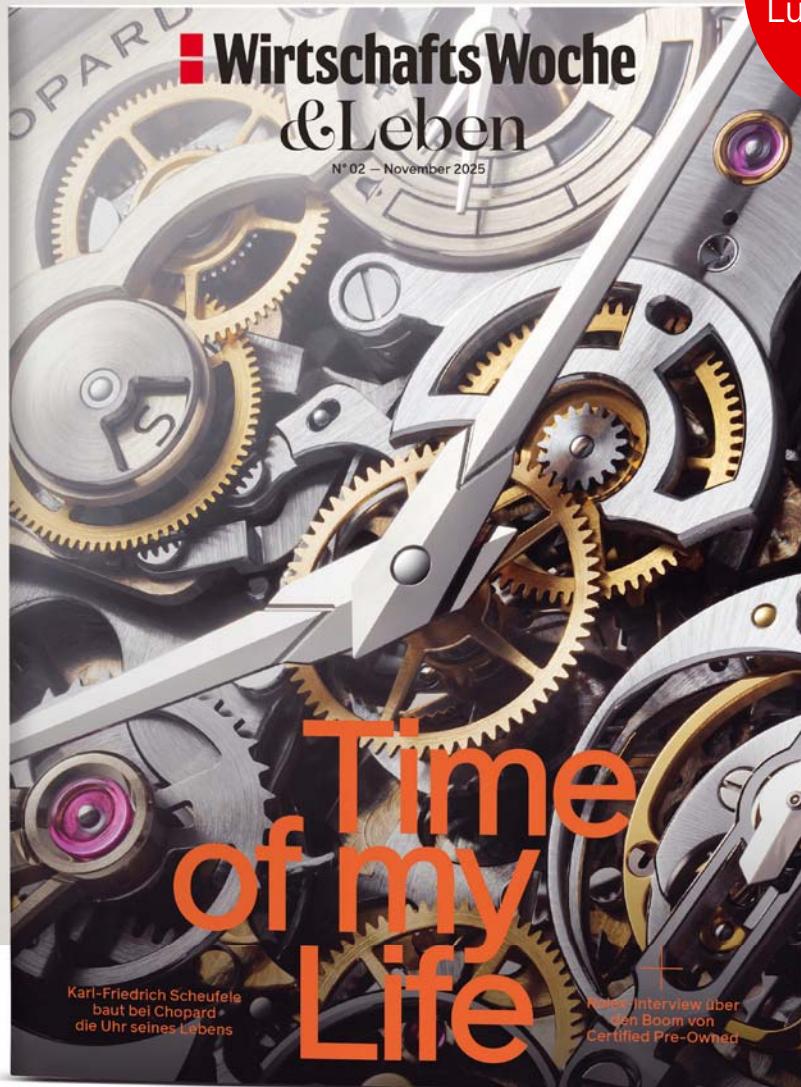
Fortsetzung folgte

Im Herbst 2023 berichteten wir über einen Entwicklungs flop von Bayer. Doch der Konzern gab nicht auf – und landete doch noch einen Coup

Der neue Vorstandschef Bill Anderson war erst wenige Monate im Amt, als er im November 2023 ein Desaster erlebte. Ausgerechnet Bayers größter Pharmahoffnungsträger – der Gerinnungshemmer Asundexian – erwies sich in klinischen Tests als unwirksam. Das Mittel, das Patienten mit Herzrhythmusstörungen helfen sollte, war für fünf Milliarden Euro jährlichen Spitzenumsumsatz eingespielt, ein neuer Blockbuster sollte es werden. Umso größer der Schock an der Börse: Die Aktie verlor zeitweise ein Fünftel an Wert.

Aus und vorbei? Bayer gab nicht auf und untersuchte, ob sich das Mittel gegen Schlaganfall einsetzen lässt. So richtig glaubte in der Pharma-branche aber kaum jemand daran. Doch am Ende behielt Bayer recht – am 23. November präsentierte der Konzern positive Testdaten zu Asundexian. Der Zulassungsantrag soll bald folgen. Fünf Milliarden Euro Umsatz werden es nicht mehr werden – aber eine Milliarde trauen Analysten dem Mittel zu. Auch die Aktie reagierte wieder – diesmal legte sie zehn Prozent zu (siehe Seite 77). J. SALZ

NEU am 28.11.
Spezial
Luxusuhren und
Schmuck



Ressort

WiWo & Leben

Der besondere Blick auf Luxus & Lifestyle.

Das neue Dossier in der aktuellen Ausgabe.

Und online auf wiwo.de/leben.

Jetzt entdecken: wiwo.de/leben



**Wirtschafts
Woche**
Weiterdenken. Weiterkommen.

AUTOZULIEFERER

Bei ZF droht weiterer Personalabbau

Anfang Oktober hatten sich der Betriebsrat von ZF Friedrichshafen und der Autozulieferer darauf geeinigt, dass die Antriebssparte Division E nicht ausgegliedert wird. Aufatmen können die Mitarbeiter von ZF deswegen aber nicht: Zurzeit laufen an deutschen Standorten der Division E Gespräche über die Verlagerung von Produkten oder Teilen der Produktion in Länder mit niedrigeren Kosten. Diverse Verlagerungen hat der Vorstand bereits in seiner strategischen Planung vorgesehen, die Arbeitnehmervertreter versuchen nun aber, so viel Produktion wie möglich doch noch in Deutschland zu halten. Der Stichtag für eine Einigung ist der 15. Dezember.

Anfang Oktober hatte ZF kommuniziert, dass bis zum Jahr 2030 rund 7600 Jobs in der Division E abgebaut würden. Sollte es zusätzlich zu einer Verlagerung von Teilen der Produktion in andere Länder kommen, würden nach Informationen der WirtschaftsWoche noch mehr als die genannten 7600 Jobs abgebaut. Ob und was verlagert wird, steht noch nicht fest. Möglicherweise könnte aber etwa die Fer-



Montage eines Hybridgetriebes im ZF-Werk Saarbrücken. Ein Teil der Produktion des Standortes könnte nach Ungarn gehen

tigung älterer Getriebegenerationen von Saarbrücken nach Ungarn gehen. Schon bislang habe ZF sein Getriebewerk im ungarischen Eger „als ‚Überlaufbecken‘ für die Pkw-Getriebeproduktion genutzt“, so ein ZF-Sprecher. Ungarn arbeitete Aufträge ab, für die es in Saarbrücken keine freien Kapazitäten gab. Noch steht der 15. Dezember als Termin. Insider halten es aber für denkbar, dass erst Anfang 2026 entschieden werde. Vor Weihnachten wolle man schlechte Nachrichten vermeiden, zudem hätten sich Gespräche wegen der Krise um die Versorgung mit Nexperia-Chips verzögert. ZF sagt, man werde nicht über „anstehende Entscheidungen“ vorab informieren.

Die nächsten schwierigen Themen stehen bei ZF ohnehin an: ZF hat entschieden, E-Motoren und Wechselrichter (Inverter) künftig zu kaufen, statt sie selber zu produzieren. Das würde Standorte wie Schweinfurt und Auerbach vor Probleme stellen. Bis Ende März soll die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Produktion anhand einer Sonderprüfung überdacht werden.

A. REIMANN

Deutschland sucht ...

Was googelt die Nation?

Diese Woche: Covestro versus Evonik



- häufiger COVESTRO
- häufiger EVONIK

Die Chemieindustrie steckt in der Krise. Weniger Aufträge und hohe Energiekosten belasten. Der Leverkusener Konzern Covestro hat sich gar an den Persischen Golf verkauft. Trotz des historischen Deals, der sich über Monate zog, interessierten sich die Deutschen in den letzten Wochen mehr für den Wettbewerber Evonik. Im Vergleich gewinnen die Essener eindeutig.

Quelle: Google

BOSTON CONSULTING

Innovative Europäer

Europa steht in Sachen Innovationsfähigkeit besser da, als oft kolportiert wird. Zwei Drittel der europäischen Unternehmen sind innovationsstärker als ihre globalen Wettbewerber, so das Ergebnis einer Studie der Beratung Boston Consulting Group. Europa führt demnach in 10 von 23 Branchen, etwa bei Industrie, Energie, Konsumgütern und Pharma. Im Vergleich zu den USA innovieren europäische Unternehmen etwas langsamer, aber dafür nachhaltiger – und führen gar beim Einsatz von KI. Grundlage der Studie sind zehn Millionen Datenpunkte von mehr als 3100 Unternehmen weltweit. A. MENN

AURUBIS

Schmutziges Kupfer?

Gegen den Hamburger Kupferverarbeiter Aurubis liegt erneut eine Lieferkettenbeschwerde vor. Das katholische Hilfswerk Misereor und eine peruanische Menschenrechtsorganisation werfen dem Konzern vor, Kupferkonzentrat aus Minen in Peru zu importieren, bei dessen Abbau es zu Menschenrechtsverletzungen und Umweltverschmutzung gekommen sei. So sei Grundwasser mit Arsen vergiftet worden. Misereor hat zwei Beschwerden beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle eingereicht. Die Behörde kontrolliert die Einhaltung des Lieferkettengesetzes, soll gegen Verstöße aber laut Wirtschaftsministerium nur noch „äußerst restriktiv“

vorgehen. Sie prüft bereits eine Beschwerde gegen Aurubis wegen einer Kupfermine in Mexiko. „Uns ist keine Kupfermine bekannt, die menschenrechtlich und umweltrechtlich akzeptabel ist“, sagt Mattes Tempelmann, Geograf bei Misereor. Kupfer ist ein wichtiger Rohstoff der Energiewende. Ein Aurubis-Sprecher betont, man überwache alle Geschäftspartner intensiv und kontinuierlich.

C. THIER



Dorf nahe der Kupfermine Antamina in Peru

KRANKENKASSEN

Höhere Beiträge, schlechtere Leistungen

Die Krankenkassen warnen vor einer Verschlechterung der Gesundheitsleistungen bei erneut steigenden Beiträgen. Der Chef des Spitzenverbands der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV), Oliver Blatt, erwartet, dass die Beiträge für 75 Millionen Versicherte zum Jahreswechsel erkennbar angehoben werden. „Realistisch müssen wir davon ausgehen, dass die Zusatzbeiträge nächstes Jahr im Durchschnitt auf spürbar über drei Prozent steigen werden.“ Das wären dann im Schnitt



Oliver Blatt, Chef des GKV-Spitzenverbands

mehr als 17,6 Prozent des Bruttolohns. Den Zusatzbeitrag legen die Kassen je nach ihrer Finanzlage fest, er wird zum allgemeinen Satz von 14,6 Prozent addiert.

Für 2025 hatte das Gesundheitsministerium einen Zusatzbeitrag von im Schnitt 2,5 Prozent als notwendig angesetzt. 2026 sind es 2,9 Prozent, so Ministerin Nina Warken (CDU) – also weniger als die von Blatt genannten „spürbar über drei Prozent“. Die Koalition war noch im September davon ausgegangen, dass die Beiträge zur Pflege- und Krankenversicherung zum 1. Januar 2026 nicht steigen. Es sei „fatal für die Beitragszahlenden und für die deutsche Wirtschaft“, dass der Bundesrat selbst ein kleines Sparpaket von Warken gestoppt habe, kritisiert GKV-Chef Blatt. Warken gehe nur Details an, so die Verbandschefin der Allgemeinen Ortskrankenkassen (AOK), Carola Reimann: „Das grundlegende Problem, dass unser Gesundheitswesen immer mehr Beitragsgelder verschlingt, die Performance für Versicherte und Patienten aber schlechter wird, ist damit nicht gelöst.“

C. TUTT

DIE KÖPFE DER WOCHE

Transfermarkt



AUFSTEIGERIN

▲ Victoria McLean wird Ende Februar 2026 Chief Compliance Officer und Mitglied der Geschäftsleitung der Schweizer Bank Julius Bär. Sie kommt von Goldman Sachs, wo sie seit 2021 die Compliance für Europa, den Nahen Osten und Afrika leitete.



ABSTEIGER

▼ Vorstandschef Stefan Traeger verlässt den Technologiekonzern Jenoptik zum 15. Februar 2026. Sein Vertrag war erst im vergangenen Jahr bis Juni 2028 verlängert worden. Laut Jenoptik trennt man sich „im gegenseitigen Einvernehmen“.



AUFSTEIGER

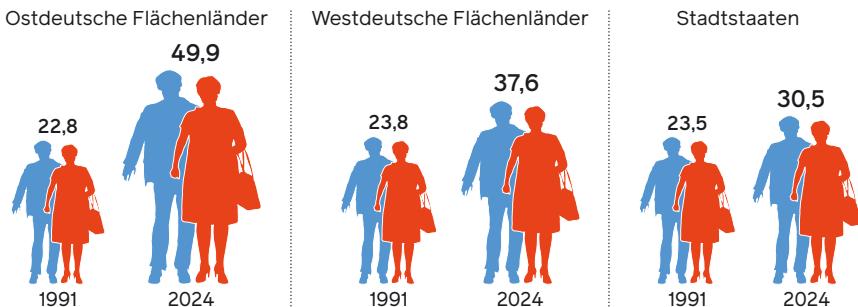
▲ Claudio Di Vincenzo wird neuer Kaufmännischer Geschäftsführer (CFO) des Buchhandelsunternehmens Thalia. Bisher verantwortete er dort als Director Finance die Bereiche Finance, Controlling sowie Tax & Insurance.

Streitpunkt Rente

Ökonomen fordern die Regierung auf, das Rentenpaket zu stoppen.
Die Frage ist: Wie werden die Lasten zwischen Alt und Jung verteilt?

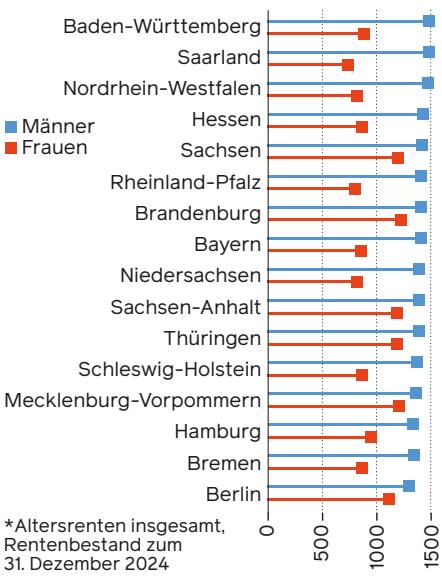
1 Die gesetzliche Rente hat ein strukturelles Problem, immer weniger Beitragszahler müssen immer mehr Rentner finanzieren. Die Generation der Babyboomer verschärft diese Unwucht

Anzahl der Rentner, die durch 100 Personen im erwerbsfähigen Alter finanziert werden müssen (Altenquotient)



4 Je länger gearbeitet und je höher das Gehalt, desto höher auch die Rentenansprüche

Durchschnittliche Rentenauszahlung*
(in Euro pro Monat)

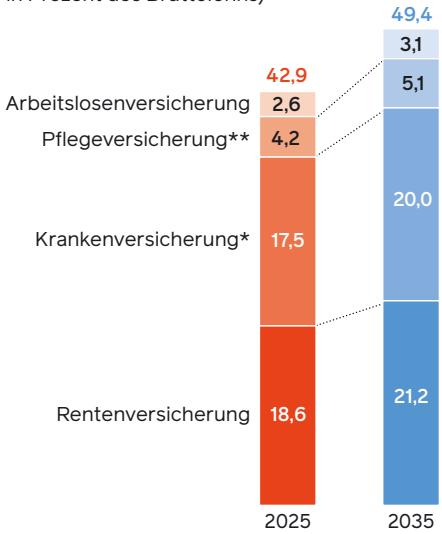


53

Prozent aller Einkommen von Rentnerhaushalten stammen aus der gesetzlichen Rentenversicherung

2 Vorausberechnungen zu den Beitragssätzen der Sozialversicherungen zeigen: Ohne Reformen werden diese stark steigen. Das gefährdet Wachstum und Beschäftigung

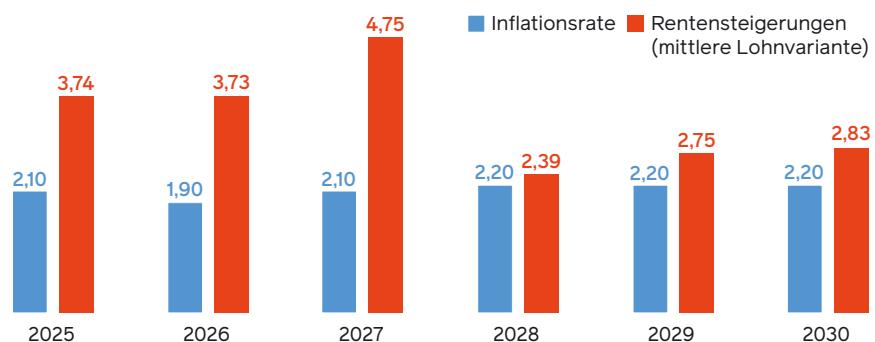
Beitragssätze zur Sozialversicherung (Arbeitgeber- und Arbeitnehmeranteil in Prozent des Bruttolohns)



* inklusive durchschnittlicher Zusatzbeitrag;
** inklusive Zuschlag für Kinderlose

3 Die Ausgaben der Rentenversicherung ließen sich durchaus dämpfen. Beispielsweise wenn die Rentenhöhe künftig nur noch mit der Inflation statt mit der Lohnentwicklung steigen würde

Erwartete Inflationsraten und Rentensteigerungen (in Prozent)





Fotos: IKK classic

Besser als der Durchschnitt:

Warum sich Handwerkende gesünder fühlen

Gesundheit ist im Handwerk längst mehr als Privatsache: Sie entscheidet mit über Wettbewerbsfähigkeit und Fachkräftenachwuchs. Eine Studie der IKK classic zeigt, warum Resilienz, Arbeitskultur und Prävention zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren der Branche werden.

Wie gesund sind Deutschlands Handwerkerinnen und Handwerker? Das hat die Krankenkasse IKK classic bereits zum dritten Mal zusammen mit der Deutschen Sporthochschule Köln im Rahmen der Studie „So gesund ist das Handwerk“ untersucht. Die repräsentative Befragung ergab: 85 Prozent der Handwerkerinnen und Handwerker empfinden ihren Gesundheitszustand als gut oder sehr gut. In der Gesamtbevölkerung sind es nur 70 Prozent. Trotz hoher körperlicher und mentaler Belastungen gibt sich die Branche damit überdurchschnittlich stabil.

Resilienz und Zuversicht gehören offenbar zur DNA des Handwerks. Etwa acht von zehn Befragten sind optimistisch, dass sie ihren Beruf bis zur Rente ausüben können. „Viele erleben ihre Arbeit als sinnstiftend. Das wirkt sich positiv auf das Wohlbefinden aus“, sagt Frank Hippler, Vorstandsvorsitzender der IKK classic. „Viele im Handwerk wissen, was sie leisten, und sie vertrauen auf ihre Kraft. Dies ist kein Schönreden, sondern eine wichtige Gesundheitsressource“, ergänzt er.

Arbeitsklima besonders wertvoll

Die Gesundheit von Handwerkenden zu stärken ist für Hippler und die IKK classic, die größte deutsche Innungskrankenkasse,



„Viele im Handwerk wissen, was sie leisten, und sie vertrauen auf ihre Kraft.“

Frank Hippler, Vorstandsvorsitzender der IKK classic

se, darum mehr als eine Aufgabe: „Es ist uns ein Anliegen.“ Denn dass Jobs im Handwerk den Körper meist mehr belasten als reine Bürotätigkeiten, ist ebenso klar. Fehlzeiten-Analysen zeigen, dass im Handwerk fast ein Drittel aller Fehltage auf Muskel- und Skeletterkrankungen zurückgehen. Bei Betriebsinhaberinnen und -habern ist zudem das Stresslevel mehr als doppelt so hoch als bei den übrigen Mitarbeitenden.

Doch was erhöht die Gesundheit am Arbeitsplatz? Darüber sind sich Arbeitnehmende und Arbeitgebende weitgehend einig: ein positives Arbeitsklima, Wertschätzung, Flexibilität, weniger Stress, sportliche Aktivitäten. Knapp ein Drittel der Beschäftigten sind schon jetzt zufrieden mit dem Angebot ihres Betriebs.

Vorteile bei der Azubi-Gewinnung

Insbesondere bei hoher Auftragslage und angespannter Personalsituation wird Gesundheit zum strategischen Thema für Unternehmen, auch im Handwerk. Betriebe, die in Prävention und gute Arbeitsbedingungen investieren, haben nicht nur Wettbewerbsvorteile, sondern sind auch attraktiver für Nachwuchskräfte.

Die IKK classic begleitet diesen Wandel als Partner und Impulsgeber mit praxisnahen Programmen, Coaching-Angeboten und Beratung beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement, das erst von gut 42 Prozent der Handwerksbetriebe in Deutschland genutzt wird. Ferner unterstützt die Krankenkasse Betriebe dabei, vorhandene Stärken systematisch zu nutzen, damit Handwerkende möglichst lange Freude an ihrem Beruf haben können.



Mehr Informationen und eine Broschüre zum Bestellen finden Sie unter ikk-classic.de/so-gesund-ist-das-handwerk

DARÜBER SOLLTET IHR
MAL SCHREIBEN

Warum bleibt das Flaschenpfand seit Jahrzehnten gleich hoch?

Viele Pfandsammler in deutschen Städten lassen Glasflaschen stehen: Mit 0,08 Euro Pfand bringen etwa die meisten Mehrweg-Bierflaschen zu wenig ein. Einweg-Getränkedosen sind leichter und bieten 0,25 Euro Pfand. Warum wird das Mehrweg-Pfand nicht erhöht?

Im Kern liegt das daran, dass es für eine Erhöhung einen breiten Konsens bräuchte. Denn anders als das Einweg- ist das Mehrweg-Pfandsystem nicht staatlich reguliert. Anfang des 20. Jahrhunderts einigten sich Brauereien regional zunehmend auf ein Flaschenpfand, anfangs oft zehn Pfennig. Heute würde dies etwa 0,80 Euro entsprechen. Später zu D-Mark-Zeiten lag das Pfand für Bierflaschen aber nur bei 0,15 Mark, für einen Kasten bei 3,00 Mark. Daraus wurden 0,08 Euro und 1,50 Euro.

Seit Jahren gibt es Forderungen nach einer Erhöhung, um die Rückgabekurve zu steigern. Doch bislang sind die Widerstände zu groß, etwa wegen der Kosten bei der Umstellung. Österreich hat den Schritt im Februar gewagt: Das Mehrweg-Flaschenpfand stieg dort von 0,09 auf 0,20 Euro. Teils führt dies zu Pfandtourismus aus Deutschland. N. HOYER



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



Mit Rechten reden?

Es gibt neue Brandmauer-Aufregung. Ausgelöst durch einen Unternehmerverband. Wenn das denn unser Problem wäre

Im Februar 2024 musste Alice Weidel bei Marine Le Pen zum Rapport in Paris antreten. Der französischen Chefin des Rassemblement National hatte nicht gefallen, was Vertreter der AfD mit rechten Vordenkern in einer Villa nahe Potsdam besprochen hatten: die sogenannte „Remigration“, also die Ausweisung nicht nur von Ausländern aus Deutschland, sondern auch von Deutschen mit Migrationsgeschichte. Zum Mitschreiben: Der rechten Le Pen war die AfD zu rechtsradikal geworden. Von wegen Schwesterpartei.

Was immer die beiden Frauen besprochen haben, die Deutsche blieb offenbar unbeeindruckt: Im Bundestagswahlkampf knapp ein Jahr später rief Weidel „Remigration“ mit fetten Ausrufezeichen von der Parteitagsbühne.

Warum diese Rückblende? Weil sie illustriert, dass die Bundesrepublik in zweierlei Hinsicht anders funktioniert als andere Demokratien des Westens: Während sich rechte Parteien etwa in Frankreich, aber auch in Italien unter Giorgia Meloni eher verbürgerlichen und tendenziell entradikalisieren, geht die deutsche AfD einen Sonderweg. Hinter Weidels Fassade feiern Rechtsradikale und Chauvinisten mit Nationalstolztümelei und Putin-Liebe eine seltsame Hochzeit. Das Ergebnis ist ein Gebräu aus Holocaust als „Fliegenschiss“ (Alexander Gauland) und Tino Chrupallas „Mir hat Putin nichts getan.“

Zugleich, auch das gehört zum Bild, vollzieht sich der Aufstieg des Rechtspopulismus in Deutschland eher langsamer und später als in anderen Ländern. Hier gibt es noch eine bürgerliche-konservative Partei, die steht. Sie stellt sogar den Kanzler, der steht. Die Lehren der Geschichte, die Kultur der Vergangenheitsbewältigung, sie wirken. Noch immer. Die große gesellschaftliche Mehrheit will die AfD nicht wie eine normale Partei behandeln. Einfach, weil sie keine ist.

Wer aber nicht vollkommen blind ist, der spürt dennoch den wachsenden Verdruss mit unserer Demokratie, die sich auch in diesem Land Bahn bricht, bis hin zur blanken Verhöhnung. Der merkt, wie die Sehnsucht nach dem Autoritären wächst, nach starken Händen, die durchregieren. Auch – und gerade? – in Teilen der Wirtschaft, dem Mittelstand, bei geprusteten (Familien-)Unternehmern.

Wie damit umgehen? Besser regieren, also reformieren, das wäre mal ein Anfang. Nur reichen wird das nicht. Weder rigide Grenzkontrollen, noch ein Sondervermögen oder neue Bürgergeldhärte haben die AfD kleingekriegt. Niemand hat bisher eine Lösung parat. Nur sollte deshalb auch niemand der fatalen Illusion nachhängen, die Alternative wäre eine. ■

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

GAMECHANGER

Chipsteuerung per Lichtblitz für sparsame Schalter und Sensoren

Ideen, die unsere Welt verändern und verbessern. Wir stellen sie vor. Diesmal: Eine Methode, um Halbleiter mit *Lichtimpulsen* zu schalten

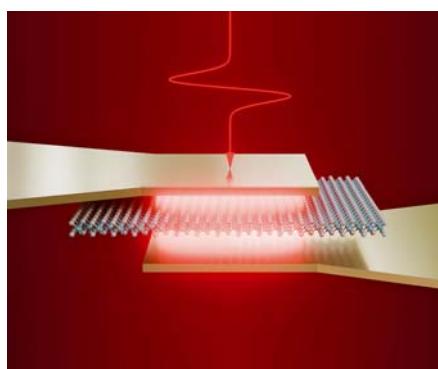
DIE IDEE

Der Betrieb von Rechenzentren und IT-Systemen gehört zu den Wirtschaftsfeldern mit dem höchsten Energiebedarf. Drei bis vier Prozent des globalen Stromverbrauchs entfallen bereits heute auf diesen Sektor. Getrieben vom KI-Boom, könnte sich der Stromverbrauch der IT bis 2030 gegenüber heute verdoppeln.

Ein Ansatz, den Energiehunger zu dämpfen, könnte die Steuerung von Halbleitern über Lichtimpulse sein. Sie könnte sehr schnelle und zugleich energetisch sparsame Bauelemente ermöglichen. Damit wiederum ließe sich eine ultraschnelle Signalsteuerung erreichen sowie der Einsatz elektronischer Schalter und Sensoren auf Lichtbasis im großen Maßstab.

Solche Komponenten werden schon heute unter anderem zur Datenübertra-

Eine neue Technologie erlaubt es, wenige Atome dicke Halbleiter mit extrem kurzen Lichtblitzen zu steuern – das ermöglicht schnelle und sparsame Bauelemente



gung, in ultraschnellen Kameras oder Lasergeräten eingesetzt. Für den universellen Einsatz solcher Module fehlte bisher aber ein geeignetes Verfahren. Ein Forschungsteam mehrerer Hochschulen hat nun aber eine Technologie entwickelt, die es erlaubt atomar dünne Halbleiter mit extrem kurzen Lichtblitzen zu steuern.

DIE KÖPFE

Hinter dem Forschungsprojekt stehen Wissenschaftler um Projektleiter Dmitry Turchinovich von der Universität Bielefeld. Beteiligt sind auch Experten des Leibniz-Instituts für Festkörper- und Werkstoffforschung (IFW) Dresden. „Unser Ansatz erlaubt ultraschnelle, industrietaugliche, lichtgesteuerte optoelektronische Bauteile, wie sie bisher nicht möglich waren“, beschreibt Projektleiter Turchinovich die Technologie.

DIE UMSETZUNG

Die Wissenschaftler nutzen für den Einsatz in den optischen Chips ein spezielles Lichtspektrum, das sogenannte Terahertz-Licht. Es liegt im elektromagnetischen Spektrum zwischen Infrarot und Mikrowellen. Mithilfe winziger, speziell entwickelter Nanoantennen wandeln sie innerhalb der atomar dünnen Halbleiter Terahertz-Licht in senkrechte elektrische Felder um. Die Wissenschaftler konnten nachweisen, dass sich die optischen und elektronischen Eigenschaften des Materials durch die Lichtimpulse in Zeitabständen von weniger als einer Pikosekunde – dem Billionstel einer Sekunde – in Echtzeit gezielt verändern und kontrollieren lassen. Die Ergebnisse der Studie haben sie nun in der Fachzeitschrift „Nature Communications“ veröffentlicht. Potentielle Anwendungsgebiete sind Kommunikationssysteme, Bildgebung und Quantentechnologien.

M. KROKER

PREISFRAGE

Die Ökonomie des Plüschtiers



4,70 €

Material

+



15,64 €

Herstellung

+



9,15 €

Logistik, Marketing, Steuern, Energie

+

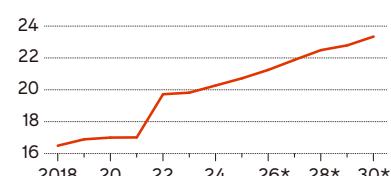
0,50 €

Gewinnmarge

=

29,99 €

kostet ein in Deutschland handgefertigtes Plüschtier von Heunec



Weltweiter Umsatz mit Puppen und Plüschtieren (in Milliarden Euro); *ab 2025: Prognose; Quelle: Statista

CHINA

Erst die Autobranche, nun der Maschinenbau: Chinesische Konzerne greifen systematisch deutsche Schlüsselbranchen an. Doch wie weit sind sie wirklich? Erstmals offenbaren CEOs detailliert, wie die Konkurrenz aufgeholt hat – und was sie dagegen tun

TEXT
Martin Seiwert,
Konrad Fischer,
Henryk Hielscher,
Thomas Stölzel



FIRST



Schweißnaht?
Passt! Ingenieure
kontrollieren
Stahlrohrteile in
einer Fabrik in
Zhangye

G

eorg Weber einen Chinakennen zu nennen, ist sicherlich eine Untertreibung. Kürzlich erst hat der Manager durch seine alten Reisepässe geschaut und nachgezählt: „Insgesamt 43 Einträge aus China habe ich gefunden.“

Seit drei Jahrzehnten reist Weber, Technikvorstand des Dortmunder Pumpenherstellers Wilo, zwischen Asien und Deutschland hin und her. Und er erlebte, was seit Monaten die Gespräche deutscher Unternehmer bestimmt: „Die chinesischen Wettbewerber holen auf.“

Jüngst erst hat Weber ein Werk des Autoherstellers BYD besichtigen können. „Wer heute noch glaubt, die chinesischen Unternehmer hätten bei den Produktionsbedingungen einen Rückstand gegenüber Deutschland, der irrt.“

In der Autoindustrie hat China Europa schon eingeholt, ebenso in der Elektroindustrie. Die Chemiebranche erobert China Schritt für Schritt, mit Unternehmen wie dem BASF-Konkurrenten Wanhua Chemical oder dem Agrarchemiegiganten Syngenta.

Inzwischen wird die letzte große Basisierung der deutschen Industrie strategisch angegriffen: der Maschinen- und Anlagenbau. Das zeigt eine Studie der Unternehmensberatung Infront, deren Kernergebnisse der WirtschaftsWoche exklusiv vorliegen. Für die Studie führten die Hamburger Beratung und der chinesische Partner InterChina Consulting 34 Tiefeninterviews mit Chefs großer deutscher und chinesischer Maschinenbauer. Außerdem beantworteten 136 Chinaverantwortliche aus Europa und USA, darunter 75 Unternehmenschefs, ausführliche Fragebögen. Erstmals äußern die CEOs sich darin über

das wahre Ausmaß der Bedrohung ihres Geschäfts durch chinesische Konkurrenten. Offen analysieren sie Angriffsmuster und berichten, wie nah ihnen die Wettbewerber bereits gekommen sind. Wie rasant diese sich verbessern, während die deutschen Traditionskonzerne immer verzweifelter versuchen, ihren Innovationsvorsprung zu bewahren. Was seit Jahren anekdotisch verbreitet wird, hat nun eine belastbare Grundlage: Der Eroberungsversuch in deutschen Schlüsselbranchen schreitet erfolgreich voran.

Über 60 Prozent der befragten europäischen Maschinenbauer geben an, dass sie ihren Vorsprung durch Technologie, Qualität oder Markenstärke schon verloren hätten oder damit rechneten, ihn bis Ende der Dekade zu verlieren. Und es gibt keine Zweifel, wer ihnen diesen Vorsprung streitig macht: 75 Prozent der europäischen Maschinenbauer sehen die Konkurrenz durch chinesische Wettbewerber als „dringendste strategische Herausforderung weltweit“.

Unter ihnen ist etwa Michael Süß, CEO von Oerlikon, ein Spezialist für Oberflächentechnologien aus der Schweiz – wo sich der Angriff Chinas spiegelbildlich vollzieht. Trotz aller Qualitätsvorteile „geht es natürlich auch um den Preis“, sagt Süß. Zwar müssten Kunden schmerzhafte Abstriche machen, wenn sie auf chinesische Alternativen umsteigen. Doch auch die Zusatzkosten von Oerlikon-Produkten schmerzen. „Derzeit sind wir noch in einer Lage, in der wir den Preisnachteil durch mehr Qualität aufwiegen können“, sagt Süß. „Aber alles hat seine Grenzen.“

NICHT MEHR NUR PREMIUM

Auf breiter Front habe der deutsche Maschinenbau an Wettbewerbsfähigkeit eingebüßt, sagt Phil Klemens, Leiter der Industrieabteilung bei Infront und Autor der Studie: „Produkte und Lösungen kommen zu spät, zu teuer und zu wenig nutzerorientiert im Markt an.“ Das Resultat: „Die Wertwahrnehmung des europäischen Premiumversprechens erodiert.“

In vielen Feldern ist aus der abstrakten Bedrohung durch chinesische Wettbewerber schon eine direkte Konkurrenz geworden. Die Gabelstapler des Hamburger Unternehmens Jungheinrich? Werden immer häufiger durch günstige Modelle von Sany ersetzt. Die Medizintechnik von Siemens Healthineers? Nach wie vor die



höchste Stufe der Innovationskraft. Und doch tun es im Krankenhausalltag oft auch Geräte von Mindray aus Shenzhen. Auch zu den Windturbinen von Nordex existieren vergleichbare Alternativen von Goldwind. Die Spritzgießmaschinen von Arburg aus dem Schwarzwald? Da gibt's auch Alternativen von Haitian Precision. Selbst für das absolute Vorzeigeprodukt von Siemens, die Systeme zur Fabrikautomatisierung, wächst mit Inovance aus Shenzhen ein direkter Konkurrent.

Die deutschen Maschinenbauer hätten sich die brisante Lage in China teilweise auch selbst zuzuschreiben, sagt Studienautor Klemens. Sie hätten die Chancen in China über potenzielle Risiken, etwa die Abwanderung von Technologie, gestellt.

Hinzu sei Chinas „wirkmächtige Industriepolitik“ gekommen, die Corona-krise habe die Entwicklung beschleunigt. Deutsche Firmen hätten ihre Produktion gedrosselt, so konnten einheimische Hersteller Marktanteile erobern. Nun sehe der chinesische Maschinenbau sich gerüstet, die globale Vorherrschaft zu übernehmen. „In der Wahrnehmung chinesischer



Führungskräfte steht der europäische Maschinenbau heute für Präzision ohne Pragmatismus, Tradition ohne Tempo und Innovation ohne Skalierung.“

Laut der Infront-Studie sehen viele chinesische Maschinenbauer „in den kommenden fünf bis zehn Jahren ein strategisches Transformationsfenster, um die globalen Kräfteverhältnisse zu verschieben“. Deutsche Maschinenbauer müssten deshalb, so Klemens, ihr klassisches Erfolgsmodell hinterfragen: „Technische Überlegenheit allein reicht nicht mehr.“

IMPORTIEREN, DANN KOPIEREN

Mahnendes Beispiel ist die Autoindustrie. Immerhin: Viele Maschinenbauer haben dieses Szenario vor Augen. Schließlich studieren auch deutsche CEOs inzwischen die Fünfjahrespläne von Peking. Im nächsten Jahr wird ein neuer verabschiedet, einige Passagen sind bereits bekannt.

Etwa jene, die Industrie des Landes solle ihre Fertigungsfähigkeiten auf ein neues Niveau heben. Das dürfte in vielen technischen Bereichen bedeuten: China

Bereit machen
zum Export:
Bagger von
XCMG in Xuzhou,
bestimmt für die
USA und Europa

braucht die europäischen Maschinenbauer, die seit Jahren die Fabriken ausgerüstet haben, nicht mehr.

Mit welchem Eifer, mit welcher Hartnäckigkeit China diese Ziele verfolgt, zeigt sich besonders dort, wo das Land seine Ziele bislang nicht erreicht hat: in der Luftfahrt, vor allem mit dem Flugzeughersteller Comac. Seit Jahrzehnten müht sich China, eigene Flugzeuge zu entwickeln, bis heute vergeblich. Vor allem am Bau der Antriebe verzweifeln die chinesischen Unternehmen bislang.

Zwar kann China Triebwerke bauen, etwa für Kampfjets oder Militärtransporter. Doch in der zivilen Luftfahrt braucht es mehr. Die Motoren müssen besonders treibstoffeffizient sein, um im harten Airlinewettbewerb zu bestehen, zugleich zuverlässig und langlebig. „Das sind hochgezüchtete, hochspezielle Wärmekraftmaschinen“, sagt der Luftfahrtexperte Heinrich Großbongardt. Hunderte Triebwerksschaufeln hinter der Brennkammer halten so Temperaturen von 1600 Grad aus, dank filigraner Kühlkanäle in ihrem Inneren. Zugleich trotzen sie hochkor-

„Noch können wir Preisnachteile durch Qualität aufwiegen. Aber alles hat seine Grenzen“

Michael Süß
Chef von Oerlikon

rosiven Gasen und extremen Fliehkräften. Triebwerke der aktuellen Generation sind so zuverlässig, dass sie erst nach 50 000 Flugstunden in die Überholung müssen. Das entspricht mehr als 15 Jahren Einsatz.

Ganz aufhalten aber lässt China sich davon nicht. Sondern geht nach einem bewährten Muster vor: Solange die Technik in China noch nicht verfügbar ist, wird importiert. Bis dann ein Teil nach dem anderen aus heimischer Fertigung kommen kann. Mit rund 60 Prozent importierten Teilen schafft es Comac inzwischen, eigene Maschinen fertigzubauen, chinesische Airlines haben sie bereits zu Dutzenden in ihren Flotten. Mit jeder Serie steigt die Stückzahl, die Comac baut – der Anteil von Importteilen sinkt, Schritt für Schritt.

Ein Grund, warum Europa bei Triebwerken noch seine alte Stärke bewahrt, findet sich beim Schweizer Oberflächenspezialisten Oerlikon. Es sind die Produkte der Schweizer, die Triebwerksschaufeln vor Erosion und Korrosion schützen. Das kann eigentlich nur Oerlikon.

Also alles easy mit China?

Überhaupt nicht, sagt Oerlikon-CEO Michael Süß. Beim Thema China geht es für ihn ans Eingemachte. Nicht für ihn selbst – seine persönlichen Finanzen seien abgesichert, sagt er. Aber für seine Nachfahren, für seine Leute, seinen Kontinent. „Ich will, dass wir hier auch in 30 Jahren noch die Filets essen“, sagt Süß. „Gerade mache ich mir aber Sorgen, dass die nächste Generation auf Knochen herumnagen muss, weil wir ihr die Möglichkeit fürs Filet genommen haben.“ Soll heißen: Der Wettstreit mit China mag hart sein. Die Waffen zu strecken aber hätte verheerende Konsequenzen.

HEUTE FILET, MORGEN FILETIERT

Ob es zum Knäckebrotszenario kommt, liegt auch an Süß und seinen Nachfolgern. Süß, lange Jahre Siemens-Manager, ist seit 2022 Chef von Oerlikon. Einst ein Konglomerat nach Siemens-Bauart, hat man zuletzt das Geschäft mit Textilmaschinen verkauft. Übrig bleibt, was Süß als „Pure Play“ beschreibt: der Verkauf von Beschichtungen sowie Beschichtungsmaschinen, vor allem für Schneidewerkzeuge aller Art. Umsatz: rund 850 Millionen Euro. Immerhin hier ist Oerlikon noch eine Macht. „Wenn Oerlikon morgen nicht mehr nach China liefern dürfte, würde die Welt dort weitergehen. Aber die negativen

Effekte wären spürbar, vor allem in der Industrie“, sagt Süß. Die Argumente sind bekannt: die Innovationskraft, das umfassende Servicenetz. Wo Oerlikon-Beschichtungen verwendet werden, halten Maschinen länger, arbeiten präziser, verbrauchen weniger Energie.

Süß ist optimistisch, dass der Knäckebrotkonsum in Europa zukünftig auf einem verträglichen Niveau bleibt. „Ich denke schon, dass die Ereignisse in der Autoindustrie ein Stück weit ein Sonderfall sind“, sagt Süß. Dort habe eine große Disruption, die Umstellung auf E-Antriebe, den Markteintritt für chinesische Wettbewerber erleichtert. Ähnlich radikale Umbrüche gebe es in anderen Industriezweigen nicht. „Trotzdem muss uns das auch ein mahnendes Beispiel sein: Wie stark eine Wettbewerbsposition auch sein mag, unangreifbar ist man nie.“

„Technologisch abhängig ist China in unserem Feld nicht mehr vom Westen“

Georg Weber
Globaler Technikvorstand bei Wilo

Die Frage mit der Unangreifbarkeit ist für Georg Weber längst beantwortet. „Technologisch abhängig ist China in unserem Feld nicht mehr vom Westen“, sagt der CTO des Pumpenherstellers Wilo.

Bedeutet: Würde es in China eines Tages keine Wilo-Pumpen mehr geben, ginge es auch mit einheimischen. Und doch ist Weber sicher, dass seine Produkte in China noch gebraucht werden. Noch, das ist ein wichtiges Wort, wenn Maschinenbauer über China sprechen.

Wilo ist gut im Rennen in China – noch. Oerlikon ist technisch oft besser – noch. Was den Wettbewerb so gefährlich macht, ist auch die spezielle Konkurrenzsituation. Es gebe nicht den einen chinesischen Angreifer, sagt Oerlikon-Chef Süß. Vielmehr seien da Dutzende „Mom-and-pop-Shops“, wie er sie nennt: kleine, höchst agile Familienunternehmen, mit

Umsätzen im zweistelligen Millionenbereich, die vor sich hin entwickeln und oft erstaunlich marktreife Produkte zu wettbewerbsfähigen Preisen präsentieren.

CHINA, DAS BESTE TRAINING

Wilo-Technikchef Weber sieht darin aber keinen Anlass zur Panik. Klar, den Wettbewerbsdruck durch Angreifer aus China spüre Wilo ebenso wie andere Maschinenbauer. „Die Fortschritte in den vergangenen Jahren sind schon enorm“, sagt Weber. „Unsere Chance liegt weiter in unserer großen Innovationskraft.“

Untergangsstimmung wie in manch anderen Bereichen der deutschen Industrie herrscht bei Wilo, seit Jahren auf der WiWo-Liste der Weltmarktführer, nicht. Doch uneingeschränkt rosig sind die Zeiten auch hier nicht mehr. Im vergangenen Jahr erzielte das Familienunternehmen einen Umsatz von 1,9 Milliarden Euro, zum ersten Mal seit 2009 gab es kein Wachstum. Auch ein kleines Sparprogramm am Hauptsitz in Dortmund fährt Wilo derzeit.

Das Chinageschäft scheint erst mal nicht ernsthaft bedroht: Was die Zuverlässigkeit, aber auch die Energieeffizienz betreffe, seien die Produkte von Wilo gegenüber Chinas Wettbewerbern immer noch deutlich überlegen, sagt Weber. Ob es so bleiben wird? Zumindest für die nächsten Jahre sei er sich da relativ sicher, so Weber.

Der größte Absatzmarkt des Spezialisten für Pumpensysteme ist Deutschland, dahinter folgt China, nahezu gleichauf mit den USA. Zwei Werke hat Wilo in China, eines in Peking, seit 2024 ein weiteres nahe Shanghai. Eine Abkehr von China ist für Wilo keine Option. Alles in allem sei die Marktlage dort immer noch gut, sagt Weber. „China investiert in Energieeffizienz, saubere Technologien, Wasserinfrastruktur sowie digitale Lösungen – genau das also, was wir bedienen können.“

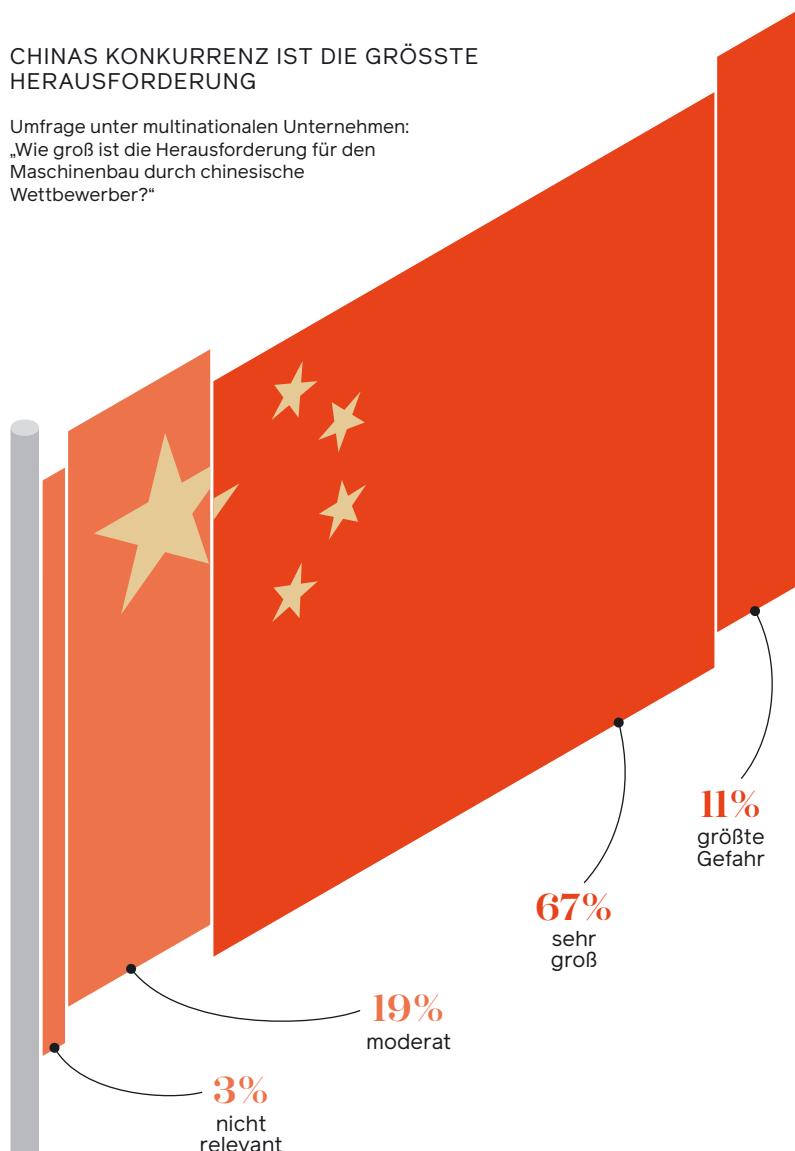
Eine Benachteiligung gegenüber heimischen Unternehmen, eine häufige Klage, erlebe er selten, sagt Weber. Natürlich frage man sich ab und zu, warum ein öffentlicher Auftrag verloren gehe. Aber das seien Einzelfälle. „Für uns bleibt China ein sehr großer und sehr entscheidender Markt. Nur, wer sich in China behaupten kann, kann sich in Europa behaupten.“

Gerade weil die Konkurrenz hier groß sei, sei der Preisdruck so hart. „Wir lernen immer wieder, wie man Prozesse günstiger machen kann“, sagt Weber. „Die ▶

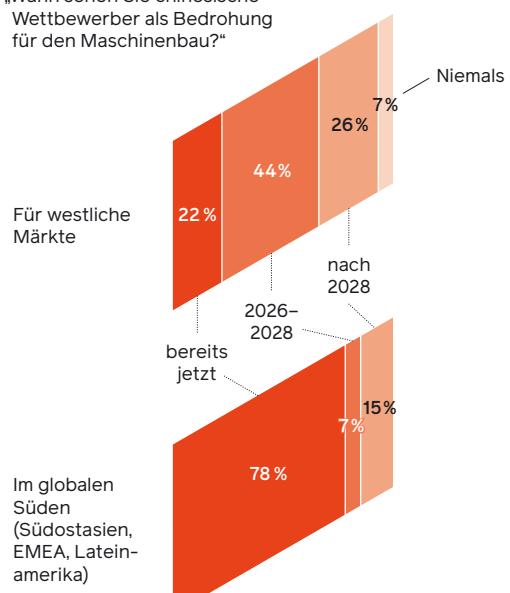
Maschinenrepublik

CHINAS KONKURRENZ IST DIE GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG

Umfrage unter multinationalen Unternehmen:
„Wie groß ist die Herausforderung für den Maschinenbau durch chinesische Wettbewerber?“

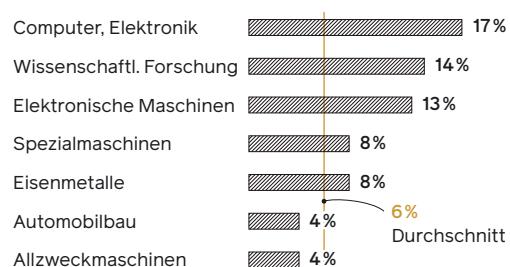


„Wann sehen Sie chinesische Wettbewerber als Bedrohung für den Maschinenbau?“

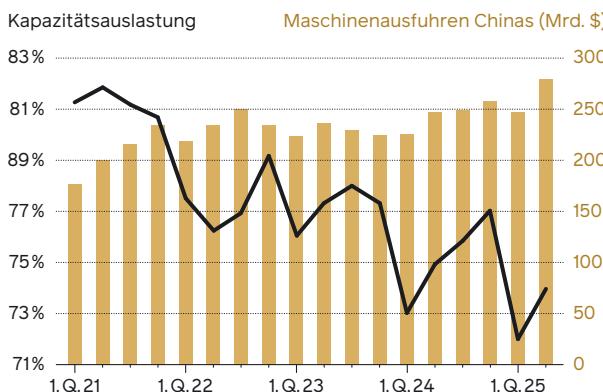


HIGHTECH IM VISIER

Anlageinvestitionen chinesischer Branchen (durchschnittliches jährliches Wachstum 2015–23)



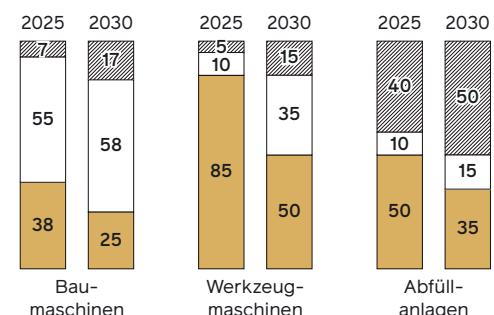
CHINA BRAUCHT DEN EXPORT



AUSLÄNDISCHE MÄRKTE LOCKEN

Absatz chinesischer Unternehmen (Anteil in Prozent)

■ Europa □ restliche Welt ■ China



Chinesen beherrschen es, ein Produkt nur so gut wie nötig zu entwickeln. Sie neigen nicht zum Over-Engineering.“

Was Weber im Trainingsfeld China auch gelernt hat: Selbst Chinesen können nicht über Wasser gehen. Auch das zunächst rasante Wachstum Japans und Koreas habe sich abgebremst, so könne es auch in China kommen. Und auch in China seien viele Technologiesprünge, etwa durch die Automatisierung der Fabriken, inzwischen gemacht. Zugleich werde Arbeit teurer. „Das Leben in Peking ist sehr teuer, zudem sind 40 Wochenarbeitsstunden auch in China in vielen Industrieunternehmen normal“, sagt Weber, der seine Gespräche mit dortigen Mitarbeitern an einen festen Takt knüpft: Täglich um 17 Uhr geht der Bus vom Werk ab. Danach brauche er gar nicht mehr anrufen, da sei ohnehin niemand mehr erreichbar.

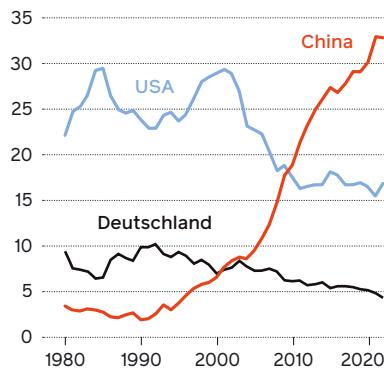
LERNEN AUS DEM BIERDEBAKEL

Beim Anlagenbauer Krones wissen sie, dass man sich auf diesem Gedanken besser nicht ausruht. Das ging schon einmal schief. Fast 40 Jahre ist es her, da verlor der Weltmarktführer bei Abfüll- und Verpackungsmaschinen für Getränke eine wichtige Kundengruppe an chinesische Wettbewerber: die Brauereien der Volksrepublik. Ausgerechnet beim Bier wurde der bayrische Maschinenbauer vorgeführt. Bei der Kernkompetenz. Es war ein Schock. Und ein Weckruf: „Krones hat gelernt, China sehr, sehr ernst zu nehmen und mit Respekt zu behandeln“, sagt Krones-CEO Christoph Klenk. Und: „Gelernt, von China zu lernen.“

Krones ließ sich nach dem Bierdebakel nicht unterkriegen. Softdrinks, Wasser, Saft, Tee, Milch, Wein, Spirituosen, auch all das will in China verpackt werden, in PET-Flaschen, Glas und Dosen. Schäumende Softdrinks in einer Sekunde in die Flasche zu schießen, 70 000 Flaschen pro Stunde durch eine Abfüllanlage zu wippen, das ganze kostengünstig und so zuverlässig, dass die Anlagen nicht ständig wegen eines Ausfalls stehen – das ist nicht banal. Genau genommen ist es so kompliziert, dass chinesische Maschinenbauer das Krones-Niveau bis heute nicht erreichen. „Wir haben da einen Wettbewerbsvorteil“, sagt Klenk. Der Manager, der seit drei Jahrzehnten bei Krones ist, hält kurz inne, als würde er das geplante Geständnis noch mal abwägen. Dann sagt er: „Aber der Abstand wird kleiner.“

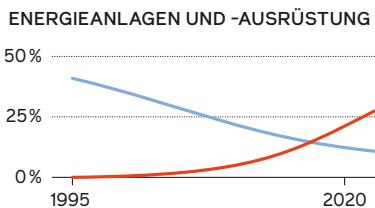
CHINA PRODUZIERT AM MEISTEN...

Anteil an der globalen Wertschöpfung im verarbeitenden Gewerbe (in Prozent)

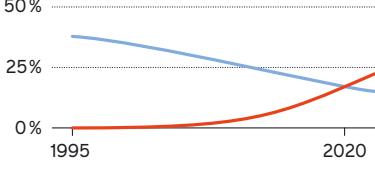


...UND GREIFT NACH WEITEREN BRANCHEN

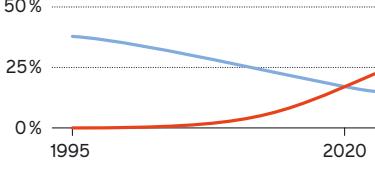
Anteil an allen internationalen Patentanmeldungen — USA — China



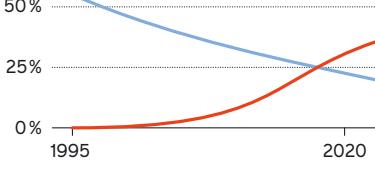
ENERGIEANLAGEN UND -AUSRÜSTUNG



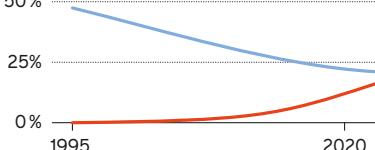
HOCH AUTOMATISIERTE MASCHINEN UND ROBOTER



INFORMATIONSTECHNOLOGIE



NEUE MATERIALIEN



Quelle: NBS, Bloomberg, International Trade Center, China Customs, WIPO, ITIF

Klenk beschreibt die Aufholjagd wie ein Naturgesetz. Kein Unfall, kein Drama – sondern der normale Gang der Dinge. Mit den chinesischen Konkurrenten wird das Feld an der Weltpitze größer, damit haben sie sich am Hauptsitz in Neutraubling bei Regensburg längst abgefunden. Aber nicht resignierend, sondern kampflustig: Die Bayern machen sich längst die Stärke chinesischer Firmen zunutze.

Gerade läuft der Aufbau einer großen eigenen Fertigung in China. In zwei Jahren will Klenk alle Maschinen, die in China verkauft werden, auch dort bauen. Das führt zu einer Verdopplung der Produktion, auch die Entwicklung wird massiv aufgestockt. Mit spürbar geringeren Kosten rechnet Klenk. Ganz so günstig wie die großen chinesischen Konkurrenten wird er nicht, aber er rückt ihnen auf die Pelle.

Und er könnte sie sogar mit Maschinen aus China auf dem Weltmarkt angreifen – weil er ihre Produktions- und Beschaffungsmethoden nutzt. Auch bei Innovationen hat Klenk den Spieß umgedreht: „Wir haben vor zehn Jahren gesehen, dass man unsere Maschinen in China exakt kopiert hat“, erzählt Klenk. Doch statt sich zu empören, ließ sich die Krones-Führung davon inspirieren: „Seither sehen auch wir uns chinesische Maschinen sehr genau an. Und wenn uns daran etwas auffällt, schauen wir genauer hin.“

Krones, so scheint es, hat das China-thema im Griff. Zumindest vorerst: „Es könnte sein, dass unsere dortigen Wettbewerber nicht einfach unseren Weg nachgehen, sondern Schritte überspringen“, sagt Klenk. Sie könnten etwa mit vollständig digitalen Fabriken Krones überholen – und nicht nur einholen.

Ist dieses Überholmanöver erfolgt, bleiben wenige Optionen – und keine von ihnen ist wirklich gut, wie Andreas Elsäßer nur zu gut weiß. Er ist Sanierungs geschäftsführer des Getriebespezialisten Koki Technik Transmission Systems, der neben seinem Stammsitz im sächsischen Niederwürschnitz eine Tochtergesellschaft in Wuhan betreibt. Während die Umsätze des chinesischen Ablegers aktuell um rund zehn Prozent pro Jahr wachsen, werden sich die in Sachsen halbieren: Von insgesamt 65 Millionen Euro im Jahr 2024 blieben 2028 nur noch 30 Millionen Euro übrig.

„Das heißt, wir müssen handeln“, sagt Elsäßer. „Dringend.“ Deshalb ist er nach



China gereist, habe vor Ort Fabriken besucht und mit Investoren gesprochen. Seine Idee: „Wir wollen für unsere chinesische Gesellschaft lokale Partner an Bord holen, um das Geschäft auszubauen.“

50 Prozent der Anteile will Elsäßer verkaufen und den Erlös auch in Niederrwürsnitz investieren. Neben Getriebekomponenten sollen dort künftig Hochleistungs-Batteriespeicher entstehen und neue Märkte erschlossen werden, damit das Unternehmen wieder eine Zukunft hat. Unerfreulich wird es auch so: 150 Stellen fallen in den nächsten beiden Jahren weg.

DER NÄCHSTE SPRUNG

Existenzbedrohung oder Top-Kunde, Partner oder Investor – was China für deutsche Technologiefirmen bedeutet, lässt sich nicht pauschal beantworten. In Ruhe weitermachen wie bisher aber kann keiner mehr, sagt Infront-Berater Klemens: „China setzt mit dem neuen Fünfjahresplan zum nächsten Sprung an, zur technologischen Führung.“ Und das heißt für deutsche Hersteller: Allein die technische Exzellenz wird ihr Überleben nicht sichern können, dafür sind die Angreifer zu schnell, ist das Kapital zu groß, das in China mobilisiert wird.

Präzision made in China: Arbeiter des Maschinenbauers Jier Machine-Tool Group in Jinan

Geliefert aber sind die deutschen Unternehmen damit nicht. Die Beispiele zeigen: Sie müssen auch mal chinesische Methoden kopieren, wo es sinnvoll ist. Sie müssen ihr Geschäftsmodell auf Flexibilität trimmen, ihre Angebotspalette und die Qualität ständig neu kalibrieren. Und das dürfte heißen: Entscheidungen für den chinesischen Markt werden in China fallen. Gerade erst hat Volkswagen verkündet, in der Lage zu sein, in China Autos für den dortigen Markt komplett entwickeln und produzieren zu können. Auch der Pumpenspezialist Wilo stattet sein dortiges Hauptquartier entsprechend aus.

Wohl am schwersten aber dürfte vielen die Einsicht fallen, dass deutsche Qualität, dass „made in Germany“ als Argument alleine keinen Wert mehr hat.

Wie sich das in der Praxis anfühlt, erfuhren die Infront-Berater von einem Auftragsfertiger für Fließstoffe. Der Hersteller – ausgerechnet ein deutsches Unternehmen – entschied sich beim Aufbau eines Werks erstmals für eine chinesische Produktionsanlage, nach vielen Jahrzehnten. Für den Preis einer deutschen Maschine konnte der Hersteller zwei chinesische aufstellen. Wenn eine mal versagen sollte, weil sie nicht ganz so zuverlässig ist – läuft die andere weiter. ■

„Krones hat gelernt, China sehr, sehr ernst zu nehmen. Und gelernt, von China zu lernen“

Christoph Klenk
CEO des Anlagenbauers Krones

Krieg
oder

FRIEDEN

Der Kanzler sieht einen „Schicksalsmoment“ für Europa und die Ukraine: Wird aus dem rücksichtslosen 28-Punkte-Plan ein echter Friedensprozess?

TEXT Sonja Alvarez, Max Biederbeck, Horst von Buttlar,
Daniel Goffart, Max Haerder, Julian Heissler



US-Präsident
Donald Trump
begrüßt Russlands
Staatschef
Wladimir Putin im
August in Alaska

Friedrich Merz ahnt es vielleicht schon, als er den Regierungsflieger besteigt. Jedenfalls werden die folgenden 72 Stunden zu den intensivsten gehören, die dieser Kanzler in seiner ohnehin schon intensiven Amtszeit absolvieren muss. Freitagabend, Flughafen Köln-Bonn, militärischer Teil. Es soll nach Südafrika zum G20-Gipfel gehen. Eigentlich.

Merz hat da bereits den ganzen Tag über mit seinen europäischen Kollegen telefoniert. Eine Deadline Donald Trumps, ein 28-Punkte-Plan für Frieden in der Ukraine, hat alle überrumpelt. Wieder einer der Momente, in denen die europäische Gemeinschaft kurz schockgefahren. Wie Ende Februar, als Wolodymyr Selenskyj im Oval Office von Trump vor laufenden Kameras gedemütigt wurde. Oder als Merz, frisch gewählt, fürchten musste, die USA träten aus der Nato aus.

Ähnlich ist es auch an diesem Freitag. Bei G20 und dem direkt darauffolgenden EU-Afrika-Gipfel wollte Merz drei Tage lang neue Partnerschaften knüpfen und sich als verlässlicher Partner in einer wild gewordenen Welt präsentieren. Es kam dann anders. In Johannesburg und Luanda ging es fast ausschließlich um die Ukraine, Russland, Amerika. Um Fragen von Krieg und Frieden. Und um das, was von Europas Einfluss noch übrig ist.

Vom „Epochenbruch“ redet Merz in diesen Tagen viel, von „tektonischen Verschiebung der politischen und ökonomischen Machtzentren“. Ja, Geschichte wird gemacht. Aber welche? Und von wem?

I. VERWIRRUNG

Am Freitagabend gelingt Merz, was halb Europa vergeblich versucht: Er führt ein Telefonat mit Trump. 15 Minuten dauert es und verläuft „vertrauensvoll und verbindlich“, wie es in Merz’ Umfeld heißt. Der Kanzler und Trump vereinbaren „nächste Schritte“ auf Grundlage eines 28-Punkte-Friedensplanes, der zirkuliert und Grundlage der Deadline ist, von dem aber – auch das gehört zu diesen Tagen dazu – zu diesem Zeitpunkt nicht klar ist, wer genau darin die Feder geführt hat.

Merz gelingt es, bei Trump ein stichhaltiges Argument zu hinterlegen. Er bringt gegenüber dem US-Präsidenten ein Dokument ins Spiel, das er in den kommenden Tagen mehrmals erwähnen wird:

Deal?

Die drei heikelsten Streitpunkte für einen ukrainisch-russischen Friedensschluss

TEXT Max Haerder

TERRITORIUM

Der erste Entwurf des 28-Punkte-Friedensplans sah nicht einfach nur vor, den Konflikt entlang der Frontlinie einzufrieren. Russland wollte die Krim, Luhansk und Donezk vollständig für sich beanspruchen. Die Ukraine hätte sich auch aus Gebieten zurückziehen müssen, die sie heute noch teils kontrolliert. Das gilt aus Kiews Sicht als unvorstellbar.

RUSSISCHE VERMÖGEN

Das Friedenspapier verfügte über die eingefrorenen russischen Vermögen, als sei es in amerikanischer Hand. Sanktionierte Gelder in Höhe von 100 Milliarden Euro sollten in einen US-geförderten Wiederaufbau-fonds fließen, aus dem Amerika auch 50 Prozent der Gewinne abschöpfen wollte. In Brüssel trauten sie ihren Augen nicht, denn ein Großteil der Vermögen liegt unter europäischer Kontrolle. Mehr noch: Nur die EU sollte weitere 100 Milliarden Euro aus eigenen Budgets zuschießen.

SICHERHEITSGARANTIEN

Wenn eine Nato- oder selbst eine EU-Mitgliedschaft keine zeitnah greifbaren Optionen sind, wird die Ukraine auf Sicherheitsgarantien unterhalb dieser Schwelle drängen, die Russland auch wirklich abschrecken. Klar ist: Dafür müssten die Amerikaner an der Seite des Landes bleiben, Europa wäre dazu nicht in der Lage. Wie genau eine solche Garantie ausgestaltet würde, darüber wird derzeit viel spekuliert. Am Ende hingt sie an der militärischen Glaubwürdigkeit Donald Trumps.

das Budapester Memorandum von 1994. Darin wurde geregelt, dass die Ukraine – zu dem Zeitpunkt Herrin über das drittgrößte Atomwaffenarsenal der Welt – diese Waffen abgibt und im Gegenzug Sicherheitsgarantien und eine Zusage ihrer territorialen Unverletzlichkeit erhält. Auch von Russland. Merz’ Botschaft: Einer russischen Unterschrift allein wäre nicht zu trauen. Weil Putins Russland völkerrechtliche Vereinbarungen schon einmal gebrochen hat. Es braucht robuste Sicherheitsgarantien (siehe Kasten).

II. ORDNUNG UND UNORDNUNG

Die Sonne brennt, 29 Grad, hohe Luftfeuchtigkeit. Der Kanzler steht am Montag auf der Dachterrasse des Epic Sana Hotels in Luanda, der Hauptstadt Angolas. Im Hintergrund brummt und dröhnt der Verkehr, man sieht den Hafen, Bürotürme, die rote Kuppel der Notenbank.

Es geht, wie schon in den Tagen zuvor, vor allem um ein Signal der Geschlossenheit. Darum, die Europäer im Spiel und die Amerikaner gewogen zu halten. Es ist ein Ringen, Stunde um Stunde, Gespräch für Gespräch. Die afrikanischen Gipfeleremonien geraten zur Kulisse einer europäischen Selbstbehauptung.

Merz spricht von „kleinen Schritten“, sagt, dass er trotz der immensen Dynamik nicht mit einem schnellen Durchbruch rechne: „Frieden in der Ukraine gibt es nicht über Nacht.“ Russland müsse „nun an den Tisch“. Solange diese Bewegung nicht erkennbar sei, „gibt es keinen Prozess, und wenn es keinen Prozess gibt, gibt es keinen Frieden“.

In diesen Sätzen steckt das ganze Drama dieser Tage: Alles schwankt, Hoffnung, Ungewissheit. Immerhin: Eilig anberaumte Unterhändlergespräche in Genf über das Wochenende verlaufen gut und produktiv. Die ukrainische und US-Delegation reisen zufrieden wieder ab. Von einer „wichtigen Etappe“ spricht man im Kanzleramt.

Merz bleibt in der stechenden Sonne Angolas an diesem Montagmittag aber immer noch skeptisch. Aus gutem Grund, nicht nur weil Russland die europäisch bearbeitete Version des ursprünglichen Plans einige Stunden später erst mal ablehnt. Denn trotz aller beschworenen „Fortschritte“ muss man fragen: Warum soll innerhalb einer Woche gelingen, was seit einigen Jahren nicht gelingt?



III. DAS PENDEL

Die letzte große Hoffnung datierte vom 24. September und war 270 Wörter lang. Die Ukraine könne ihr gesamtes Territorium zurückerobern, erklärte Trump nach einem Treffen mit Wolodymyr Selenskyj auf seiner Plattform Truth Social. Russland führe seit dreieinhalb Jahren einen Krieg, den eine „echte Militärmacht“ in weniger als einer Woche hätte gewinnen müssen. Das lasse Russland wie einen „Papiertiger“ erscheinen. Die USA würden weiterhin Waffen an die Nato liefern, „damit die Nato damit tun kann, was sie möchte“: „Good luck to all!“

Keine drei Wochen später war es damit schon wieder vorbei. Selenskyj war nach Washington gereist in dem Glauben, Tomahawk-Marschflugkörper zu bekommen – er irrite. Wenn es eine Basis gibt im Verhältnis Trump–Selenskyj, dann die, dass es wohl keine gibt.

Drei Mal haben sich Trump und Selenskyj in Washington seit Trumps Amtsantritt im Januar getroffen, doch einen so roten Teppich wie für Wladimir Putin beim Alaska-Gipfel im August hat der US-

Der Kanzler mit Frankreichs Präsident Emmanuel Macron und dem britischen Premier Keir Starmer

„In einer Sache ist Trump sehr konsequent: Er kümmert sich nicht um die Ukraine“

Max Bergmann
Center for Strategic and International Studies

Präsident dem Ukrainer nie ausgerollt. Das für November anvisierte zweite Gipfeltreffen mit dem Kreml-Chef in Ungarn sagte er dann aber wiederum kurzfristig ab.

Steckt hinter dieser Pendeldiplomatie eine Strategie, eine Methode? „Die gibt es gar nicht“, sagt Max Bergmann, Direktor am Center for Strategic and International Studies in Washington. „Das Einzige, was schwankt, sind die europäischen Wahrnehmungen von Trump“, erklärt er. Darauf fuße der „verzweifelte Glaube“ der europäischen Regierungschefs, den US-Präsidenten von anti-ukrainisch auf pro-ukrainisch umstimmen zu können. Vergeblich, sagt Bergmann: „Denn in einer Sache ist Trump sehr konsequent: sich nicht um die Ukraine zu kümmern.“

Es sei Trump egal, ob die ukrainische Demokratie bewahrt werden könne und müsse. Auch würden die Europäer Amerikas Fähigkeit überschätzen, überhaupt ein Ende des Kriegs aushandeln zu können. „Wir konnten die Russen noch nie wirklich dazu bringen, das zu tun, was wir wollen“, sagt Bergmann. Dagegen sei der Einfluss auf die Ukraine groß – und bisher ►

habe sich Trump trotz aller Drohungen nicht dazu entschlossen, dem ukrainischen Militär so zu schaden, dass es in einen Diktatfrieden gezwungen würde.

Zwar haben die USA die finanzielle Hilfe zurückgefahren und lassen die Europäer für Waffenlieferungen zahlen, aber sie hätten auch Exportkontrollen so verschärfen können, dass die Ukraine keine Leopard-Panzer erhält, weil darin US-Teile verbaut sind. Auch Elon Musk habe sein Satelliteninternet Starlink bisher nicht abgeschaltet. „Solche Verschärfungen wären am Ende mit erheblichen wirtschaftlichen Kosten verbunden gewesen“, sagt Bergmann, „und die US-Regierung war bisher nicht bereit, so weit zu gehen.“

Sollten die USA also gar keinen strategischen Fluchtpunkt im Umgang mit der Ukraine haben – wäre das womöglich die Chance Europas?

IV. BITTE UM RÜCKRUF

Johann Wadephul muss nun aufpassen. Gerade hat der CDU-Politiker auf einer

Rede vor dem Berliner Forum Außenpolitik seine Agenda vorstellt. Jetzt laden die Veranstalter zu Fragen. Gleich die erste hat es in sich: „Wie konnte das passieren?“

Natürlich weiß Wadephul genau, wo auf die Journalistin anspielt. Ein Friedensplan für die Ukraine, der bald als „Russlands Wunschliste“ kursiert. Und die Europäer? Außen vor. Auch die Deutschen zunächst nicht informiert. Gut sieht das nicht aus für den obersten diplomatischen Vertreter eines Landes, das angesichts seiner Größe und Wirtschaftskraft eigentlich oben mitspielen will. Und die Ukraine doch militärisch-finanziell unterstützt wie kaum ein anderes.

Diesen Eindruck will Wadephul zerstreuen. Er habe seinen Ansprechpartnern in den USA eine SMS geschrieben und sei sofort zurückgerufen worden. Berlins Perspektive werde ernst genommen. „Wir werden gehört“, sagt Wadephul. „Wir sind dabei.“

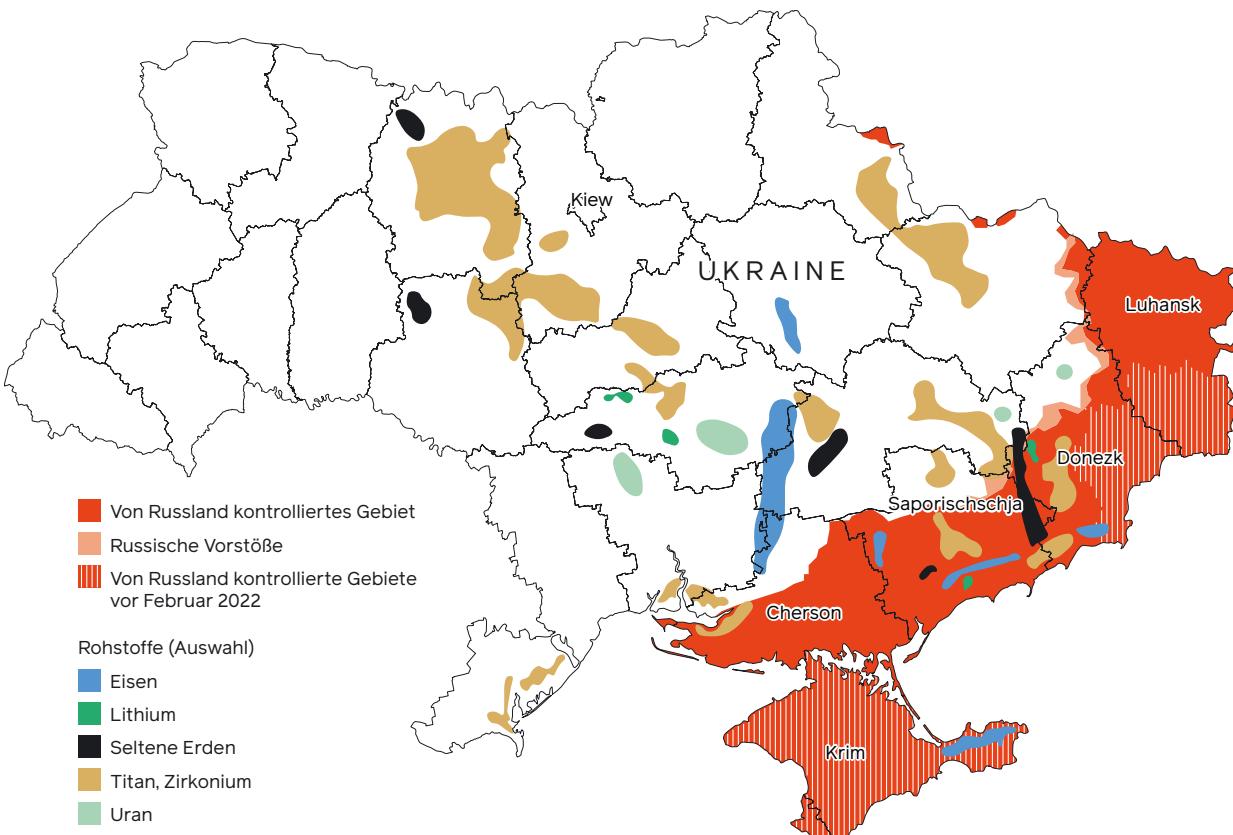
Tatsächlich ist es den Deutschen nach dem ersten Schock gelungen, ihre Anliegen in die Gespräche einzuspeisen. Am

Tisch in Genf saß Merz' außenpolitischer Berater Günter Sautter, der noch am Samstag per Linie aus Südafrika zurückgeflogen war. Die E3-Gruppe – Deutschland, Frankreich und Großbritannien – stand fast im Dauerkontakt. Die EU-geprägte Koalition der Willigen tagte direkt im Anschluss am Dienstag virtuell mit Selenskyj, Rubio und Nato-Chef Mark Rutte.

Die Europäer hätten klargemacht, dass ohne ihre Zustimmung an vielen Stellen des Friedensplanes nichts Substanzielles passieren könne, so ein ehemaliger hochrangiger US-Diplomat. Doch das ändert nichts daran, dass Amerikas vermeintliche Verbündete vom Verhandlungsprozess zunächst weitgehend ausgeschlossen waren. Zum Reagieren verdammt, ohne die Fähigkeit, selbst einen Plan zur Beendigung des größten Krieges auf dem eigenen Kontinent seit 1945 vorzulegen. Unsouverän also.

Ben Hodges kann das nicht verstehen. „Warum gab es keine europäische Friedensinitiative?“, fragt der ehemalige Oberkommandeur der US Army in Europa.

BESETZTES LAND, UMKÄMPFTE SCHÄTZE



Dass nun auf Grundlage einer Vorlage gesprochen würde, die zumindest in großen Teilen von Russland genehmigt zu sein scheint, sei ein strategischer Nachteil. „Das ist ein schrecklicher Ausgangspunkt, aus dem man nun viele Punkte erst einmal wieder rausverhandeln muss“, so Hodges. „Europa blieb außen vor, weil Europa keine Rolle spielte.“ Dabei hätte ein Friedensschluss zu Russlands Bedingungen erhebliche Konsequenzen. „Es hätten sich Millionen weitere Flüchtlinge auf nach Westen gemacht, wenn der ursprüngliche Plan umgesetzt worden wäre.“ Er rät den Europäern zu einer aktiveren Rolle. Eine, die über Rückrufbitten hinausgeht. Und vielleicht gibt es das dafür nötige Instrument längst – zumal es eines wäre, dass im Weißen Haus verstanden wird: Geld.

V. IN DER EISKAMMER

Die schwierigste, aber womöglich mächtigste Frage aus Sicht der EU ist auch nach den ersten Verhandlungen in Genf offener denn je: Wo soll im Fall eines Waffenstillstands das Geld für den Wiederaufbau in der Ukraine herkommen?

Zwar gelang es Merz, Frankreichs Präsident Emmanuel Macron und dem britischen Premier Keir Starmer, die amerikanische Ursprungsforderung nach einer „Übertragung“ von 100 Milliarden Dollar aus den eingefrorenen russischen Vermögenswerten auf einen US-gesteuerten und -abgeschöpften Wiederaufbau-fonds abzuwehren. Aber im Raum bleibt die Frage nach der Finanzierung des Kriegs – und eines Wiederaufbaus.

Die Geldmittel der Regierung in Kiew reichen nur noch bis Ende des Jahres. Bislang ist es der EU trotz aller Dringlichkeit nicht gelungen, die in Brüssel bei der Treuhandgesellschaft Euroclear eingefrorenen russischen Vermögenswerte wie geplant in eine Art Reparationsdarlehen für die Ukraine umzuwandeln. Rechtlich gesehen, wäre das keine Enteignung, da die Ukraine das Darlehen zurückzahlen muss. Allerdings nur, wenn Russland für die Kriegsschäden Schadensersatz leistet – wovon niemand ausgeht.

Gegen diese juristische Konstruktion, womit die derzeit verfügbaren 140 Milliarden Euro Russenvermögen nutzbar gemacht werden könnten, hat sich allerdings der belgische Regierungschef Bart de Wever erfolgreich gesträubt. Er fürchtet, dass Belgien als Sitzland von Euroclear von ei-



Der Bundeskanzler mit Giorgia Meloni – die italienische Ministerpräsidentin gilt als Trump-Versteherin

nem Heer russischer Anwälte auf Schadensersatz verklagt werden könnte.

Dieser Punkt wird eines der Top-Themen beim nächsten EU-Rat am 18. Dezember in Brüssel – auch aus taktischen Gründen. „Solange wir das Geld in der Hand haben, sitzen wir mit am Verhandlungstisch“, sagt ein hoher EU-Beamter, denn „ohne die Europäer geht es nicht“.

VI. INS OFFENE

Am vergangenen Dienstag hat Merz nach einer Nacht im Flugzeug wieder deutschen Boden unter den Füßen. Rede zum Arbeitgeberstag in der Hauptstadt, Pflichttermin. Aber Merz will nicht nur über die Rente oder den Sozialstaat reden, er schlägt einen ganz großen Bogen.

„Wir kommen politisch, ökonomisch, militärisch in vielerlei Hinsicht jetzt in eine Rolle hinein, aus der wir uns in den letzten Jahren relativ bequem mehr oder weniger verabschiedet haben“, ruft der Kanzler der versammelten Wirtschaftseli-

te entgegen. Diese Zeit sei jetzt vorbei. „Noch einmal: Nicht nur Zeitenwende, nicht nur ein bisschen Änderung, und dann geht alles so weiter wie vorher, sondern ein tiefer Bruch!“ Merz wirkt da wie jemand, der sich schon jetzt prüfend fragt, was die Geschichtsbücher über seine Amtszeit einmal sagen werden. Wie jemand, der längst am eigenen Leib spürt, wie verdammt viel auf dem Spiel steht.

Hätten die Europäer die 28 Punkte nur abgelehnt und nicht hart redigiert, die Gefahr wäre gewesen, dass Trump das Interesse am Konflikt verloren, einen Sündenbock gefunden hätte – und damit die Ukraine die Unterstützung der USA verloren hätte. Doch deren Waffen, Satelliten und Aufklärung sind nach wie vor überlebenswichtig. Europa, das ist die bittere Wahrheit, kann das nicht ersetzen. Das war keine Option.

Vielleicht also bewegen sich die Russen doch noch, akzeptieren einen europäisch modifizierten Plan, der zur Grundlage für Verhandlungen wird. Dann hätte sich die 72-Stunden-Hochdruckdiplomatie gelohnt. Es wäre das beste Szenario.

Wahrscheinlicher ist leider, dass die Initiative – trotz fulminanter Eröffnung – innerhalb der nächsten Woche zusammenfällt. Die Frage von Krieg und Frieden erhielt dann dieselbe, blutige Antwort wie seit fast vier Jahren schon. ■

Sie
werden
doch
wohl
nicht?!



Wirtschaftsministerin Katherina Reiche will den Kündigungsschutz lockern.

Woher die brisante Idee stammt? Von einem französischen Investor in New York

TEXT

Henrike Adamsen, Sonja Álvarez,
Sophie Crocoll, Max Haerder, Cordula Tutt

Die Erwartungen sind hoch, als Katherina Reiche ans Pult tritt. Symposium hat ihr Haus die Einladung überschrieben, extra einen schicken Saal nahe der Berliner Museumsinsel gemietet. Für Ludwig Erhard, dessen Andenken an diesem Tag Mitte November geehrt wird, dessen Büste nach einem Robert-Habeck-Exil wieder nach Hause ins Wirtschaftsministerium kommt, werden keine Kosten und Mühen gescheut.

Da steht sie also, die Ministerin, neben sich, im Scheinwerferlicht angestrahlt, die Bronzeplastik des Übervaters und Ahnherrn Erhard, die Erwartungen sind groß. Sie werden auch erfüllt. Nur ein bisschen anders als gedacht.

„Wir brauchen doch nicht den gleichen Kündigungsschutz für hoch bezahlte Investmentbanker und Experten wie für Fließbandarbeiter oder Pflegekräfte“, sagt Reiche gegen Ende ihrer Rede, als sie beim Reformbedarf am Arbeitsmarkt angekommen ist. „Die Restrukturierungskosten und damit auch die Kosten des Scheiterns sind in Deutschland unter anderem deswegen höher als in anderen Ländern.“

Noch Tage später werden selbst kundige Beobachter des Hauses über diese Passage rätseln. Auch bestens vernetzte Verbandsvertreter, sonst nur einen Anruf von einem Referentenentwurf entfernt, wundern sich. Bürgergeld, Rente, Praxisgebühr – es wird ja über vieles heftig debattiert in der großen Koalition. Aber Kündigungsschutz? Steht davon irgendwas im Koalitionsvertrag?

Nein, tut es nicht. Aber Reiches Satz folgt keineswegs einer spontanen Eingebung oder der Lust an einer Provokation,

er hat vielmehr eine höchst interessante Vorgeschichte. Wer nachforscht erkennt, dass sich da eine akademische, international geführte Debatte unter Ökonomen langsam in den Berliner Hauptstadtbetrieb vorarbeitet. Und dass die Diskussion grundlegende Standortfragen berührt, die weit über das Arbeitsrecht hinausgehen.

Reiche hat also gute Gründe, das Thema so prominent zu platzieren. Zumal sie diese Woche, bei einem Auftritt beim Arbeitgeberstag, nachlegte. Und der Ursprung, er findet sich 6400 Kilometer Luftlinie westlich von Berlin.

In Manhattan beugt sich ein Mann in der Cafeteria der Columbia Business School über Grafiken, die Deutschlands Innovationsproblem lösen sollen. Oliver Coste, 58, früher Berater von Frankreichs Premierminister Lionel Jospin, Top-Manger bei Alcatel und Atos, Start-up Gründer und heute Techinvestor, hat eine

Wirtschaftsministerin
Katherina Reiche:
Vorstoß für einen flexibleren Arbeitsmarkt



Mission: „Wir müssen Europa retten“, sagt Coste, „und wer ein starkes Europa will, braucht ein starkes Deutschland.“

Aber warum genau will ausgerechnet ein Franzose, der an der amerikanischen Ostküste lebt, ran an das, was in Deutschland als unantastbar gilt – den Kündigungsschutz? Costes Antwort: „Es gibt keinen anderen Weg.“

DIE KOSTEN DES SCHEITERNS

Seit drei Jahren beschäftigt er sich damit, wie sozialstaatliche Errungenschaften Investitionen in Forschung und Entwicklung ausbremsen – zugespielt gesagt: Weil Entlassungen so teuer sind, gibt es kein europäisches Google. Um das zu beweisen, hat sich Coste durch zahlreiche Unternehmensbilanzen gefräst. Das Ergebnis ist ernüchternd: Im Schnitt sind die Restrukturierungskosten in Deutschland zehnmal so hoch wie in der Schweiz, dreimal höher als in den USA (siehe Grafik Seite 31).

Coste hat die passenden Grafiken parat. Thyssenkrupp zum Beispiel: 2024 habe der Stahlriese 281 Millionen Euro für 1591 Entlassungen ausgegeben, das macht im Schnitt 177 000 Euro pro Person. Bei einem Durchschnittsgehalt von 58 000 Euro betragen die „Kosten des Scheiterns“, wie es Coste nennt, deshalb 36 Monatsgehalter. Oder Infineon: Im Mai wurden 140 Millionen Euro für 500 Entlassungen geplant, macht pro Person im Schnitt 280 000 Euro. Bei einem Durchschnittsgehalt von 67 000 Euro wären das sogar 50 Monatsgehalter pro Mitarbeiter – Geld, das nicht in Innovationen fließt.

Coste hat in seinen Studien die Kosten für Kündigungen mit den privatwirtschaftlichen Ausgaben für Forschung und Entwicklung verglichen und stellte da- ►

bei fest: Je flexibler ein Arbeitsmarkt ist, desto höher sind die Investitionen. Seit der Kündigungsschutz in Dänemark 1995 gelockert wurde, haben sich die privatwirtschaftlichen Ausgaben für Forschung und Entwicklung innerhalb von nur fünf Jahren um 150 Prozent gesteigert. Das Unternehmen Novo Nordisk, 1923 gegründet, hat sich dort in den vergangenen Jahren zu einem der weltweit führenden Hersteller von Diabetes-Mitteln entwickelt und hat gerade in Zusammenarbeit mit Nvidia seinen ersten eigenen KI-Supercomputer in Betrieb genommen.

Coste fordert deshalb gezielte Reformen der Beschäftigungsschutzgesetze: „Flexicurity“ für die obersten zehn Prozent – also ein gelockerter Kündigungsschutz für die Besserverdienenden, sodass ein Unternehmen wieder die Agilität bekommt, die für disruptive Innovation, Produktivität und Wachstum entscheidend ist. „Ziel ist, Menschen zu schützen, nicht Arbeitsplätze“, erklärt Coste.

PLATZ FÜR NEUES

Deutschland hat eine ähnliche Debatte schon einmal geführt, auch da ging es um ein deutsches Heiligtum. Nach der Pandemie galt das deutsche Kurzarbeitergeld als Segen, weil es Massenentlassungen verhinderte – doch recht bald warfen Ökonomen wie der Ex-Wirtschaftsweise Lars Feld die Frage auf, ob der Schutz nicht eine volkswirtschaftliche Schattenseite habe: weil er Jobs konservierte, die besser verschwunden wären, um Platz für Neues zu machen.

Vor ein paar Jahren blieb der Vorstoß folgenlos. Wird es diesmal anders laufen?

„Was spricht dagegen?“, fragt Stefan Kolev. Er leitet das Ludwig-Erhard-Forum für Wirtschaft und Gesellschaft (LEF), einen Thinktank, der sich um die Zukunft der sozialen Marktwirtschaft Gedanken macht. Kolev berät die Wirtschaftsministerin, er kennt den Franzosen samt seiner Mission – und gilt als Matchmaker zwischen New York und Berlin.

Bereits im Juni hatte Coste seine Ideen im LEF präsentiert und Gespräche in Berlin geführt. Aus Kolevs Sicht ist es schwierig, einen Einwand gegen den Vorschlag zu finden: Der Kündigungsschutz soll schließlich für gut Ausgebildete und gut Verdienende gelockert werden – und zwar vor allem in Branchen, in denen disruptive Umwälzungen alte Geschäftsmodelle

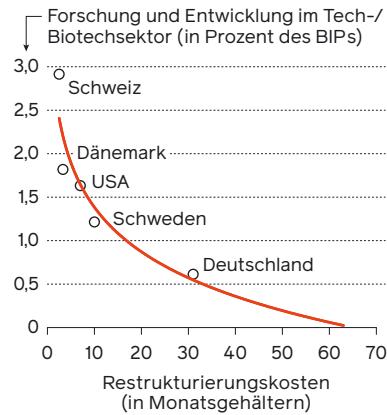


„Das sind klassischerweise keine Menschen, die auf den Sozialstaat angewiesen sind“

Stefan Kolev
Ludwig-Erhard-Forum

WENIGER REGELN, MEHR FORSCHUNG

Wie Kündigungsschutz und Innovation zusammenhängen



Quelle: Europäische Kommission

delle innerhalb kürzester Zeit auf den Kopf stellen. Diese Unternehmen müssen Kapital und Mitarbeiter schnell umschichten können. „Das sind klassischerweise keine Menschen, die auf den Sozialstaat angewiesen sind“, meint Kolev.

Die Argumente gehen aber noch weiter, und sie treffen ins Herz einer Volkswirtschaft mitten in der Strukturkrise. Sollte die Bundesregierung Mut zu dieser Deregulierung besitzen, erklärt Kolev, könnte das Kapital aus den USA mobilisieren. Die Gehälter von Softwareingenieuren dort seien ziemlich höher als in Deutschland – das mache den heimischen Standort attraktiv für US-Investoren, vorausgesetzt, die Unternehmen hier dürfen schneller umschichten, also einstellen und im Fall der Fälle auch wieder entlassen.

Weniger Absicherung für manche, mehr Dynamik für alle – so die Hoffnung.

Die Erfolgschancen innerhalb der Bundesregierung bewertet Kolev vorsichtig. „Die Angst vor dem sozialdemokratischen Reflex, alles abzulehnen, was nach Aushöhlung des Arbeitsschutzes aussieht, ist da.“ Wenn, dann könne die Flexibilisierung in einem größeren Reformpaket untergebracht werden. Der Eindruck: Die Union ist auch noch nicht so weit. Sie muss hinter den Kulissen am richtigen Zeitpunkt, an der richtigen Strategie arbeiten. Damit die SPD den Vorschlag nicht sofort kassiert.

Unterstützung für die Idee kommt von Simon Jäger, Arbeitsmarktkonometrist an der US-Eliteuniversität Princeton: „Lange Zeit war ein starker Kündigungsschutz ein gutes Modell für Deutschland – doch das ändert sich jetzt.“ Das gesamte Arbeitsrecht und der Sozialstaat seien auf langfristige Arbeitsbeziehungen ausgerichtet – mit einem bitteren Nebeneffekt: In den vergangenen Jahren sind kaum große neue Firmen entstanden. „Von daher geht der Vorschlag in die richtige Richtung.“

Die Wirtschaftsministerin meint es jedenfalls ernst. Weil die Lage ernst ist.

Aus ihrem Umfeld ist zu hören, dass sie Anstöße geben will, auch wenn das Thema formell gar nicht in ihrem Ressort angesiedelt ist. Die Aussagen seien deshalb ein „Debattenbeitrag“. Wachstumsfördernde Maßnahmen zu lancieren sei doch Aufgabe einer Wirtschaftsministerin. Und die Ministerin wolle ja nicht grundsätzlich am Kündigungsschutz rütteln, sondern es gehe um die hoch Bezahlten, hoch Qualifizierten. „Wenn unser Ar-

beitsmarkt dynamischer wird, kann dies also zu einer Win-win-Situation führen“, sagt Reiche öffentlich. Costes Studien lassen grüßen.

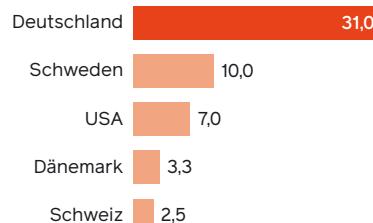
Das Arbeitsministerium von Bärbel Bas (SPD), das für Arbeitsrechtsreformen zuständig wäre, will Reiches Vorstoß nicht kommentieren. Auch Schweigen kann eine Antwort sein.

Vielleicht erinnert Bas sich, dass frühere Regierungen beim Thema Kündigungsschutz allenfalls mühsam vorankamen. Schon Helmut Kohl hatte sich Reformen am Arbeitsmarkt vorgenommen, die Pläne aber nicht vollständig durchsetzen können: Statt die Schwelle, von der an voller Kündigungsschutz gilt, von 5 auf 20 Beschäftigte zu heben, wurde sie nur auf mehr als 10 Mitarbeiter erhöht.

Eine Reform, die die rot-grüne Koalition 1999 umgehend kassierte – nur, um wenige Jahre später am gleichen Punkt zu stehen. 2004 erreichte die Arbeitslosigkeit den höchsten Stand seit der Wiedervereinigung. Der damalige Wirtschaftsminister Wolfgang Clement (SPD) vereinfachte Kri-

TEURER SCHEITERN

Was es Unternehmen kostet, einen Angestellten freizustellen*



* pro Arbeitsplatz, in Monatsgehältern;
Quelle: Oliver Coste

terien für betriebsbedingte Kündigungen, gab Arbeitnehmern die Wahl, eine Abfindung anzunehmen, statt vor Gericht zu ziehen – und hob für Neueinstellungen die Schwelle für den Kündigungsschutz in Kleinbetrieben wieder von fünf auf zehn Beschäftigte. Mehr als Kohl konnte also auch Clement nicht erreichen.

Die bisher letzte Lockerung des Kündigungsschutzes ging im Übrigen ebenfalls

auf einen Sozialdemokraten zurück: 2019 erleichterte der damalige Finanzminister Olaf Scholz es Banken, sich von Top-Verdienern mit mehr als etwa 240 000 Euro Jahresgehalt zu trennen – ohne Begründung und gegen Zahlung einer Abfindung. Nach dem Brexit sollten Banken so von London weglockt werden.

Diesmal geht es Katharina Reiche um den Standort insgesamt. Beim Arbeitgeberstag in Berlin am vergangenen Dienstag legte sie nach: „Das heutige Kündigungsrecht hemmt Veränderungsprozesse.“

Im Publikum saßen FDP-Chef Christian Dürr und Start-up-Verbandspräsidentin Verena Pausder. Beide dürften genickt haben. Ja, Deutschland braucht „mehr Flexibilität für Arbeitnehmer und Unternehmen, um sich schneller an Marktveränderungen und den Innovationsbedarf anpassen zu können“, sagt Dürr. Auch Pausder hält den Kündigungsschutz für eine Gründerbremse, die besser heute als morgen gelöst werden müsste.

Es hat schon schlechtere Tage in Reiches Ministerinnenleben gegeben. ■

ANZEIGE

„Wir müssen Nachhaltigkeit mit Wettbewerbsfähigkeit verbinden“



Dr. Peter Selders, CEO
Endress+Hauser

Wie wird man Weltmarktführer, Herr Selders?

Indem wir immer wieder schauen: Wie können wir unsere Kunden noch besser bei ihren Herausforderungen unterstützen. Das tun wir seit über 70 Jahren. Als Familienunternehmen verfolgen wir unsere Ziele mit langem Atem.

Was heißt das im Fall von Endress+Hauser?

Kern unseres Geschäfts ist die Messtechnik. Unsere Kunden kommen aus Branchen wie der Chemie, den Life Sciences, der Lebensmittelindustrie. Sie

nutzen unsere Geräte, um ihre Anlagen zu automatisieren – um weniger Energie zu verbrauchen, die Qualität zu erhöhen, keine Ressourcen zu verschwenden, die Umwelt zu schützen. Kurz, wir helfen unseren Kunden, besser zu werden, wettbewerbsfähiger und nachhaltiger.

Ist Nachhaltigkeit noch ein Thema für die Industrie?

Auf jeden Fall! Aber wir müssen Nachhaltigkeit mit Wettbewerbsfähigkeit verbinden. Unsere Kunden stehen vor vielen Herausforderungen – durch politische Umbrüche, Digitalisierung, angespannte Lieferketten, hohe Energiepreise et cetera. Gleichzeitig wollen sie nachhaltiger werden.

Wie soll das gelingen?

Der Schlüssel dazu ist Innovation. Deshalb fließt bei uns Nachhaltigkeit von Anfang an in die Entwicklung unserer Geräte ein. Das Ziel ist mehr Nutzen bei weniger Energie- und Ressourceneinsatz. Unsere Kunden gehen den gleichen Weg: Sie optimieren Prozesse und ent-

wickeln neue Verfahren, um ihren CO₂-Fußabdruck zu verkleinern. Dabei begleiten wir sie und finden gemeinsam neue Wege.

Was tun Sie, damit Sie in zehn Jahren noch Weltmarktführer sind?

Vor allem bleiben wir nahe am Markt dran. Im April laden wir über 1.000 Kunden zum Endress+Hauser Global Forum nach Basel ein; Thema ist die Transformation der Industrie. Dort sprechen wir mit unseren Kunden und lernen von ihnen – so, wie seit über 70 Jahren.



www.endress.com

Endress+Hauser 

People for Process Automation



Die Erbin der Abenomics

Japans neue Premierministerin Sanae Takaichi will gleichzeitig die Konjunktur ankurbeln und die Inflation bekämpfen. Anders als früher spielt der Markt aber nicht mit

Es war schon dunkel, als Sanae Takaichi in ihrem charakteristischen blauen Blazer vor die Kameras im Premierministeramt trat. In der Hand hielt Japans erste Regierungschefin eine Mappe mit der Aufschrift „Strategischer Investitionsplan“. Minuten zuvor hatte ihr Kabinett ein Konjunkturpaket genehmigt, das ganz ihre Handschrift trägt. Bereits nach einem Amtsmonat präsentierte die 64-Jährige ein Konjunkturpaket von umgerechnet 118 Milliarden Euro – gut 50 Prozent mehr als bei einem ähnlichen Projekt der Vorgängerregierung. Dies sei, so Takaichi, eine „verantwortungsvolle proaktive Finanzpolitik“.

Mit ihrem Milliardenprogramm will die Chefin der Liberaldemokratischen Partei einen schwierigen Spagat schaffen. Einerseits soll die für japanische Verhältnisse hohe Inflation bekämpft und die Kaufkraft gestärkt werden. Es gibt staatliche Zuschüsse zu Strom- und Heizkosten, ein einmaliges Kindergeld, Reisgutscheine für ärmere Haushalte, und eine Extrasteuern auf Benzin wird gestrichen. Für 2026 stellt Takaichi Steuergutschriften in Aussicht.

Zugleich will die 64-Jährige die staatlichen Investitionen hochfahren, auch durch höhere Schulden. Dafür hat sie 17 Sektoren ausserkoren, die Japan unabhängiger vom Ausland machen sollen. Dazu zählen die Kernfusion, die Biotechnologie, die Halbleiterfertigung und der Ausbau der Infrastruktur für KI-Rechenzentren. Auch den Schiffsbau will sie wiederbeleben. „In dieser Strategie ist die Gießkanne schon eingebaut“, kommentiert Martin Schulz, Chefökonom des IT-Konzerns Fujitsu.

Dazu passt: In ihren Rat für Wirtschafts- und Fiskalpolitik holte sich Takaichi zwei ausgewiesene Theoretiker für staatliche Verschuldung. Ex-Notenbankmitglied Masazumi Wakatabe plädiert für eine „Hochdruckwirtschaft durch akkommodierende Makropolitik“. Der Ökonom Toshihiro Nagahama vertritt eine japanische Version der „Modern Supply Side Economics“ (MSSE). Diese Denkrichtung unterscheidet sich von der klassischen liberalen Angebotslehre – Deregulierung, Staatsferne, niedrige Steuern – durch einen stärker interventionistischen Ansatz speziell in Zukunftsbranchen, in denen der Staat vorangehen soll.

Takaichis Vorbild ist der Ex-Regierungschef Shinzo Abe mit seinen Abe-

nomics – einer Wachstumsstrategie aus den 2010er-Jahren mit ultralockerer Geldpolitik, mehr Staatsausgaben und Strukturreformen. Takaichi sieht sich als politische Erbin von Abe. In der Finanzpolitik will sie das bisherige Jahresziel auf dem Weg zu einem ausgeglichenen Primärhaushalt (Staatseinnahmen gleich Staatsausgaben, ohne neue Kredite und Schuldendienst) auf einen längeren Zeitraum verteilen. Dann könne sie „flexibler“ haushalten.

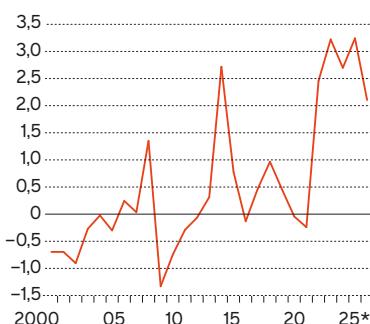
Nach einer Schätzung der Investmentbank UBS schrauben die Mehrausgaben die Wachstumsrate 2026 um 0,5 Prozentpunkte nach oben. Doch die Finanzmärkte reagieren bisher anders als von der Regierung erhofft. Der Nikkei-Index, der Anfang November über die Marke von 52 000 Punkten geklettert war, ist unter 49 000 Zähler gesunken. Auch die Talfahrt des Yen hält an, die japanische Währung hat in diesem Jahr rund 20 Prozent an Wert verloren. Die Renditen langlaufender Staatsanleihen steigen hingegen zwischenzeitlich auf den höchsten Stand seit der Finanzkrise.

„Das Experiment mit Abenomics 2.0 läuft nicht gut an“, resümiert Ökonom Schulz. Unter Abe habe Japan der Verschuldung freien Lauf gelassen, aber „dieses Rezept lässt sich nicht beliebig forschreiben“. Ein Grund: Japans Notenbank kaufte in den acht Abe-Jahren über die Hälfte aller Staatsanleihen auf und finanzierte so heimlich die Defizite im Staatshaushalt. Seither drosselt die Bank of Japan aber ihr Kauftempo, ihre Anleihebestände schmelzen ab. Private Käufer wie Pensionsfonds und Versicherungen zögern mit Blick auf die hohen Staatsschulden, diese Lücke zu füllen.

Zwar ist die Schuldenquote Japans auch dank der Inflation von 258 Prozent im Jahr 2020 auf 237 Prozent 2024 gefallen.

DEFLATION WAR GESTERN

Inflationsrate in Japan (in Prozent)



*ab 2025 Prognose; Quelle: IWF

Steigende Steuereinnahmen ließen vor allem das Defizit im Primärhaushalt sinken. Mit Schuldendienst sieht das schlechter aus, ist Japan doch immer noch die am höchsten verschuldete Industrienation der Welt. Takaichis Ausgabenpolitik könnte den positiven Trend nun wieder umkehren. „Wir waren auf einem guten Weg“, sagt Naomi Fink, Aktienstrategin des Vermögensverwalters Amova AM. „Japan sollte seine Haushaltsdisziplin bewahren, um das Marktvertrauen nicht zu untergraben.“

Zumal das Konjunkturpaket die Widersprüche der „Takaichinomics“ offenlegt: Die Premierministerin hat die Bekämpfung der Inflation zur Priorität erklärt, während die Abenomics-Politik Inflation erzeugen wollte, um die hartnäckige Deflation zu vertreiben. Ihre Strategie untergräbt zudem das Vertrauen in die japanische Währung. Der schwächere Yen treibt die Inlandspreise, da Japan bei vielen Produkten auf Importe angewiesen ist.

Die Inflation kehrte im Frühjahr 2022 nach Japan zurück, als Folge der Pandemie. Inzwischen liegt die Teuerungsrate seit 43 Monaten über dem Notenbankziel von zwei Prozent. Die Notenbank erhöhte ihren Leitzins im April 2024 und danach noch zweimal, sodass der reale Zinssatz negativ blieb. Gleichzeitig bleibt das Wachstum der weltweit viertgrößten Volkswirtschaft anamisch: Die Wirtschaftsleistung übertraf erst in diesem Jahr wieder das Niveau von 2018. Und nach immerhin sechs positiven Quartalen ist sie im abgelaufenen Vierteljahr real um 0,4 Prozent geschrumpft.

Nach Ansicht von Japanökonom Richard Katz befindet sich Japan bereits in einer Stagflation, einer Melange aus geringem Wachstum und relativ hoher Inflation. Für die Politik ergibt sich daraus ein Dilemma: Das beste Rezept gegen die Inflation wären höhere Zinsen, damit aber würde die Notenbank das Wachstum bremsen. Das kann sich Takaichi, die einer Minderheitsregierung vorsteht, politisch kaum leisten. Gibt sie hingegen fiskalisch Gas, verstärkt sie den Inflationsdruck. Da hilft es wenig, dass die Premierministerin argumentiert, Japans Inflation sei nur vorübergehend, weil der Preisdruck vor allem von außen komme.

Beobachter sehen nun einen Konflikt zwischen Regierung und Notenbank aufziehen – vielleicht schon im kommenden Monat: Am 18. und 19. Dezember trifft sich die Bank of Japan, um über die Leitzinsen zu entscheiden.

Trübe Erwartungen

Die finanziellen Bedingungen für einen Aufschwung sind da. Die Indikatoren aber deuten auf Stillstand

TEXT Bert Losse, Henrike Adamsen

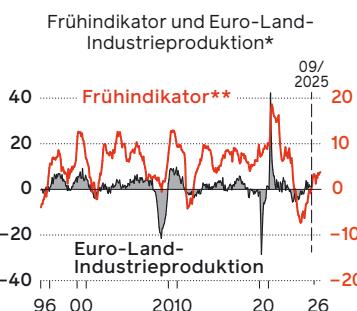
Vierzig Seiten Industriekrise. So viel Platz nehmen sich die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie, um die wirtschaftliche Lage des Landes und ihrer Branche zu schildern. Eine Grafik ist mit „längste Wirtschaftskrise in der Geschichte der Bundesrepublik“ betitelt. Im dritten Quartal seien Aufträge, Umsatz und Produktion in der Branche zurückgegangen. Ein „Rückschlag für die erhoffte Stabilisierung“, heißt es.

Die meisten Konjunkturindikatoren bestätigten den Eindruck. Anzeichen einer wirtschaftlichen Erholung fehlen. Der ifo-Geschäftsklimaindex sank im November überraschend auf 88,1 Punkte. Analysten der Commerzbank waren eigentlich von einem Anstieg auf 89 Punkte ausgegangen.

Auch die zuvor zwei Monate hintereinander gestiegenen Exporterwartungen verzeichneten im November einen Rücksetzer, berichtet das Münchner ifo Institut. Exportorientierte Unternehmen, die jahrzehntelang maßgeblich zur wirtschaftlichen Dynamik Deutschlands beigetragen haben, kämpfen mit starker Konkurrenz aus China. Das Stichwort Chinaschock 2.0 macht immer häufiger die Runde, in Anlehnung an den ersten Chinaschock der 2000er-Jahre. Damals traf Chinas Eintritt in den Welthandel Deutschland weniger empfindlich als andere Industrienationen wie die USA oder Italien.

Auf bessere Zeiten deutet hingegen der Monetary Stimulus Indicator für die Euro-Zone hin, den der Vermögensverwalter Bantleon für die WirtschaftsWoche ermittelte. Das Barometer ist im November auf einen neuen Höchststand gestiegen. „Der Indikator gibt damit für das gesamte kommende Jahr einen freundlichen konjunkturellen Rahmen vor“, sagt Bantleon-Chefvolkswirt Daniel Hartmann. Der Frühindikator bündelt verschiedene monetäre

VORSICHTIGER OPTIMISMUS



* Veränderungen zum Vorjahr in Prozent;
** monetärer Frühindikator, um zwölf Monate nach vorne verschoben; Quelle: Bantleon

Größen wie Zinsdifferenzen, Geldmenge und das Kreditneugeschäft der Banken. Er hat einen Vorlauf von zwölf Monaten gegenüber der Realwirtschaft.

Möglicherweise machen sich die günstigen Finanzierungsbedingungen bereits im vierten Quartal bemerkbar. Die Bundesbank geht in einer neuen Prognose davon aus, dass die Wirtschaftsleistung im vierten Quartal leicht steigen wird – nach Stagnation im dritten Quartal. Zuletzt hatten die Investitionen wieder zugelegt, auch wenn das die Exportschwäche nicht ausgleichen konnte. In der Bauindustrie ziehen zumindest die Aufträge an: Der Tiefbau meldete im September gegenüber August ein Plus von 13 Prozent. Für die gesamte Baubranche waren es im Dreimonthsvergleich vier Prozent. Analysten rechnen für 2025 insgesamt mit einem BIP-Wachstum von 0,2 Prozent. ■

DIE KONJUNKTUR IN ZAHLEN



Über diesen QR-Code sind die wichtigsten deutschen Wirtschaftsindikatoren abrufbar

NACHGEFORSCHT



Investieren im Kriegsgebiet

Kriege schaffen auch ökonomisch große Unsicherheit. Ziehen Privatinvestoren ihr Geld aus Kriegsgebieten ab? Philipp Nikol von der Uni Duisburg-Essen hat dazu eine neue Studie erstellt – und kommt zu einem anderen Ergebnis.

Nikol: „Ich habe untersucht, wie private Kapitalgeber in Kriegsgebieten investieren und wie nachhaltig die grenzüberschreitenden Investitionen sind. Dafür habe ich mir für 18 Länder und anhand von 19 großen Kriegen die Nettokapitalflüsse zwischen In- und Ausland angesehen, Bürgerkriege sind ausgenommen. Die Daten umfassen den Zeitraum von 1881 bis 2020 und basieren hauptsächlich auf der Correlates-of-War-Datenbank und der Global-Capital-Flows-Datenbank der Harvard Kennedy School. Die Ergebnisse zeigen, dass Kriegsgebiete kurzfristig einen Zufluss privaten Kapitals verzeichnen. Zu Kriegsbeginn steigen die grenzüberschreitenden privaten Investitionen, gemessen am Bruttoinlandsprodukt, im Schnitt um 1,2 Prozentpunkte über den Vorkriegstrend. Drei Jahre nach Kriegsbeginn erreichen sie ihren Höhepunkt mit einem Plus von drei Prozentpunkten. Der Effekt ist bei Gläubigerländern größer als bei Schuldnerländern. Ich vermute, dass es sich nicht um neues Kapital handelt, sondern um im Ausland investiertes Kapital inländischer Investoren, das in Kriegszeiten repatriert wird. Dieser Effekt bleibt bis zu zehn Jahren nach Kriegsbeginn bestehen. Erst langfristig steigen die Kapitalflüsse privater Kapitalgeber ins Ausland wieder.“

Aufgezeichnet von Lara Dehari

Jetzt sichern



Ab April 2026:

Terminal 3 setzt neue Maßstäbe für Marken.

Ihre Botschaft im erweiterten Premium-
umfeld des Flughafen Frankfurt –
smart inszeniert und global wirksam.

Mehr erfahren:



www.media-frankfurt.de

Media Frankfurt.
Der Nr. 1 Flughafenvermarkter.

Selbst das Sparbuch hilft

Denkfabrik Müssen wir weniger Geld zurücklegen, damit mehr Kapital für Investitionen frei wird? Nein. Trotzdem sollten wir anders sparen

TEXT Clemens Fuest

Die Diagnose ist eindeutig: Deutschland befindet sich in einer massiven Investitionskrise. Die privaten Investitionen sinken seit Jahren und sind mittlerweile auf das Niveau von 2015 zurückgefallen. Die Ausgaben für staatliche Investitionen haben sich zwar besser entwickelt, aber Teile der öffentlichen Infrastruktur sind trotzdem ein Sanierungsfall.

Im scharfen Kontrast dazu sind die privaten Haushalte in Deutschland eifrige Sparer, auch im internationalen Vergleich. Die deutsche Bruttosparquote lag 2024 bei 20 Prozent der verfügbaren Einkommen. Im EU-Durchschnitt waren es nur knapp 15 Prozent, in den USA nur 11 Prozent.

Leider aber landet dieses Geld oft auf niedrig verzinsten Sparbüchern. Diese Sparbuchkultur stößt zunehmend auf Kritik. Könnten die Mittel nicht eingesetzt werden, um Investitionen zu finanzieren? Für Kanzler Friedrich Merz scheint die Antwort klar zu sein: „Auf den deutschen Konten, Sparkonten und laufenden Girokonten liegen 2,8 Billionen Euro. Stellen Sie sich mal einen kurzen Augenblick vor, wir wären in der Lage, davon nur zehn Prozent zu mobilisieren – mit einem vernünftigen Zinssatz für die öffentliche Infrastruktur in Deutschland.“

Man könnte hier einwenden, dass Girokonten für den täglichen Zahlungsverkehr benötigt werden und es nicht überraschend ist, dass dort viel Geld liegt, auch wenn es nicht verzinst wird. Von den erwähnten 2,8 Billionen Euro liegen allerdings 1,2 Billionen Euro auf Sparbüchern, also in ähnlichen niedrig verzinsten Anlagen. Gleichwohl ist die Vorstellung irreführend, dass Ersparnisse, die nicht in reale Investitionen fließen, umgelenkt werden könnten und müssten.

Rücklagen auf Sparkonten sind wirtschaftlich nichts anderes als Kredite der privaten Haushalte an Banken. Die Banken verwenden diese Mittel ihrerseits für Investitionen. So halten viele Banken hohe Bestände an Staatsanleihen, sie verleihen die Ersparnisse ihrer Kunden also an den Staat. Sofern der Staat die so aufgenommenen Mittel nicht für Konsum auf Pump, sondern für Investitionen verwendet, findet die von Merz geforderte Verwendung der privaten Ersparnisse für öffentliche Infrastrukturinvestitionen bereits statt. Dass die Guthaben auf Sparbüchern niedrig verzinst werden, beeinflusst die Verteilung der Erträge zwischen Banken und Sparern, verhindert bei gegebenem Sparvolumen aber keine Investitionen.

„Die deutsche Bruttosparquote lag 2024 bei 20 Prozent der verfügbaren Einkommen. Im EU-Durchschnitt waren es nur knapp 15 Prozent“

Reicht es also aus, wenn privates Kapital über Banken und Staatsanleihen in öffentliche Infrastrukturinvestitionen fließt? Nicht wirklich. Eine direkte Beteiligung privater Investoren an Infrastrukturinvestitionen ohne den Umweg über Staatsanleihen könnte durchaus segensreich sein – sofern etwa das private Engagement die Effizienz der Investitionen steigert, also etwa Baukosten für öffentliche Gebäude oder Straßen reduziert. Das würde erfordern, dass private Investoren einen Teil der unternehmerischen Risiken bei Errichtung und Betrieb der Infrastruktur tragen.

MEHR EFFIZIENZ DURCH PRIVATINVESTOREN

So etwas funktioniert vor allem dann, wenn damit Einnahmen möglich werden, zum Beispiel beim Bau von Autobahnen, für die Mautabgaben anfallen oder bei Gebäuden, die später Mieterräge erzielen. Die Rolle privater Investoren besteht also weniger in der Bereitstellung von Kapital, sondern in der Steigerung der Effizienz des Managements bei der Errichtung und beim Betrieb der Infrastruktur.

Es hat dennoch Nachteile, wenn ein großer Teil der Ersparnisse auf Sparkonten landet. Banken leiten das Geld in vergleichsweise sichere Investitionen. Volkswirtschaftlich bedeutende, aber riskante Investitionen wie etwa die Finanzierung neu gegründeter Unternehmen fallen dabei unter den Tisch.

Hinzu kommt, dass die niedrigen Zinsen auf Sparbücher das Sparen nicht sonderlich attraktiv erscheinen lassen. Gerade in Zeiten, in denen die umlagefinanzierte Rente an Bedeutung verliert und Menschen verstärkt selbst vorsorgen müssen, ist eine attraktive Rendite wichtig. Die bieten Sparbücher nicht, eher Aktienanlagen einschließlich gut diversifizierter Fonds zur Finanzierung junger Unternehmen.

Es geht also weniger darum – wie der Kanzler es wünscht –, private Ersparnisse in Infrastrukturinvestitionen umzuleiten. Ziel muss sein, Märkte für Aktien und Risikokapital zu fördern und Sparern Zugang zu dieser Anlageform zu verschaffen. Das hätte zwei positive Effekte: Erstens würde privates Sparen zur Altersvorsorge attraktiver. Zweitens hätten gerade neu gegründete und mittelständische Unternehmen, die in Deutschland investieren möchten, aber bislang keine Finanzierung bekommen, bessere Chancen, Projekte umzusetzen. Das könnte dazu beitragen, die Investitionskrise in Deutschland zu überwinden. ■



CLEMENS FUEST,
57,
–
ist Präsident
des Münchner
ifo Instituts und
Professor an der
LMU München.

Frankfurter Allgemeine Zeitersparnis



F.A.Z. Der Tag: Ihr kompakter Nachrichtenüberblick.

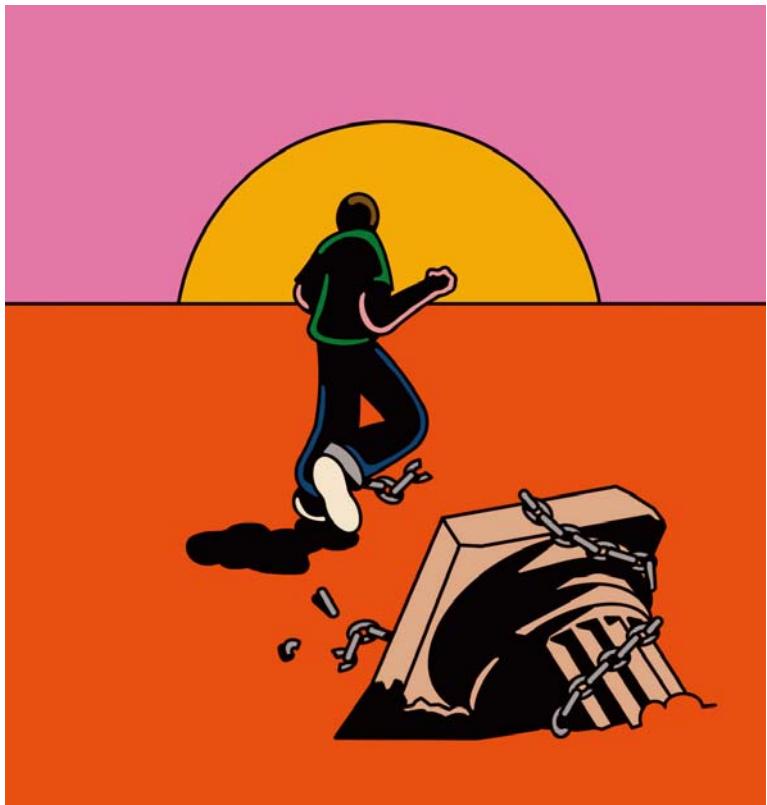
Die App F.A.Z. Der Tag liefert mit nur 10 Artikeln das Wesentliche auf einen Blick. Ausgewählte Analysen und Kommentare, ein täglicher Podcast, ein News-Quiz und personalisierte Beiträge informieren über die Themen, die für Sie zählen. Modern aufbereitet und intuitiv bedienbar.

Jetzt die neue
Version im App Store
downloaden.



reddot winner 2025





Den Horizont zurückerobern

Von Emanzipation zu Resilienz: die Grundzüge einer neuen Fortschrittserzählung zur Verteidigung der liberalen Demokratie und Marktwirtschaft

TEXT
Matti Otten

ILLUSTRATION
Fran Caballero

D

ie Demokratie ist nicht perfekt, aber die beste Option, die wir haben. Das von Winston Churchill abgeleitete Bonmot zirkuliert immer dann, wenn es um die Rechtfertigung der freiheitlichen Ordnung von Politik und Wirtschaft geht – ist aber gerade heute Ausdruck einer selbstgefälligen Passivität: Die Verteidiger des liberalen Gesellschaftsprojekts ziehen sich hinter die Kurzformel des britischen Konservativen zurück – und überlassen das Feld seinen Herausforderern.

Wenn eine ifo-Studie zeigt, dass es Kindern in Deutschland einmal kaum besser gehen wird als ihren Eltern, wird das Aufstiegsversprechen brüchig. Wenn nach Erhebungen der Körber-Stiftung 63 Prozent der Deutschen glauben, dass die Bundesrepublik den bevorstehenden Transformationsaufgaben nicht gewachsen ist, dann ist Zukunft nicht mehr Fortschrithoffnung, sondern Drohkulisse. An dieser Stelle reicht es nicht, zu sagen: „Wird schon wieder, wir leben doch im besten aller Systeme.“ Wenn Demokratien nicht mehr für Verbesserung, für ein Mehr und Aufwärts stehen, büßen ihre Institutionen, die das Fundament der offenen Gesellschaft bilden, Vertrauen ein. Und das hat Folgen.

Die Diagnose des Verlusts der kollektiven Fortschrittserzählung ist nicht neu. Gerade aber in Zeiten, in denen sich scheinbare Alternativen wie der Populismus oder der chinesische Staatskapitalismus als Herausforderer von liberaler Demokratie mit marktwirtschaftlicher Fundierung positionieren, braucht es eine Revitalisierung. Wir müssen am Zukunftshorizont der Demokratien wieder glaubhafte Fortschrittspotenziale aufscheinen lassen.

DER PREIS DES MARKTES

Zuvor lohnt sich ein Blick auf die Paradoxien der Moderne, konkret: auf den Verlust von sinnstiftenden Bindungsstrukturen zugunsten einer schier unendlichen Optionsvielfalt. Das gilt sowohl für individuelle Biografien als auch für die Gesellschaft als Ganzes: Was früher mal sozial eingebettet und obligatorisch war – Religion, Verein, Dorfgemeinschaft –, ist heute mobil, fakultativ und flüchtig. Während es vor drei Generationen noch selbstverständlich war, dass man in die beruflichen Fußstapfen der Eltern trat, stehen einem heute Hunderte von Ländern, Berufen und Karrierewegen offen. Rollenverteilungen haben sich zugunsten von flexiblen Familienentwürfen aufgelöst. Einkäufe erledigen wir nicht mehr in der örtlichen Fußgängerzone, sondern in den unendlichen Konsumwelten des Internets.

Der Soziologe Ralf Dahrendorf (1929–2009) hat die sozialen Institutionen und Bezugspunkte wie Familie, Beruf und Ortsverbundenheit unter dem Begriff der Ligaturen zusammengefasst. Für ihn verleihen sie Wahlmöglichkeiten erst Bedeutung. Durch Ligaturen würden Optionen zu sinnvollen Entschei-

dungen. Sie seien die identitätsstiftenden Leitplanken des eigenen und gesellschaftlichen Lebens.

Die Paradoxie der Moderne besteht nun darin, dass der Gewinn an Optionen seinen Preis im Verlust identitätsstiftender Ligaturen hat. Im alten Fortschrittsnarrativ hat diese Entwicklung zunächst als Emanzipationsgeschichte ihren Auftritt: Die Disruption alter Ligaturen (im Sinne überlebter Traditionen) wird als emanzipatives Vorwärts gedeutet: Das Fortschrittsnarrativ bewältigt die Erosion der Ligaturen, indem Verluste in den Glauben an eine bessere und freiere Zukunft aufgelöst werden.

Das Wirtschaftssystem spielt bei dieser Verlust-invisibilisierung (Andreas Reckwitz) eine Schlüsselrolle. Insbesondere die Marktwirtschaft zeigt dabei allerdings ein janusköpfiges Gesicht. Einerseits fungiert sie als Motor der Wohlstandverbesserung. Sie eröffnet Wahlfreiheit in Beruf – und ermöglicht Konsum, unabhängig von Herkunft und Tradition. Der Wettbewerb bricht alte Privilegien auf und fördert Innovation und Aufstieg. Eigentum schafft Selbstbestimmung und Sicherheit. In diesem Sinne ist die Marktwirtschaft auch Anbieter von Sinn und Bedeutung. Die Arbeitsteilung verleiht Menschen Identität in ihrer Rolle als Handwerker oder Ingenieurin, als Teil eines Unternehmens oder einer Branche. Auch Konsumpraktiken und Produkte haben Ligaturpotenzial. Man denke nur an die leidenschaftliche BMW-Fahrerin oder den überzeugten Veganer.

Zur Wahrheit gehört allerdings auch, dass Brüche, Wechsel und Neuanfänge die neue Normalität in beruflichen Biografien sind – und dass unsere gesellschaftliche Realität von marktwirtschaftlichen Anpassungsprozessen geprägt ist, angetrieben von Klimawandel, Digitalisierung, Künstlicher Intelligenz. Das bringt Verlusterfahrungen mit sich – weil die Marktwirtschaft Einbußen in Einkommen und Status nicht mehr abfedern, ihr Verbesserungsversprechen nicht mehr halten kann. Der globalisierte Kapitalismus produziert in westlichen Gesellschaften eine wachsende Zahl Modernisierungsverlierer. Und zum materiellen Verlustempfinden gesellt sich ein empfundener Kulturverlust.

Kurzum: Das Fortschrittsversprechen gilt in den westlichen postindustriellen Gesellschaften nur noch für wenige – und der (Rechts-)Populismus kapitalisiert die realen und antizipierten Ligaturverluste der vielen. Er ist, als Verlustunternehmer, der politische Profiteur des Ligaturverfalls, indem er aus der Fortschrittsskepsis der Modernisierungsverlierer ein Retrotopia (Zygmunt Bauman), ein zukunftsorientiert-vergangenheitsseliges Verbesserungsversprechen entwickelt: Make XY Great Again ...

Zudem liefert der Ligaturverfall Stoff für eine antagonistische Opfererzählung: Das „wahre“ Volk sei den liberal-kosmopolitischen Eliten und „ihrer“ Demokratie und Marktwirtschaft ausgeliefert. Patrick Deneen, ein postliberaler Vordenker und Vertrauter des US-Vizepräsidenten JD Vance, bringt die

Die Gewinner des Essay-Preises 2025

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

Die Jury hat sich über mehr als 60 Texte gefreut, sie gelesen, diskutiert, bewertet – und gratuliert Matti Otten zum ersten Preis in der Kategorie NextGen, dotiert mit 2000 Euro.



MATTI OTTEN, 22,

–
studiert Internationale Beziehungen an der TU Dresden und ist Regionalleiter der Jungen Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik in Sachsen.

Logik in einem Buch mit dem Titel „Regime Change“ auf den Punkt. Wird dieses Narrativ zum Dogma, bereitet es den Boden für eine antipluralistische, autoritäre Politik. Dann schützen angeblich Protektionismus und „Remigration“ abgehängte Arbeiter vor Statusverlust und Globalisierung; dann vernichten Emissionshandel und Klimapolitik seinen Arbeitsplatz. Dann sind Gerichte der verlängerte Arm einer Elite, die den „Volkswillen“ rechtlich unterdrückt.

Auf ein Wiederaufblühen der klassischen Fortschrittszählung zu hoffen wäre naiv und ignorant. Ein neues tragfähiges Narrativ muss daher zweierlei leisten. Es muss wieder kollektive Win-win-Erlebnisse stiften. Und das stiefmütterliche Verhältnis der alten Fortschrittszählung zu Verlusten überwinden.

Nach Dahrendorf ist Fortschritt eine Funktion aus Wahlmöglichkeiten und Ligaturen. Wir haben uns zu lange an das Mehr an Optionen geklammert und die Rolle der Ligaturen vernachlässigt. Künftig heißt Fortschritt nicht, dass niemand mehr verliert, aber dass diese Verluste tragbar und anerkannt werden. Marktwirtschaft wird dann nicht mehr als Maschine von Emanzipationschancen verklärt, sondern als ambivalente Kraft begriffen. Schöpferisch und zerstörerisch zugleich – aber gerade dadurch weniger angreifbar. Fortschritt wird vom Emanzipationszum Resilienzverbesserungsversprechen.

MEHR RESILIENZ UND ANERKENNUNG

Das klingt zunächst einmal nüchtern und wenig affizierend, hat aber einen zentralen Vorteil: Legitimität erwächst nicht aus einem unglaublich gewordenen Mehr, sondern aus der wachsenden Fähigkeit, Verluste zu bewältigen. Ein solch neues Fortschrittsnarrativ verlangt die Schaffung neuer Ligaturen und die Verbesserung der Verlustresilienz. Der Auftrag der Marktwirtschaft ist es dann, Modernisierungsverlierern statt bloßer Kompensation Anerkennung, neue Rollen und Zugehörigkeiten zu bieten.

Wenn der ehemalige Schweißer in der neuen Batteriefabrik nicht nur eine neue Stelle findet, sondern als Ausbilder gebraucht wird, entwickelt sich Strukturwandel zur Anerkennungsgeschichte. So wird das Resilienzversprechen mit Leben gefüllt und zu einer tragfähigen Zukunftserzählung.

Die Symbiose aus liberaler Demokratie und Marktwirtschaft war nie perfekt. Sie wird es auch nie sein. Gerade deshalb muss sie immer wieder neu begründet werden. Der Maßstab ist nicht Perfektion, sondern Problemlösungskraft, getragen von einem glaubwürdigen Fortschrittsnarrativ: einem Resilienzverbesserungsversprechen. Es hat das Potenzial, liberale Demokratie und Marktwirtschaft zusammenzuhalten. Ob es stark genug ist, um seinen Gegnern zu widerstehen, wird sich zeigen. Sicher ist: Scheitern wir auf der Suche nach einer neuen Fortschrittszählung, scheitert mehr als ein Narrativ. Nicht nur deshalb ist es einen Versuch wert. ■

Prunk für den Premier

Ein anderer Blick auf die Wirtschaft: Äthiopien leidet unter Armut, Hunger und Konflikten – und baut einen Palast für zehn Milliarden Dollar

TEXT
Nele Antonia Höfler

SATELLITENBILDER
LiveEOw



Der Yeka-Wald vor den Toren von Äthiopiens Hauptstadt Addis Abeba lud jahrzehntelang zum Wandern, Joggen und Holzsammeln. Inzwischen ist das nicht mehr möglich.

Vom einen auf den nächsten Tag versperrten Bauzäune den Weg. Statt eines Waldes thront auf dem Hügel über der Stadt nun eine gigantische Baustelle. Was hier entsteht, können selbst die Bewohner von Addis Abeba nicht genau beantworten. Offizielle Informationen gibt es nicht. Dafür viele Mutmaßungen: Premierminister Abiy Ahmed soll auf der 500 Hektar großen Fläche ein neues Regierungsviertel



Die ganze Geschichte unter
[www.wiwo.de/
wvo357](http://www.wiwo.de/wvo357)

errichten. Bestehend aus einem Palast, Ministerresidenzen, künstlichen Seen, einem Luxushotel und über 400 000 Wohneinheiten. Kostenpunkt: offenbar bis zu zehn Milliarden Dollar – mehr als die Hälfte des äthiopischen Staatshaushalts. Dabei steckt das Land tief in der Krise. Knapp 20 Prozent der Bevölkerung sind unterernährt. Die Hälfte der Äthiopier hat keinen Zugang zu Strom. Das sogenannte Chaka-Projekt ist jedoch nur eines von vielen Bauprojekten in der äthiopischen Hauptstadt: Zehntausende Menschen wurden in den letzten Jahren aus der Innenstadt vertrieben – für Parks, Straßen und Radwege. ■



04.01.2023



06.10.2025



15.11.2022



06.10.2025



08.12.2021



Auf der freien Fläche haben sich über die Jahre vereinzelt Bewohner niedergelassen. Heute ist von ihren Blechhütten nichts mehr zu sehen. An ihrer Stelle entsteht ein neues Luxuswohnviertel



Produktentwickler
Marius Hansen
analysiert verschie-
dene Rohstoffe für
ein neues Fleisch-
ersatzprodukt

Die Protein-wende

Der Fleischersatzboom ist vorbei. Nestlé und Unilever ziehen sich zurück, Start-ups gehen pleite – nur der deutsche Marktführer Rügenwalder Mühle setzt unverdrossen auf das vegetarische Schnitzel

TEXT
Nele Antonia Höfler

FOTOS
Magdalena Maria Stengel



Wenn sie die Sicherheitsschleuse am Eingang des rötlichen Backsteingebäudes im niedersächsischen Bad Zwischenahn passiert haben, dürfen sich die Mitarbeiter der Rügenwalder Mühle überall auf dem Fabrikgelände bewegen. Mit einer Ausnahme: Eine Tür im Keller des Gebäudes ist immer verschlossen. Wer Einlass begehrt, muss klopfen. Und erhält dann nicht selten zur Antwort: „Nicht jetzt, wir sagen Bescheid, wenn wir fertig sind.“

So erzählt das Katrin Gros, die hinter der Tür arbeitet. Genauer: von hier aus die Entwicklungsabteilung des Herstellers von Wurst und Fleischersatz leitet. Rügenwalder hat sich in der Veggiebranche einen Ruf als Vorreiter erarbeitet. Damit das so bleibt, lässt Gros nur in Ausnahmefällen Abteilungsfremde hinein.

Wie an diesem grauen Herbsttag. Als sich die schwere Metalltür schließlich öffnet, fällt der Blick auf eine fast turnhallengroße Küche. Mitarbeiter in weißen Kitteln eilen durch die Gänge, es riecht nach Wurst, dabei ist von der weit und breit nichts zu sehen. Schon vor über zehn Jahren hat das Rügenwalder Entwicklungs- team herausgefunden, dass eine Mischung aus Sojaprotein, Weizenmehl und Haferfasern mithilfe der richtigen Gewürze nicht nur so riecht wie Fleisch, sondern auch so schmeckt.

Zwei Drittel ihres Umsatzes verdanken die Niedersachsen heute vegetarischen Produkten. Von einem Wursthersteller unter vielen ist das Unternehmen zum Marktführer in einem Segment mutiert, das es vor nicht allzulanger Zeit noch gar nicht gab. Gros' Team hat sich derweil mehr als verdoppelt, die Arbeitsfläche der Entwicklungsabteilung ebenfalls. Wände wurden eingerissen, Laborräume gebaut. Ein neuer Gewürzraum soll folgen. „Wurst wird seit Jahrhunderten produziert, das Konzept steht“, sagt Gros. Ganz anders bei Ersatzprodukten: „Wir mussten uns alles von Grund auf allein beibringen.“ Nicht nur die Zahl der Neuprodukte sei gestiegen, sondern auch deren Komplexität.

Größte Herausforderung ist die rasant wachsende Konkurrenz. Rügenwalder Mühle war einst der erste deutsche Hersteller von Sojaschnitzeln und veganer Mortadella, ist aber schon lange nicht mehr der einzige. Konzerne wie Unilever



Beyond Boom

Nestlé

Die ursprünglich israelische Marke Garden Gourmet gibt es seit 1986. 2007 stieg Nestlé ein. Ab 2017 wurde die Produktion stark ausgebaut. Jetzt läuft der Rückbau: Im tschechischen Werk müssen 80 Mitarbeiter gehen, das Werk in Conow schließt Nestlé Ende 2025 ganz.

Unilever

Mit dem Kauf von The Vegetarian Butcher stieg der britische Nahrungsmittelhersteller 2018 in das Geschäft mit Fleischersatz ein. Die Beziehung währt nicht lange: In diesem Jahr hat der Konzern die Marke an den niederländischen Konkurrenten Vivera verkauft.

Beyond Meat

Von der 14 Milliarden Dollar hohen Börsenbewertung sind heute nur noch 500 Millionen Dollar übrig. Die Konsequenz: Sparmaßnahmen und Stellenabbau. Aber auch ein neues Konzept: Neue Produkte sollen nicht mehr nach Fleisch aussehen und auch nicht so schmecken.

und Nestlé entdeckten den Markt. Im vergangenen Jahr wurden in Deutschland 126 500 Tonnen Fleischersatzprodukte produziert, das sind 1,5 Kilo für jeden hierzulande, vom Baby bis zum Greis. Ein bedeutender Markt, aber kein besonders stark wachsender mehr: Die Goldgräberstimmung der ersten Jahre ist einem Nullsummenspiel gewichen. Wer überleben will, muss andere Spieler verdrängen. Und mit diversen Argumenten punkten. Klimaversprechen allein reichen als Kaufargument nicht mehr aus. Um Kunden zu überzeugen, müssen Produkte sowohl lecker als auch gesund sein. Selbst wenn das gelingt, bleibt eine mächtige Konkurrenz: die fleischliche Alternative.

„Menschen, die in der Vergangenheit noch Fleischersatzprodukte konsumiert haben, gehen wieder zurück zur Grillwurst und zum Schnitzel“, erklärt Werner Motyka, Lebensmittelexperte der Beratungsfirma Munich Strategy. Nachdem Fleischersatz jahrelang hohe zweistelligen Wachstumsraten verzeichnete, sind inzwischen sowohl Umsatz als auch Absatz rückläufig. Laut dem Marktforschungsinstitut NIQ ging der Absatz gekühlter Fleischersatzprodukte von Januar bis Oktober 2025 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um drei Prozent zurück. Der Pro-Kopf-Verzehr von Fleisch ist dagegen zuletzt wieder leicht gestiegen. Ersatzprodukte stünden zwar zur Genüge parat, sagt Kai-Markus Hock, unabhängiger Berater für die Lebensmittelindustrie. Kunden würden beim Einkauf jedoch pragmatischer: Sie entscheiden vor allem nach Preis, Qualität und Verfügbarkeit. „Im Ergebnis führt das zu einer Marktbereinigung“, sagt Hock.

Es sind vor allem große Lebensmittelkonzerne, die sich derzeit schrittweise von der Produktkategorie verabschieden. Nestlé etwa baute zuletzt 80 Arbeitsplätze in seinem tschechischen Werk in Krupka unmittelbar an der deutschen Grenze ab. Grund dafür: die sinkende Nachfrage nach pflanzlichen Fleischalternativen, die der Konzern dort produziert. Sein Werk in Conow in Mecklenburg-Vorpommern schließt der Schweizer Lebensmittelkonzern Ende des Jahres vollständig. Auch dort laufen bislang pflanzenbasierte Produkte der Marke Garden Gourmet vom Band. Der britische Konkurrent Unilever hat sein Start-up Vegetarian Butcher bereits an den niederländischen Fleischersatzhersteller Vivera verkauft.



Katrin Gros leitet die Forschungs- und Entwicklungsabteilung der Rügenwalder Mühle

Abgeschirmt von der Außenwelt, verkosten hier Testpersonen neue Rügenwalder-Produkte

Noch dramatischer ist die Lage bei den Start-ups in der Branche. Mehrere kleinere Anbieter wie Alife Food oder easyVegan mussten zuletzt den Betrieb einstellen. Von den über 14 Milliarden Dollar, mit denen die Börse einst den Pionier Beyond Meat bewertete, sind heute nur noch gut 500 Millionen übrig. Im dritten Quartal sank der Beyond-Meat-Umsatz in den USA um mehr als ein Fünftel. Die Konsequenz: Sparmaßnahmen, Stellenabbau.

GEBREMSTE MARKTDYNAMIK

Auch für Branchenprimus Rügenwalder Mühle sind die glorreichen Jahre vorbei. Von der rein fleischlosen Zukunft, von der sie hier noch vor zehn Jahren träumten, ist heute keine Rede mehr. Noch wächst der Marktführer, gegen den Trend – aller- ▶



dings längst nicht mehr so stark wie noch vor einigen Jahren. Von Januar bis Oktober 2025 legte das Unternehmen bei Umsatz von Ersatz- und Fleischprodukten um 4,4 Prozent zu. 2024 war der Umsatz noch um neun Prozent auf gut 290 Millionen Euro gestiegen.

Das flatterige Marktumfeld bewegte die Eigentümerfamilie Rauffus schließlich zu einem weitreichenden Schritt. Nach 190 Jahren in Familienhand verkauften die Inhaber im Frühjahr des vergangenen Jahres den Großteil ihrer Anteile (85 Prozent) an die Kölner Zucker- und Chipsdynastie Pfeifer & Langen (Diamant Zucker, Funny Frisch). „Die Erkenntnis war, dass man als relativ kleine Familie zur Zukunftsgestaltung der Rügenwalder Mühle ein Stück weit an seine Grenzen stößt“, erklärt Rügenwalder-Chef Jörg Pfirrmann.

Pfirrmann kam 2020 als CFO zu Rügenwalder. Anfang des Jahres übernahm er den Chefposten von seinem Vorgänger Michael Hähnel. Im Chefbüro hat sich Pfirrmann bis heute nicht eingerichtet. Die Wand schmückt dort noch immer ein Poster seines Vorgängers. Es zeigt die Worte: Müsste, hätte, sollte, könnte – alle sind durchgestrichen. Darunter steht das Wort „machen“, versehen mit einem Ausufezeichen. Pfirrmann hebt entschuldigend die Hände. Sein Stil sei das nicht, sagt der Manager. Dabei könnte die angeschlagene Branche ein wenig neue Anpackermentalität durchaus gebrauchen. Die vergangenen Jahre haben ihre Spuren hinterlassen, nicht wenige rätseln immer noch, was das seltsame Wesen Verbraucher denn nun wirklich antreibt.

Immerhin wissen sie inzwischen, was dieser Antrieb nicht ist: „Nachhaltigkeit steht auf der Prioritätenliste der Konsumenten nicht mehr so weit oben wie noch vor einigen Jahren“, fasst Pfirrmann das Kernproblem der Branche zusammen. Wichtiger sei heute persönliche Sicherheit. Dazu zähle finanzielle Sicherheit, aber auch Gesundheit. „Das hat die Marktdynamik eingebremst.“

Gleichzeitig hat echtes Fleisch zuletzt an Popularität zurückgewonnen. Besonders in den USA, aber auch in Deutschland. Alois Rainer, Bundesminister für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat und gelernter Metzger, betont immer wieder, für ihn gehöre Fleisch zu einer ausgewogenen Ernährung dazu. Sein Parteichef Markus Söder präsentiert sich in sozialen Medien fast demonstrativ konsequent vor

einem Teller mit Leberkäse oder Bratwurst.

Einig sind sich Produktkenner jeglicher politischer Couleur in einer Einschätzung: Die Fleischalternativen haben ein Gesundheitsproblem. „Neben den Grundstoffen Soja oder Erbse braucht es oft Bindemittel, um die Wurst oder Schnitzel in Form zu halten“, erklärt Lebensmittelexperte Hock. Hinzu kämen Aromen, Farbstoffe, Säureregulatoren, Zucker sowie sehr viel Salz und Glutamat, um Würze in die Masse zu bekommen. Zudem leidet der Ruf der Produkte unter geschmacklichen Fehlgriffen in der Vergangenheit. „Der Boom war so groß, dass es alle eilig hatten und jeder dabei sein wollte“, sagt Experte Motyka. Nicht alles, was auf den Markt kam, gewann Fans. Und so ersetzen viele Kunden Fleisch lieber klassisch durch Gemüse.

Hinzu kommt regulatorischer Druck, für Rügenwalder-Chef Pfirrmann derzeit das größte Problem. Das Europaparlament will Begriffe wie Wurst, Steak und Schnitzel für vegetarische Alternativen

verbieten. Die Mehrheit der EU-Abgeordneten hat sich bereits dafür ausgesprochen. Damit das Gesetz in Kraft tritt, fehlt noch die Zustimmung der 27 EU-Staaten. Rügenwalder Mühle würde das Verbot im Kern seiner Markenstrategie treffen. Als seine Hauptzielgruppe nennt Pfirrmann Flexitarier. Also Menschen, die gerne Fleisch essen, es aber dennoch weniger konsumieren wollen. Das Unternehmen hat deshalb von Anfang an darauf gesetzt, sein fleischloses Sortiment möglichst fleischähnlich zu gestalten.

DROHENDER MILLIARDENVERLUST

„Menschen, die heute noch Fleisch lieben, muss ich über den Namen und den Geschmack abholen“, argumentiert Pfirrmann. Ohne die vertrauten Bezeichnungen fehle es an Orientierung. Sollte er die 60 betroffenen Produkte umbenennen müssen, würde das Unternehmen Neukunden verlieren. „Pro Jahr könnte uns das Umsatz im zweistelligen Millionenbereich kosten“, sagt Pfirrmann.

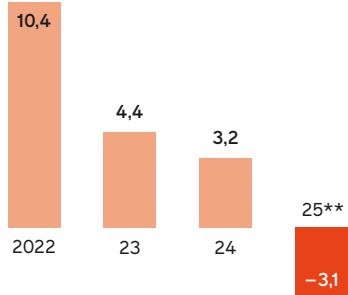
An neuen Namen arbeitet das Unternehmen vorsichtshalber schon jetzt. Fantasienamen würden genauso diskutiert wie beschreibende Bezeichnungen. Entschieden ist noch nichts. Noch hofft man bei Rügenwalder, die aktuellen Bezeichnungen mit Zusätzen weiterverwenden zu können – oder noch besser: dass der Gesetzentwurf nicht die nötige Zustimmung der EU-Staaten findet.

So manchen Konkurrenten fällt der Abschied vom Fleischvergleich leichter. Die Nummer zwei im deutschen Fleischersatzmarkt, Like Meat, entschied sich schon 2024 für eine dezente Namensänderung. Der Zusatz Meat entfiel. Man werde pflanzliche Proteine nicht mehr als Fleischersatz, sondern als funktionelle Lebensmittel vermarkten, so die Erklärung von Like. So könne man dem wachsenden Gesundheitsanspruch gerecht werden. Neue Produkte sollen viel Protein enthalten, aber nicht nach Fleisch schmecken. Damit will der Hersteller ernährungsbewusste Konsumenten wie Sportler ansprechen.

Diesen Weg will künftig auch US-Konzern Beyond Meat gehen. CEO Ethan Brown kündigte in einem Interview an, nur noch unter dem Namen Beyond firmieren zu wollen. Anstatt weiter Rind-, Schweine- und Hühnerfleisch nachzuahmen, wolle sich das Unternehmen künftig darauf konzentrieren, eine breitere Pa- ►

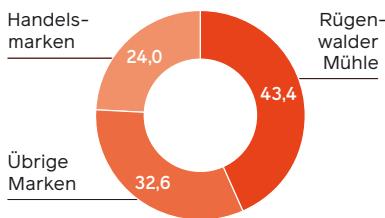
LUST AUF VEGGIESCHNITZEL SINKT

Absatzentwicklung im Vergleich zum Vorjahreszeitraum (in Prozent)*



UNANGEOFTHTENER MARKTFÜHRER

Marktanteile für Fleischalternativen (in Prozent)*



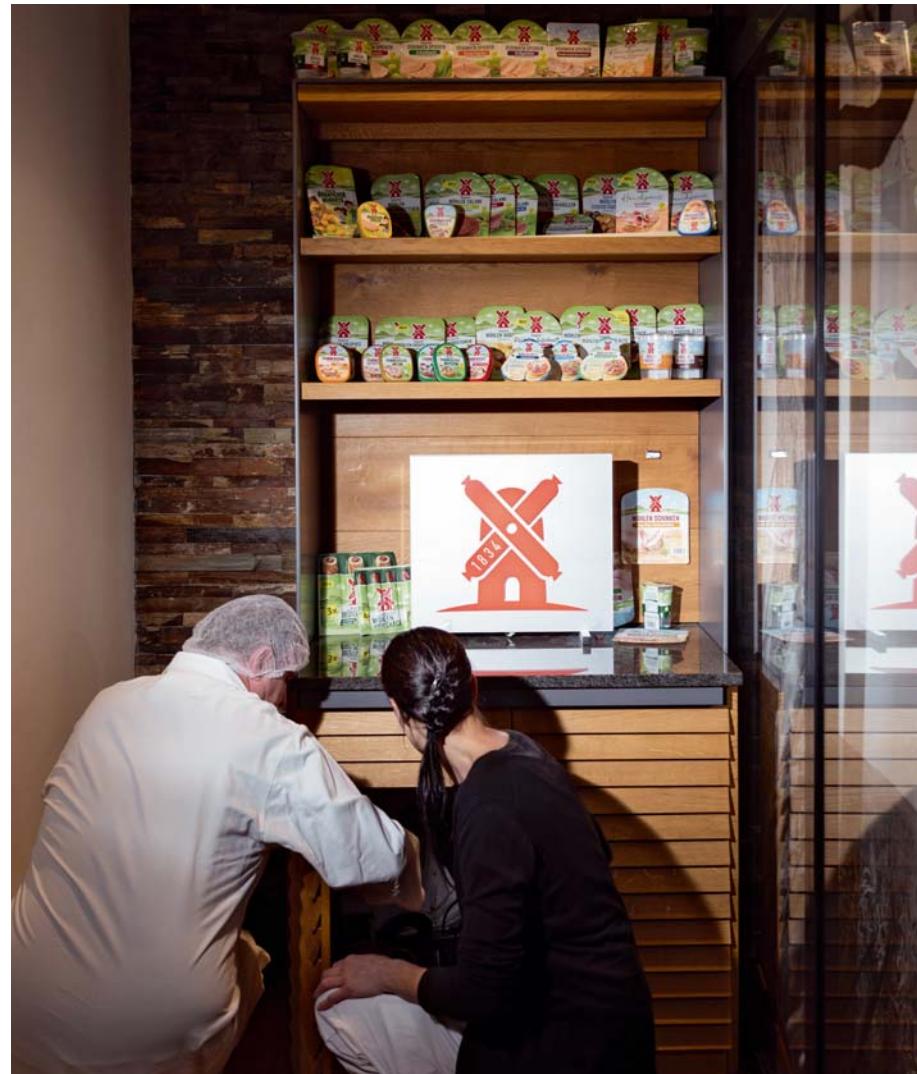
* bezogen auf gekühlte Fleischalternativen im Lebensmitteleinzelhandel und in Drogerien;

** Jan.-Okt.; Quelle: NIQ



Jörg Pfirrmann kam 2020 als Finanzvorstand zu Rügenwalder Mühle, seit 2025 ist er CEO

Das Sortiment der Rügenwalder Mühle umfasst 70 Produkte – der Großteil davon ist vegetarisch



lette von pflanzlichen Proteinen zu erforschen und zu vermarkten.

Die langfristigen Pläne von Branchenprimus Rügenwalder Mühle unter dem Dach des neuen Eigentümers sind bislang weitestgehend unbekannt. Sowohl Pfeifer & Langen als auch Geschäftsführer Jörg Pfirrmann äußern sich nur vage. „Wir wollen den wachsenden Markt mit weiterentwickeln“, so der neue Eigentümer in einer Mitteilung. Pfeifer & Langen hat mit Endori seine eigene Fleischersatzmarke im Programm. „Es ergibt perspektivisch keinen Sinn, mit konkurrierenden Produktportfolios unterwegs zu sein“, kommentiert Pfirrmann. Derzeit würden deshalb Gespräche dazu geführt, wie sich beide Marken künftig aufstellen, um sich stärker voneinander zu differenzieren.

Bereits heute vermarktet etwa Rügenwalders Außendienst auch die Marke Endori. Rügenwalder Mühle will zudem von

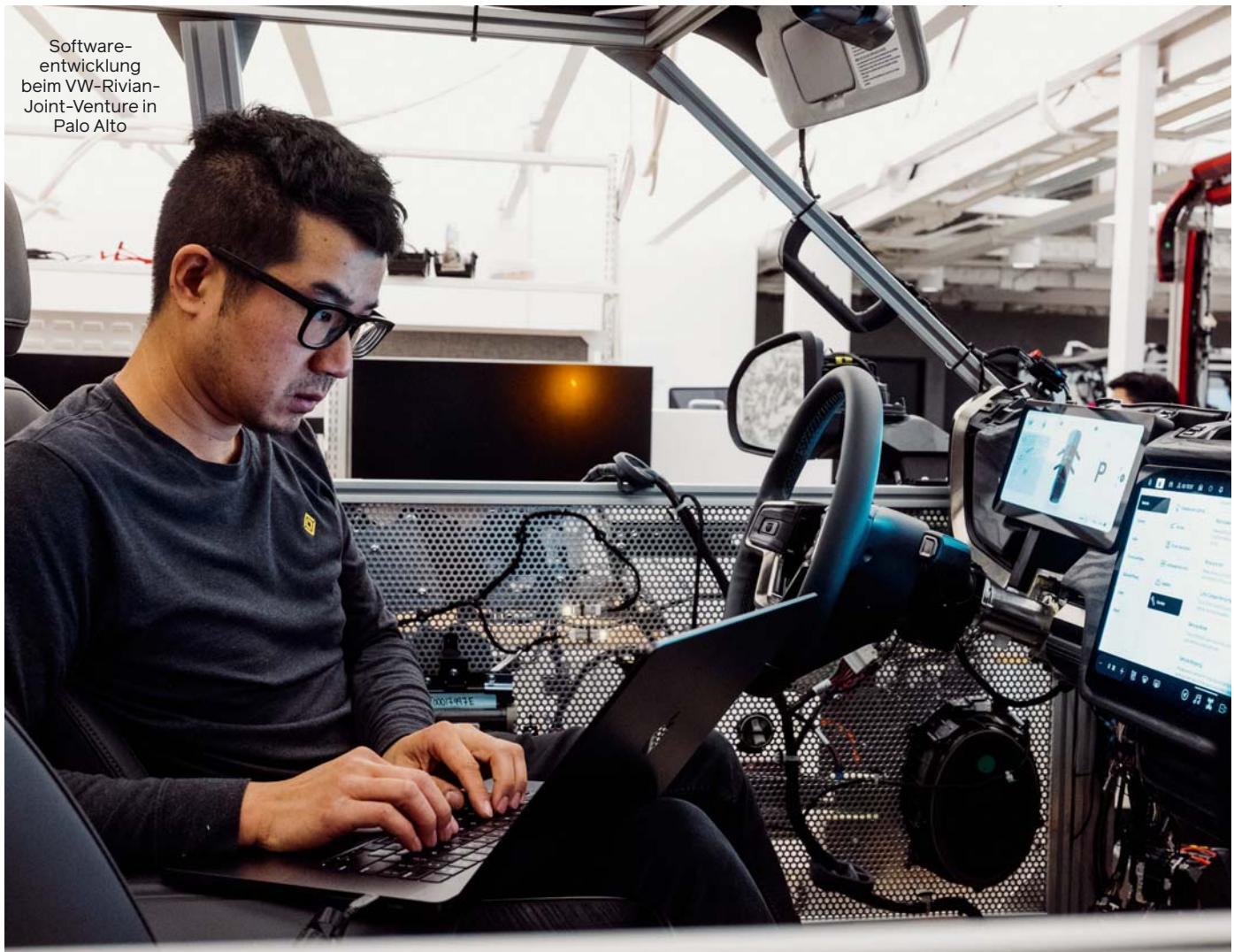
„Ein Verbot von Fleischbegriffen könnte uns einen zweistelligen Millionenbetrag pro Jahr kosten“

Jörg Pfirrmann
CEO der Rügenwalder Mühle

Endoris Kontakten zur Gastronomie und von Pfeifer & Langens engem Draht zur Landwirtschaft profitieren.

Irgendwann aber, so viel strategisches Bekenntnis lässt sich Pfirrmann dann doch abringen, wolle auch Rügenwalder Mühle mehr sein als nur ein Ersatzprodukt: „Wenn es in 20 Jahren Leute gibt, die im Leben noch nie ein Schnitzel gegessen haben, wird das uns als Marke verändern.“ Diese Konsumenten brauchen dann eben keinen Schnitzelersatz mehr.

In den Kellerräumen der Forschungs- und Entwicklungsabteilung beginnt derweil die Mittagspause. Während dem Besuch nebenan veganes Cordon bleu serviert wird, stehen auf dem Tisch der Produktentwickler vor allem Müslischalen. „Bis eins unserer Produkte im Regal landet, haben wir es teilweise über 100 Mal probiert“, entschuldigt Managerin Gros. „Dann darf es auch mal etwas anderes sein.“ ■

Software-
entwicklung
beim VW-Rivian-
Joint-Venture in
Palo Alto

Der Wolfsburg-Code

Volkswagen hat sich bei der Software dem US-Start-up Rivian ausgeliefert. Auf dem Spiel stehen: eine Milliardeninvestition, neue Modelle – und der Job von CEO Oliver Blume

Carsten Helbing ist gerade erst aus Deutschland zurückgekommen. An einem Mittwochmorgen im November sitzt der VW-Manager in einem Besprechungsraum im kalifornischen Palo Alto. Neben ihm: Wassym Bensaid, Manager des Elektroautoherstellers Rivian. „Willkommen bei RV Tech“, sagt Helbing, den in Wolfsburg viele noch unter einem anderen Titel kennen: Chief Technology Engineer. Nun aber führt er mit Bensaid RV Tech, ein Joint Venture des amerikanischen E-Auto-Bauers Rivian mit Volkswagen.

RV Tech ist die größte – und laut Kritikern riskanteste – Wette von VW-Chef Oliver Blume. Wegen gravierender Verzögerungen und Probleme bei der Softwaretochter Cariad hatte er vor eineinhalb Jahren die Softwarestrategie umgeworfen – und massiv auf Rivian gesetzt. VW investiert bis zu 5,8 Milliarden Dollar in Rivian, erhält im Gegenzug Zugang zu dessen Software und Technologie. Die Milliarden fließen teils in Rivian-Aktien, teils in das Joint Venture.

Es ist vor allem das Betriebssystem von Rivian, auf das es die Wolfsburger abgesehen haben. Es benötigt nur wenige elektronische Steuergeräte und lässt sich aus der Ferne aktualisieren. Diese Technik bringt Rivian in RV Tech ein. Die Software soll perspektivisch alle Volkswagen-Modelle in Europa und den USA steuern.

In China entsteht parallel ein Betriebssystem für die östliche Hemisphäre. VW unterhält dort eine Partnerschaft mit dem Autobauer X-Peng. Die gemeinsam entwickelte Soft- und Hardware dürfte im Westen aus regulatorischen und politischen Gründen kaum nutzbar sein. Sie soll aber die Basis für alle VW in China sein – und in Ländern, in denen chinesische Produkte unkritisch akzeptiert werden.

Das erste Auto mit der RV-Technologie soll das Rivian-SUV R2 sein, das 2026 an den Start geht. Im Jahr darauf folgt der erste elektrische Kleinwagen von VW, der ID.1. Verantwortlich für den Erfolg dieser Mission: Helbing und Bensaid.

BILANZ NACH EINEM JAHR

Die beiden blicken nun auf eine Bildschirmwand. Dort taucht VW-Konzernchef Blume auf, zugeschaltet aus Deutschland. Eine Kachel weiter: Rivian-Gründer RJ Scaringe, der in einem Büro in Südkalifor-

nien sitzt. Blume verliest eine staatsmännisch anmutende Erklärung: „Mit hoher Geschwindigkeit wird bei RV Tech die Architektur für unsere künftigen softwaredefinierten Fahrzeuge entwickelt“, doziert der VW-Chef. Und: „Alle Schritte zur Erreichung unserer ambitionierten Ziele werden entschlossen und fokussiert umgesetzt.“ Dann ist Scaringe dran, der gibt sich „begeistert von der gemeinsamen Arbeit“. In der ersten Hälfte 2026 werde man mit dem Marktstart des SUV Rivian R2 diese Fortschritte „eindrucksvoll unter Beweis stellen“.

Ein Jahr ist es nun her, dass Rivian und Volkswagen ihre Partnerschaft bekannt gaben, die in Wolfsburg vor allem als Geständnis des Versagens gelesen wurde: Der größte Autokonzern der Welt scheitert daran, selbst eine Software für seine E-Autos zu erstellen, stattdessen soll nun ein US-Start-up übernehmen. Zwölf Monate später sind die Nachrichten aus dem Innenleben von RV Tech spärlich. Referenzfahrzeuge von Volkswagen, Audi und der neuen VW-Tochter Scout sollen demnächst mit der Software in den Wintertest gehen. Außerdem werde ein neuer Standort in Berlin ein-

gerichtet, sagt Blume auf dem Bildschirm – und verabschiedet sich.

Es scheint, dass der Auftritt der beiden Konzernchefs vor Journalisten auch dazu dient, Nörgelei aus dem Konzern sowie Spekulationen von Beobachtern zu parieren. Denn das Joint Venture hatte kaum die Arbeit aufgenommen, da wurde schon gestreut, dass es bei RV Tech nicht vorangehe, man mit Verzögerungen kämpfe, es zu viele starre Vorgaben von Rivian aus Kalifornien und damit Konflikte mit den einzelnen VW-Marken gebe.

Bestätigt ist das nicht, überraschen zumindest würde es kaum einen. Der VW-Konzern gilt als Haifischbecken, in dem eine Marke der anderen nichts gönnt. Dass nun ein kalifornischer Newcomer den Deutschen zeigen soll, wie man Software programmiert und ein modernes, softwarebasiertes Fahrzeug entwirft, verletzt Eitelkeiten.

Zumal es die düpierte Softwareeinheit von Volkswagen, Cariad, immer noch gibt. Die Tochter soll bei der Software koordinieren und sich außerdem weiter um Verbrenner kümmern. Auch darf sie Cloud-Technologien und gemeinsam mit Bosch Fahrerassistenzsysteme und autonomes Fahren weiterentwickeln.

Weil Verbrenner und Hybride vorübergehend wieder einen höheren Stellenwert haben sollen, hoffen manche im Konzern sogar auf ein Comeback von Cariad. Andere wiederum wünschen sich mehr Entwicklungsressourcen direkt bei ih-

Der ID.1, der erste VW mit Betriebssystem von Rivian und Volkswagen, kommt 2027





erer Marke, also etwa bei Porsche, Audi oder Škoda. Anreize, das Rivian-Projekt schlechtzureden, gibt es also viele.

Für Blume aber ist RV Tech mehr als ein Projekt unter vielen, das sich irgendwo einreihen müsste im üblichen Ressourcenstreit bei VW. Es ist eine Säule seiner Softwarestrategie. Bringt die Zusammenarbeit nicht die gewünschten Ergebnisse – primär einen pünktlichen Marktstart neuer Modelle mit der gemeinsamen Software –, ist Volkswagen an einer der wichtigsten technologischen Fronten gescheitert. Und Blume womöglich seinen Job los. Denn der CEO darf sich angesichts zunehmend nervöser Großaktionäre aus dem Porsche-Clan keine Patzer mehr leisten. Auf dem Negativkonto stehen die Strategiefehler bei Porsche (Ausrollen der E-Mobilität, teure Rückkehr zum Verbrenner), eine nicht enden wollende Krise bei Audi und das in Trümmern liegende Chinageschäft.

ZWEI WELTEN, EIN SYSTEM

In einer ehemaligen Grundschule am Rand von Palo Alto arbeiten heute Ingenieure aus Kalifornien, Kanada, Serbien und Deutschland an dem einen Ziel: einer einheitlichen elektronischen Architektur, die künftig in möglichst allen Modellen von VW, Audi, Scout und auch Porsche laufen soll – sowie in den Fahrzeugen von Rivian. Selbst eine Lizenzierung an andere Hersteller wird nicht ausgeschlossen. „Früher mussten wir für jedes Modell

VW-CEO Blume,
Joint-Venture Co-
CEOs Helbing und
Bensaid, Rivian-
Gründer Scaringe (v.l.)

Funktionen doppelt schreiben, jetzt laufen sie auf derselben Basis, unabhängig vom Fahrzeug“, erklärt Bensaid.

Das Prinzip klingt simpel, ist aber revolutionär für einen traditionellen Fahrzeughersteller, in dem jede Marke jahrzehntelang ihre eigene Elektronik- und Softwarelogik pflegte. Die neue zonale Architektur reduziert die Zahl der Steuergänge drastisch – in der aktuellen, zweiten Generation von 17 auf 7. In der dritten sollen es noch weniger sein. „Wir verschieben die Komplexität von der Hardware in die Software“, betont Bensaid.

Die Entwickler nennen das den „gemeinsamen Nenner“, der trotzdem Raum für Markenidentität lasse. Jedes Auto soll sich am Ende anders anfühlen: „Das Erlebnis bleibt individuell“, behauptet Helbing. Genau das ist das Ziel eines Software Defined Vehicle – eines Autos, das wie ein Computer ständig weiterentwickelt und individuell angepasst wird.

Für VW ist das Projekt ein Befreiungsschlag, aber auch eine Wette auf Zeit. Der Konzern kämpft mit sinkenden Margen, schleppendem Absatz und einer komplizierten Modellpolitik. Rivian selbst ist alles andere als ein gesundes Unterneh-

men. Die Kalifornier sind auf Geld aus Wolfsburg angewiesen, um ihre Mittelklassemodelle R2 und R3 rechtzeitig fertigzustellen. Bensaid umschreibt das diplomatisch: „Wir helfen uns gegenseitig.“ Die Partnerschaft ist damit ein Balanceakt: Sollte Rivian in finanzielle Schwierigkeiten geraten, wäre VW in der Pflicht – oder müsste riskieren, bei seinen E-Autos wieder ganz ohne Softwarebasis dazustehen.

Helbing kontert, das Joint Venture sei bewusst als agiles Modell konzipiert und biete den Marken Freiräume. Entscheidungen fielen schnell, die Strukturen seien flach, das Team mittlerweile auf über 1500 Mitarbeiter gewachsen. Neben Palo Alto gibt es Standorte in Irvine, Vancouver, Serbien, Schweden und Berlin. Letzterer soll die Brücke zu den Marken in Europa bilden. Demnächst wollen Helbing und Bensaid Wolfsburg, das Porsche-Entwicklungscenter in Weissach und Audi in Ingolstadt besuchen, um dort bei Ingenieuren und Produktverantwortlichen für das Potenzial des Joint Venture zu werben.

Die bisherigen Fortschritte können sich sehen lassen. Während Cariad über etliche Jahre kaum serienreife Software liefern konnte, hat RV Tech binnen eines Jahres fahrfähige Prototypen mit seiner Architektur ausgerüstet.

DER ECHTZEITTEST

Was in Palo Alto entsteht, ist auch ein Kulturtwandel. Zum ersten Mal entwickelt VW Software außerhalb seiner traditionellen Machtzentren, eng verzahnt mit Ingenieuren aus Kalifornien, viele vom direkten Konkurrenten Rivian, andere von Tesla, Apple, Amazon und Google. Und kaum einer kommt aus: Wolfsburg.

Bensaid und Helbing wollen über die Vergangenheit ihrer Mitarbeiter am liebsten nicht reden. „Wir bauen hier eine eigene Kultur, mit anderer Denkweise“, betont Helbing. Bensaid spricht von „weniger Komplexität, mehr Klarheit“.

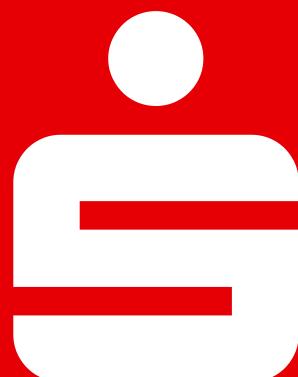
RV Tech ist damit mehr als ein Technologieprojekt. Es ist ein Echtzeittest für Blumes Strategie und die Zukunftsfähigkeit des VW-Konzerns. Noch überwiegt der Optimismus, die Stimmung in Palo Alto ist gut. Sie sind überzeugt, dass über kurz oder lang die gesamte Branche das Prinzip des Software Defined Vehicle – kurz SDV – adaptieren muss. VW als Vorreiter? Das würde auch die Kritiker in Wolfsburg verstummen lassen. ■



Bereit für alles, was kommt.

**Die Märkte ändern
sich. Ihr Unternehmen
bleibt stark.**

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



Weil's um mehr als Geld geht.



Brennendes Gas
dringt nahe
dem türkischen
Örtchen Çıralı
aus dem Fels

Feuer und Flamme

Ein Gas, das sich selbst erneuert, sauber und günstig:
Weißer Wasserstoff würde die Welt verändern – wenn er
aus der Erde geholt werden kann

TEXT
Thomas Kuhn

Schrecklich und groß sei das Ungeheuer, von dem er spreche, und „feuerspeidend war die Chimaira“ – so beschrieb der Dichter Homer ein Wesen in seiner Ilias. Ein Ort, der bis heute fasziniert, gab der literarischen Legende ihren Namen. Der Duft von Harz liegt in der Luft, Zikaden zirpen, hier in den Pinienwäldern des Örtchens Çıralı, etwas südwestlich von Antalya in der Türkei. An mehreren Stellen im grauen Fels schlagen Flammen aus der Erde. Seit mindestens 2700 Jahren. So lange ist das „ewige Feuer“ von Chimaira nicht erloschen. Eine Erklärung für das Phänomen immerhin gibt es heute: Aus Rissen im Fels entweicht Gas, so energiereich, dass es sich an der Oberfläche selbst entzündet. Darin enthalten: Wasserstoff in hoher Konzentration – bis zu elf Prozent, laut Analysen.

Diese Energiequelle, die sich ständig selbst erneuert und nahezu emissionsfrei ist, wird von der Wissenschaft als weißer oder geologischer Wasserstoff bezeichnet. Lange Zeit galt diese im Erdgestein auf natürliche Weise entstehende Form des Gases als geologische Kuriosität. Zu gering in der Menge, zu diffus in der Verteilung, um kommerziell relevant zu sein. Während fossile Energiequellen wie Erdöl oder

-gas seit Mitte des 19. Jahrhunderts ökonomisch erschlossen und längst Kern globaler Energieströme und petrochemischer Wirtschaftsflüsse sind, blieb Wasserstoff weitestgehend unerforscht.

Doch jüngste Studien haben dieses Bild radikal revidiert und eine Wende ausgelöst, die in der Energiebranche als neue „Goldgräberstimmung“ beschrieben wird. Funde und Forschungsergebnisse, von Bohrstellen in Mali bis hin zu riesigen Reservoirs in Frankreich, lassen die Hoffnung keimen, die Erde selbst könnte eine Lösung für unsere Klimakrise bereithalten.

ENERGIE FÜR TAUSENDEN JAHRE

Die Spannweite der errechneten Potenziale ist immens. Je nach Modell reichen die Prognosen von ein paar Hundert bis zu Jahrtausenden, über die alle in der Erdkruste vermuteten Wasserstoffvorräte den Energiehunger der Welt decken könnten. Geoffrey Ellis und Sarah Gelman von der US-Geologiebehörde USGS etwa haben verschiedene Szenarien durchgerechnet: Selbst „mit konservativen Eingangswerten sagt das Modell ein globales Wasserstoffvolumen voraus, das den Bedarf für viele Tausend Jahre decken könnte“, so Ellis. Allein die Mengen in

leicht erreichbaren Lagerstätten sollte die Nachfrage über Hunderte Jahre stillen können, so die Forscher.

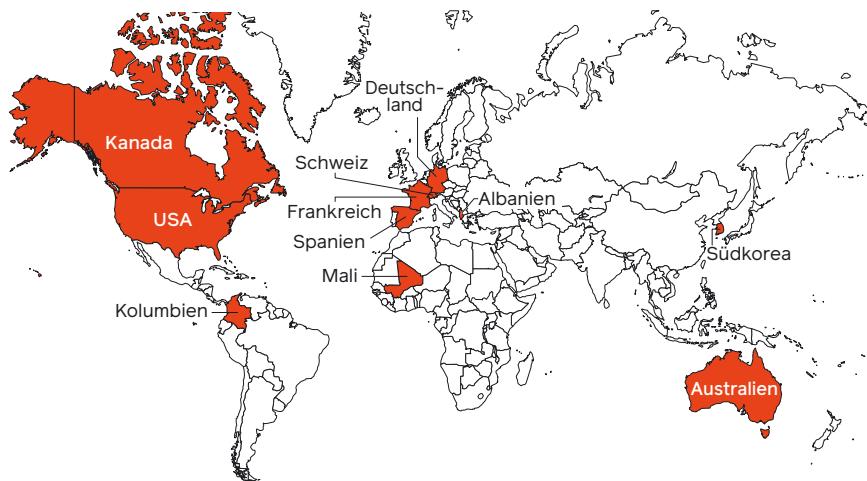
Und das ganz ohne Klimaschäden: Weißer Wasserstoff bildet sich in den passenden geologischen Strukturen ständig selbst, ist zudem emissionsfrei.

„Das ist ein Energieträger von unschätzbarem Wert“, sagt Jürgen Grötsch, während er in Nordbayern mit Studenten im freien Gelände Bodenluftmessungen durchführt. Der Dozent für Geoenergie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg ist auf der Suche nach Wasserstoffquellen im süddeutschen Untergrund. Immer wieder mit Erfolg: In einem Waldstück treiben die Forscher ihre Messsonde in den Boden. Gut 500 ppm Wasserstoff zeigt das Gerät diesmal an. „500 Wasserstoffmoleküle auf eine Million Luftpunkte, das klingt wenig“, sagt Grötsch. „Aber es ist ein klarer Hinweis auf aktive Wasserstoffquellen im Untergrund.“ Teils stoßen die Forscher sogar auf Messpunkte mit mehr als 2000 ppm. Auch hier aber könnten sich genauere Untersuchungen lohnen, ist der Experte überzeugt.

Grötsch war bis 2022 in leitenden Positionen als Geologe beim Energiekonzern Shell tätig, erforschte geologische Strukturen in Europa sowie im Nahen und ▶

GEFRAGTES GAS

Wo Forscher, Start-ups und Konzerne nach weißem Wasserstoff suchen*



* ausgewählte Projekte; Quelle: Rystad Energy, eigene Recherche, Stand: 2024

Mittleren Osten. Heute ist er, neben der Arbeit an der FAU, Mitgründer und Geschäftsführer des Start-ups Tellus Energy Solutions. Damit will er die Erschließung des natürlichen Wasserstoffs in Nordbayern vorantreiben. „Wir haben schon jede Menge Orte mit erhöhten Wasserstoffwerten entdeckt“, sagt Grötsch. Für ein umfassendes Bild aber braucht es viel mehr Forschung. „Heute steht die Suche nach weißem Wasserstoff etwa da, wo die fossile Energie vor 150 Jahren war.“

UNERSCHÖPFLICHE QUELLEN

Doch während die Ölsucher damals kaum etwas darüber wussten, warum und wo sich die fossilen Energieträger in der Erdkruste gebildet hatten, sind die geologischen Prozesse beim weißen Wasserstoff heute gut erforscht. Zwei Vorgänge lassen ihn in der Tiefe entstehen: Bei der sogenannten Serpentinisierung reagiert eisenhaltiges Gestein mit Wasser im Untergrund. Vereinfacht gesagt, „rostet“ das Eisen, bindet Sauerstoff und setzt Wasserstoff frei. Der zweite wichtige Prozess ist die Radiolyse von Wasser. Dabei zerfallen ohnehin im Gestein vorhandene radioaktive Elemente. Die frei werdende Strahlung spaltet ebenfalls die Wassermoleküle in reinen Wasserstoff und Sauerstoff auf. Kann das Gas anschließend nicht in die Atmosphäre entweichen, bilden sich riesige Lagerstätten im Untergrund.

Wie groß sie tatsächlich sind, dazu gibt es nur Schätzungen. „Weißer Wasserstoff ist viel weiter verbreitet als bisher gedacht“, ist der Geowissenschaftler Wjatscheslaw Zgonnik überzeugt. Er hat 2020 analysiert, wo und wie viel Gas im Untergrund lagern und gebildet werden könnte. Demnach könnten pro Jahr weltweit rund 23 Millionen Tonnen neu entstehen. Zum Vergleich: Für 2030 kalkuliert die Bundesregierung für Deutschland mit einem Bedarf von rund 3,5 Millionen Tonnen.

Besonders aktiv sind Regionen, in denen die Erdkruste vor Jahrtausenden auseinandergerissen und später wieder zusammengeschoben wurde. Dabei gelangte Tiefengestein aus dem Erdmantel nach oben, wo es nun mit Wasser reagieren kann. „Wir suchen Mantelgestein, das Wasserstoff erzeugt, mit Gesteinsschichten darüber, die ihn wie eine Glocke auffangen“, erklärt Sascha Brune vom Geoforschungszentrum Potsdam.

Die Energiequelle, lassen erste Hochrechnungen hoffen, könnte im Vergleich zu bisherigen Erzeugungsformen von Wasserstoff aus Erdgas oder Wasser drastisch günstiger sein. Während die Kosten pro Kilogramm in technischen Prozessen zwischen zwei und zehn Euro liegen, könnte sich weißer Wasserstoff womöglich für weniger als einen Euro pro Kilogramm fördern lassen. Darauf deuten Erfahrungen mit einer Bohrstelle in Mali an, wo ein kanadisches Bohrunternehmen be-

reits 1987 einen Wasserstoffspeicher erschlossen hatte. Seit gut zehn Jahren wird die Quelle für die Stromerzeugung genutzt, ohne dass der Druck nachließe.

„Das ist die erste neue Primärenergiequelle seit 100 Jahren“, schwärmt Pete Johnson, Chef des Cleantech-Start-ups Koloma. Das US-Unternehmen ist nur eine von vielen Neugründungen, die sich der Wasserstoffsuche verschrieben haben. Koloma sammelte bereits gut 400 Millionen Dollar ein, darunter von Bill Gates' Breakthrough Energy Ventures, Mitsubishi Heavy Industries und dem Amazon-Klimafonds. Daneben suchen auch Start-ups wie HyTerra, Natural Hydrogen Energy, Hydroma, Mantle8, 45-8 Energy oder eben Grötschs Tellus Energy Solutions nach Wasserstofflagern im Untergrund.

AM FALSCHEN ORT GESUCHT

Woher aber kommt der plötzliche Optimismus, wenn doch das Gas so lange als Rohstoff aus der Tiefe keine Rolle gespielt hat? „Viele frühere Gasanalysen haben Wasserstoff entweder bei den Messungen übersehen“, so Geologe Zgonnik in seiner Studie. „Man hat einfach nicht danach gesucht, oder an den falschen Orten.“ Und noch ein Phänomen verstellte Forschung und Wirtschaft den Blick aufs Wasserstoffpotenzial im Untergrund: Dass sich die Regionen, in denen die Erdölindustrie bisher nach fossilen Energieträgern suchte, und jene geologischen Strukturen, die sich für Bildung von molekularem Wasserstoff im Untergrund eignen, so gut wie nicht überlappen. Entsprechend selten kam es dort zu Explorationen.

Nun aber ist der Fokus auf den Wasserstoff da. „Wir stehen am Übergang von Grundlagenforschung zur gezielten Suche“, sagt Peter Klitzke, Rohstoffspezialist bei der Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe. „Derzeit laufen Erkundungen unter anderem in Australien, den USA, Spanien, Albanien, Kolumbien, Südkorea, Kanada und Frankreich“, so Klitzke. Rund 100 Unternehmen suchten bereits nach natürlichem Wasserstoff.

In Frankreich entdeckten Forscher 2023 ein riesiges unterirdisches Wasserstoffreservoir, von einem „Wendepunkt der Energiewende in Europa“ war die Rede. In gut 1000 Metern Tiefe unter der Region Lothringen maßen sie Konzentrationen von bis zu 15 Prozent Wasserstoffgas. Ersten Schätzungen zufolge könnte

das Reservoir mehr als 45 Millionen Tonnen enthalten. Parallel dazu laufen Forschungen durch den französischen Energiekonzern TotalEnergies in den Pyrenäen. Auch dort lassen die geologischen Strukturen große Wasserstofflager vermuten. „Unter Berücksichtigung der untersuchten Ressourcen könnte Frankreich drei Millionen Tonnen pro Jahr produzieren“, kalkuliert Mikaa Mered, Wasserstoffspezialist und Professor an der Pariser Hochschule IEP.

EINE HERAUSFORDERUNG BLEIBT

Noch allerdings dominiert bei diesen Prognosen der Konjunktiv. Denn während immer mehr Lagerstätten aufgetan werden, herrscht über deren spätere Ausbeutung Ungewissheit. Für den neuen Rohstoff braucht es andere Bohr- und Aufbereitungsverfahren als für die Erschließung fossiler Energieträger. Die aber müssen erst einmal zur Marktreife entwickelt werden. Dass es grundsätzlich machbar ist, zeigt das Förderprojekt in Mali.

„Weißen Wasserstoff ist die erste neue Primärenergiequelle seit 100 Jahren“

Pete Johnson
CEO des Start-ups Koloma

IEP-Forscher Mered mahnt zur Geduld. Selbst die Technologien, „die als die fortschrittlichsten gelten, werden nicht vor 2028 einsatzbereit sein“, so Mered. Und vor dem Ende des Jahrzehnts „wird es keine großtechnische Produktion geben“. Für Andreas Peschel, Direktor des Instituts für nachhaltige Wasserstoffwirtschaft am Forschungszentrum Jülich, ist klar: „Für den Aufbau der Wasserstoffwirtschaft sollte niemand schon jetzt auf den weißen Ritter hoffen.“ Es brauche zunächst andere Formen von Wasserstoff. An Blau (aus Gas mit CO₂-Abscheidung) oder Grün (aus Ökoenergie) führe vorerst kein Weg vorbei. „Der Weiße hat Potenzial, langfristig ebenfalls zur Energiewende beizutragen.“

Am Hang von Chimaira flackern unterdessen die Flammen weiter, ein Sinnbild für die Kontinuität der Natur – und zugleich ein Versprechen auf einen grundlegenden Umbruch der Energieversorgung. Was einst Mythen nährte, könnte morgen die Grundlage einer klimaneutralen Zukunft sein. ■

ANZEIGE



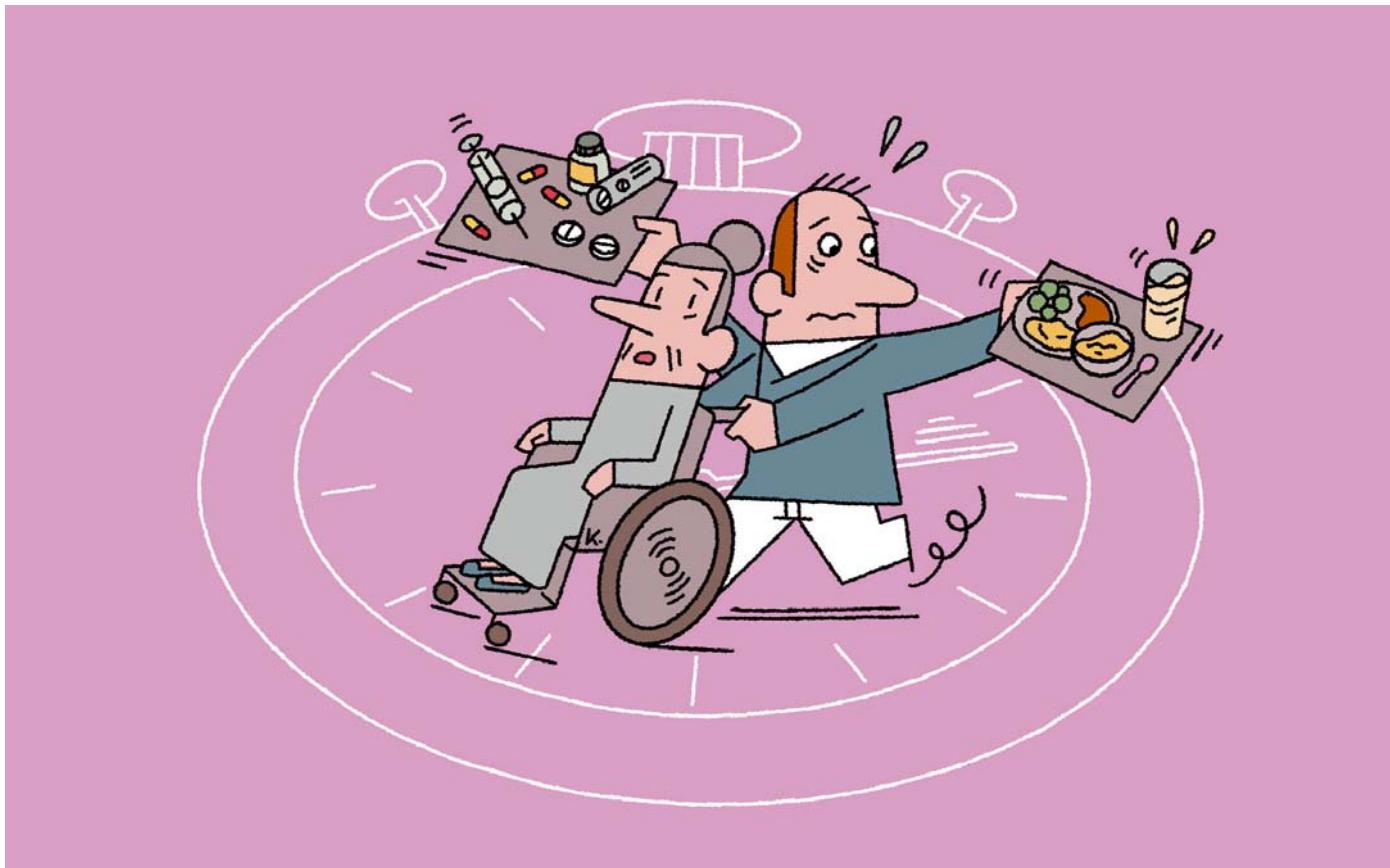
Alles über aktuelle KI-Trends und Erfolgsstrategien im **neuen Report** des **Handelsblatt Research Institute** in Zusammenarbeit mit dem **AI-First-Unternehmen Infosys**.

- Welche Folgen hat der Boom von Künstlicher Intelligenz für Unternehmen?
- Welche Einsatzfelder gibt es?
- Worin zeigen sich die Mehrwerte?

Profitieren Sie von fundierten Analysen und praxisnahen Einblicken in den strategischen KI-Einsatz – von Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bis zu konkreten Use Cases.

Lesen Sie jetzt den Report: Enterprise AI
research.handelsblatt.com/slideref/enterprise-ai/





Motivation mit Mandalas

Krise am Arbeitsmarkt? Nicht in der Pflege. Und so bieten Kliniken und Seniorenheime inzwischen Erstaunliches, um an Fachkräfte zu kommen

TEXT
Jürgen Salz

ILLUSTRATION
Ulf K. /Sepia

Nach bestandener Probezeit geht es raus in die Natur. Genauer gesagt: In den Kurwald in Bad Griesbach bei Passau. Das Motto: Wandern, Spaß haben, Natur erkunden. Gemeinsam legen die Rehatherapeuten während ihrer Exkursion etwa ein Waldmandala – eine Collage aus Rinden, Blättern, Steinen und anderen Fundstücken des Waldes. Später können sie auch gleich testen, ob ihnen die neuen Kolleginnen und Kollegen die nötige Orientierung geben. Während ihres Ausflugs in die Natur versuchen sie jeweils, mit verbundenen Augen, ihren Weg zu gehen.

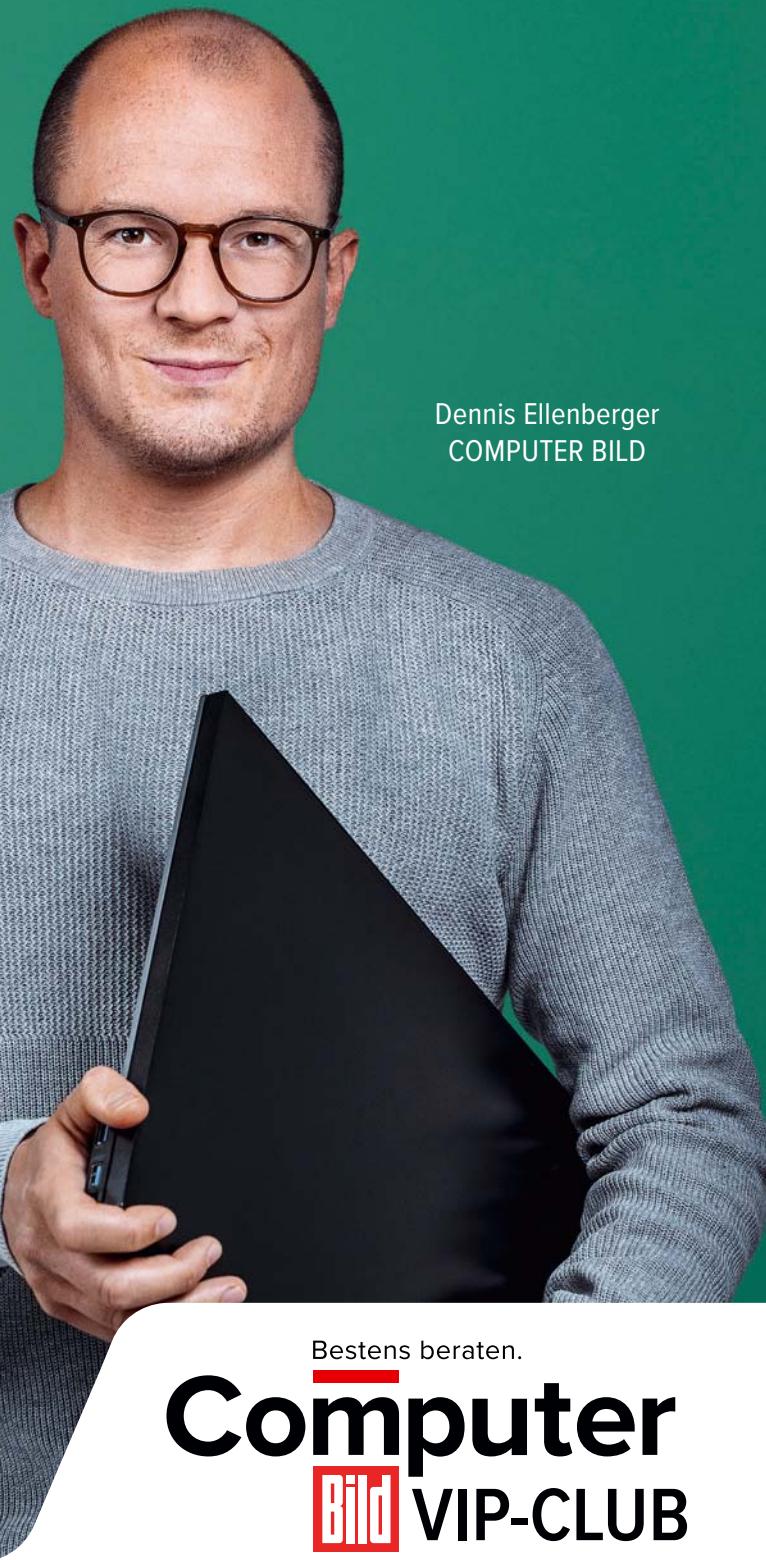
Bei den Magic Outdoor Tagen geht es auch um Teambuilding und -spirit. Und das ist nur eine von vielen Maßnahmen, mit denen die Rehaklinik Passauer Wolf versucht, Beschäftigte zu gewinnen. Das Unternehmen mit dem eigenwilligen Namen – der Wolf ist das Wappentier der Stadt Passau und einer der Gründer nannte sein Hotel Passauer Wolf – lockt zudem etwa mit flexiblen Arbeitszeiten, großzügigen Urlaubsvorregelungen und einem eigenen Bildungszentrum.

PFLEGEKRÄFTE FEHLEN

Solcher Aufwand ist auch nötig. Wohl nie zuvor war es in der Gesundheitsbranche so wichtig, die Mitarbeitenden bei Laune und im Betrieb zu halten. In Arzt- ►

Seine Empfehlung ist jeden Pixel wert.

Die besten Weihnachtsgeschenke
finden Sie mit uns: unabhängige
Kaufberatung mit echten Experten.
COMPUTER BILD VIP-Club – jetzt
kostenlos testen.



Dennis Ellenberger
COMPUTER BILD

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

Jetzt scannen & testen:



Bestens beraten.

Bestens beraten.
Computer
Bild VIP-CLUB

praxen, Rehakliniken, Krankenhäusern, Seniorenheimen, bei Physio- und Ergotherapeuten mangelt es zunehmend an Fachkräften. Trotz Krise am Arbeitsmarkt: Derzeit fehlen allein etwa 200 000 Pflegekräfte. Auch ein Mangel an Ärztinnen und Ärzten zeichnet sich ab – die Boomer unter den Medizinern gehen zunehmend in Rente. Dabei steigt gleichzeitig der Bedarf. Denn die Deutschen werden immer älter und kränker. Bereits jetzt zählen 18,1 Millionen Menschen hierzulande 65 Lebensjahre und mehr. Das ist rund ein Viertel der Bevölkerung – und der Anteil wird künftig noch weiter wachsen.

Wie sich Mitarbeiter in diesen demografisch herausfordernden Zeiten motivieren lassen, zeigen beispielhaft die Sieger im aktuellen WirtschaftsWoche-Ranking Beste Gesundheitsdienstleister – darunter die Rehaklinik Passauer Wolf.

BOOMBRANCHE GESUNDHEIT

Das Sozialwissenschaftliche Institut Schad (SWI) aus Hamburg hat dazu 251 deutsche Dienstleister aus allen Teilen der Gesundheitsbranche befragt. Besonders viel versprechen sich die Arbeitgeber, so stellte es sich bei der Untersuchung heraus, von familienfreundlichen Arbeitszeiten und guten Weiterbildungsmöglichkeiten. Die Bedeutung der Branche ist immens.

So entstand das Ranking

Das Sozialwissenschaftliche Institut Schad aus Hamburg hat zwischen Ende Juli und Ende Oktober insgesamt 251 Dienstleister aus allen Bereichen der Gesundheitsbranche befragt. Die Fragen – etwa nach Familienfreundlichkeit und Weiterbildungsmöglichkeiten – richteten sich vor allem an Personalabteilungen und Geschäftsleitungen.

Über sechs Millionen Menschen arbeiten in der Gesundheitsbranche. Zum Vergleich: In der deutschen Automobilindustrie sind es gerade mal etwas mehr als 700 000. Drei Viertel der Beschäftigten in der Gesundheitsbranche sind weiblich. Und ein Großteil der Mitarbeitenden ist unzufrieden. Ein Grund dafür ist, dass in den Gesundheitsberufen häufig Schichtarbeit an der Tagesordnung ist.

BEZAHLUNG BESSERT SICH

Laut einer Studie des Bundesgesundheitsministeriums wünschen sich viele der Beschäftigte höhere Löhne, mehr Kolleginnen und Kollegen, weniger Arbeitsbelastung sowie eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auch verlässlichere Dienstpläne sowie digitale Unterstützung sind ihnen wichtig – zahlreiche der vorgeschriebenen Patienten-Dokumentationen könnten genauso gut elektronisch erledigt werden. Nicht zu unterschätzen sind auch die sogenannten weichen Faktoren – dazu zählen unter anderem die Stimmung im Team, eine wertschätzende Arbeitskultur sowie ein eher partnerschaftlicher Führungsstil.

Immerhin: In den vergangenen Jahren hat sich zumindest die Bezahlung der Pflegekräfte verbessert. Die durchschnittlichen Stundenlöhne in der Pflege sind zuletzt nach einer Auswertung des Spitzen-

Beste Arbeitgeber/Arbeitgeberkompass Gesundheitswesen 2025

Welche Unternehmen ihren Beschäftigten die meisten Vorteile bieten

Unternehmen	Ergebnis	Arbeitsumfeld/ Digitalisierung	Familienfreundlichkeit	Remote Work	Karriereförderung/ Weiterbildung	Führung und Unternehmenskultur
Passauer Wolf, Bad Griesbach (BY)	92,8	X	X	X	X	X
Marien Gesellschaft, Siegen (NRW)	89,4	X	X	X	X	X
Martin Luther Stiftung, Hanau (HE)	89,4	X	X	X	X	X
Seniorenwohnheim Löfller, Altenstadt (HE)	89,2	X	X	X	X	X
Cerner Health Services Deutschland, Berlin	88,4	X	X	X	X	X
Universitätsklinikum Schleswig-Holstein, Kiel	88,3	X	X	X	X	X
Lambertistift Oldenburg (NI)	88,1	X	X	-	X	X
Blomberg Klinik, Bad Laer (NI)	87,5	X	X	-	X	X
Klinikum der Stadt Ludwigshafen am Rhein (RP)	84,4	X	X	-	X	-
Wexelpunkt Therapiezentrum, Fürstenfeldbruck (BY)	84,3	X	X	X	X	X
Seniorendomizil Haus Charlotte, Stadtoldendorf (NI)	84,1	X	X	-	X	X
Brühler Internisten, Brühl (BW)	83,3	X	X	-	X	X
Spremberger Krankenhausgesellschaft (BB)	82,9	X	X	X	X	-

verbandes der gesetzlichen Krankenkassen um 4,9 Prozent auf 23,70 Euro gestiegen. In anderen Bereichen – etwa bei der Digitalisierung oder bei der Wertschätzung der Beschäftigten – gibt es oft noch Nachholbedarf.

Vor allem in eher ländlichen Regionen ist es für Arbeitgeber deshalb wichtig, ihren Angestellten ein attraktives Arbeitsumfeld zu bieten. Weil es die potenziellen Bewerber eher in die großen Städte zieht, ist der Konkurrenzkampf um Pflegekräfte in kleineren Städten und auf dem Land besondern hart.

Beispiel Bad Wildungen: In dem nordhessischen Kurort gibt es allein 17 Rehakliniken. „Da müssen Sie als Pflegekraft nur die Straßenseite wechseln, und schon haben Sie einen neuen Job“ erklärt der Manager einer der führenden Kliniken am Platz. Deswegen bieten viele Betriebe dort auch Startprämien von bis zu 1000 Euro, Weiterbildungsmöglichkeiten und spezielle Mentorenprogramme an.

MEHR GEWONNEN ALS VERLOREN

Und so ist es vermutlich kein Zufall, dass viele der Sieger im WirtschaftsWoche-Ranking aus ländlichen Regionen kommen. So wirbt das Seniorenwohnheim Löffler aus dem bayrischen Altenstadt schon auf seiner Website mit „Mitsprache bei der Dienstplangestaltung“ und „Übernahme der Kosten für die Kinder-



betreuung“. Auf Wunsch lässt der Arbeitgeber auch über einen Dienstwagen mit sich reden. Aus dem gleichen Grund investiert auch die Rehagruppe Passauer Wolf intensiv in ihre Beschäftigten-Programme. Von den vier Standorte des Unternehmens befinden sich drei in ländlichen Regionen: in Bad Griesbach, Bad Gögging und Nittenau. Lediglich die vierte Einrichtung in Ingolstadt kann sich auf einem etwas urbanen Arbeitsmarkt bedienen.

Neben gemeinsamen Feiern und kostenlosen Sprachkursen sowie Unterstützung bei Behördengängen für ausländische Kräfte gibt es etwa ein besonderes Arbeitszeitmodell. Danach können Beschäftigte unter der Woche weniger und am Wochenende mehr arbeiten – um so die Kinderbetreuung besser organisieren zu können.

Der Aufwand lohnt sich, davon ist Personalleiter Andreas Herzog überzeugt: „Wir konnten bisher in jedem Jahr deutlich mehr neue Mitarbeiter gewinnen, als dass wir Mitarbeiter verloren haben“, erklärt er. Ob er denn sagen kann, welcher der zahlreichen Anreize besonders bei der Belegschaft zieht? Die Magic Outdoor Tage? Die flexiblen Arbeitszeiten? Das eigene Bildungszentrum? Oder vielleicht etwas ganz anderes? Das, sagt Herzog, lasse sich unmöglich exakt zuordnen. Am Ende ist es wohl der Mix aus all den Maßnahmen, der bei den Beschäftigten die gewünschte Wirkung zeigt. ■

compassio Gruppe, Ulm (BW)	82,2	X	X	-	X	X
Seniorenheim Tannenberg, Seeheim-Jugenheim (HE)	81,4	X	X	-	X	X
Medigreif Parkklinik, Greifswald (MV)	81,1	X	X	X	X	X
Primedus Gruppe, Jena (TH)	80,9	X	-	-	X	X
Dr. Schowalter & KollegInnen, Würzburg (BY)	80,9	X	X	X	X	X
Evang. Kliniken Essen-Mitte (NRW)	79,8	X	X	X	-	X
Rudolf Frieling Haus, Dresden (SN)	79,7	X	-	-	X	X
Johanniter-Krankenhaus Treuenbrietzen (BB)	79,4	X	X	-	X	-
Neurologische Klinik Sorpesee, Sundern (NRW)	78,6	X	X	-	-	X
Kinderherz Berlin, Praxis für Kinderkardiologie	78,6	X	X	-	X	X
Sternkopf Kranken- & Altenpflege, Glauchau (SN)	77,8	X	X	-	X	-
Max Grundig Klinik, Bühl (BW)	77,6	X	X	-	-	X
Alpcura Fachklinik Allgäu, Pfronten (BY)	77,3	X	X	-	X	-
Kinderhaus AtemReich, München (BY)	74,9	X	X	-	-	-
TCM-Klinik Bad Kötzting (BY)	74,7	X	X	-	X	-
Seniorenzentrum Wolfhagen (HE)	74,5	X	X	-	X	-
3Z – die Zahnärzte, Öhringen (BW)	70,0	X	X	-	X	-

„Wir hassen Excel“

Hier pitchen Start-ups ihre Geschäftsidee. Diesmal: *Aicuflow*, das mithilfe von KI Daten automatisch verarbeitet und zusammenführt

TEXT Celine Imensek



Julia, Shivangi, wie lautet euer Elevator Pitch mit einem möglichen Geldgeber?

Unser Tool automatisiert die Datenverarbeitung. In einem Schritt analysiert es komplexe, multimodale Daten: also etwa Laborauswertungen, Excel-Tabellen, Bilder und andere Formate. So müssen Forscherinnen und Entwickler nicht mehr ein eigenes Programm für jeden Dateitypen nutzen. Zusätzlich entwickeln wir kundenspezifische KI-Modelle.

Wie seid ihr auf die Idee gekommen?

Wir hassen Excel. Die meisten Firmen nutzen es zur Datenauswertung, obwohl es längst bessere Lösungen gibt.

Und wie verdient ihr damit Geld?

Kunden zahlen eine monatliche Gebühr. Wer eine eigene KI-Lösung oder Hilfe beim Einrichten braucht, erhält das als Zusatzdienstleistung.

Wer sind eure Konkurrenten?

Einige Unternehmen arbeiten bereits an automatisierten KI-Modellen für die Naturwissenschaften. Diese neigen dazu, falsche oder erfundene Informationen zu generieren. Wir arbeiten mit multimodaler KI, die verschiedene Arten von Daten verarbeiten kann, wie Text, Bilder, Audio und Video, und solche Fehler nicht macht.

Angenommen, ihr bekämt Kapital aus einer Finanzierungsrunde. Wozu würdet ihr das Geld einsetzen?

Wir würden noch tiefer in multimodale KI einsteigen. Außerdem wollen wir in die USA expandieren und dafür Vertrieb und Marketing ausbauen.

Wo steht ihr in fünf Jahren?

Wir wollen mehr Tools entwickeln, die gezielt an Kundenbedürfnisse angepasst sind. Unser Angebot soll so zugänglich sein, dass niemand mehr über Datenverarbeitung nachdenkt – unsere Plattform übernimmt alles.

DAS PRODUKT

Aicuflow hat eine Plattform entwickelt, auf der Kunden verschiedene Datenarten einspeisen können, die dann mit Künstlicher Intelligenz automatisiert verarbeitet und ausgewertet werden.

DIE GRÜNDERINNEN

Julia Yukovich,
Shivangi Singh (v.l.)

Gegründet ————— 2024
Firmensitz ————— Heilbronn
Kunden ————— etwa 10
Finanzierung ————— Eigenkapital,
Investoren, öffentliche Förderung
Mitarbeitende ————— 20

RATING

»Aicuflow trifft einen Schmerzpunkt in F&E und besetzt eine sinnvolle Nische, konkurriert aber mit finanzstarken Techgiganten«



DANIELA BACH

Principal beim
Bonner Wagniskapitalgeber
High-Tech Gründerfonds

Idee ————— ████□□
Geschäftsmodell ————— ████□□□
Timing ————— ████▀▀▀
Finanzierung ————— █□□□□

SCOPE AWARD 2026

GRATULATION AN DIE GEWINNER



SCOPE
AWARD

BESTER ASSET MANAGER INVESTMENT FONDS

3BG 3 Banken-Generali
Investment-Gesellschaft m.b.H.

Allianz Global Investors

Deka
Investments

DJE

Fidelity
INTERNATIONAL

HOLINGER ASSET MANAGEMENT AG

Janus Henderson
GROUP PLC

J.P.Morgan
ASSET MANAGEMENT

LAZARD
ASSET MANAGEMENT

MEAG
A Munich Re company

SECURITY KAG



WIR GRATULIEREN

Die besten Unternehmensberatungen haben eines gemeinsam: diese Auszeichnung.

Die Beraterpreise Best of Consulting (BoC), Best of Consulting Mittelstand (BoC Mittelstand) und Best of Consulting Branchenpreis (BoC Branchenpreis) zeichnen die herausragendsten Unternehmensberatungen aus.

Die Sieger des **Best of Consulting:**

STRATEGY

Siemens Advanta Consulting

FINANCE

A.T. Kearney GmbH

MANUFACTURING & OPERATIONS

TARGUS Management Consulting AG

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

valantic Supply Chain & Procurement Consulting GmbH

MARKETING

TOWA GmbH

ORGANISATION

Capgemini Invent

TECHNOLOGIES

TOWA GmbH

Die Sieger des **Best of Consulting**

Mittelstand:

STRATEGY

V_labs

FINANCE

Network Corporate Finance GmbH & Co. KG

MANUFACTURING & OPERATIONS

3DSE Management Consultants

ORGANISATION

DigitalWinners GmbH

TECHNOLOGIES

NUON GmbH

MARKETING

Brand Trust GmbH

Die Sieger des **Best of Consulting Sonderpreises:**

DATA & AI

One Thousand GmbH

RESTRUKTURIERUNG

Helbling Business Advisors GmbH

Die Sieger der **Female Sonderpreise:**

FEMALE CONSULTANTS

Capgemini Invent

FEMALE TRAILBLAZER

Dr. Anja Konhäuser (OMMAX)

Unser Kooperationspartner:

DEN GEWINNERN.

**Die Sieger des Best of Consulting
Branchenpreises:**

AUTOMOTIVE & MANUFACTURING

MHP Management- und IT-Beratung GmbH

MASCHINEN- UND ANLAGENBAU

Bachert Unternehmensberatung
GmbH & Co. KG

FINANCIAL SERVICES

Capco – The Capital Markets Company GmbH

CHEMIE, PHARMA & HEALTHCARE

EY Parthenon

TELEKOMMUNIKATION, MEDIEN &

TECHNOLOGIE (TMT)

Telekom Strategy Consulting

ENERGIE & INFRASTRUKTUR

BearingPoint

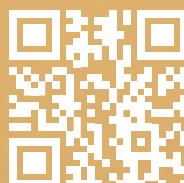
PUBLIC SECTOR

Deloitte Consulting GmbH



Jetzt
bewerben für
2026

Erfahren Sie mehr über den
Best of Consulting 2026:
award.wiwo.de/boc



**Wirtschafts
Woche**

Weiterdenken. Weiterkommen.



Baukasten fürs Eigenheim

Neue Förderungen sollen beim Hauskauf helfen, schaffen aber auch mehr Verwirrung. Wie Käufer und Sanierer den Überblick behalten und viel Geld sparen können

TEXT
Felix Petruschke

G

eht es nach Bundesbauministerin Verena Hubertz (SPD), müsste die Wohnbaukrise in Deutschland bald der Vergangenheit angehören. Der Bauturbo, der den Neubau auf der grünen Wiese beschleunigen soll, ist beschlossen und soll jetzt „zünden“. Seit Oktober haben junge Paare Anspruch auf eine verbesserte Förderung für die Sanierung eines alten Hauses. Und noch dazu startet Mitte Dezember ein neues KfW-Programm mit verbilligten Krediten für Hauskäufer im Gesamtumfang von 800 Millionen Euro.

Alles gut also? Schön wär's. Wer in den vergangenen Wochen und Monaten mit Bauherren, Architekten oder Kaufinteressierten gesprochen hat, hörte vor allem: Frust und Resignation. Der Traum vom eigenen Haus scheint sich immer seltener zu erfüllen, der Neubau in Deutsch-

land geht weiter zurück, aller politischen Bemühungen zum Trotz. Die Wohnkrise verschärft sich. In Großstädten und wirtschaftsstarken Regionen wird der Immobilienkauf immer teurer; die Mieten steigen noch schneller.

KEIN VERLASS

Zwar haben sich die Bauzinsen bei moderaten 3,6 Prozent stabilisiert, trotzdem scheitern viele an einer Finanzierung. Allein die Materialkosten sind in den vergangenen fünf Jahren um 40 Prozent gestiegen. 2025 werden voraussichtlich nur 235 000 Wohnungen in Deutschland fertiggestellt, im kommenden Jahr könnten es nur 215 000 sein, schätzt das Institut der deutschen Wirtschaft (IW Köln). Dabei fehlen schon jetzt rund 550 000 Wohnungen. Wer also gerade eine Immobilie kaufen will, muss sich entweder für ein älteres Haus entscheiden und sich dann mit der Sanierung beschäftigen oder neh-

men, was gerade gebaut wird. Damit ist absehbar: Die Auswahl bleibt vorerst klein, die Preise hoch.

Die vielen Maßnahmen und Förderungen der Politik führen mittlerweile zu einem paradoxen Effekt. Je mehr Hilfe Kaufinteressenten geboten wird, desto schwieriger scheint es, sie auch zu nutzen. Die Programme heißen gleich, fördern Unterschiedliches, sind in Bundesländern teilweise anders ausgestaltet oder werden kurzfristig geändert. „Für Private ist es inzwischen fast unmöglich, bei den Förderungen durchzublicken“, sagt ein Bauunternehmer aus Karlsruhe. Das gelte insbesondere auch für die Programme der Förderbank KfW: Konditionen würden laufend angepasst, Mittel gekürzt oder neue Programme gestartet, bevor die alten ausgeschöpft seien. Sein Urteil ist eindeutig: „Es fehlt komplett an Verlässlichkeit.“

Seit Monaten verspricht Bundesbauministerin Hubertz zwar, die Förderprogramme der KfW „zu zwei zentralen ►

Programmen“ – eines für Neubau, eines für Sanierungen – zusammenzuführen. Bis jetzt hat sie aber nur an bestehenden Programmen herumgedoktert – und ein altes reaktiviert. Bis auf Weiteres müssen sich Kaufinteressenten also mit dem bestehenden System arrangieren.

Die gute Nachricht: Der Aufwand kann sich richtig lohnen. Wer sich auskennt, kann je nach Projekt Zehntausende Euro sparen. Wir geben den Überblick.

DIE GRÖSSTE HOFFNUNG

Ohne Förderungen geht am Bau fast nichts mehr in Deutschland: Bauen ist teuer, dazu kommen hohe Grundstückspreise und Steuern. Die unschöne Nebenwirkung: „Mit immer neuen Förderprogrammen machen wir die Baubranche von Subventionen immer mehr abhängig. Obendrein werden dadurch Innovationen ausgebremst“, sagt Pekka Sagner, Immobilienexperte beim IW Köln. Gleichzeitig sieht er aber die Notwendigkeit, Käufer bei der Finanzierung zu unterstützen. Zumal es derzeit wenig Hoffnung auf niedrigere Zinsen oder fallende Preise gebe.

Erste Anlaufstelle für Hauskäufer ist die staatliche Förderbank KfW. Sie vergibt vergünstigte Kredite und Zuschüsse, etwa für Familien (Kredit 300) oder besonders nachhaltige Neubauten (Kredit 296). Allerdings sind die Einkommensgrenzen eher niedrig – das schließt viele von den Fördertöpfen aus.

Spannend für Kaufinteressenten dürfte das Revival der KfW-55-Neubauförderung sein. Diese wurde 2022 von einem Tag auf den anderen eingestellt und später durch die KfW-40-Förderung ersetzt. Die Zahlen stehen dafür, dass ein neugebautes Haus nur 40 respektive 55 Prozent der Energie eines gesetzlich definierten Referenzhauses verbrauchen darf.

Ab Mitte Dezember fördert die KfW also auch wieder den Kauf von Häusern, die nicht den allerhöchsten Energieeffizienzstandards entsprechen, mit insgesamt 800 Millionen Euro. Das Besondere: Einkommensgrenzen gibt es hier nicht.

100 000 Euro Kredit pro Wohneinheit können Käufer dann beantragen – zu Zinsen wohl deutlich unter den marktüblichen Konditionen. Eine konkrete Höhe könne erst kurz vor Start des Programms genannt werden, teilte das Bauministerium auf Anfrage mit. Voraussetzung ist neben dem Energieeffizienzstandard 55, dass

Hilfe vom Staat

Diese Förderungen und Zuschüsse der Förderbank KfW sollten Sie kennen

Der Kauf eines Hauses oder einer Wohnung übersteigt oft die finanziellen Möglichkeiten von Interessenten. Die staatliche Förderbank KfW bietet deshalb eine Vielzahl an Programmen, die vor allem Familien entlasten sollen. Wer baut oder kauft, soll dank vergünstigter Kredite und Zuschüssen weniger für die Finanzierung stemmen müssen.

ENERGIEEFFIZIENTER NEUBAU

1,1 Milliarden Euro fließen 2026 in das KfW-Programm Klimafreundlicher Neubau (KFN). Ab Mitte Dezember wird auch wieder der KfW-55-Standart gefördert. Zinskonditionen werden erst dann bekannt gegeben. Weniger Geld steht dann dem KfW-40-Standard für besonders klimafreundliche Immobilien zur Verfügung. Aktuell liegt der Zins (ab 1,28 Prozent) deutlich unter dem Marktniveau.

Daneben gibt es auch das Programm KNN – Klimafreundlicher Neubau im Niedrigpreissegment. Die Kredite gehen an alle, die in klimafreundliche Neubauten mit begrenzter Wohnfläche investieren. Im Bestfall gibt es diese praktisch zinsfrei.

KAUFEN, UMBAUEN, SANIEREN

350 Millionen Euro stehen 2026 für die Wohneigentumsförderung für Familien (WEF) bereit. Die Zinsen sind zwar marktüblich, aber viele Banken werten den Kredit als Eigenkapital – und geben bessere Konditionen. Das Programm Jung kauft Alt richtet sich an Familien mit mittlerem Einkommen, die eine Bestandsimmobilie kaufen und energetisch sanieren. Der Zins liegt hier im günstigsten Fall bei 0,01 Prozent.

die Wärme zu 100 Prozent mit erneuerbaren Energien erzeugt wird. Und: dass mit dem Bauen zum Antragszeitpunkt noch nicht begonnen wurde. Andernfalls gehen Käufer leer aus.

Die neue Förderung hat zum Ziel, den sogenannten Bauüberhang von 760 000 Wohnungen in Deutschland „abzuschmelzen“ und den Neubau „anzukurbeln“. Mit Bauüberhang sind Immobilien gemeint, die zwar genehmigt, aber nicht gebaut wurden – zum Beispiel weil sie sich durch die gestiegenen Zinsen und die höheren Baukosten seit 2022 schlicht nicht mehr finanzieren ließen.

Mit 800 Millionen Euro wirkt die Förderung auf den ersten Blick recht üppig ausgestattet. Das könnte aber täuschen: Je nach Zinskonditionen rechnen Experten und Verbände damit, dass die Summe nur für 90 000 bis 100 000 Anträge reichen wird. Wer zu spät kommt, hat Pech gehabt. „Die Fördermittel werden voraussichtlich sehr zügig abgerufen“, prognostiziert IW-Experte Sagner. Er sieht in der KfW-55-Förderung eine zeitlich begrenzte Maßnahme, die kurzfristig den Neubau anschieben soll, und schätzt, dass die Mittel noch vor Ende der Legislaturperiode aufgebraucht sein werden – möglicherweise schon bis 2027. „Wer also jetzt gerade überlegt, eine Immobilie zu kaufen, sollte besser nicht zu lange zögern“, rät er.

DER UNTERSCHÄTZTE FLOP

Aus der Branche hört man dennoch Erleichterung. „Die Reaktivierung der KfW-55-Förderung schafft wieder mehr Planungssicherheit und ermöglicht es Bauherren, bereits genehmigte Projekte zu realisieren – das ist ein sehr sinnvoller Schritt“, sagt Jörg Utecht, Chef des Baufinanzierers Interhyp. Legt man zum Beispiel den vergünstigten Zinssatz der KfW-40-Förderung von derzeit 2,31 Prozent zugrunde, sparten Käufer bei einem Darlehen in üblicher Höhe von 485 000 Euro rund 8230 Euro, rechnet er vor. Je geringer der Kaufpreis der Immobilie, desto mehr zahlte sich die KfW-Förderung für Käufer aus. Durch den niedrigeren Energiestandard könnten Bauherren auch bei den Baukosten Geld sparen, so Utecht.

Wer keine Genehmigung für einen Neubau in der Schublade liegen hat oder sich diese nicht zügig besorgen kann, muss sich bei schon bestehenden Gebäu-

den umsehen. Je nach Alter der Immobilie müssen Käufer dabei aber auch immer eine energetische Sanierung mitplanen, etwa eine neue Heizung oder eine neue Dämmung. Die gute Nachricht: Auch hier hat das Ministerium nachgebessert.

Im Rahmen des Förderprogramms Jung kauft Alt (Kredit 308) unterstützt die KfW den Kauf einer Bestandsimmobilie mit der Energieeffizienzklasse F, G oder H mit maximal 150 000 Euro an zinsvergünstigtem Darlehen. Familien sollen dadurch die Möglichkeit bekommen, sanierungsbedürftige Immobilien zu kaufen und dann energetisch fit zu machen. Für zehn Jahre soll es schon ab 0,01 Prozent Zins Darlehen geben.

Bislang war das Programm ein Flop, weil die Konditionen enorm restriktiv waren. Förderberechtigt waren etwa nur Familien mit einem zu versteuernden Haushaltseinkommen von maximal 90 000 Euro im Jahr. Für jedes weitere minderjährige Kind erhöhte sich die Grenze des Haushaltseinkommens um zusätzliche 10 000 Euro. Wer das Programm nutzte, verpflichtete sich, die Immobilie zügig zu sanieren. Andernfalls konnte die KfW den Kredit zurückverlangen.

„Das Programm wurde erheblich verbessert, vor allem weil Käufer jetzt mehr Zeit für die Sanierung bekommen und die geforderten Effizienzstandards niedriger sind“, erklärt IW-Experte Sagner. Und: Statt einem KfW-70-Standard reiche als Sanierungsziel auch KfW-85.

Die wichtigste Neuerung ist aber, dass es weniger problematisch ist, wenn die Käufer nur einen Teil der geplanten Sanierungen wirklich umsetzen. Anders als bisher müssen sie dann nur einen Teil des Kredits zurückzahlen und nicht alles. Ein Problem aber bleibt: Die Einkommensgrenzen sind eher niedrig angesetzt.

DAS FÖRDERPUZZLE

Was bei der Orientierung und Antragstellung nicht gerade hilft, ist, dass es neben dem bundesweiten KfW-Förderprogramm Jung kauft Alt bereits mehrere Landesprogramme mit gleichem Titel gibt, etwa in Nordrhein-Westfalen und Sachsen. Diese sind teilweise unabhängig von dem KfW-Förderprogramm und unterscheiden sich im Hinblick auf Fördermittel und Teilnahmebedingungen. Damit sind wir beim schwierigsten Teil des Baukastens für den Immobilienkauf: die Kombination der Programme. Manche



Förderprogramme der KfW lassen sich mit Programmen der Landesbanken kombinieren, andere nicht. Wer eine Immobilie kaufen möchte, sollte sich daher bestenfalls vor dem Gespräch mit dem Finanzierungsberater gut über die landespezifischen Programme informieren, rät IW-Experte Sagner. „Ein guter Berater wird das automatisch tun, aber er ist nicht dazu verpflichtet.“

Interessant für Käufer ist etwa ein Angebot der L-Bank in Baden-Württemberg: Sie bietet ein sogenanntes Kombi-Darlehen an, mit dem Käufer eventuelle „Finanzierungslücken“ schließen können. Wer bereits ein KfW-Darlehen bekommt, kann mit der L-Bank von Tilgungszuschüssen

und weiteren zinsverbilligten Krediten profitieren, je nach Vorhaben.

Die Förderbank IB.SH in Schleswig-Holstein übernimmt die Garantie für einen Teil des Darlehens – so können Käufer bei ihrer Hausbank günstigere Kreditkonditionen bekommen. Und auch eine Kombination mit einer KfW-Förderung sei „grundsätzlich möglich“, heißt es.

Wichtig ist, dass Förderungen nur ein Baustein der Finanzierungsstrategie sein können, aber das Bauvorhaben nicht tragen sollten – und das nicht nur, weil nicht für jeden Käufer ein passendes oder sinnvolles Programm zur Verfügung steht. Ein Immobilienkauf sollte immer auch dann noch machbar sein, wenn einzelne Fördermittel wegfallen oder die Zinsen unerwartet steigen.

Ein kleiner Mutmacher: Grundsätzlich sind Eigenheime durch die stärker steigenden Mieten wieder attraktiver geworden. Käufer ersparen sich so mehr der sonst fälligen Miete. Lange warten sollten Kaufinteressenten lieber nicht: Sonst könnten die Kreditkosten oder Kaufpreise weiter steigen und die Fördertöpfe des Staates zur Neige gehen. Zumal die Fördertöpfe in Zukunft eher schrumpfen dürften: Denn die nächste Bundesregierung wird eher weniger Geld zur Verfügung haben als die aktuelle. Mal sehen, was das Bauministerium dann macht. ■

„Die Förderung wird bald aufgebraucht sein. Wer kaufen will, sollte nicht zu lange zögern“

Pekka Sagner, IW



Hebel mit Haken

ETFs, die die Entwicklung eines Index um ein Vielfaches nachvollziehen, sind beliebt wie nie. Doch Anleger gehen damit enorme Risiken ein

TEXT Julia Leonhardt

Wer sich durch Internetforen zu Finanzthemen liest, stößt immer wieder auf erstaunliche Beiträge. Ein aktuelles

Highlight auf der Plattform Reddit: „Hab alles in 3x gehebelten ETFs. Bin noch ziemlich jung, broke oder Lambo am Ende.“ Solche Kommentare sind leider keine Seltenheit. Broke? Lambo? Hier setzt jemand offenbar alles auf ein Investment, das entweder durch die Decke gehen kann – oder komplett in die Hose. Das Investment der Wahl sind Hebel-ETFs.

Vor allem junge Anleger diskutieren momentan viel darüber, ob es sinnvoll ist, statt in normale ETFs in Hebel-ETFs zu investieren. Diese vollziehen die Bewegung ihres Basisindex mit dem Faktor zwei, drei, vier oder fünf nach. Legt der Index um drei Prozent zu, steigt ein ETF mit einfacherem Hebel um sechs Prozent.

Weil die Aktienmärkte gerade unter dem Strich immer weiter steigen, ist es verlockend, den Turbo einzulegen. Hebel-ETFs verzeichnen seit Monaten massive Zuflüsse. Weltweit stecken in solchen Produkten mittlerweile fast 250 Milliarden Dollar. Das ist ein Plus von rund 80 Prozent gegenüber April dieses Jahres. Auch die Zahl der Hebelprodukte ist gestiegen. Laut der Plattform ETF Book gibt es heute europaweit mehr als 400 börsengehandelte Produkte (Exchange Traded Products, ETPs) mit Hebel. Gut 80 Prozent davon haben Aktienindizes als Grundlage.

Ist damit der Lambo safe, wie Reddit-Nutzer wohl sagen würden? Nicht unbedingt. Denn so verlockend Hebelinvestments auch sind – sie bergen enorme Risiken.

KEINE EINBAHNSTRASSE

Das Hauptproblem an gehebelten ETFs ist, dass der Hebel auch in die andere Richtung wirkt. Fällt der zugrunde liegende Index zwei Prozent, rutscht ein einfacher Hebel-ETF vier Prozent ab. Um wieder auf den Ausgangswert zu kommen, muss der Index 2,04 Prozent steigen. Der Hebel-ETF legt dann um das Doppelte zu, also um 4,08 Prozent. Nur leider reicht das nicht, um zum Ausgangswert zu kommen – dafür müsste der ETF 4,17 Prozent steigen. Denn die Basis, von der aus der Fonds zulegt, ist kleiner als die Basis des Index.

Der Grundwert für den Hebel wird täglich neu festgelegt. Der Hebel wird also

immer vom dann aktuellen Stand des Index aus berechnet. Fachleute sprechen von Pfadabhängigkeit. Je länger Anleger einen Hebel-ETF halten, desto stärker weicht seine Entwicklung von der des Index ab – nach oben oder nach unten. Nicht nur in Abwärtsphasen, sondern auch bei starken Schwankungen macht sich dieser Effekt negativ bemerkbar: Hebel-ETFs verlieren dann an Wert. Volatility Drag heißt das. Oder, wie ein Reddit-Nutzer es ausdrückt: „Der Hebel gibt, der Hebel nimmt.“

Im Extremfall können Anleger mit Hebelprodukten sogar Totalverlust erleiden. Dieses Risiko gibt es vor allem bei Hebel-ETPs, die – anders als ETFs – keine breiten Indizes tracken, sondern Einzelwerte. Die Kurse einzelner Aktien etwa verzeichnen auf Tagesbasis mitunter heftige Ausschläge. Mit Folgen für die ETPs: Fällt eine Aktie an einem Tag mehr als 33 Prozent, steht ein ETP auf diese Aktie mit dreifachem Hebel bei null. Bei einem fünffachen Hebel reicht sogar schon ein Kursverlust von 20 Prozent.

ETFS IM TURBOMODUS

Volumen von ETFs mit Hebelwirkung weltweit (in Milliarden Dollar)



In die andere Richtung ist das Risiko genauso groß. Anleger wetten momentan nämlich nicht nur auf steigende, sondern auch auf fallende Kurse – mit gehebelten Short-ETFs und -ETPs. Steigt eine Aktie plötzlich, statt wie angenommen an Wert zu verlieren, geht ein Short-ETP schnell in die Binsen. Und das ist nicht nur eine theoretische Gefahr.

Seit einiger Zeit sind bei Einzelwerten immer wieder heftige Kursausreißer nach oben wie nach unten zu beobachten. Die Aktie des Halbleiterkonzerns AMD etwa hatte seit Monaten vor sich hin gedämpft. Am Montag, dem 6. Oktober, schoss sie zum Handelsstart dann plötzlich 36 Prozent in die Höhe. Grund dafür war die Nachricht über einen Deal von AMD mit dem ChatGPT-Entwickler OpenAI. Die Folge: Ein dreifach gehebeltes Short-ETP auf AMD vom Anbieter GraniteShares fiel auf null. Anleger, die dort investiert waren, verloren ihr gesamtes Kapital.

Früher im Jahr hatte bereits ein dreifach gehebeltes Long-ETP auf den Chipriesen Nvidia nach einem Kurssturz der Aktie mehr als 50 Prozent an Wert verloren und wurde zwischenzeitlich vom Handel ausgesetzt.

Zocker lassen sich von solchen Ereignissen nicht schrecken. Stattdessen feiern sie in Internetforen unverdrossen den „Heiligen Amumbo“. Ein Reddit-Nutzer beschreibt seine Anlagestrategie lapidar so: „30% Amumbo, 70% gehebelte ▶“

FÜR GUTE TYPEN.

News, Life, Style und Entertainment

Esquire

www.esquire.de

Esquire Germany
 esquiregermany

Hier direkt das
Abo-Special
sichern!



Celebrating
5 Years



Bumsbuden.“ Mit Ersterem ist der Amundi Leveraged MSCI USA Daily ETF gemeint (FR0010755611). Mit rund 920 Millionen Euro an verwaltetem Vermögen gehört er zu den größten Hebel-ETFs auf dem deutschen Markt.

BOOM TROTZ RISIKO

Der Amundi-ETF bildet die tägliche Entwicklung des US-Aktienindex MSCI USA mit zweifachem Hebel nach. Steigt der Index um drei Prozent, steigt der ETF um das Doppelte. Das hat lange Zeit beeindruckend gut funktioniert: Von seiner Auflage im Jahr 2009 bis Ende 2024 lag der ETF insgesamt mehr als 4000 Prozent im Plus.

Doch dann kam Donald Trump mit seinen Zolldrohungen – und der „Heilige

Amumbo“ stürzte an einigen Tagen im Frühjahr um jeweils rund 25 Prozent ab. Der Glorienschein des „Heiligen Amumbo“ hing plötzlich ganz schön schief.

Weniger gehypt, aber ebenfalls beliebt sind börsengehandelte Rohstoffzertifikate (Exchange Traded Commodities, ETCs) mit Hebel. Sie machten zuletzt 13 Prozent der Hebelprodukte auf dem europäischen Markt aus – Platz zwei, nach gehebelten Aktien-ETFs und -ETPs.

Bei Zockern hoch im Kurs steht zum Beispiel der WisdomTree Gold 3x Daily Leveraged ETC (IE00B8HGT870). Er vollzieht die Preisentwicklung von Gold mit dreifachem Hebel nach. Als er im Jahr 2012 aufgelegt wurde, war der ETC zunächst unter Wasser. Erst mit dem Start der Goldrally im Jahr 2024 legte er richtig

los. Das aber kann sich auch wieder schnell drehen, wenn die Rally endet.

Bis dahin hat die um schräge Spitznamen nie verlegene Reddit-Community vielleicht längst ein anderes Produkt für sich entdeckt: den „Göttlichen Glumumbo“ – einen neuen gehebelten Indexfonds von Amundi.

Seit Oktober können Anleger in Deutschland den Amundi MSCI World (2x) Leveraged ETF (FR0014010HV4) kaufen, als erstes hiesiges Hebelprodukt auf den Weltaktienindex MSCI World. Auch hier gilt: Steigt der Index an einem Tag um zwei Prozent, legt der ETF vier Prozent zu. Und auch das klingt wieder gut – birgt aber die typischen Risiken.

KOSTSPIELIGE ANGELEGENHEIT

Bei einem breiten Index wie dem MSCI World kommen heftige Tagesbewegungen wie bei Einzelaktien zwar kaum vor. Berechnungen der WirtschaftsWoche zeigen aber, warum Anleger dennoch vorsichtig sein sollten: Ein normaler MSCI-World-ETF erzielte demnach seit 2001 bei laufenden Kosten von rund 0,2 Prozent pro Jahr eine durchschnittliche Rendite von 5,86 Prozent. Mit einem zweifachen Hebel wären es 7,9 Prozent gewesen – also etwas mehr, aber nicht doppelt so viel.

Das liegt, neben dem Volatility Drag, auch an zusätzlichen Kosten: Die Gesamtkostenquote des gehebelten Amundi-ETF beträgt 0,6 Prozent – das ist das Dreifache eines herkömmlichen Welt-ETF. Diese Differenz muss erst mal verdient werden.

Obendrauf kommen Finanzierungskosten. Für den Hebel nutzt der Anbieter des Indexfonds Fremdkapital. Dafür zahlt er Zinsen, die nicht in der Gesamtkostenquote des ETFs enthalten sind. Nimmt man die US-Geldmarktzinsen von vier Prozent als Maßstab, minderten diese Kosten die Rendite, bezogen auf den untersuchten Zeitraum (also seit 2001), um 1,82 Prozentpunkte pro Jahr. Insgesamt kommt der Hebel-ETF auf jährliche Kosten von mehr als 2,4 Prozent.

Neben Pfadabhängigkeit und Volatility Drag ist das ein weiterer Nachteil gehebelter ETFs: Sie sind meist teurer als herkömmliche Indexfonds. Der „Heilige Amumbo“ kostet 0,5 Prozent pro Jahr, der dreifach gehebelte Gold-ETC von WisdomTree fast 1,0 Prozent.

Dass gehebelte ETFs trotz ihrer Risiken und der teils erheblich höheren Kos-

ten im Trend liegen, hat wohl mehrere Gründe. Einer davon: Menschen schließen gerne von vergangenen auf zukünftige Gewinne. „Nach den Kursanstiegen in diesem Jahr und den Allzeithochs glauben viele Anleger, dass es einfach so weitergeht“, sagt Olaf Stotz, Professor für Asset Management an der Frankfurt School of Finance & Management. Mit Hebel-ETFs ließen sich die hohen Erwartungen schneller in Gewinne übersetzen. Doch Stotz warnt: „Wenn die Erwartungen enttäuscht werden, ist damit zu rechnen, dass die Mittel genauso schnell wieder abfließen.“

Und Enttäuschungen sind programmiert, denn ewig wird es nicht aufwärtsgehen. Zumal viele Aktien mittlerweile hoch bewertet sind – und nicht alle in die Erwartungen der Anleger hineinwachsen werden.

Auch Michael Wimmer vom unabhängigen Beratungsunternehmen Fondsconsult warnt vor Euphorie. Nach langen Phasen steigender Kurse wachse typischerweise die Risikobereitschaft der An-

„Nach langen Phasen steigender Kurse wächst die Risikobereitschaft“

Michael Wimmer
Fondsconsult

leger, sagt er. Doch das gehe früher oder später schief.

Wimmers Erfahrung nach sind es vor allem jüngere Anleger, die jetzt über Neobroker und spezielle Handelsplattformen Hebelprodukte kaufen, um schnelle Marktbewegungen auszunutzen. Der Hebel ermöglicht es ihnen, mit wenig Kapital ein großes Rad zu drehen. Neobroker senken durch einfaches Handling und niedrige Handelskosten die Hemmschwelle,

solche Wetten einzugehen. In sozialen Medien pushen sich die Zocker dann gegenseitig hoch.

Verteufeln will Stotz gehebelte Produkte dennoch nicht. Wer davon ausgeht, dass die Aktienmärkte langfristig und relativ ruhig weiter steigen, könne sich an Hebel-ETFs versuchen, sagt er. „Es kann sinnvoll sein, mit einem geringen monatlichen Sparbetrag gehebelte ETFs auszuprobieren, wenn man als junger Anleger die Wirkungsweise erfahren möchte.“

Doch Anleger sollten sich auch in diesem Fall der Risiken bewusst sein. Denn mit Ruhe ist es momentan an den Märkten nicht so weit her. Auch breite Indizes verzeichnen dieses Jahr immer wieder heftige Ausreißer. Dann schlägt der Volatility Drag zu.

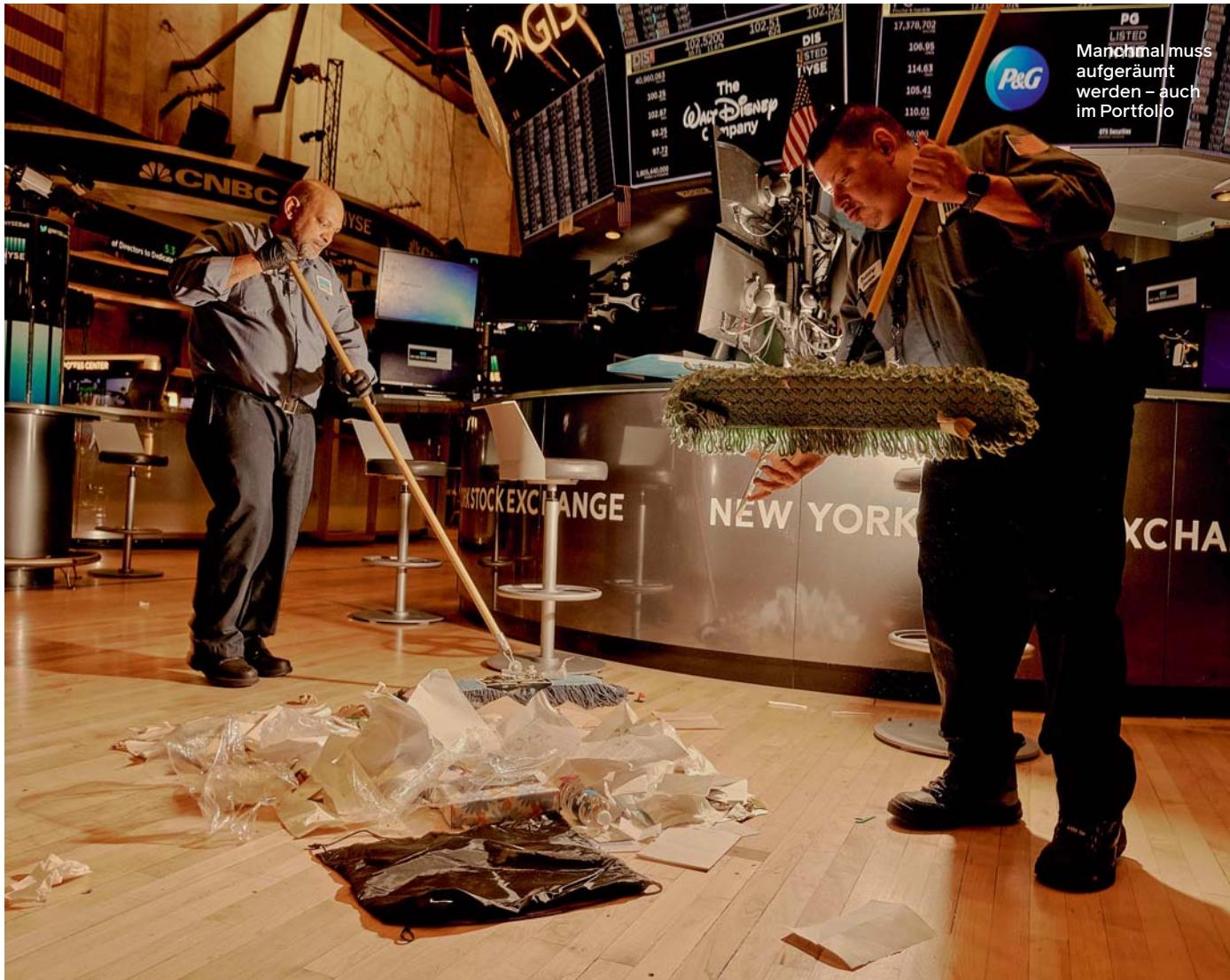
Besonders treffend hat das Warren Buffetts verstorbener Geschäftspartner Charlie Munger einmal formuliert: „Es gibt nur drei Wege, auf denen ein kluger Mensch pleitegehen kann: liquor, ladies, and leverage“ – also Schnaps, Frauen und Hebel. ■

Markt UND MITTELSTAND

Der Ratgeber für Entscheider



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



Das Depot der Zukunft

**Steigende Inflation, niedrigere Renditen:
Im nächsten Jahrzehnt sollten sich Anleger
anders aufstellen als bisher**

TEXT Julia Groth

J

erome Powell hat dieser Tage mal wieder keinen einfachen Job. Der Chef der US-Notenbank Fed muss den Arbeitsmarkt im Blick behalten, die Inflation – und die Erwartungen der Investoren. Letztere sind wankelmüsig. Noch vor Kurzem hatten sie die Wahrscheinlichkeit, dass die Fed auf ihrer Sitzung am 10. Dezember erneut die Leitzinsen senkt, auf rund 40 Prozent taxiert. Anfang dieser Woche schätzten sie die Wahrscheinlichkeit einer Zinssenkung plötzlich doppelt so hoch ein.

Sollte Powell die Zinsen nicht senken wollen, hat er nun ein Problem. Denn: Klappten Erwartung und Realität an den Kapitalmärkten deutlich auseinander, steigt das Risiko für Turbulenzen.

Anleger behalten die Fed aus gutem Grund genau im Blick: Sinkende Zinsen erhöhen das Risiko, dass die Inflation anzieht. Denn wenn Kredite billiger werden und Sparen unattraktiver, wird mehr gekauft und investiert – und wo die Nachfrage steigt, können Unternehmen die Preise leichter anheben. Eine höhere

Teuerung würde wiederum Zinsanhebungen nötig machen. Das Wechselspiel aus Zinsen und Inflation hat Folgen für die Aktien- und die Anleihemärkte – und damit für die Frage, wie Anleger ihr Geld investieren sollten. Einiges spricht dafür, dass sie ihre Depots in den nächsten Jahren etwas anders strukturieren sollten als zuletzt.

SCHLECHTE ALLWETTERAUSSICHTEN

Erfahrene Anleger überspringen die nächsten beiden Absätze. Für alle anderen zur Erinnerung: Ein Portfolio besteht, wenn es ganz simpel zusammengesetzt wird, aus Aktien und Anleihen. Der Anteil der einzelnen Anlageklassen hängt von der Risikoneigung, der Risikotragfähigkeit und vom Anlagehorizont ab. Je höher Risikoneigung und -tragfähigkeit liegen und je länger die Anlagedauer ist, desto höher wird üblicherweise die Aktienquote angesetzt.

Als solider Allwetteransatz gilt: 60 Prozent Aktien, 40 Prozent Anleihen. Aktien sollen Rendite bringen, Anleihen das Depot stabilisieren. Dahinter steht die Annahme, dass die beiden Anlageklassen eine niedrige bis negative Korrelation aufweisen, sich also weitgehend unabhängig oder sogar gegenläufig entwickeln: Wenn Aktien fallen, steigen Anleihen – und umgekehrt. Unterm Strich soll ein solches Portfolio bei moderatem Risiko eine auskömmliche Rendite abwerfen.

In den vergangenen zehn Jahren betrug die durchschnittliche nominale Rendite eines weltweit gestreuten 60/40-Portfolios rund sieben Prozent pro Jahr. In den nächsten Jahren könnte es allerdings deutlich weniger sein.

Globale Aktien legten im vergangenen Jahrzehnt im Schnitt etwa zehn Prozent pro Jahr an Wert zu. Für die nächsten zehn Jahre rechnen große Banken und



WIWO
Spezial

Vermögensverwalter wie Vanguard und JP Morgan nur noch mit durchschnittlich fünf bis sechs Prozent. Bundesanleihen mit zehn Jahren Restlaufzeit rentieren derzeit mit knapp 2,7 Prozent, US-Treasuries mit rund 4,0 Prozent. Grob gerechnet, mit einem Mix aus deutschen und US-Anleihen, brächte ein 60/40-Portfolio so in der nächsten Dekade nur noch 4,6 Prozent Jahresrendite – Wechselkurseffekte außen vor. Und: nominal, also vor Abzug der Inflation.

Leider spricht einiges dafür, dass die Inflation in den kommenden Jahren höher liegen wird als die von den großen Notenbanken angestrebten zwei Prozent. Das gilt sowohl für die Euro-Zone als auch für die USA. Denn die Probleme sind auf beiden Seiten des Atlantiks dieselben.

So führt etwa der demografische Wandel hier wie dort zu einem Mangel an Arbeitskräften. Das stärkt die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer und resultiert tendenziell in steigenden Löhnen. Viele Unternehmen verlagern ihre Produktion zurück in näher gelegene, politisch sicherere Länder mit höheren Löhnen. Das treibt, ebenso wie die schwelenden Handelskonflikte, die Produktionskosten in die Höhe. Auch höhere Staatsausgaben, etwa für Verteidigung und für die Energiewende, können ein Inflationstreiber sein.

NOTENBANKEN UNTER DRUCK

Theoretisch steuern Notenbanken mit höheren Zinsen gegen, wenn die Inflation anzieht. Aber ob es so kommt? „Es ist keine ausgemachte Sache, dass steigende Inflationsraten zu steigenden Leitzinsen führen“, meint Rainer Kienzle, Vorstand der SVA Vermögensverwaltung Stuttgart. Denn mit niedrigen Zinsen lassen sich hohe Staatsschulden leichter stemmen. Der politische Druck auf die Notenbanken, die Zinsen unten zu lassen, nimmt deshalb zu. ▶



Vorausschauend für die nächste Generation investieren

| Vorausschauend
seit Generationen

Als Familienunternehmen ist uns eine langfristige und ganzheitliche Perspektive wichtig. So wählen wir für Sie die besten Anlagemöglichkeiten aus und stellen Ihr Portfolio zukunftstauglich auf. lgt.com/de

In diesem Szenario ist eine Anleihequote von 40 Prozent keine gute Idee. Zumal Bonds nicht einmal mehr dasselbe leisten wie vor zehn Jahren – nämlich das Depot in turbulenten Zeiten zu stabilisieren. „Die Jahrzehntelang verlässliche Negativkorrelation zwischen Aktien und Anleihen ist seit 2022 deutlich schwächer geworden“, sagt Olaf Bender, Geschäftsführer von Ficon Vermögensmanagement.

Tatsächlich gibt es immer wieder Phasen, in denen Aktien- und Anleihekurse parallel steigen oder fallen. Wie also sieht das Portfolio der Zukunft aus?

BLEIBT ALLES ANDERS

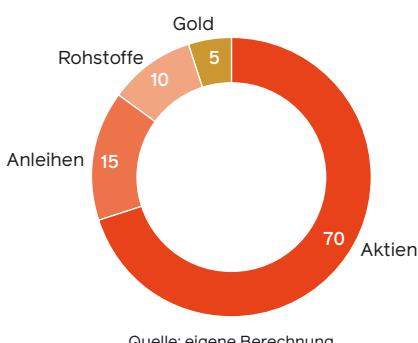
Wenn die Gesamtrendite des Portfolios niedriger ausfällt, die Inflation steigt und Anleihen Marktschwankungen nicht mehr so gut abfedern – dann liegt der Schluss nahe: Anleihequote runter, Aktienquote raus. Bei einem Portfolio aus 70 Prozent Aktien und 30 Prozent Anleihen stiege die prognostizierte durchschnittliche Nominalrendite, bei ansonsten gleichbleibenden Annahmen, immerhin von 4,6 auf 4,9 Prozent pro Jahr. Ein 80/20-Portfolio brächte knapp 5,1 Prozent.

Vermögensverwalter Bender hält – bei einem Anlagehorizont von mindestens zehn Jahren – 70 bis 80 Prozent Aktien für sinnvoll. Sein Rat: globale Qualitätstitel, nach klaren Kriterien ausgewählt. Auch ein möglicher Ausstieg sollte fixen Regeln folgen. Bei Anleihen rät Bender zu kurzen Laufzeiten: Bonds oder Geldmarktpapiere sollen vor allem als Reserve für taktische Zukäufe dienen. „Ein Portfolio der Zukunft ist keines, das neue Moden verfolgt“, betont der Vermögensexperte – „sondern eines, das bewährte Regeln konsequent in das neue Marktumfeld überträgt.“

Der Hinweis auf neue Moden kommt nicht von ungefähr. Von großen Investmenthäusern hört man immer wieder: Der alte Mix aus Aktien und Anleihen sei out. Ohne spezielle Beimischungen gehe es heute nicht mehr. Gemeint sind damit meist illiquide Investments wie Nichtbankenkredite (Private Credit) oder vorbörsliche Beteiligungen (Private Equity). Beide Anlageklassen sind für Privatanleger über spezielle

MODERNER MIX

Struktur eines simplen Depots für die nächsten zehn Jahre (in Prozent)



Vehikel zugänglich, sogenannte European Long-Term Investment Funds (Eltifs). Auch Hedgefondsstrategien im Mantel regulierter Fonds, in der Branche als Liquid Alternatives bezeichnet, werden oft als neues Must-have gepriesen.

Sowohl Privatmarktinvestments als auch Liquid Alternatives sollen dafür sorgen, dass das Portfolio weniger stark im Wert schwankt. Teils sollen sie zudem – wegen der sogenannten Illiquiditätsprämie oder wegen marktneutraler Investmentansätze – besonders hohe Erträge bringen. Investmentgesellschaften werben: Unterm Strich führe ihre Beimischung zu einer höheren risikoadjustierten Rendite.

Unabhängige Vermögensverwalter sind skeptisch. „Viele Produkte liefern weder die erhoffte Stabilität noch attraktive risikoadjustierte Renditen“, sagt Bender. Eltifs könnten zwar eine sinnvolle Beimischung für Anleger sein, die kein Problem damit haben, Kapital über lange Zeiträume zu binden. Aber: „Für ein funktionierendes Grundportfolio braucht es weder Liquid Alternatives noch Eltifs, sondern eine robuste Aktienselektion und einen klar definierten Risikoansatz.“ Kein Chichi also, sondern Handwerk.

ROHSTOFFE? REIN!

Anders sieht es beim Thema Rohstoffe aus. Auch diese werden von Investmentgesellschaften gerade immer wieder als Muss für ein modernes Portfolio angeführt. Vermögensverwalter sehen das ähnlich. Sollte etwa eine höhere Inflation zu steigenden Zinsen führen, böten sich Rohstoffe zur Diversifikation an, sagt Anlageprofi Kienzle. Dabei sollten sich Anleger nicht nur auf Gold beschränken. Auch Energierohstoffe seien dann einen Blick wert – nicht zuletzt, weil sie in dem Korb, anhand dessen die Inflation berechnet wird, selbst enthalten sind. Privatanleger können etwa über börsengehandelte Zertifikate (Exchange Traded Commodities, ETCs) in Energierohstoffe wie Öl investieren.

Gold gilt traditionell als guter Schutz vor Inflation. In den vergangenen rund zwei Jahren war das Edelmetall zudem ein starker Renditebringer. Es gibt Grund zur Annahme, dass sich die Goldpreisrally noch eine Weile fortsetzen wird, wenn auch unterbrochen von Rücksetzern. Weil Gold aber in der Vergangenheit über lange Phasen seitwärts oder gar abwärts tendierte, sollte die Goldquote in einem simplen Allwetter-Portfolio nicht zu hoch liegen.

Konkret heißt das: 70 Prozent globale Aktien, etwa über breit gestreute ETFs. 15 Prozent Anleihen, entweder Euro-Zone und USA gemischt oder, um Währungsrisiken zu vermeiden, ausschließlich in Euro notierte Papiere. Zehn Prozent Rohstoffe, zum Beispiel in Form von ETCs. Und fünf Prozent Gold – auch hier bietet sich ein ETC-Investment an, etwa in die Klassiker Xetra-Gold oder Euwax Gold II. Mit einem so strukturierten Portfolio sollten Anleger in den nächsten zehn Jahren gut aufgestellt sein. ■



Über Geld sprechen? Ja – mit den Richtigen.



“

Ich war immer dankbar, wenn man auch **über Finanzielles** mal ins Gespräch gekommen ist. So hat sich mein **Horizont in Geldfragen** deutlich erweitert.

Günther Jauch

Langfristige Investitionen, ob für Vermögensaufbau, Nachfolgeplanung oder strategische Diversifikation, erfordern oft komplexe Entscheidungen. Die Vielzahl an Optionen und mangelnde Klarheit können herausfordernd sein. Daher ist es wichtig, sorgfältig zu wählen, mit wem man über finanzielle Angelegenheiten spricht und auf wessen Rat man vertraut.

Langjährige Erfahrung trifft auf globale Investmentkompetenz. Seit über 125 Jahren ist die Allianz am Kapitalmarkt aktiv. Heute zählt sie mit rund 3 Billionen Euro verwaltetem Vermögen zu den bedeutendsten institutionellen Investoren der Welt. Über 2.000 Investmentexperten steuern weltweit das Portfolio. Auf Basis ihrer langjährigen Erfahrung und umfassenden Marktkenntnis überwachen sie die

Anlagestrategien kontinuierlich und justieren sie gezielt im Einklang mit den Entwicklungen an den Finanzmärkten.

Professionelle Vermögensallokation erfordert Vielfalt und Präzision.

Die Allianz verfolgt eine umfassend diversifizierte Investmentstrategie, die sich über zahlreiche Regionen, Währungen und mehr als 50 Anlageklassen erstreckt.

Neben traditionellen Investitionen setzt die Allianz seit vielen Jahren auf alternative Anlagen wie Infrastrukturprojekte oder erneuerbare Energien. Diese werden nicht an der Börse gehandelt und sind unabhängiger von Kapitalmarktschwankungen. Sie erzeugen planbare Erträge, einzigartige Renditechancen und stabilisieren gleichzeitig das Portfolio.

Zwei Beispiele für konkrete Anlagelösungen der Allianz:

- **Der SchatzBrief:**

Private Altersvorsorge und Geldanlage in einem: einmal zahlen, ein Leben lang profitieren – Ihre Lösung für einen mittel- bis langfristigen Vermögensaufbau.

- **Die PrivateFinancePolice:**

Ihr einfacher Zugang zu den Renditechancen alternativer Anlagen. Von Allianz-Experten gemanagt und global diversifiziert.

Ob Vermögensaufbau, Vererbung oder Diversifikation: Die Allianz bietet Kapitalanlage-Lösungen, die sich durch institutionelle Qualität auszeichnen und individuell auf Ihre Ziele abgestimmt sind.

Sprechen Sie doch mal mit der Allianz – über Ihre Ziele, Möglichkeiten und eine Kapitalanlage, die zu Ihrem Leben passt.

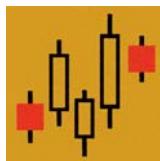
Mehr Infos unter
→ allianz.de/deinweg

Börsen Woche

Eine Zinssenkung gilt an der Wall Street als ausgemacht. Aus der US-Notenbank Fed kommt kein Widerspruch – der schwächere Arbeitsmarkt rechtfertige den Schritt. Mögliche Nebenwirkung: Die Fed könnte überziehen und im Mix mit Steuererleichterungen und Zöllen die Inflation anheizen. Dann könnte der Bondmarkt rebellieren. Von jedem Steuer-Dollar gehen schon 24 Cent für Zinszahlungen drauf.

BÖRSENWOCHE
Frank Doll, Anton Riedl

FONDS UND ETFS
Julia Leonhardt



UNSER NEUER NEWSLETTER

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



Dax im Überblick

	Kurs (Euro)	Kursentwicklung (%) WOCHE	Kursentwicklung (%) JAHR	Gewinn pro Aktie (Euro) 2025	Gewinn pro Aktie (Euro) 2026	KGV 2026	Börsenwert (Mrd. Euro)	Dividendenrendite (%) ²
DAX¹	23 511,59	1,5	21,8				1974,8	2,6
Adidas (NA)	154,15	0,8	-30,6	7,46	10,66	14,5	27,7	1,9
Airbus	203,30	-0,1	49,8	6,44	7,88	25,8	161,1	1,4
Allianz (NA)	368,60	2,6	27,0	28,57	30,77	12,0	142,3	4,6
BASF (NA)	44,44	3,1	5,1	1,56	3,39	13,1	39,7	5,1
Bayer (NA)	31,10	15,1	64,6	0,59	2,24	13,9	30,6	0,4
Beiersdorf	91,78	3,5	-24,4	4,35	4,67	19,7	22,3	1,1
BMW	87,08	2,2	27,2	10,67	11,34	7,7	55,2	4,5
Brenntag (NA)	49,42	2,7	-18,6	2,77	3,55	13,9	7,1	3,9
Commerzbank	33,39	5,4	131,6	2,12	3,04	11,0	37,6	2,9
Continental	64,06	2,5	38,3	0,20	6,55	9,8	12,8	3,7
Daimler Truck Holding (NA)	37,38	4,2	9,9	2,78	3,92	9,5	28,6	4,5
Deutsche Bank (NA)	30,24	1,2	94,4	3,05	3,35	9,0	58,9	3,3
Deutsche Börse (NA)	220,40	5,0	2,2	10,94	11,64	18,9	41,5	1,9
Deutsche Telekom (NA)	27,49	1,2	-7,7	1,91	2,06	13,3	134,8	3,7
DHL Group (NA)	44,53	4,2	28,9	3,08	3,30	13,5	53,4	4,2
E.On (NA)	15,29	0,0	26,8	1,07	1,05	14,6	40,4	3,7
Fresenius	47,27	1,2	43,5	2,67	3,41	13,9	26,6	2,3
Fresenius Medical Care	40,96	3,6	-2,4	2,96	3,55	11,5	12,0	3,5
Gea Group	58,55	2,8	26,6	2,82	3,18	18,4	9,5	2,2
Hannover Rück (NA)	258,40	2,4	5,2	21,68	22,85	11,3	31,2	4,5
Heidelberg Materials	221,80	3,9	87,3	12,09	14,03	15,8	39,6	1,6
Henkel (Vz)	69,46	-0,8	-12,2	5,00	5,25	13,2	29,2	3,0
Infineon (NA)	33,47	2,1	9,8	0,98	1,22	27,5	43,7	1,1
Mercedes-Benz Group (NA)	57,95	1,6	11,0	4,99	6,78	8,6	55,8	4,3
Merck KGaA	115,35	4,2	-18,6	6,68	6,58	17,5	50,2	2,0
MTU Aero Engines	353,50	0,9	11,6	16,87	17,72	19,9	19,0	0,9
Münchener Rück (NA)	540,40	1,7	9,9	48,50	50,51	10,7	70,6	4,1
Porsche Holding (Vz)	36,25	1,8	7,1	4,93	12,48	2,9	11,1	4,8
Qiagen	41,62	9,3	1,0	1,98	2,21	18,8	9,1	0,6
Rheinmetall	1.492,00	-6,5	141,5	27,02	40,64	36,7	68,6	0,8
RWE	43,44	-1,1	41,0	2,40	2,57	16,9	32,3	2,8
SAP	204,05	-0,7	-8,6	5,98	6,88	29,6	250,7	1,2
Scout24 (NA)	87,90	1,2	3,3	3,25	3,61	24,3	6,6	1,8
Siemens (NA)	227,05	3,9	25,9	12,09	10,65	21,3	181,6	2,5
Siemens Energy	108,70	-0,2	124,8	1,67	3,38	32,2	93,6	1,3
Siemens Healthineers (NA)	42,29	2,2	-16,8	1,98	2,04	20,7	47,7	2,5
Symrise	69,82	0,0	-33,3	3,62	3,94	17,7	9,8	1,8
Volkswagen (Vz)	96,14	1,4	19,5	9,57	21,17	4,5	48,5	4,4
Vonovia (NA)	25,90	-0,6	-14,6	2,85	3,33	7,8	22,0	4,8
Zalando	22,98	1,5	-21,4	1,07	1,42	16,2	6,1	0,0

Stand: 26. November 2025; 9:44 Uhr; ¹ Dividenden eingerechnet; ² auf Basis der Dividendenschätzungen für 2025; NA = Namensaktie, Vz = Vorzugsaktie; Quelle: Bloomberg

AKTIE BAYER

Lichtblicke und Kaufsignale



An die fünf Milliarden Euro könnte Bayer in diesem Jahr netto verdienen, wenn es die Sonderbelastungen aus Rechtsstreitigkeiten um den Unkrautvernichter Glyphosat und die Umweltchemikalie PCB sowie aus dem laufenden Konzernumbau nicht gäbe. Schon bei einer 15-fachen Gewinnbewertung, die für einen gut verdienenden Pharma- und Agrarchemie-Konzern angemessen wäre, könnte daraus ein Börsenwert von 75 Milliarden Euro entstehen. Aktuell aber wird Bayer an der Börse trotz der zuletzt hohen Kursgewinne nur mit knapp mehr als 30 Milliarden Euro bezahlt – obwohl die Leverkusener die Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten auf 7,8 Milliarden Euro aufgepolstert haben. Ist die Zukunft von Bayer wirklich so düster, dass ein so hoher Abschlag gerechtfertigt ist?

Immerhin gibt es Lichtblicke: Die Entwicklung des wichtigen Gerinnungshemmers Asundexian hat zuletzt gute Studienergebnisse geliefert. Weitere Zulassungen sowie starke Verkäufe junger Medikamente (Nubequa gegen Krebs, Karendia gegen Nierenleiden) dürften den Pharmaumsatz wieder wachsen lassen. Die Entwicklung von Gen- und Zelltherapien gegen die Nervenkrankheit Parkinson ist vielversprechend. In der Agrarchemie läuft das Massengeschäft mit Maissaatgut und glyphosatfreien Unkrautmitteln. Sollten sich Bayer-Aktien über 30 Euro halten, wäre das ein Signal für ein Comeback. ■

ISIN: DE000BAY0017

KURS	31,10 Euro
STOPPKURS	25,30 Euro
BÖRSENWERT	30,6 Milliarden Euro
KGV 2025/26	52,7/13,9
DIVIDENDENRENDITE	0,4 Prozent

RISIKOKLASSE ————— [■■■■□]

ALAMOS GOLD

2000 Dollar Gewinn pro Unze



Der mittelgroße kanadische Goldförderer wird aus seinen drei Bergwerken, davon zwei in der heimischen Provinz Ontario und eines in Mexiko gelegen, in diesem Jahr voraussichtlich 570 000 Unzen Gold holen, bei Gesamtkosten je geförderter Unze bei knapp 2000 Dollar. Bei einem durchschnittlichen Verkaufspreis von voraussichtlich 4000 Dollar pro Unze wird Alamos damit an jeder verkauften Unze im Schlussquartal etwa 2000 Dollar verdienen, im Jahresdurchschnitt dürften es etwa 1300 bis 1400 Dollar sein. Sofern der Goldpreis nicht zusammenbricht, werden sich die freien Mittelzuflüsse von Alamos künftig spürbar erhöhen. Bei einem durchschnittlichen Goldpreis von 3500 Dollar je Unze rechnet das Management bis 2027 mit einem Anstieg auf 800 Millionen Dollar. Daraus ergäbe sich eine Free-Cashflow-Rendite von knapp sechs Prozent. Das ist kein Wert, der auf eine Überbewertung hindeutet. Dasselbe gilt für die Gewinnbewertung von knapp 14.

Werden keine Aktien zurückgekauft, stiegen die Nettoparmittel von rund 240 Millionen Dollar auf über eine Milliarde Dollar. Alamos weist ein gutes Wachstumsprofil auf. Durch Minenerweiterungen und Produktionsstarts in zwei neuen Bergwerken, die in der Bauphase stecken, könnte Alamos die Jahresproduktion bis zum Ende des Jahrzehnts schrittweise auf über 900 000 Unzen ausweiten. ■

ISIN: CA0115321089

KURS	28,41 Euro
STOPPKURS	19,30 Euro
BÖRSENWERT	11,87 Milliarden Euro
KGV 2025/26	20,9/13,9
DIVIDENDENRENDITE	0,3 Prozent

RISIKOKLASSE ————— [■■■■□]



Abrüsten, bitte!

Sind Anleger, die trotz der Aussicht auf Frieden in der Ukraine Rüstungsaktien halten, gleich Kriegstreiber? Nein

Weil die Chancen auf ein Ende des Ukrainekriegs steigen, haben Rüstungsaktien nachgegeben. Unter Anlegern hat das zwei Reaktionen zur Folge: Die einen sorgen sich darüber, dass ihre Rüstungswerte schwächen. Die anderen regen sich darüber auf, dass sich die einen sorgen – wollen sie etwa, dass der Krieg weitergeht?

Über die ethischen Probleme von Rüstungsinvestments wurde schon viel diskutiert. Sollten Anleger keine Aktien von Rheinmetall, Hensoldt und Co. kaufen – oder müssen sie es sogar, um Europas Verteidigungsfähigkeit zu stärken? Sind Waffen Teufelszeug – oder nötig, um Frieden und Freiheit zu sichern? Und: Dürfen sich Anleger über Kursrücksetzer bei Rüstungsaktien ärgern – oder outen sie sich damit als moralisch verkommen?

Wie die Antworten auf diese Fragen ausfallen, hängt sicher von der politischen Haltung ab. Aber ein Punkt gehört dann doch klar gestellt: Wer in Rüstungsaktien investiert, ist kein Kriegstreiber. Durch Käufe von Aktien, die bereits auf dem Markt sind, fließt kein einziger zusätzlicher Cent in die Rüstungsindustrie. Die Käufer nehmen die Papiere lediglich anderen Marktteilnehmern ab, die sie loswerden wollen. Anders sähe es aus, wenn Anleger neu ausgegebene Rüstungsaktien zeichneten. Der Standardfall ist das aber nicht.

Bei Rüstungsunternehmen und ihren Fans klingt es teils so, als kämen Anleger mit einem Aktienkauf irgendeiner Bürgerpflicht nach. Bei den Kritikern wirkt es wiederum, als drückten Anleger beim Kauf von Rheinmetall-Aktien CEO Armin Papperger persönlich Geld für neue Panzer in die Hand. Beides ist Unsinn. Man kann diskutieren, wie erfreulich es ist, wenn die Aussichten für die Rüstungsbranche rosig bleiben. Aber vielleicht sollten beide Seiten, nun ja, verbal abrüsten. ■

JULIA GROTH ist stellvertretende Leiterin des Ressorts Finanzen & Immobilien. Sie mag Nebenwerte und kanadische Pennystocks, schreibt außerdem über Aktionärsrechte und Geldanlage generell.

OPTIONSSCHEIN EURO/SCHWEIZER FRANKEN (CHF)

Wette auf die stärkste Währung der Welt



Seit 18 Jahren steigt der Schweizer Franken gegenüber dem Euro, seit 25 Jahren gegenüber Dollar und Yen – und gegenüber dem Pfund Sterling hat der Franken vor Kurzem ein neues Hoch erreicht. Hinter dieser Stärke des Frankens stecken vor allem zwei Gründe: die niedrige Verschuldung der Eidgenossen und die geringe Inflation. Anzeichen dafür, dass sich daran etwas ändert, gibt es nicht. Der Schweizer Franken dürfte weiterhin die stärkste Währung der Welt bleiben. Wer darauf setzen will, kann Staatsanleihen der Eidgenossenschaft erwerben – bekommt aber selbst bei einer Restlaufzeit von zehn Jahren (CH0557778310) nur 0,2 Prozent Rendite.

Eine hochriskante Alternative bieten Verkaufsoptions-scheine (Puts) auf das Währungspaar Euro gegen Franken. Derzeit wird ein Euro zu 0,933 Franken gehandelt. Puts mit Laufzeit bis März 2027 und Basis bei 0,98 Franken kosten 8,30 Euro. Sollte der Franken anziehen und der Euro sinken, steigen die Puts. Sinkt der Euro bis März 2027 etwa auf 0,85 Franken, erreicht der Put Kurse um 15 Euro – eine Chance von fast 80 Prozent. Doch Vorsicht: Sollte der Franken nur auf der Stelle treten oder sogar nachgeben, drohen mit dem Put schmerzhafte Kursrückschläge, die bis zum Totalverlust gehen können. Eine solche Wette eignet sich nur für routinierte Anleger und kleinen Einsatz. ■

ISIN: DE000DH4D5U3

KURS (BEI EURO/CHF 0,933)	8,30 Euro
STOPPKURS	4,90 Euro
BASISPREIS	0,98 CHF
LAUFZEIT BIS	19. März 2027
EMITTENT	Deutsche Bank

RISIKOKLASSE



LUPUS ALPHA SMALLER GERMAN CHAMPIONS

Kleine Champions, große Chancen



Deutsche Nebenwerte erhalten von Anlegern oft weniger Aufmerksamkeit. Dabei sind sie teils attraktiver bewertet als die Dax-Schwergewichte. Viele Mid und Small Caps notieren unter Buchwert, ihr Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) liegt häufig unter zehn. Solche Bewertungen sind bei Dax-Aktien selten. Der Sportbekleidungshersteller Adidas wird mit dem 55-Fachen seines Gewinns bewertet, auch der Chemiekonzern BASF mit einem KGV von 30 ist alles andere als günstig. Für Privatanleger eröffnet das Chancen: Mittelständler wachsen langfristig oft stärker und sind weniger verschuldet.

Wer sich diese Unternehmen ins Depot holen möchte, kann das über ETFs oder Fonds tun. Einer von ihnen ist der aktiv ge- managierte Lupus alpha Smaller German Champions. Seit 2001 investiert der Fonds in aktuell rund 75 deutsche Nebenwerte, darunter Renk, Bilfinger, Fresenius und Knorr-Bremse. Seine Gewinne schüttet er an Anleger aus. Im Fokus stehen laut Anbieter international gut positionierte Mittelständler und Weltmarktführer aus SDax und MDax. Laut eigenen Angaben setzt das Fondsmanagement bei der Titelauswahl stark auf Unternehmensgespräche und Vor-Ort-Besuche. Ziel ist es, den Vergleichsindex aus 50 Prozent MDax und 50 Prozent SDax langfristig zu schlagen. Seit Jahresbeginn liegt der Fonds jedoch nur vor dem MDax. Der SDax entwickelt sich stärker. ■

ISIN: LU0129233093

ANTEILSPREIS	462,91 Euro
FONDSVOLUMEN	512 Millionen Euro
AUSGABEAUFSCHLAG	5 Prozent
JÄHRLICHE KOSTEN	1,68 Prozent
GEWINNVERWENDUNG	Ausschüttend
RISIKOKLASSE	■■■□

Quelle: Morningstar

Die besten Aktienfonds und ETFs mit Schwerpunkt deutsche Nebenwerte

	ISIN	Wertentwicklung (%) LAUFENDES JAHR	Wertentwicklung (%) 3 JAHRE pro Jahr	Volatilität ¹
DWS Concept Platow	LU1865033176	26,37	10,07	13,49
MULTI-AXXION – EUROPA	LU0138526776	24,01	4,27	8,93
Qualitas Alta Value Fund	DE000A3DCBE2	23,28	10,73	15,50
MAS Value - Select	LU0397527945	22,44	0,40	9,03
Multiadvisor Sicav PRIVAT INVEST	LU0116164616	22,36	0,05	9,31
SALUTARIS MULTIWERT SUPERFUND	LU0208670512	22,19	-0,07	14,88
FPM Funds Stockpicker Germany All Cap	LU0124167924	22,02	11,17	17,16
Deutsche Aktien Systematic Invest	LU1914900888	17,95	-0,12	14,24
Amundi Index Solutions - Amundi SDAX	LU2611732475	15,47	7,53	17,30
Value-Holdings Deutschland Fund	LI0013873901	13,39	7,68	14,12
FPM Funds Germany Small/Mid Cap	LU0207947044	11,92	4,62	19,45
Lupus alpha Smaller German Champions	LU0129233093	11,52	2,56	16,78
ACATIS Fair Value Deutschland ELM	LU0158903558	11,10	-1,66	18,54
Invesco MDAX UCITS ETF	IE00BHJYDV33	10,67	2,92	17,24
Deka MDAX UCITS ETF	DE000ETFL441	10,53	2,91	17,20
iShares MDAX UCITS ETF (DE)	DE0005933923	10,46	2,83	17,21
Amundi MDAX UCITS ETF	FR0011857234	10,36	2,94	17,20
Tigris Small & Micro Cap Growth Fund	DE000A2QDSJ7	9,00	-0,58	14,21
Amundi Index Solutions - Amundi MDAX ESG	LU2611731667	8,85	2,80	16,83
Lyxor 1 MDAX (DR) UCITS ETF	DE000ETF9074	8,82	2,78	16,79
DWS German Small/Mid Cap	DE0005152409	8,49	4,37	17,80
Falkenstein Fonds	DE000A2N6816	7,83	0,51	11,24
Allianz Fund German Small and Micro Cap	LU1877638608	7,81	-0,80	12,67
UBS Smaller German Companies	DE0009751651	7,41	-1,49	17,74
MainFirst Germany Fund	LU0390221926	7,00	4,97	13,62
Rubicon Stockpicker Fund	DE000A0RAAY2	6,89	8,01	20,25
KR Fonds Deutsche Aktien Spezial	LU0310320758	6,74	-0,74	5,64
Metzler German Smaller Companies	DE0009752238	6,49	0,54	17,49
MAV Invest – Aktienfonds	LU0383390878	5,82	-0,08	10,13
Börseibus Bosses Follower Fund	DE000A2JF7G9	5,77	4,28	12,24
Deka-Deutschland Nebenwerte	LU0923076540	4,91	2,20	17,43
Scherrer Small Caps Europe	LI0018448063	4,21	-1,40	12,40
Xtrackers MDAX ESG Screened UCITS ETF	IE00B9MRJJ36	4,00	-0,13	17,17
Universal-Shareconcept BC	DE000A0BLTJ4	3,23	-4,20	12,21
UBS (Lux) Small and Mid Cap Equity Fund	LU2066958898	2,41	0,99	18,19
Selectum Germany Fund	LU0652589515	1,69	0,69	16,03
Alpha Star Aktien	LU1070113235	1,59	-1,71	15,06
UniDeutschland XS	DE0009750497	-0,48	2,57	17,98
WARBURG – Small&Midcaps Deutschland	DE000A0LGSG1	-0,63	-3,20	15,83
LOYS Premium Deutschland	LU2255688470	-2,91	8,14	17,51
Berenberg Aktien Mittelstand	DE000A14XN59	-4,00	-6,26	17,27
Allianz Nebenwerte Deutschland	DE0008481763	-8,13	-1,64	16,69
Paladin One	DE000A1W1PH8	-15,68	-10,36	14,16
Murphy&Spitz-Umweltfonds Deutschland	LU0360172109	-17,04	-11,86	10,89

¹ Je höher die Jahresvolatilität (Schwankungsintensität) in den vergangenen drei Jahren, desto risikanter der Fonds; Quelle: Morningstar Direct; Kategorie: Aktien Deutschland Nebenwerte; Stand: 20. November 2025

Schweres Erbe

In Notfällen kann ein *Testament* nach Sonderregeln erstellt werden. Doch Erblasser laufen dabei Gefahr, dass ihr letzter Wille wirkungslos bleibt

REDAKTION
Niklas Hoyer, Martin Gerth



FLUGTICKETS

Klausel ist zu pauschal

Ein Verbraucherverband verklagte die Lufthansa, weil sie den Gesamtpreis für verbundene Flüge ändern wollte, falls die Kunden umbuchen. Der Bundesgerichtshof hielt die Klausel für zu pauschal, weil sie besondere Gründe für Umbuchungen, wie Krankheit, nicht berücksichtigte.

MIETVERTRAG

Kündigung ist wirksam

Der Vermieter einer Garage kündigte der Mieterin wegen Mietschulden. Die Mieterin hielt die Kündigung für unwirksam: Sie habe Garage und Wohnung im Paket gemietet. Das Amtsgericht Hamburg widersprach: Für Garage und Wohnung gebe es eigene, einzeln kündbare Verträge.

(X ZR 110/24)

D

er Gesundheitszustand einer Frau hatte sich massiv verschlechtert, sie wollte aber zu Hause bleiben. Nun sollte schnell ein Testament errichtet werden. Weil am späten Freitagmittag in München kein Notar sofort erreichbar war, setzte die Frau ihr Testament vor drei Zeugen auf. Die Zeugen unterschrieben das Protokoll. Die Frau selbst tat dies nicht. Ein Fehler: Das Schriftstück blieb so wirkungslos (Oberlandesgericht München, 33 Wx 174/25 e).

Eigentlich sollte ein Testament mit Bedacht und Ruhe erstellt werden. Wer es ohne Notar verfasst, muss es selbst von Hand schreiben und unterschreiben. Wichtig ist auch, dass es keine Zweifel an der Testierfähigkeit gibt – etwa keine fortgeschrittene Demenz. Das Testament kann alternativ auch beim Notar erstellt werden, der dann auch berät.

Muss alles schnell gehen, ist ein Nottestament vor drei Zeugen möglich. Diese sollten nicht selbst darin bedacht werden und nicht in gerader Linie mit dem Erblasser verwandt sein. Wie der Münchner Fall zeigt, ist eine Unterschrift des Erblassers aber auch hier wichtig – sofern dieser noch schreiben kann. ■

FAZIT

Das Risiko ist groß: Fehler im Nottestament gefährden dessen Wirksamkeit. Diese ist ohnehin auf maximal drei Monate begrenzt. Besser ist es, einen Notar hinzuzuziehen. Dieser kann auch eine mündliche Erklärung annehmen.

GRÜNDER

Prämie ist zu versteuern

Ein Gründer erhielt vom Land Thüringen eine Prämie, die er versteuern sollte. Dagegen klagte er. Das Thüringer Finanzgericht entschied, dass die Landesprämie zu versteuern sei, anders als ein Gründerzuschuss der Agentur für Arbeit. Dies hätten Bund und Länder vereinbart.

(1 K 426/22)

EIN THEMA,
DREI URTEILE

Wahre Größe

BEWERBUNG

Eine Frau wurde nicht zum Einstellungsgepräch als Zugbegleiterin eingeladen: Sie war mit 1,55 Meter zu klein.

Das Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg sah darin eine mittelbare Benachteiligung wegen des Geschlechts. Die Frau bekam als Entschädigung zwei Bruttomonatsgehälter gezahlt (19 Sa 45/15).

TREPPIENLIFT

Der eingebaute Treppenlift war für eine 1,58 Meter große, an multipler Sklerose erkrankte Frau ungeeignet: Der Sitz in 61,5 Zentimeter Höhe war für sie nicht erreichbar. Das Oberlandesgericht Karlsruhe ging von einer Fehlberatung aus und verpflichtete den Handwerker zum Rückbau (19 U 153/23).

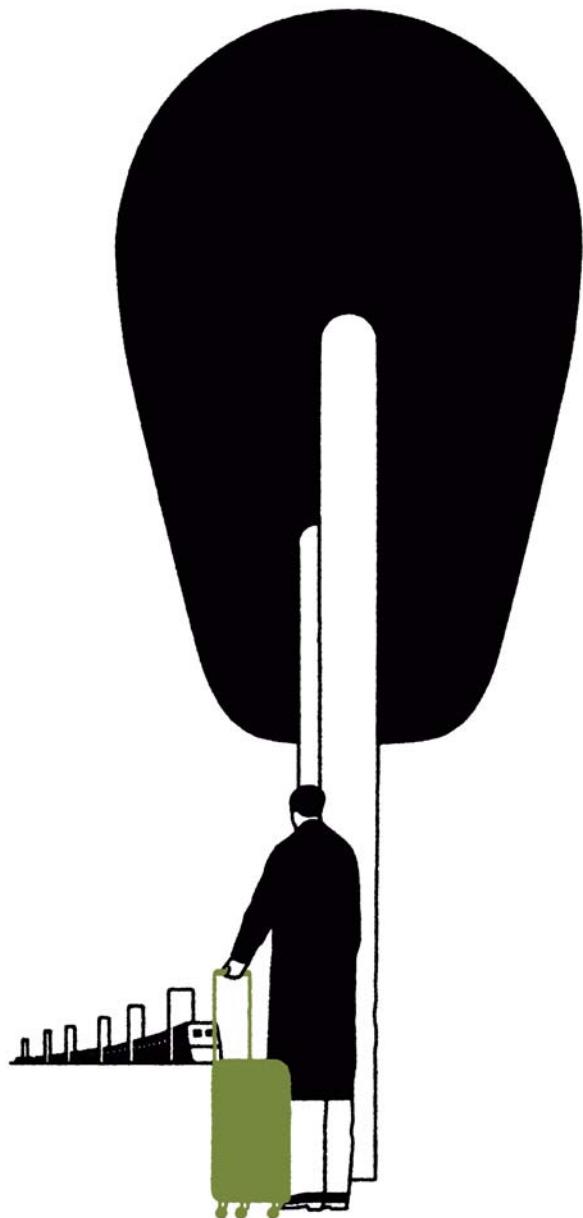
ZAHNARZTSTUHL

Nach dem Besuch seines Zahnarztes sollte ein etwa zwei Meter großer Mann 1706,82 Euro zahlen, weil er die Kopfstütze des Behandlungsstuhls beschädigt habe. Doch das Amtsgericht München hielt ihn für unschuldig: Er habe sich ganz normal verhalten. Auch große Menschen dürften davon ausgehen, Mobilien ohne besondere Vorsicht nutzen zu können (283 C 4126/25).

Die 100 besten Bücher des Jahres

Jetzt entdecken! Ab dem 29. November
in der Sonderausgabe der ZEIT.





WiWo Coach

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

Wie wirkt sich die Bahnerstattung steuerlich aus?

FRAGE: Unser Leser ist ICE-Fernpendler. Mit seinem Bahnabo erhält er bei Verspätungen ab einer Stunde pauschale 5,00 Euro Entschädigung in der 2. Klasse und 7,50 Euro in der ersten Klasse. Er fragt sich, ob er diese Entschädigung abziehen muss, wenn er die Bahnkosten steuerlich geltend macht?

ANTWORT: Auch ich kam bei Bahnfahrten schon zu oft in den Genuss einer solchen Entschädigung wegen einer Verspätung. Daher kann ich Ihre Frage gut nachvollziehen. Die Entschädigung der Bahn beruht auf einer EU-Verordnung über die Rechte und Pflichten der Fahrgäste im Eisenbahnverkehr („Fahrgastrechteverordnung“). Bei Einzelfahrkarten gibt es ab einer Stunde Verspätung 25 Prozent, ab zwei Stunden 50 Prozent des Fahrpreises als Entschädigung. Bei Abokunden legt die Bahn pauschale Entschädigungen fest, die angemessen sein müssen.

Denkbar wäre, dass die Entschädigung steuerpflichtiges Einkommen darstellt. Oder dass die Entschädigung steuerlich relevante Ausgaben mindert – danach fragen Sie. In beiden Fällen bliebe Ihnen von der Entschädigung letztlich weniger übrig, weil Sie mehr Steuer zahlen müssten beziehungsweise Ihre Steuererstattung sinken würde.

Zu den steuerpflichtigen Einnahmen könnte die Entschädigung zählen, wenn sie Ersatz für entgehen-de Einnahmen darstellen würde. Doch das ist nicht der Fall. Die Bahn entschädigt Sie für die verlorene Zeit, mit einem pauschalen Ausgleich.

Die Entschädigung mindert auch nicht Ihre steuerlich absetzbaren Jobkosten (Werbungskosten). Diese Sichtweise wird durch die Reisekostenregelung des Bundesministeriums des Innern gestützt: Entschädigungen wegen Verspätungen stehen den Be-troffenen demnach persönlich zu und werden nicht auf Reisekostenerstattungen angerechnet. Diese Logik lässt sich auf Ihre privat getragenen Fahrtkosten übertragen.

Damit sind die Entschädigungen weder steuer-pflichtige Einnahmen, noch mindern sie Ihre Wer-bungskosten. Die Entschädigungen der Bahn für Ver-spätungen müssen Sie somit in Ihrer Steuererklärung nicht von Ihren absetzbaren Fahrtkosten abziehen. ■



TOBIAS GERAUER

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

Ist die PKV für mich als Beamter unschlagbar?

FRAGE: Unser Leser hört viel über die im Alter stark steigenden Beiträge in der privaten Krankenversicherung (PKV). Er fragt sich, ob auch ihn das betrifft. Schließlich erhält er als Beamter Beihilfe.

ANTWORT: Das Problem stark steigender PKV-Beiträge im Alter wirkt sich bei Beamten in der Tat nicht so extrem aus. Denn der Dienstherr übernimmt per Beihilfe einen Teil der Krankheitskosten. Mit Pensionierung steigt die Beihilfe meist von 50 auf 70 Prozent, der PKV-Anteil sinkt.

Ohnehin war die PKV für Beamte lange Zeit häufig die sinnvollere Krankenversicherung. Dies liegt einerseits an der Beihilfe. Nur die PKV bietet Tarife an, die darauf abgestimmt sind, den nicht abgedeckten Teil der Krankheitskosten zu übernehmen. Andererseits liegt es daran, dass die Dienstherren vielfach keinen Zuschuss zur gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) gezahlt haben – anders als die Arbeitgeber von Angestellten. Im direkten Vergleich ist die GKV dann unverhältnismäßig teuer.

Doch das hat sich geändert: Hamburg führte 2018 die pauschale Beihilfe ein. Grob gesagt erhalten Beamte dabei wie Arbeitnehmer 50 Prozent GKV-Zuschuss. Acht Länder folgten diesem Schritt, drei plannen es. Für Beamte ist die Wahlmöglichkeit zwischen pauschaler Beihilfe und klassischer individueller Beihilfe sehr interessant – insbesondere für Beamte in niedrigeren Besoldungsgruppen oder in Teilzeit. Die Entscheidung ist jedoch sehr weitreichend und kaum revidierbar. Daher müssen verschiedene Faktoren sorgfältig abgewogen werden. Ein Problem kann zum Beispiel ein Bundeslandwechsel sein, wenn das eine pauschale Beihilfe zahlt, das andere nicht.

Wer sich doch für die PKV entscheidet, sollte auch auf einiges achten. Ein paar Hinweise: Der Tarif sollte beihilfekonform sein. Beim Abschluss sollten unbedingt alle Gesundheitsfragen vollständig und wahrheitsgemäß beantwortet werden. Dies gilt auch im Rahmen der „Öffnungsaktion“, bei der Versicherer auch Beamte mit Vorerkrankungen unter bestimmten Umständen neu aufnehmen. Bei falschen Angaben könnte der Versicherer sonst später vom Vertrag zurücktreten oder diesen anfechten.

ALEXANDER BEURMANN

ist Versicherungsberater auf Honorarbasis und Geschäftsführer der bundesweit tätigen Versicherungsberaterkanzlei Falken Sammer Depner aus Hamburg.



HABEN SIE AUCH EINE FRAGE?

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



REDAKTION
Martin Gerth,
Niklas Hoyer

ILLUSTRATION
Pablo Amargo

Rechtlicher Hinweis:
Zwischen den Lesern und Nutzern des WiWo Coach und der Handelsblatt GmbH kommt kein Vertragsverhältnis zustande. Die Beiträge dienen ausschließlich der Information, stellen keine Rechts-, Steuer- oder Finanzberatung dar. Sie können und sollen eine persönliche Beratung durch Rechtsanwalt, Steuer- oder Finanzberater, bei der die Besonderheiten des Einzelfalles berücksichtigt werden können, nicht ersetzen. Die Handelsblatt GmbH vermittelt und 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.

Wie lassen sich ohne Eigentümerschaft Beschlüsse fassen?

FRAGE: Eine Leserin vermietet ihre Eigentumswohnung. Ihr Mieter hat eine Balkonsolaranlage installiert. Dafür benötigt er nachträglich die Zustimmung der anderen Eigentümer. Die Leserin will nicht bis zur nächsten Eigentümersammlung warten. Sie fragt, ob sie einen Umlaufbeschluss ohne Versammlung erwirken kann. Der Hausverwalter hatte sich geweigert, solch ein Umlaufverfahren zu organisieren. Zudem will sie wissen, ob die Eigentümer an den Beschluss Bedingungen knüpfen können.

ANTWORT: Grundsätzlich kann ein Umlaufbeschluss eine Entscheidung der Eigentümer auch ohne Versammlung herbeiführen. Jeder Eigentümer kann einen Umlaufbeschluss initiieren. Dies gilt auch dann, wenn der Hausverwalter wie in Ihrem Fall ein Umlaufverfahren verweigert.

Beim Umlaufverfahren muss für alle Eigentümer erkennbar sein, dass ein verbindlicher Beschluss gefasst werden soll. Der Eigentümer, der das Beschlussverfahren anstößt, sollte daher im Rundschreiben an die Eigentümer seinen Standpunkt klarmachen und um eine verbindliche Zustimmung bitten.

Damit das Beschlussverfahren rechtssicher ist, sollte den Eigentümern eine Frist von mindestens drei Wochen für eine Entscheidung gesetzt werden. Für das Fristende sollte im Schreiben ein genaues Datum und eine Uhrzeit definiert sein. So lassen sich Konflikte darüber vermeiden, ob Entscheidungen rechtzeitig eingegangen sind oder nicht.

Alle Eigentümer müssen einstimmig sowohl dem Umlaufverfahren als auch der Genehmigung von Balkonsolaranlagen zustimmen. Nehmen wir an, dass die Eigentümer in Ihrem Fall per Umlaufverfahren über die Balkonsolaranlagen abstimmen. Dann wäre der Beschluss wirksam, wenn die Zustimmungen aller Eigentümer bei Ihnen eingehen und Sie den Beschluss dann der Gemeinschaft bekannt geben.

Die Eigentümer können ihre Zustimmung zu Balkonsolaranlagen an Bedingungen zur Installation knüpfen. Dabei steht es ihnen weitgehend frei, wie sie die Bedingungen gestalten. Allerdings sollten die Vorgaben für die Installation transparent und für alle Eigentümer nachvollziehbar sein.



MARTIN SCHIEKE

ist Rechtsanwalt der Kanzlei Dornbach in Mainz. Er hat sich auf privates Bau- und Architektenrecht spezialisiert und berät beispielsweise Bauherren.



Die Aufsteiger

Menschen aus Armut und zerrütteten Elternhäusern machen in Deutschland selten Karriere. Einige Ausnahmen aber gibt es.
Was wir von ihnen lernen können

TEXT
Volker ter Haseborg

W

enn sie erklären sollen, warum sie es geschafft haben, dann hört es sich so einfach an.

„Ich habe eine krasse Resilienz“, sagt Natalya Nepomnyashcha, die als Flüchtling nach Deutschland kam, in einem Hartz-IV-Haushalt aufwuchs, sich ihre Bildung und ihren Job als Unternehmensberaterin bei EY erkämpfen musste.

„Ich war fleißig und strebsam“, sagt Bernd Fitzenberger, der im Alter von acht Jahren seinen Vater verlor, als Student für das Haushaltseinkommen seiner Familie sorgen musste, danach Professor wurde und heute das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung leitet.

Mit Resilienz, Willenskraft und Fleiß haben sich die zwei nach oben gekämpft.

FOTOS: SZ/FRIEDRICH BUNGET, PRIVAT



Natalya Nepomnyashcha heute (Bild links) und Anfang der 1990er-Jahre als Kind in der Ukraine

In einem Land, in dem der Aufstieg vor allem für solche Menschen leichter ist, die aus einem wohlhabenden, wohlbehüteten, akademischen Elternhaus stammen. Die Aufstiegschancen der anderen nehmen dramatisch ab: Laut einer aktuellen Studie des ifo Instituts hat sich der Einfluss des Elternhauses auf die Bildung und das spätere Einkommen der Kinder innerhalb der Geburtenjahrgänge 1968 bis 1987 verdoppelt. Kinder, die ab den 1980er-Jahren geboren wurden, haben viel geringere Karrierechancen als frühere Generationen.

Doch es gibt diejenigen, die sich gegen die Statistik durchsetzen. Diejenigen, die gegen äußere Widerstände ankämpfen und nicht trotz, sondern vielleicht ihrerwegen aufsteigen. Was sich von solchen Menschen lernen lässt, beschäftigt Florian Becker, Professor für Psychologie an der Technischen Hochschule Rosenheim, seit vielen Jahren. ►

Becker ist Anhänger der positiven Psychologie – eines vergleichsweise modernen Fachgebiets, er hat dazu ein lesewertes Buch geschrieben. Der Leitgedanke darin kreist darum, wie Menschen ihr Wachstumspotenzial besser ausschöpfen können. Becker sagt, der Psychologie gehe es zu oft darum, kranke Menschen zu reparieren. Und viel zu selten darum, gesunde Menschen weiter zu stärken. Deshalb widmet er sein Interesse Aufsteigern wie Nepomnyashcha und Fitzenberger. Sie haben sich unter schwierigen Bedingungen durchgesetzt – weil sie psychische Ressourcen entwickelt haben. Ressourcen, die kein Geld der Welt fördern kann und die gerade deshalb so wertvoll sind. Jensen Huang, Gründer des Chipentwicklers Nvidia, der selbst aus einfachen Verhältnissen kommt, hat Studenten der Eliteuni Stanford einmal diesen Satz mit auf den Weg gegeben: „Größe kommt nicht von klugen Menschen. Größe kommt von Menschen, die gelitten haben.“

VERSCHLOSSENE TÜREN

„Meine Eltern sagen, dass ich meine Resilienz von meinem Opa mütterlicherseits geerbt habe“, sagt Natalya Nepomnyashcha. Sie ist 1989 in Kiew geboren, ihre Eltern waren Sowjetkinder, die glaubten, der Staat werde sich schon um sie kümmern. Ihr Großvater sei umtriebiger gewesen. Er war Jude, wurde in der Sowjetunion diskriminiert, boxte aber durch, dass eine Tochter – Nepomnyashchas Tante – studieren durfte. „Er war jemand, der nie aufgegeben hat“, sagt seine Enkelin.

Als ihre Eltern nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion ihre Jobs verloren und 2001 als jüdische Kontingentflüchtlinge nach Augsburg kamen, stand Natalya oft vor verschlossenen Türen. Ihre Eltern lebten von Hartz IV. Sie selbst wollte es besser haben. An der Realschule zählte sie zu den Besten. Deshalb habe sie ihren Mut zusammengenommen und beim stellvertretenden Schulleiter eines Gymnasiums vorgesprochen. Ob sie mit ihrem Schnitt von 1,3 nicht aufs Gymnasium gehen könne? „Er hat mich einfach nur ausgelacht“, sagt sie. Sie sei zwar niedergeschlagen gewesen, habe jedoch in dieser wie in anderen Situationen ein Ritual entwickelt: „Ich habe mir oft gesagt: Die werden schon noch von mir hören.“

Kann man diese Resilienz trainieren? Ja, sagt Psychologie-Professor Becker.

Dass man durch gesunde Ernährung, ausreichend Schlaf und Sport stressresistenter wird, ist bekannt. Becker weist auf die Bedeutung von Optimismus hin und empfiehlt, Erfolge des Tages am Abend zu visualisieren. Leitfragen: Was habe ich heute geschafft und gut gemacht? Wie hat es sich angefühlt? Das trainiert das Gehirn, auf positive Aspekte zu achten.

Becker sieht in Visionen die Basis für den Erfolg: „Wer keine eigene Vision hat, lebt oft reaktiv, wird von Wünschen der anderen gesteuert.“ Er liefert Hilfsfragen: Wenn ich meine Arbeitsstelle in ein paar Jahren verlassen würde: Was möchte ich erreicht haben? Wie sind mein Leben, meine wirtschaftliche Situation, meine sozialen Beziehungen, wenn ich 50 bin?

Bernd Fitzenberger war acht Jahre alt, als sein Vater an den Folgen eines Unfalls bei seiner Arbeit als Lastwagenfahrer starb. Bernd hatte schon einen Bruder, seine Mutter war im neunten Monat schwanger, wenig später kam Fitzenbergers zweiter Bruder zur Welt. „Mit dem Tod meines Vaters wurde ich plötzlich erwachsen. Bei der Taufe meines kleinen Bruders hat der Pfarrer zu mir gesagt: ‚So, Bernd, jetzt bist du auch verantwortlich.‘ Das hat sich mir eingeprägt.“

Die Mutter zog mit ihren Söhnen in ihre Heimat an den Bodensee, lernte einen neuen Mann kennen, der ebenfalls drei Kinder mit in die Beziehung brachte, gemeinsam bekamen sie ein weiteres Kind. Eine Patchworkfamilie mit sieben Kindern. Bernd Fitzenberger musste mit anpacken. Ihm sei zugutegekommen, dass sich das Bildungssystem in den 1970er-Jahren für bildungsferne Schichten öffnete. Und dass mit der Universität Konstanz in seiner Heimat eine hervorragende Hochschule gegründet wurde.

Mathe sei ihm leichtgefallen, Deutsch eher nicht. „Da hatte ich Nachteile. Ich kam aus einem nicht akademischen Haus-

halt, in dem Dialekt gesprochen wurde, so konnte ich mich nicht gut ausdrücken.“ Dieses Defizit habe er durch analytisches Denken ausgleichen können.

Er habe sich mit Fleiß und Disziplin in die Arbeit gestürzt. „Für Menschen aus einfacheren Verhältnissen gibt es nicht so viele Optionen für einen Neuanfang. Was man angefangen hat, muss klappen“, sagt Fitzenberger. „Du hörst immer in deinem sozialen Umfeld: Was, du studierst noch? Wann fängst du an, Geld zu verdienen?“

Er begann früh damit, an Lehrstühlen zu arbeiten, bekam ein Stipendium. Als seine Mutter sich von ihrem zweiten Mann trennte, konnte er sie als Student finanziell unterstützen. Er hat VWL, Mathematik und Statistik in Konstanz und Stanford studiert, hat als Professor an mehreren deutschen Hochschulen gelehrt, eher er 2019 Direktor des IAB wurde. „Wenn man aus einfachen Verhältnissen kommt, muss man eine stärkere psychologische Robustheit aufweisen und Hindernisse überwinden, die andere aus akademischen Elternhäusern nicht haben“, sagt er.

Psychologe Florian Becker vergleicht das Lernen von Selbstdisziplin mit dem Trainieren eines Muskels. Eine Vision sollte mit konkreten, messbaren, attraktiven und erreichbaren Zielen verbunden werden. „Wir brauchen mehr Umsatz“ – viel zu abstrakt. Besser: „Wir setzen jetzt mit unserem Unternehmen 240 000 Euro im Monat um. Ich will das auf 300 000 Euro innerhalb der nächsten zwölf Monate steigern. Das bedeutet, ich brauche jeden Monat 5000 Euro mehr Umsatz.“ Becker empfiehlt, das Umfeld zu nutzen und Ziele mit Menschen zu teilen, deren Anerkennung einem wichtig ist – um sich durch diese Verpflichtung selbst zu pushen. Studien hätten erwiesen, dass Selbstdisziplin wichtiger für den Bildungserfolg ist als Intelligenz oder soziale Herkunft.

MEHR SELBSTDISZIPLIN

Der Glaube daran, etwas zu können und fähig zu sein, Herausforderungen zu meistern, wird Selbstwirksamkeit genannt. Diese musste Natalya Nepomnyashcha erst erlernen. „Ich musste vor so vielen Türen stehen bleiben, dass ich dachte, dass ich der Grund dafür bin. Dass ich nicht gut genug bin, dass mir Talent fehlt.“

Psychologe Becker rät, sich von dem giftigen Gedanken zu verabschieden, dass

„Größe kommt von Menschen, die gelitten haben“

Jensen Huang
Nvidia-Gründer



andere für das eigene Leben verantwortlich seien. Wenn er selbst in solche Situationen gerate, sage er sich: „Die Situation kann ich nicht ändern. Doch ich kann meine Reaktion darauf ändern.“ So komme er von der Opfer- in eine Gestalterrolle.

Dass der soziale Hintergrund bei der Karriere eine große Rolle spielt, dafür sei das verästelte deutsche Schulsystem mit verantwortlich, sagt Arbeitsmarktfor- scher Fitzenberger. Dieses biete zwar viele Möglichkeiten, erforderte aber auch viele aktive Entscheidungen und eine starke Unterstützung der Eltern. Seine Mutter habe auf Elternabenden am Gymnasium gewisse Minderwertigkeitsgefühle empfunden, weil akademische Eltern besser durchdrangen. Die anderen Eltern konnten ihren Kindern auch besser helfen.

Die Ungleichheiten setzen sich auf dem Arbeitsmarkt fort, sagt Fitzenberger. Eltern können bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz oder sogar von Jobs unterstützen. Das Organisieren eines Studiums falle Kindern aus wohlhabenderen Haushalten leichter – schon allein deshalb, weil sie auch leichter an Wohnungen kommen. Und selbst wenn sie es dann in

Bernd Fitzenberger im Jahr 1969 an seinem ersten Schul- tag. Heute leitet der 62-Jähri- ge das Institut für Arbeits- markt- und Berufsforschung



den Arbeitsmarkt geschafft haben, gebe es beim Habitus im Betrieb viele „Spielregeln“, die Menschen aus einfachen Verhältnissen nicht kennen. „Das kann abschreckend wirken“, sagt Fitzenberger.

Welche „Spielregeln“ das sind, bekommt Natalya Nepomnyashcha im Netzwerk Chancen, das sie 2016 gegründet hat, oft zu hören. Das Angebot unterstützt Aufsteiger aus nicht akademischen und finanziell schwachen Familien vom Berufseinsteiger bis zu erfahrenen Arbeitnehmern, die in der Hierarchie ihrer Unternehmen an Grenzen stoßen. „Sie können nicht mitreden, wenn es ums Segeln, Gofen, um teure Weine und den letzten Skiurlaub geht“, sagt Nepomnyashcha.

DAS RICHTIGE NETZWERK

Sie selbst hat die Realschule als Schulbeste abgeschlossen. Danach absolvierte sie zwei Ausbildungen: zur Fremdsprachenkorrespondentin und zur Übersetzerin. Eine englische Universität erkannte das als Bachelorstudium an, sodass sie Internationale Beziehungen studieren konnte. Nach dem Abschluss hat sie lange einen Job gesucht. Sie schrieb Bewerbungen, bekam Absagen, keine Antworten.

Damals habe sie E-Mails an Menschen geschrieben, die sie weiterbringen konnten. Außerdem sei sie auf Netzwerkveranstaltungen gegangen. „Ich hatte eine Regel: Ich gehe nicht weg, ehe ich nicht zwei Leute kennengelernt habe. So habe ich mir selbst Druck aufgebaut“, sagt sie.

Ihr erster Job war bei einer NGO, später arbeitete sie für eine Kommunikationsberatung. Über das Mentoringprogramm MentorMe kam sie 2019 in Kontakt zu EY. Sie fing als Beraterin für den öffentlichen Sektor an, beriet etwa Ministerien in Fragen der Digitalisierung. Heute ist sie für Kooperationen von EY mit Thinktanks und Stiftungen zuständig. Was rät sie Aufsteigern in Unternehmen? Sie sollten aktiv nach Beförderungen fragen. „Die Sichtbarkeit der eigenen Arbeit ist wahnsinnig wichtig. Man sollte sich möglichst Projekte suchen, die nicht im Hintergrund laufen.“ Und: Aufsteiger sollten in ihren Firmen Aufsteigernetzwerke bilden.

Ihre Eltern verstünden nicht, was sie beruflich tue und was das Netzwerk Chancen eigentlich mache. Manchmal wünschte sie sich schon, dass sie das Ausmaß ihres Erfolges begreifen. Aber: „Sie sind auf eine emotionale Weise stolz auf mich.“ ■

Der Erfinder, der keiner war

Mit dem Verkauf von *Monopoly* schließt ein US-Spieleunternehmer vor 90 Jahren das Geschäft seines Lebens ab. Die wahre Entwicklerin des Spiels aber geht lange leer aus

TEXT Tobias Görtler

Am 18. März 1935 treffen sich zwei Männer, beide Mitte 30, im Flatiron Building in Manhattan. Der eine, Robert Barton, leitet den Spielehersteller Parker Brothers. Der andere, Charles Darrow, hat auf eigene Faust eine Ein-Produkt-Firma aufgebaut. Barton ist vom Unternehmergeist – heute würde man es wohl „Start-up-Mentalität“ nennen – seines Gegenübers begeistert. Und von seinem Produkt: dem Brettspiel Monopoly. Noch am Folgetag erwirbt der Manager die Rechte an dem Spiel. Monopoly verkauft sich weltweit Hunderte Millionen Mal, hievt Bartons Firma, die 1991 vom US-Spielzeugriesen Hasbro aufgekauft wird, von der Beinahe-Insolvenz in neue Sphären. Und Charles Darrow ist der erste Spieleentwickler, der Millionär wird. Er geht mit 46 in den Ruhestand, lebt bis zu seinem Tod nur noch von den Monopoly-Tantiemen. Win-win. Happy End für alle Beteiligten. Mythos Ende.

Tatsächlich aber ist die Sache seinerzeit weitaus vertrackter – auch wenn dieser Ursprungsmythos des Monopoly-Erfolgs später über Jahrzehnte hinweg so verbreitet wird: Der Vertrag mit Darrow besagt zwar, dass dieser das Spiel, dessen Rechte er abtritt, erfunden habe. Darrow unterschreibt das auch, ohne zu zögern. Als Parker Brothers sich jedoch das Patent für

Geldberge wie diese brachte Monopoly Charles Darrow auch jenseits des Spielbretts ein – den Tantiemen sei Dank



1904

Elizabeth Magie patentiert erstmals ihr Brettspiel *The Landlord's Game*



1935

Parker Brothers kauft die Rechte für Monopoly von Charles Darrow. Das Spiel wird sofort ein Verkaufsschlager

1999

Guinness World Records kürt Monopoly zum „beliebtesten Brettspiel aller Zeiten“



2025

Mehr als 275 Millionen Exemplare wurden bis 2015 verkauft. Das Lizenzgeschäft boomt: Inzwischen existieren etwa 3400 verschiedene Versionen



Auch hierzulande wurde Monopoly nach dem Zweiten Weltkrieg zum Kassenschlager – zumindest im Westen

das Spielprinzip von Monopoly sichern will, tauchen mehrere Patente für ähnliche, bereits existierende Brettspiele auf. Eines ist zehn Jahre alt, eins reicht bis 1904 zurück. Der vermeintliche Erfinder muss einräumen: Er hat nur eine vorhandene Idee neu verkleidet.

Die wahre Entwicklerin des Spiels ist Elizabeth Magie. Sie ist eine Verfechterin des Georgismus, einer wirtschaftlichen Philosophie, nach der privates Eigentum aus eigener Arbeit entsteht, während natürliche Ressourcen – vor allem Land und Boden – allen Menschen gemeinschaftlich zustehen. Ihr Vorgänger von Monopoly, *The Landlord's Game*, hat noch eher didaktischen Charakter – und ist dabei dem Kapitalismus explizit abgeneigt. Über Jahre hinweg verbreitet sich das Spiel per Mund-zu-Mund-Propaganda, in wechselnden Varianten und mit unterschiedlich benannten Feldern. Und auch Darrow entwirft eben seine eigene Version mit individuellen Anpassungen – etwa einem neuen grafischen Layout, das so bis heute nahezu unverändert auf Monopoly-Spielbrettern auftaucht. Darrows Verdienst sei der, so später Parker-Manager Barton, Elizabeth Magies Spielidee den „perfekten Touch“ verliehen zu haben.

Am Ende kauft Parker Brothers Magies Patent. Für 500 Dollar. Tantiemen erhält sie nicht. Sie stimmt dem Deal zu – in der Hoffnung, dass sich ihre wirtschaftliche Ideologie dadurch „unter den Menschen im Land verbreitet“. Das hat sie nicht erreicht. Dafür ist ihre eigene Geschichte zu einem Lehrstück geworden, das ihr gefallen könnte. Es handelt von den Fallstricken des Kapitalismus.

Lesermeinungen

Editorial

Aufstand gegen das Rentenpaket

WirtschaftsWoche Heft 48/2025

Ausgerechnet in einer Zeit, in der die globalen und gesellschaftlichen Herausforderungen politische Handlungsfähigkeit erfordern, gehen sie auf die Barrikaden. Das grenzt an Demokratieschwächung.

Karl-Heinz Schmehr

via Mail

Bei den Rentenplänen der SPD stellt sich auch die Frage, wie sie jemals wieder die Herzen vieler Arbeitnehmer zurückgewinnen will, wenn sie die Sozialbeiträge in immer neue Rekordhöhen treibt.

Rasmus Helt

via Mail

wiwo.de

Japaner mit monatlich 80 Überstunden vom 19.11.2025

Die Kunst besteht darin, die ganze Zeit hochgradig beschäftigt zu wirken. In Ja-

pan gilt Anwesenheit als Qualitätsmerkmal, nicht Effizienz.

Margret Lippik-Winkler

via Facebook

Vorbildlich. Von nichts kommt nichts.

Alexandru Lungu

via Facebook

Das Problem dort ist, dass das keine produktive Arbeitszeit ist. Das merkt man sehr schnell, wenn man als Deutscher mit Japanern zusammenarbeiten muss.

Philipp Bentz

via Facebook

Der Volkswirt

Europas Klimazoll-Modell

WirtschaftsWoche Heft 48/2025

Die EU ist zu einer sich selbst verwaltenden Institution verkommen. Die USA und China, denen die Zukunft gehört, lachen über die EU und ihre moralische Selbstüberhöhung beim Thema Klimaschutz.

Alfred Kastner

via Mail

Weekender

Norwegens Staatsfonds taugt als Vorbild vom 21.11.2025

Es fällt auf, dass über das deutsche Netto-Auslandsvermögen und dessen mögliche Nützlichkeit für die allgemeine Wohlfahrt nicht diskutiert wird. Laut Bundesbank belief es sich Ende 2024 auf 3452 Milliarden Euro. Das ist im Vergleich zum Bruttoinlandsprodukt viel weniger als in Norwegen, aber immerhin. Nur leider: Die Verfügbarkeit für die inländische Wohlfahrt unterscheidet sich in beiden Ländern stark. Norwegen hält Siemens-Aktien, die es bei Bedarf verkaufen kann. Deutschland hält Forderungen im Euro-System und kann ... nun ja.

Jürgen Kunze

via Mail

Schreiben Sie uns

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

IMPRESSUM



DER DEUTSCHE VOLKSWIRT

Gegründet 1926

Pflichtblatt der Wertpapierbörsen in Düsseldorf, Frankfurt und Stuttgart

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

**Toulouser Allee 27,
4021 Düsseldorf,
(für Pakete, Päckchen und
Frachtsendungen)**

Fon (02 11) 887-0

E-Mail wiwo@wiwo.de

CHEFREDAKTION

Chefredakteur

Horst von Buttler

Stellvertretende Chefredakteure
Maja Brankovic, Martin Dowdeit,
Hauke Reimer

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

REDAKTION

Textchef und Autor Dieter Schnaas

Creative Director Patrick Zeh

**Volkswirt Bert Losse, Henrike
Adamsen**

Unternehmen Jens Konrad Fischer;
Martin Seiwert, Tobias Gürler, Nele
Höfler, Nele Husmann, Rüdiger Kiani-
Kreß, Stephan Knieps, Artur Lebedew,
Philipp Mattheis, Clara Thier,
Lukas Dzrdzalek, Reporter: Jürgen
Salz, Harald Schumacher, Chef-
reporter: Dr. Florian Gürgen

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

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

**Finanzen & Immobilien/Börsen-
woche** Maja Brankovic; Julia Grath,
Marlon Bonazzi, Frank Doll, Philipp
Frohn, Martin Gerth, Julia Leonhardt,
Saskia Littmann, Felix Petruschke,
Dr. Anton Riedl,
WiWo Coach/Leiter Verbraucher-
finanzen: Niklas Hoyer

Management & Karriere Varinia

Bernau; Kristin Rau, Jannik Deters,
Leonard Knollenberg, Dominik
Reintjes, Claudia Töttmann

Layout Sara-Lena Bolay;
Claudia Iimmig, Juliane Reyes Nova

Visual Designer/Illustrator

Dmitri Brodov

Bildredaktion Silke Eisen;

Patrick Schuch, Marcel Reyle

Informationsgrafik

Andre Piron; Tobias Hahn, Carsten
Stollmann, Gerd Weber

Schlussproduktion Nadia Abdallah

Produktion Markus Berg,

Petra Jeanette Schmitz

BÜROS

Berlin

Politik & Weltwirtschaft

Max Haerder; Max Biederbeck,
Dr. Christian Ramthun, Sophie Crocoll,
Julian Heißler, Dieter Schnaas, Cordula
Tutt (Autorin),
Chefreporter: Benedikt Becker
Askanischer Platz 3,
10963 Berlin,
Fon (030) 6 16 86-21
Fax (030) 6 16 86-170

Brüssel Daniel Goffart,

Rue Jacques de Laistre 28,

B-1040 Bruxelles,

Fon +49 171 55 22 147

E-Mail daniel.goffart@wiwo.de

Frankfurt
Finanzen Heike Schwerdtfeger
Unternehmen Anna Reimann

Eschersheimer Landstraße 50,
60322 Frankfurt

Fon (0 69) 24 24 49 03

Fax (0 69) 24 24 59 49 03

Peking Jörn Petring*,
Liulitun Belli Building 6, Unit 7/602
100600 Beijing, VR China

Fon (0086 186) 6 12 20 49 03

E-Mail

joern.petring@extern.wiwo.de

Silicon Valley

Matthias Hohensee*,

555 Vista del Mar Drive, Aptos,

CA 95003.

Fon (0018 31) 6 62 18 30

E-Mail

matthias.hohensee@extern.wiwo.de

Tokio Martin Fritz*, c/o Foreign

Correspondents' Club of Japan,

Marunouchi Nijubashi Bldg. 5F

3-2-3 Marunouchi, Chiyoda-ku,

100-005 Tokyo, Japan

Fon/Fax (00 89 0) 65 12 43 23

E-Mail martin.fritz@extern.wiwo.de

(*Freie/r Mitarbeiter/in)

Verantwortlich für

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

(Politik & Weltwirtschaft), Bert

Losse (Volkswirt), Jens Konrad Fischer

(Unternehmen & Technologie), Varinia

Bernau (Management & Karriere),

Maja Brankovic (Finanzen & Immobilien,

Börsenwoche)

Unter diesen E-Mail-Adressen

erreichen Sie die Redaktion: unter-

nehmen@wiwo.de, technologie@

wiwo.de, management@wiwo.de,

politik@wiwo.de, finanzen@wiwo.de

Verantwortlich für

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

(Politik & Weltwirtschaft), Bert

Losse (Volkswirt), Jens Konrad Fischer

(Unternehmen & Technologie), Varinia

Bernau (Management & Karriere),

Maja Brankovic (Finanzen & Immobilien,

Börsenwoche)

Unter diesen E-Mail-Adressen

erreichen Sie die Redaktion: unter-

nehmen@wiwo.de, technologie@

wiwo.de, management@wiwo.de,

politik@wiwo.de, finanzen@wiwo.de

Stv. Head of Digital/Leiter Desk
Stephan Happel

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

Newsletter und Formate Theresa
Langwald-Dosenovic

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

Social Media Christina Hollender,
Nora Sonnabend

Redaktion Kevin Gallant, Svenja
Gelowicz, Anna Tabea Hönscheid, Lisa
Ksienczyk, Angelika Melcher,
Sebastian Schug, Anabel Schröter

E-Mail kevin.gallant@wiwo.de, svenja.gelowicz@wiwo.de, anna.tabea.hoenscheid@wiwo.de, lisa.ksienczyk@wiwo.de, angelika.melcher@wiwo.de, sebastian.schug@wiwo.de, anabel.schroeter@wiwo.de

Heft-Nachbestellung
Fon (02 11) 8 87-36 02,
Fax (02 11) 8 87-29 80
E-Mail nachbestellung@wiwo.de

VERLAG
Handelsblatt GmbH
(Verleger im Sinne des Presserechts)

Geschäftsführung
Andrea Wasnuth (Vorsitz),
Sebastian Christensen

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

Jahresabonnement
Inland Print 377,88 Euro.
Vorzugspreis für Schüler und
Studenten Inland (gegen Nachweis)
189,00 Euro.

Jahresabonnement Ausland 353,16 Euro,
für Schüler und Studenten (gegen
Nachweis) 176,63 Euro, zuzüglich Ver-
sand und MwSt. in den EU-Ländern.

Zahlungen für Abonnements bitte
ausschließlich auf folgendes Konto:

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

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

Vertrieb Verlag Der Tagesspiegel
GmbH, www.tagesspiegel.de

Verantwortlich für Herstellung
Christian Wiele

Verantwortlich für Anzeigen
Simone Orlich

Anzeigenverkauf
iq media marketing gmbh
Toulouser Allee 27,
4021 Düsseldorf,
Fon (02 11) 8 87-13 02,
E-Mail info@iqm.de

Anzeigenabwicklung
bitte ausschließlich auf
folgendes Konto:

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

Printed in Germany.

ISSN 0042-8582.

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

**Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.**

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

**Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.**

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

**Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.**

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

**Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.**

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

**Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.**

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

**Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.**

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

**Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.**

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

**Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.**

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

**Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.**

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

**Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.**

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

**Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.**

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

**Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.**

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

**Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.**

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

**Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.**

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

**Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.**

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

**Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.**

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

**Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.**

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

**Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.**

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

**Fon (0 30) 28 49 30 oder
www.presse-monitor.de.**

**Für die Übernahme von Artikeln in
interne elektronische Pressestage erhalten Sie die erforderlichen Rechte
über PMG Presse-Monitor GmbH,
Berlin.**

Und dann änderte sich alles

Burkhard Eling leitete mit gerade mal 30 Jahren das Controlling beim hoch verschuldeten Holzmann-Konzern. Diese Krise hat ihn viel gelehrt – vor allem über Menschen

PROTOKOLL Claudia Tödtmann



Burkhard Eling um die Jahrtausendwende, als er beim angeschlagenen Bauunternehmen Holzmann arbeitete

Mein Chef beim Baukonzern Hochtief wollte wissen, wie es bei unserem Konkurrenten Philipp Holzmann weiterging – das größte Bauunternehmen Deutschlands war in einer schweren Krise. Er schickte mich an diesem Novembertag zur Tau-nusanlage 1 in Frankfurt, wo sich Hunderte Holzmann-Mitarbeiter vor dem ehrwürdigen Gebäude versammelt hatten, auf dessen Balkon Bundeskanzler Gerhard Schröder, Ministerpräsident Roland Koch und Bankenvertreter den Rettungsplan der Regierung verkündeten. Welche Rolle Holzmann bald für mich spielen würde, ahnte ich damals im Jahr 1999 noch nicht.

Gerade erst vor zehn Monaten hatte ich meine zweijährige Traineesstelle bei Hochtief begonnen. Doch als mein Chef nur wenig später überraschend von Holzmann abgeworben wurde, um an der Rettung als Finanzvorstand mitzuarbeiten,

holte er mich nach. Das internationale Geschäft eines Großkonzerns reizte mich, an Konsequenzen für meine Karriere bei einem Scheitern dachte ich nicht.

Bei Holzmann lagen die Nerven blank, nur wenige Top-Manager redeten ordentlich mit den Menschen, es gab viel Flurfunk. Gestandene Manager brüllten sich wegen Bilanzierungsfragen auf dem Gang laut an. Ich nahm mir vor: So willst du nie mit Menschen umgehen. Nach einem Jahr musste der Finanzvorstand gehen, und der Bereichsleiter warf hin, mir wurde die interimistische Leitung des Controllings

aufgetragen. Fortan saß ich oft bis spät in die Nacht mit den Beratern von Roland Berger zusammen, um Zahlen zu sammeln, Bankenpräsentationen zu erarbeiten und alle Einsparmöglichkeiten zu analysieren. Wir flogen in die USA, um in einer Woche zu prüfen, ob Firmen verkauft werden sollten. Der Job war noch einige Nummern zu groß für mich, aber ich arbeitete mich rein. Nach immens fordernden, lehrreichen Monaten wurde der Bereichsleiter nachbesetzt. Am Ende klappte die Restrukturierung nicht, wir brauchten zu lange, die Banken wurden nervös. Mit einem Schlag war unsere ganze Arbeit hinfällig, ich war enttäuscht. Aber ich hatte Glück, drei Monate später konnte ich einen neuen Job bei Bilfinger antreten. Den Azubis sage ich heute: Man muss keine Insolvenz erleben, aber man wird dabei schlauer und demütiger. ■



GEBOREN
20. Mai 1971
in Warstein

STUDIUM
Wirtschaftsingenieur
TU Braunschweig

BURKHARD ELING
ist CEO des Logistikunternehmens
Dachser

ERSTE STELLE
1999 Trainee
bei Hochtief

HOBBY
Tourenski-Trips



WORK & TRAVEL
IN STYLE



MADE IN GERMANY

NBERG.DE





PATEK PHILIPPE
GENEVE



BEGINNEN SIE IHRE
EIGENE TRADITION

DIE CUBITUS KOLLEKTION

EINE PATEK PHILIPPE GEHÖRT EINEM NIE GANZ ALLEIN.
MAN ERFREUT SICH EIN LEBEN LANG AN IHR, ABER EIGENTLICH
BEWAHRT MAN SIE SCHON FÜR DIE NÄCHSTE GENERATION.



WirtschaftsWoche & Leben

N° 02 – November 2025

Time of my Life

Karl-Friedrich Scheufele
baut bei Chopard
die Uhr seines Lebens

+
Rolex-Interview über
den Boom von
Certified Pre-Owned

RADO
SWITZERLAND

MASTER OF MATERIALS

RADO.COM



Feel the moment

CAPTAIN COOK HIGH-TECH CERAMIC CHRONOGRAPH & CENTRIX DIAMONDS



uarz ist ein Wort, das noch heute wie Donnerhall in der Uhrenbranche klingt, und doch wie aus einer versunkenen Zeit. Die meisten Uhrmacher und -manager, die heute auf Messen die Komplikationen ihrer neuen Modelle anpreisen, kennen die Quarzkrise aus Erzählungen, Chroniken oder als ewiges Schlagwort, das fällt, wenn es um die große Krise geht.

Umso erstaunter war ich, als ich vor Kurzem eine Quarzuhr in den Händen hielt, die für einen ganz anderen Trend, ja einen Erfolg steht: eine *Rolex Oysterquartz*, die erstmals 1977 auf den Markt kam. Mir gegenüber saß Rémi Corpataux, Deutschland-Chef von Rolex, und gab uns ein Interview – ein übrigens ebenso besonderes wie seltenes Ereignis, da Rolex eigentlich keine Interviews gibt.

Aber es ging um ein Thema, das wichtig geworden ist, zumal für Rolex, so wichtig, dass es für den Uhrenhersteller neben Tudor „quasi die dritte Marke“ ist, wie Corpataux berichtet: gebrauchte Uhren, die zertifiziert sind. „Certified Pre-Owned“ ist der Fachbegriff, kurz CPO, ein Kürzel, das die Branche elektrisiert, vor allem seit Rolex 2022 in den Markt eingestiegen ist, gemeinsam mit dem Juwelier Bucherer, den Rolex 2023 übernommen hat.

Wir führten das Gespräch bei Bucherer in der Münchner Residenzstraße, genauer im ersten Stock oberhalb der Boutique, in der „Bucherer Certified Pre-Owned Lounge“. Ein exklusiver Bereich mit Vitrinen, Sesseln und Sofas, halb Laden, halb Salon. Je-
de Uhr, die hier zu sehen ist, hatte einen Vorbesitzer,

wurde eingängig geprüft, gewartet und die Echtzeit zertifiziert. Und: Man könnte sie sofort kaufen.

Die Rolex Oysterquartz war eher eine Ausnahme hier, die meisten Uhren sind natürlich mechanisch. Ein Highlight: eine seltene Rolex GMT-Master II mit einer mit farbigen Diamanten gefassten Lünette.

Neben Corpataux saß Odilo Lamprecht am Tisch, der bei Bucherer das CPO-Geschäft verantwortet, das man inzwischen in 50 Locations weltweit anbietet – auch für andere Marken. Doch erst Rolex CPO, berichtet Lamprecht, habe „den Markt aufgerüttelt“.

Inzwischen wissen Sammler und Kenner um den Trend und diese Option; in der Breite aber ist das Thema noch nicht in Deutschland angekommen.

Rolex aber hat ein Ziel erreicht: Es bekommt Kontrolle über die Qualität zurück, schafft eine Alternative zum Graumarkt. „Wir schützen unsere Marke noch besser“, sagte Corpataux. Ich lernte bei dem Interview viel über den deutschen Markt insgesamt – und warum Rolex etwas anders tickt als andere Firmen (lesen Sie das ganze Gespräch auf Seite 8).

In diesem Uhrendossier haben wir nicht nur dieses Highlight, sondern dazu noch eine Weltpremiere: Karl-Friedrich Scheufele, Co-Präsident von Chopard, hat mit meinem Kollegen Joern F. Kengelbach über eine Uhr gesprochen, an der Scheufele 20 Jahre gearbeitet hat und die nun auf den Markt kommt: die erste Grande Sonnerie des Hauses Chopard, mit der der Uhren- und Schmuckhersteller in eine andere Liga aufsteigt (siehe Seite 30). ■



HORST VON BUTTLAR
Chefredakteur

Inhalt

- 04** KOLUMNE Sind bezahlbare Quarzuhrn der Weg aus der Nachfrageflaute?
- 06** SCHMUCK Warum Wellendorff in Südkorea durchstartet
- 08** INTERVIEW Handel mit Gebrauchten: Rolex-Deutschland-Chef Rémi Corpataux und Bucherer-Manager Odilo Lamprecht erklären die Strategie hinter CPO
- 14** ANALYSE Drei Unternehmen, die den Hype um unabhängige Uhrmacher entfacht haben
- 18** ÜBER DEN WOLKEN Gefühl wie im Cockpit: die spannendsten neuen Fliegeruhren
- 30** PORTRÄT Mit der ersten Grande Sonnerie krönt Chopard's Co-Präsident Karl-Friedrich Scheufele sein Lebenswerk
- 34** HISTORY Universal Genève kehrt zurück. Kann das geplante Comeback gelingen?
- 03** Editorial
- 04** Inhalt & Impressum



Kommt Quarz zurück?

Die MoonSwatch mit Quarzwerk bricht Rekorde. Wird Mechanik überschätzt?, will Joern F. Kengelbach wissen

Fachkollegen rümpfen immer noch die Nase bei der größten Erfolgsgeschichte des Jahrzehnts. Die Bilder langer Schlangen um Läden zum Launch der Quarzuhr Omega x Swatch MoonSwatch gingen am 26. März 2022 um die Welt. In nur drei Jahren verkauften sich die 36 verschiedenen Modelle rund fünf Millionen Mal. Das Erfolgsgesheimnis? Ikonisches Design trifft bezahlbare Technik: Omega, die Manufaktur mit der ersten Monduhr und Meister der Co-Axial-Hemmung, tat sich mit Swatch zusammen, die, als Second Watch, also Zweituhrt mit Quarzwerk, gedacht, schon einmal in den 1980er-Jahren die Uhrenwelt umkämpfte. 275 Euro kostet derzeit das Modell 1965. Das ist wenig in einer Welt, in der Uhren Preise von Gebrauchtwagen erreicht haben: Die Schweizer Uhrenbranche droht daran zu ersticken. Die Lohnkosten kann man aufgrund des Herkunftssiegels „Swiss Made“ nicht senken, die Goldpreise nicht beeinflussen, und die 35 Prozent Einfuhrzölle des wichtigsten Marktes USA führen zu Preissteigerungen im Rest der Welt. Doch kaum jemand traut sich das Offensichtliche zu tun: berühmte Designs endlich mit bezahlbarer Technik zu bringen, zuverlässigen und präzisen Quarzwerken. Viele Hersteller verleugnen sogar die eigene Vergangenheit lieber, statt sie zu vermarkten: Piaget ließ jüngst die Andy Warhol als mechanische Serienuhr zurückkehren, dabei trug die Popikone das Original mit dem Quarzwerk Beta21. Auch Girard-Perregaux feiert den 50. Geburtstag seiner Laureato mechanisch, nicht mit dem namensgebenden COSC-zertifizierten Quarzwerk (1975 war sie die erste Schweizer Quarzuhr mit Gangschein). Es geht anders: Die Sammlermarkte Patek Philippe hat kein Problem, rund zehn Prozent der jährlich 70 000 Uhren mit Quarzwerken zu bestücken. Der Hype um Cartier liegt auch daran, dass man viele Ikonen als bezahlbare Quarzuhrn anbietet. Die Tank mit batterielosem Quarzwerk und Solarzifferblatt kostet mit 3550 Euro 1000 Euro weniger als das mechanische Pendant. Auch Sammler lieben Quarz: Für seine Élégante verlangt Nischenanbieter F.P. Journe regulär 14 000 Euro, gebraucht wird das bis zu Zehnfache geboten. Das Comeback ist also bereits voll im Gang.



JOERN FREDERIC KENGELBACH

schreibt seit über 20 Jahren über Luxus und Uhren. Er empfahl seinem Neffen zur Konfirmation eine mechanische Scuba Fifty Fathoms von Swatch und Blancpain. Sie beherbergt das mechanische System51-Automaticuhrwerk und kostet 400 Euro. Das Werk aber war dem Neffen egal: Er wollte die günstigere MoonSwatch mit Quarzwerk, die er jetzt täglich trägt.

IMPRESSUM

Chefredakteur Horst von Buttler
Konzept & Organisation Joern Frederic Kengelbach*
Chefin vom Dienst Angela Kürzdörfer
Gestaltung Sara-Lena Bolay
Bildredaktion Silke Eissen
Produktion Markus Berg, Petra Jeanette Schmitz
Schlussproduktion Nadia Abdallah
Redaktion Joern Frederic Kengelbach*, Alexander Stilcken*

* freie Mitarbeiter

VERLAG

Handelsblatt GmbH, Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf,
Fon (0211) 8 870
(Verleger im Sinne des Presserechts)
Geschäftsführung
Andrea Wasmuth (Vorsitz), Sebastian Christensen
Anzeigenverkauf
iq media marketing gmbh, Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf,
Fon (0211) 8 87-13 02, E-Mail info@iqm.de
Druck Vogel Druck und Medienservice GmbH, Leibnizstraße 5, 97204 Höchberg

NAUTISCHE INSTRUMENTE
MÜHLE
GLASHÜTTE/SA.



NUR FLIEGEN IST SCHÖNER.

Die neue Sportivo Großdatum begleitet Sie bei Ihrem sportlich-aktiven Lebensstil – sei es beim Meeting-Marathon mit dem Vorstand oder beim Wingfoiling am Wochenende. Dank dem klar gestalteten Zifferblatt und eigens konstruierten Großdatums-Modul haben Sie Uhrzeit und Datum immer im Blick. www.muehle-glashuette.de

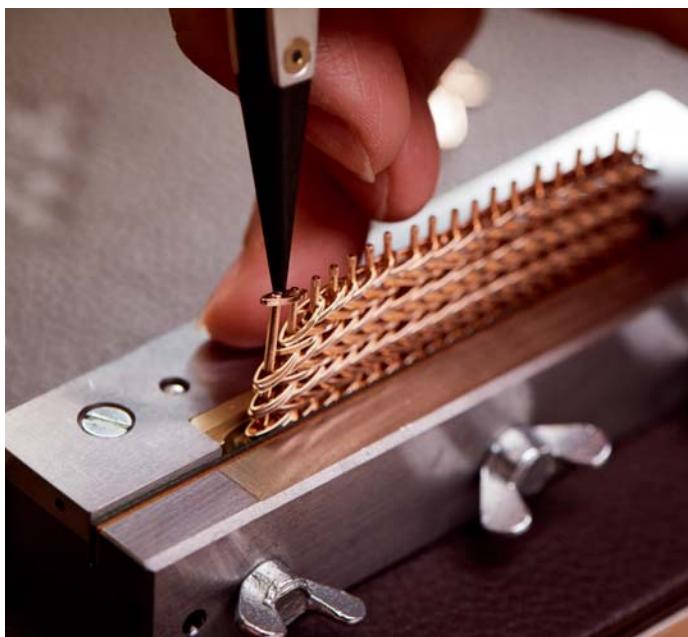
Mehr erfahren



Go for Gold

Die Schmuckmanufaktur Wellendorff wollte nicht nach Südkorea – eine Kooperation mit Patek Philippe änderte das. Ein Lehrstück über die richtige Dosis an Expansion

TEXT Alexander Stilcken



Christoph Wellendorff wollte eigentlich keine neuen Boutiquen mehr. Von weltweit 120 Verkaufspunkten möchte er auf 100 reduzieren. Zusammen mit seinem Bruder richtet er das 1893 in der Goldstadt Pforzheim gegründete Familienunternehmen auf Exzellenz und persönliche Kundenbeziehungen aus. Wellendorffs Maxime: „Wir wollen der persönlichste Juwelier der Welt sein.“ Warum aber eröffnet er eine Dependance in Seoul?

Es ist eine besondere Geschichte – und auch ein kleines Lehrstück, wie man als Familienunternehmen in neue Märkte in Asien vordringen kann.

Beispiel Japan: Dort begehen die Pforzheimer bereits das 50-jährige Jubiläum, der Hofjuwelier Mikimoto empfahl einst Wellendorff bis in den kaiserlichen Palast, wo heute drei Generationen Schmuck aus Deutschland tragen. „Das funktioniert nur, wenn die Qualität kompromisslos ist und unsere Philosophie verstanden wird“, sagt Wellendorff.

Südkorea stand eigentlich nicht auf dem Expansionsplan. Die Eröffnung dort, sagt Wellendorff scherhaft, sei ein „Sündenfall“. Und das kam so: Wellendorff hatte 2024 ein Schmuckarmband aus Gold für Patek Philippe entwickelt. Thierry Stern,

Christoph Wellendorff am 1395 errichteten Königspalast in Seoul (r.). Ein Armband für Patek Philippe öffnete die Tür für neue Vertriebswege in Südkorea

der Patek-Chef, hatte bei der Vorstellung der goldenen Ellipse mit der Referenz 5738/1R den Partner aus Pforzheim auf der Uhrenmesse in Genf bekannt gegeben. Das erste Mal befand sich neben dem legendären Logo in Form des Calatrava-Kreuzes das Brillant-W von Wellendorff – ein Ritterschlag.

Das rief Betreiber einer Patek-Boutique in Südkorea auf den Plan. „Wir ignorierten anfänglich die E-Mails“, erzählt Wellendorff. Ein Anruf von Patek brachte das Projekt ins Rollen. „Wir gehen nur in gereifte Märkte, in denen Kunden von sich aus das Besondere suchen“, sagt Wellendorff.

Ein neues Wagnis in Asien also. Dennoch wachse der deutsche Markt „seit zehn Jahren am schnellsten“, sagt der Unternehmer. „Unsere Kunden werden süchtig, im Schnitt besitzen sie 15 Schmuckstücke.“ Hinzu kommen beständige Innovationen: wie etwa das 2021 vorgestellte „federnde Gold“. 17 Jahre dauerte die Entwicklung. „Flexibles Gold hielt niemand für möglich“, erinnert sich Wellendorff.

Unternehmern, die den Schritt in den Osten wagen, rät er, auf „antrainiertes Benehmen“ zu verzichten und stattdessen lieber in die Tiefe der Geschäftsbeziehungen zu investieren. Die richtigen Kunden kommen dann von allein.

Funktionalität im Maßanzug. Die 104 Klassik 12.



Modell 104 Klassik 12, ø 41 mm. Gehäuse aus Edelstahl, poliert. Unverlierbarer Fliegerdrehring mit 12er-Teilung, Stundenrastung und hochwertiger, kratzfester Keramikeinlage. Anzeige einer zweiten Zeitzone auf 12-Stundenbasis. Dezentrale Sekunde, elegant inszeniert mit chamoisfarbenem Sekundenzifferblatt. Geschmackvoll akzentuiert durch Rillung und Glanzfacetten. Edler Sonnenschliff, rhodinierte Appliken und Zeiger. Deck- und Bodenglas aus Saphirkristall. Wasserdicht und Druckfest bis 20 bar. Unterdrucksicher. Mit Lederarmband 2.040 EUR. 2 Jahre Herstellergarantie. **Frankfurter Klassik.**

Sinn

S P E Z I A L U H R E N Z U F R A N K F U R T A M M A I N

Sinn Spezialuhren GmbH · Wilhelm-Fay-Straße 21, 65936 Frankfurt am Main.
Erleben Sie die Welt von Sinn Spezialuhren unter www.sinn.de

„Das
ist für
Rolex
wie eine
dritte
Marke“



Das grün-beigefarbene
Rolex-Certified-Pre-
Owned-Siegel wie an
dieser Submariner gibt
es nur bei zertifizierten
Fachhändlern wie
Bucherer

Der Handel für gebrauchte Uhren mit Zertifikat – kurz Certified Pre-Owned – wächst rasant. Vor allem, seit Rolex sich mit Bucherer an die Spitze gesetzt hat. In einem exklusiven Interview verraten der Uhrenhersteller und der Juwelier ihre Motive und Pläne

INTERVIEW

Horst von Buttlar, Joern Kengelbach

FOTOS

Rolex

Herr Corpataux, Herr Lamprecht,
wir sprechen heute über einen
Trend, der immer mehr Uhren-
liebhaber elektrisiert: gebrauchte
Uhren, und zwar zertifizierte.
Warum sind Bucherer und Rolex in
diesen Markt gegangen?

Lamprecht: Vor sieben, acht Jahren sahen wir, dass sich der Sekundärmarkt stark entwickelt. Schon damals gab es Prognosen, dass der Markt so groß oder gar größer werden könnte als der für neue Uhren. Damals gab es aber keinen offiziellen Händler, der das Thema in Angriff nahm. Da sahen wir unsere Chance.

Es gab bereits erfolgreiche Online-
marktplätze ...

Lamprecht: ... und einen weiteren brauchte die Welt nicht. Natürlich gibt es gebrauchte Uhren online. Aber wir machen es „the Bucherer way“, wir setzen auf Erlebnis und Vertrauen, das fehlte im Markt. Wir wollen Uhren aus Vorbesitz in einer luxuriösen Umgebung verkaufen. Und wir wollten die Uhren zertifizieren, also auf Echtheit prüfen. 2019 öffneten wir die erste Certified Pre-Owned Location in unserer Genfer Boutique, nun sind es rund 50 Locations weltweit.

Drei Jahre später kam Rolex dazu.

Was war Ihr Motiv, Herr Corpataux?

Corpataux: Auch wir haben wiederholt darüber nachgedacht: Wie wäre es, wenn unsere Endkunden eine Alternative zu den gängigen Plattformen hätten? Denn dort stimmt oft die Qualität nicht, es gibt viele Fälschungen, die Kunden sind verunsichert oder enttäuscht. Wir wollten eine



Rémi Corpataux (r.),
Geschäftsführer Rolex
Deutschland, und Odilo
Lamprecht, der das
CPO-Programm bei
Bucherer leitet

hochwertige Alternative schaffen. Uhrenkäufer können nun wählen: Sie kaufen eine gebrauchte Rolex im Internet, aber mit vollem Risiko. Oder sie kommen zu uns.

Es ging also auch um Kontrolle von
Qualität.

Corpataux: Exakt. Wir hatten von Bucherers Erfahrung profitiert und gesehen, dass wir in eine Marktlücke vorstoßen. Ich vergleiche das gerne mit der Automobilbranche. Sie können einen gebrauchten Porsche auf einer Plattform kaufen, mit vollem Risiko – oder Sie können zum Händler gehen. Das kostet mehr, aber Sie haben die Sicherheit, dass Sie einen echten 911er kaufen.

Das Kürzel CPO – Certified Pre-
Owned – war damals noch nicht so
bekannt. Wann wurde Ihnen klar:
Das wird relevant?

Corpataux: Wir hatten das Thema gebrauchte Uhren in der Pipeline, aber wir hatten auch Zweifel. Es ist ein kompliziertes Thema für Hersteller. Dann aber wuchs in vielen Branchen der Trend zu Vintage, es gab erfolgreiche Konzepte. Da zu viele gebrauchte Uhren von schlechter Qualität im Markt waren, sagten wir uns: Wir wollen Teil davon sein.

Und ein neues Geschäft aufbauen.

Corpataux: Tatsächlich haben wir ein neues Programm für unsere offiziellen Fachhändler entwickelt. Rolex verdient kein Geld damit – wir kaufen oder besitzen die Uhren ja nicht, wir unterstützen die Zertifizierung –, aber unsere Händler, darunter auch Bucherer, verdienen Geld. Und wir schützen unsere Marke noch besser. Der Schutz der Marke ist der Hauptgrund. ►

CPO-Uhren verändern den Sekundärmarkt. Stehen wir dabei noch ganz am Anfang?

Lamprecht: Nach sechs, sieben Jahren können wir sagen: Das hat sich schon sehr stark entwickelt – so wie wir es uns erhofft haben. Aber natürlich gab es in den vergangenen Jahren Fragen: Sind wir auf dem richtigen Weg? Wir hatten auch Krisen wie die Pandemie zu bewältigen. Der Markt ist sehr volatil, wir müssen Preise und Nachfrage ständig im Blick behalten: Was läuft, was läuft nicht? Aber: Da geht noch mehr!

Sie erwähnten Prognosen, dass der CPO-Markt größer werden kann als der für Neuware. Stimmt diese Annahme denn?

Corpataux: Nein, von unserer Seite nicht. Aber der Markt hat viel Potenzial. Wir haben die Qualität erreicht und damit das Hauptziel. Wir verkaufen die Uhren in einem separaten Bereich, man braucht extra Fachleute dafür, die anders ausgebildet sind.

„Wir ticken ein bisschen anders als andere Firmen“

Selernes Interview für die WirtschaftsWoche:
Chefredakteur Horst von Buttlar (l.) mit Odilo Lamprecht und Rémi Corpataux (r.)



Warum benötigen Sie die?

Corpataux: Wir haben speziell ausgebildete Uhrmacher, die die gebrauchten Uhren überholen und auf Echtheit überprüfen. Außerdem laufen die Verkaufsgespräche anders.

Inwiefern?

Corpataux: Die Uhren sind gebraucht. Das heißt, sie sind nicht in einem perfekten Zustand. Mal gibt es einen Kratzer, mal ein Zifferblatt, das eine Patina bekommen hat. Aber die Uhr ist in Ordnung! Das muss man Kunden erklären: Das ist Teil der Geschichte, das ist das Schöne daran. Und viele Modelle sind nicht mehr in der heutigen Kollektion. Die muss der Verkäufer kennen, wenn sie 20, 30 oder gar 40 Jahre alt sind. Es ist einfacher, eine neue Uhr zu verkaufen.

Wo sehen Sie die Herausforderungen?

Corpataux: Wo ich noch Potenzial sehe, ist die breite Bekanntheit von CPO. Sammler und treue Kunden wissen davon, aber viele Menschen haben davon noch nicht gehört. Für Rolex ist CPO eine eigene Marke, neben Rolex und Tudor quasi die dritte Marke.

Lamprecht: Das sehe ich auch so. Wenn ich unterwegs bin und über CPO spreche, ob mit Kunden oder Bekannten, die fragen mich: Was machst du da? Du handelst mit gebrauchten Uhren? Läuft das denn?

Wie groß ist der CPO-Markt in Europa und Deutschland inzwischen?

Lamprecht: Das können wir kaum beifern. Aber für die Uhrenindustrie sind fünf Jahre natürlich nichts.

Corpataux: Wir wissen nicht, wie groß der Markt ist – nicht mal der für neue Uhren.

Laut Morgan Stanley ist der globale Markt für zertifizierte gebrauchte Uhren bei 25 Milliarden Dollar und könnte auf über 30 Milliarden steigen.

Corpataux: Darüber sprechen wir nicht. Es ist nicht wie in der Automobilindustrie. In der Uhrenbranche kennt man die Marktanteile nicht. Und Zahlen, klar, es gibt Schätzungen.

Dann reden wir über den deutschen CPO-Markt, also qualitativ – was zeichnet ihn aus?

Corpataux: Der typische deutsche Kunde besitzt gerne ein paar Uhren. Fachhändler berichten, dass er sie nicht so gerne verkauft – denn er hat oft dafür gespart. Wenn er Geld ausgibt, dann ist er mit der Uhr zufrieden und will sie behalten.

Das heißt, wir Deutsche sind wieder mal Nachzügler?

Corpataux: Es gibt schon kulturelle Unterschiede, auch wenn manches Klischee ist. Länder wie die USA oder Italien kennen das Thema CPO schon länger. Ein guter deutscher Unternehmer, der sich vor zehn Jahren eine Rolex gegönnt hat, wird sie selten wieder verkaufen.

Vermutlich ist er froh, dass er überhaupt eine bekommen hat.

Corpataux: Das auch. Und diese Wertschätzung und Treue freut uns natürlich, wenn man weiß, man hat die richtige Uhr am richtigen Handgelenk und spürt eine emotionale Bindung. Aber: Das Angebot in Deutschland darf noch wachsen. Und wir sehen, dass sich etwas ändert.

Lamprecht: Ich würde nicht sagen, dass Deutschland Nachzügler ist, wenn man sich alle Marken anschaut – wir haben Vergleiche aus der Schweiz, Frankreich, Österreich, England. Also: Auch Deutsche verkaufen ihre Uhr. Die großen Marktplätze haben ihren Ursprung ja in Deutschland! Deutsche Kunden interessieren sich viel mehr für Details, während andere Nationalitäten vielleicht mehr aus dem Bauch heraus entscheiden. Was wir noch mehr erklären müssen, ist der Mehrwert der Zertifizierung mit Garantie und Service.

Hat Rolex als führende Marke für Sie einen Schub gebracht?

Lamprecht: Ja. Nicht durch die Anzahl ihrer Filialen, aber durch den Einstieg mit der Rolex-Zertifizierung wurde mehr Menschen bewusst: Es gibt einen Qualitätsunterschied bei gebrauchten Uhren. Rolex hat den Markt aufgerüttelt, das gab schon einen Push.

Stützt der Push den Markt für neue Uhren, der gerade etwas schwächelt?

Lamprecht: Das kann ich pauschal nicht beantworten. CPO bringt uns aber enormen Traffic. Also Menschen, die zu uns in die Boutiquen kommen (*zeigt im Raum umher*). Denn jedes Produkt, das Sie hier sehen, ist ein Unikat, das Sortiment wechselt wöchentlich. Sie können bei jedem Besuch Neues entdecken.

Kommen auch Erstkäufer?

Corpataux: In der Regel entscheiden die sich für eine neue Rolex. Die CPO-Kunden haben oft schon Uhren und mehr Hintergrundwissen. Ich sage zu Interessenten immer: Bitte kommen Sie ins Geschäft, probieren Sie die Uhr an. Kaufen Sie nicht

nur die Marke, kaufen Sie das Produkt. Das ist uns bei Rolex ganz wichtig.

Also nicht einfach online bestellen?

Corpataux: Ich empfehle immer, sich Zeit zu nehmen – man muss die Uhr erleben: Wie sieht die aus? Wie sitzt sie am Handgelenk? Es gibt oft mehrere Gespräche. Und deshalb wollen wir nur mit Händlern arbeiten, die das Know-how haben. Es ist wichtig für uns, zu spüren: Es gibt ein leistungsstarkes Team, die richtigen Uhrmacher, einen exklusiven Bereich. Das können nicht alle Händler gewährleisten.

Lamprecht: Ein Großteil der Mitarbeiterinnen, die bei uns gebrauchte Uhren verkauften, sind im Gegensatz zu vielen Uhrengeschäften gelernte Uhrmacher. Sie waren vorher in der Werkstatt und wollten nie in den Verkauf. Das hat sich mit CPO geändert. Sie sehen, dass sie etwas von ihrem Handwerk und Wissen einbringen können. Manchmal sagt etwa ein Kunde, ich möchte gerne eine Rolex Submariner kaufen – und wir haben das Modell mehrmals da. Jede ist ein Unikat, aus unterschiedlichen Jahrgängen, in einem anderen Zustand, das eine Zifferblatt ist vergilbter als das andere. Dafür braucht es Expertise und Passion. Wir sehen, dass langsam eine Rolex-CPO-Community entsteht aus Kunden, die immer wieder kommen.

Rolex will die Marke schützen – und mit CPO quasi eine dritte Marke gründen. Das heißt, Sie wollen auch das Problem des Graumarktes und der Fälschungen bekämpfen?

Corpataux: Der Graumarkt wird immer existieren. Unser Anspruch ist vielmehr, eine Alternative zu schaffen. Auch im Automarkt gibt es Menschen, die für Sicherheit ein Premium zahlen.

Und verkaufen Kunden, die bei Ihnen eine CPO-Rolex kaufen,

diese dann nicht einfach auf dem Graumarkt weiter?

Lamprecht: Das haben wir hin und wieder beobachtet, ist aber kein relevantes Thema – das Problem bleibt ja: dass man dann nicht weiß, ob das Rolex-Zertifikat echt ist.

Schaffen Sie so eine Zugänglichkeit zu Rolex? Es gibt ja lange Wartelisten.

Corpataux: Das kann sein, ist aber nie unser Ziel. Aber natürlich kann jemand sagen: Ich warte nicht noch länger auf die eine neue Rolex und kaufe eine CPO-Uhr. Okay, wunderbar!

Lamprecht: Wenn man früher Interesse an einer gebrauchten Rolex hatte, konnte man nicht einfach zum Rolex-Händler gehen. Das haben Bucherer und Rolex mit dem CPO-Programm geändert. Und in Boutiquen kann man nahtlos zwischen den neuen Uhren und dem Bereich mit gebrauchten Modellen wechseln. In München gibt es sogar eine eigene Lounge.

Corpataux: Und wenn ein Kunde eine Uhr mal verpasst hat – etwa eine Submariner mit grünem Zifferblatt – dann findet er sie vielleicht bei uns.

Lamprecht: Oft suchen Kunden nach einem bestimmten Modell – dann recherchieren wir in unserem Netzwerk, dafür haben wir 50 Standorte weltweit.

Gab es für Sie irgendwelche Überraschungen in den vergangenen Jahren? Ein seltenes Modell, das auftauchte?

Corpataux: Natürlich. Eine liegt auch hier. Diese Rolex GMT-Master II, mit einer mit farbigen diamantengefassten Lünette und den gefassten Hörnern. Die ist sehr speziell und sehr selten.

Haben die Verkäufer realistische Preisvorstellungen?

Lamprecht: Teils, teils. Wir müssen auch erklären und aufklären. Manche orientieren sich an Onlineportalen, da sagen wir oft: Nicht jeder Preis im Netz ist realistisch. Wir haben Tools entwickelt, mit denen man den Markt scannt. Das gehört zur Beratung.

Bewegt sich der Markt analog zum Markt für neue Uhren? Gibt es ähnlich saisonale Schwankungen oder Dynamiken?

Corpataux: Nicht wirklich. Wir haben das Glück, dass wir zwölf Monate lang im Jahr gut verkaufen. In Deutschland gibt es – im Gegensatz zu anderen Ländern – noch Weihnachten, eine kleine Saisonalität. Da zieht das Geschäft zusätzlich an. ►



ZERTIFIZIERTE HÄNDLER
verkaufen Rolex-Certified-
Pre-Owned-Uhren in
Deutschland, darunter sind
acht Geschäfte von Bucherer

Nie wieder Warteliste

Das sollten Käufer wissen: das Rolex-Certified-Pre-Owned-Programm im Überblick

TEXT Joern Kengelbach

Wer eine Armbanduhr aus Vorbesitz mit vollem Vertrauen kaufen will, findet im Certified-Pre-Owned-Programm (CPO) von Rolex und Bucherer eine geprüfte und garantierte Alternative zu Onlinemarktplätzen. Das Programm wurde entwickelt, um maximale Sicherheit beim Kauf zu bieten. Käufer sollten auf das Rolex-Certified-Pre-Owned-Siegel und die Garantiekarte achten. Rolex und Bucherer empfehlen immer – auch wenn die Uhr online gesucht wurde –, die Uhren vor Ort anzuprobieren. Gebrauchte Uhren haben ihren individuellen Charakter. Preisunterschiede zu anderen Onlineangeboten erklären sich durch den Serviceaufwand und die Garantie.

GARANTIERT ECHT

Es handelt sich um Rolex-Modelle aus zweiter Hand, die von autorisierten Händlern wie Bucherer angekauft, vollständig überholt und anschließend durch Rolex selbst zertifiziert werden. Nur diese Stücke tragen das markante grün-beigefarbene CPO-Siegel und gelten als offiziell geprüfte Rolex-Uhren aus Vorbesitz.

SO AUFWENDIG WIRD GEPRÜFT

Jede Uhr wird zunächst von den von Rolex zertifizierten Uhrmachern bei Bucherer komplett demontiert, gereinigt und – falls nötig – mit Rolex-Ersatzteilen gewartet. Das Armband, das Gehäuse, das Werk und das Zifferblatt werden auf Authentizität und technische Funktion geprüft. Nach dem Zusammenbau folgt eine Gang- und Wasserdichtigkeitsprüfung. Die Patina bleibt – sie gehört zur Geschichte der Uhr. Danach folgt eine zweite Kontrolle durch Rolex. Erst nach beiden Prüfungen wird das Zertifikat von Rolex ausgestellt. Käufer

erhalten eine zwei Jahre weltweit gültige internationale Rolex-Garantie.

DER UNTERSCHIED ZU ANDEREN

Die Modelle werden doppelt geprüft und sind vollständig rückverfolgbar. Im Gegensatz zu Onlineplattformen gibt es keine Unsicherheit über Herkunft, Echtheit oder Zustand. Das Programm bietet Kunden ein Rundum-sorglos-Paket.

ANKAUF ÜBER BUCHERER

Bucherer bietet sowohl den Trade-in (Gutschein auf das gesamte Bucherer-Sortiment) als auch Ankäufe gegen Überweisung an – das Geld gibt es oft innerhalb von 48 Stunden. Generell gilt eine Haltefrist von zwei Jahren für neue Rolex-Uhren, bevor ein Modell überhaupt als CPO angekauft und wieder verkauft werden darf. Bucherer bietet ein weiteres CPO-Programm auch für gebrauchte Uhren anderer Marken an.

DIE ROLEX ZUM MITNEHMEN

Es gibt keine Reservierungslisten oder Wartezeiten. Es gilt: „First come, first serve.“ Modelle sind online sichtbar und in Echtzeit verfügbar.

UNBEDINGT ANPROBIEREN

Wer eine Rolex online entdeckt hat, kann sie sich in die nächste Bucherer-Filiale transferieren lassen, wo sie beim Kauf direkt angepasst wird.

LOKALES ANGEBOT

Jedes Land hat sein eigenes Angebot an Rolex-Uhren und seine eigene Website. Diese Modelle gibt es nur im jeweiligen Land zu kaufen. Das in Deutschland verfügbare Angebot an Rolex-CPO-Uhren ist über die Webseite von Bucherer zu erreichen. ■

Rolex hat Bucherer 2023 übernommen – Sie sind derzeit der Hauptpartner. Sind weitere Kanäle oder andere Partner geplant?

Corpataux: Ja, wir haben weitere 22 Händler in Deutschland, die Rolex CPO anbieten. Wir machen aber einen Schritt nach dem anderen. Sogar eine Stadt nach der anderen. Wir gehen als Marke immer sehr vorsichtig vor. Wir wollen nicht schnell wachsen, was die Anzahl der Verkaufsstellen angeht.

Wie passt das in Ihre Vertriebsstrategie? Rolex reduziert die Zahl der Händler, zuletzt um etwa 40.

Corpataux: Ich weiß nicht, woher die Zahl kommt, aber ja: Wir haben einige Schließungen gehabt. Aber wir wollen nicht einfach reduzieren, unser Ziel ist es, dass das Netzwerk qualitativer wird. Manchmal bedeutet eine Schließung auch eine Neueröffnung woanders. Wir eröffnen im Dezember in Aachen ein neues Geschäft. Wir haben am Tegernsee ein Geschäft eröffnet. Wir haben, Stand jetzt, 107 Türen in Deutschland – aber nicht alle eignen sich für CPO. Das ist ein komplexes Geschäft, es braucht eine gewisse Größe und Know-how.

Und ich kann jede Uhr, die ich sehe, sofort mitnehmen – was ja bei einer neuen Rolex in der Regel nicht geht?

Lamprecht: Wenn Sie sie bezahlen – natürlich (lacht). Das Prinzip ist klar: first come, first serve. Es gibt bei Rolex CPO keine Warteliste, keine Reservierungen, egal, ob online oder stationär.

Wie hoch ist der Onlineanteil?

Lamprecht: Der stationäre Handel ist deutlich größer. Aber er wird in der Regel online vorbereitet. Ich empfehle auch, in den Läden zu kommen für eine schöne Customer Experience: Man sitzt im Sessel, die Uhr wird einem sehr schön auf einem Tablet präsentiert. Man bekommt ein Gläschen Champagner. Das ist ja eine ordentliche Investition. Wir möchten diesen Moment zusammen mit dem Kunden zelebrieren!

Das Glas Champagner bleibt wichtig?

Corpataux: Es geht nicht um den Champagner, sondern um das „how you make me feel“. Das kann bei der jüngeren Generation auch ein Smoothie sein. Kunden wollen aber vor allem Teil einer Community sein. Die Boomer legen Wert auf Service, Prozesse, das Glas Champagner, das hat man sich dann verdient.

Erreichen Sie mit dem Angebot denn auch jüngere Käufer?

Lamprecht: Generell haben wir im Certified-Pre-Owned-Bereich eine jüngere Kundschaft. Das war auch eine der Fragen ganz zu Beginn: Schaffen wir ein neues Angebot, oder kannibalisieren wir uns? Wir sehen, dass 70 Prozent der Bucherer-CPO-Kunden Neukunden sind. Rolex hat diese Kundenstruktur noch mal verändert: Damit holen wir Kunden ab, die zuvor niemals eine gebrauchte Uhr gekauft hätten. Die Hemmschwelle ist weg, wenn ein wichtiger Hersteller voll dahintersteht.

Das heißt, die Gen Z interessiert sich gottlob auch für mechanische Uhren.

Corpataux: Ja, die Gen Z interessiert sich für gebrauchte Uhren, auch neue Uhren – und die erreichen wir zunächst online. Insgesamt sind unsere Kunden wesentlich jünger als noch vor fünf oder sechs Jahren. Vor der Coronapandemie gab es nicht so viele 18-Jährige mit einer gelbgoldenen Rolex – das hat sich geändert. Nicht ohne Grund nennt man sie die Erbengeneration. Die sind spontaner als wir, schneller bereit, mehr Geld auszugeben.

Rolex ist eine Marke, die traditionell auf Verknappung und Exklusivität setzt. Widerspricht CPO dieser Strategie nicht?

Corpataux: Da muss ich widersprechen. Wir setzen nicht auf Verknappung.

Klar, Sie produzieren geschätzt eine Million Uhren, aber dennoch ist eine Rolex nicht einfach zu bekommen.

Corpataux: Es ist nicht unser Ziel, dass Kunden monatelang oder jahrelang auf eine Uhr warten. Wir versuchen, uns jedes Jahr zu verbessern. Aber eine gewisse, kleine Wartezeit ist auch okay.

Wenn Sie auf die nächsten fünf Jahre schauen: Was ist Ihre Vision für zertifizierte gebrauchte Uhren in Ihrem Portfolio?

Corpataux: Das Thema CPO soll noch bekannter in der breiten Masse werden, so wie Rolex eigentlich jeder kennt. Wenn Kunden an gebrauchte Uhren denken, weil sie etwa eine Uhr aus ihrem Geburtsjahr suchen, sollen sie an Rolex CPO denken.

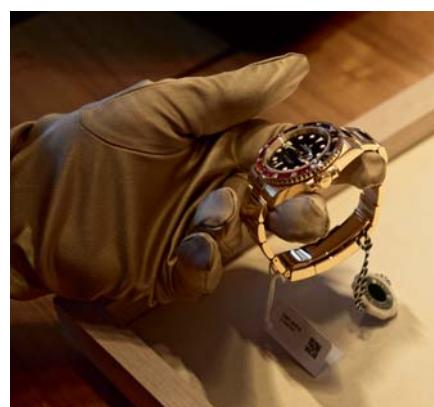
Haben Sie weitere Länder in der Planung?

Corpataux: Rolex wird CPO grundsätzlich weltweit machen. Aber wir entscheiden von Fall zu Fall oder, wie ich eben sagte,



„Die deutsche Resilienz ist kein Mythos“

Eine seltene GMT-Master II mit Diamantlünette und -hörnern. Kunden können sie aus der Lounge (oberes Bild) sofort mitnehmen



von Stadt zu Stadt, je nach Kaufkraft. Da ticken wir manchmal ein bisschen anders als andere Firmen, die sofort global etwas ausrollen. Deshalb gibt es keinen festen Plan über die nächsten fünf Jahre. Wir schauen uns jede Region an.

So wie zuletzt Aachen ...

Corpataux: Deutschlands Stärke ist, dass der Markt dezentralisiert ist. Anfang des Jahres war vor der Wahl ja nicht die beste Stimmung. Da ist man froh, dass wir bundesweit mit Top-Händlern arbeiten, die wissen, was zu tun ist.

Ist die Stimmung denn besser geworden?

Corpataux: Nach der Wahl auf jeden Fall. Wobei die Stimmung nie schlecht war – die deutsche Resilienz ist kein Mythos. Ich wohne seit viereinhalb Jahren in Köln und muss sagen: Es ist ein Markt mit tollen Kunden, der immer stark gewesen ist. Diese Kunden sind oft Unternehmer, die beschweren sich nicht – die arbeiten und schauen nach vorne.

Streben Sie eine Art Kreislaufwirtschaft an? Ich bringe eine gebrauchte Rolex und bekomme dann eine neue?

Lamprecht: Bucherer bietet ein sogenanntes Trade-in-Geschäft an. Das heißt, man bringt eine Uhr und kauft eine neue Uhr. Das muss aber nicht die gleiche Marke sein. Die neue Generation ist auch offener, die sagt: Ich habe diese Uhr fünf Jahre getragen, ich hätte jetzt mal Lust auf etwas Neues.



Wir sind so frei

Der Uhrenmarkt schwächelt, Sammler setzen auf kleine, unabhängige Manufakturen.
Die Vorreiter heißen Urwerk, MB&F und Ressence. WiWo traf die Gründer

Die meisten Uhrenkäufer haben nie von ihnen gehört. Kleine, unabhängige Marken sind der Gegenentwurf zu den Konzernmarken der börsennotierten Gruppen LVMH, Richemont und Swatch Group. Weltweit sind sogenannte Independents zum Symbol einer Fangemeinde geworden, für die klassische Marken nicht mehr als Statusobjekte taugen. Mit Covid ist ein Hype um sie entstanden, der nach dem Platzen der Uhrenblase eher noch größer geworden ist.

Independents, der englische Gattungsbegriff für unabhängige Unternehmen, kann nicht der Grund für den Erfolg sein, denn das sind auch große familiengeführte Unternehmen wie Chopard oder Patek Philippe. Was machen diese Firmen also wirklich anders, dass Sammler teilweise blind ordern, Jahre bevor erste Uhren ausgeliefert werden?

TEXT
Alexander Stilcken

Es ist 8 Uhr 45: Die Ur-Freak ist das Ergebnis einer Kooperation von Urwerk und Ulysse Nardin. Das 44-Millimeter-Modell ohne Krone ist auf 100 Exemplare limitiert. 115 660 Euro



Nun, erstens ticken sie sprichwörtlich anders. Die Modelle brechen radikal mit traditionellen ästhetischen und technischen Standards. Dazu ist die Produktion nicht künstlich limitiert. Die Chefs sind nahbar, treten direkt mit den Fans in Austausch. Das Genre geprägt haben vor allem drei Marken. Schon deren Namen – Urwerk, MB&F und Ressence – klingen nicht nach klassischer Uhrmacherei. Sie haben das Image der jungen Wilden in den vergangenen drei Dekaden zur Markenphilosophie gemacht, dabei sind sie selbst längst etabliert. Die WirtschaftsWoche erklärt, warum ihre Produkte so begehrt sind – und worauf zu achten ist.

URWERK

Felix Baumgartner und Martin Frei gelten bis heute als Avantgarde der Uhrmacher. Als sie sich vor fast 30 Jahren selbstständig

machten, hielt man sie für komplett verrückt. Zu anders waren die Zeitmesser. Das Gehäuse der UR-101 beispielsweise, dem ersten Urwerk, war vom Millennium Falcon inspiriert, einem Raumschiff aus der „Star Wars“-Hollywoodsaga. Sie hatte keine Zeiger, die Stundenanzeige springt im Halbkreis über Minutenmarkierungen.

Baumgartner ist gelernter Uhrmacher, stammt aus einer Uhrmacherfamilie. Frei studierte Grafikdesign und konstruiert Kunst am Werk: Zur Ur-Uhr inspirierte eine Tischuhr aus der Renaissance, die für einen Papst gebaut wurde.

Heute gehören Basketballlegende Michael Jordan und Schauspieler Robert Downey Jr. zum prominenten Kundenkreis. Martin Frei erzählt: „Am Anfang ging es darum, Vertrauen zu gewinnen.“ Dabei ging er „keine Kompromisse“ ein. In den 1990er-Jahren vertrauten die Sammler nur bekannten Häusern. „Die Mehrheit der talentierten Uhrmacher war als Zulieferer für große Marken durch Verträge an sie gebunden“, sagt Baumgartner im Rückblick.

Mit Beharrlichkeit etablierte sich das Duo; Social Media und Direktvermarktung halfen, bekannt zu werden. Soeben wurde die erste Zusammenarbeit mit dem 179 Jahre alten Uhrenhersteller Ulysse Nardin präsentiert, ein Ritterschlag: In der limitierten Ur-Freak für 115 660 Euro kreuzt man die für Urwerk typische Zeitanzeige der rotierenden Satelliten mit der kronenlosen Optik der Freak von Ulysse Nardin. Schon das Zeitablesen wird da zum Kunststück.

Seit dem Sommer wird man von Wempe vertrieben, dem größten Luxusjuwelier in Deutschland. Scott Wempe, die fünfte Generation des Familienunternehmens, begründet es so: „Ich bin davon überzeugt, dass wir unseren Kunden auch diese Art Uhrmacherei anbieten müssen. Von anderen Herstellern verkaufen wir zwar größere Stückzahlen, aber wir begleiten unsere Kunden auf einer Reise: Wer sich erst einmal fürs Handwerk begeistert, sucht weiter. Urwerk fasziniert jene, die schon alles zu kennen glauben.“ Die ersten sechs Uhren, die es für den deutschen Markt gab, sollen verkauft sein.

MB&F

Bei MB&F brachte eine große Marke den Stein ins Rollen. Als um die Jahrtausendwende Harry Winston unabhängige Uhr-



Vor 20 Jahren gründete Maximilian Büsser mit Freunden MB&F aus einem Projekt bei seinem Ex-Arbeitgeber Harry Winston.

Seine aktuelle HM11 punktet mit vier Anzeigen, darunter ein Thermometer.
250 000 Euro



macher mit einer Sonderserie fördern wollte, entstand die Idee; der Projektverantwortliche wurde selbst zum Initiator: Maximilian Büsser gründete die erste Uhrenmanufaktur, die aus Colabs mit freien Uhrmachern bestand: Das F steht für Friends. Zum 20. Geburtstag 2025 geht es dem Unternehmen so gut, dass man zehn Uhren im Wert von je 75 000 Euro verlost. Mitmachen durften nur Besitzer aller jemals hergestellten 4000 Uhren, für jede gibt es ein Los.

Die Friends genannten Uhrmacher und Ideengeber schufen so eine Produktwelt wie aus dem Science-Fiction-Roman.

Für die Werke arbeitet Büsser auch mit Uhrmacherlegenden zusammen, darunter der Finne Kari Voutilainen. Der Designer Eric Giroud gestaltete die erste von inzwischen elf Horological Machines, deren Optik neben Rennwagen auch mal von einer Bulldogge inspiriert ist. ►



Freunde nennt er auch die rund 1500 Kunden, die man in einer Tribe genannten Community pflegt. Büsser ist es gleichgültig, ob die Fans ihre Zeitmesser neu in Genf oder auf dem Zweitmarkt gekauft haben. Das schafft Verbundenheit, den Gründer persönlich zu treffen. Mehr noch: Ohne den begnadeten Netzwerker wäre so ein Erfolg schwer möglich.

Betriebswirtschaftlich war das bis Covid Irrsinn: Über 20 unterschiedliche Kaliber schuf man bei einer Jahresproduktion von gerade mal 400 Uhren. Auch bei sechsstelligen Preisen fährt man damit nicht in die Gewinnzone.

Büsser war das egal, er nennt die Anfangsjahre „eine Fahrt durch einen Tunnel, bei der man gar nicht mehr mit Licht am Ende rechnet, sondern den Tunnel für den Normalzustand hält“. Doch seit Corona geht es steil bergauf, und mit der Einführung von preiswerteren Uhren

Typisch für Uhren von Benoît Mintiens ist das mit Öl gefüllte Zifferblatt seiner Ressence-Modelle, wie der neuen Type 7 aus Titan mit GMT-Funktion.

47 700 Euro



und höheren Stückzahlen bei der Zweitmarke M.A.D. Editions ist er aus dem Tunnel heraus.

2024 beteiligte sich Chanel mit 25 Prozent. Soeben hat Büsser einen früheren Praktikanten zum Kronprinzen ernannt: Der Berliner Designer Maximilian Maertens soll künftig das Firmenmotto weiterspinnen: Ein kreativer Erwachsener ist ein Kind, das überlebt hat.

RESSENCE

Benoît Mintiens tritt dagegen fast leise auf. Der Belgier arbeitet von Antwerpen aus, lässt seine Uhren in der Schweiz herstellen. In Ressence vermählt der Industriedesigner die Worte Renaissance mit Essenz.

Die Zeitmesser sind auf den ersten Blick ästhetisch ansprechend. Die Zeitanzeige wurde dennoch neu gedacht. Er verzichtet auf klassische Zeiger und nutzt rotierende Scheiben. Das Zifferblatt ist in steter Bewegung, die Aufzugskrone fehlt, die Uhrzeit wird durch Drehung am Gehäuseboden eingestellt.

Absolutes Highlight bleibt, dass der Raum zwischen Zifferblatt und Uhrenglas bei diversen Modellen mit einem Spezialöl gefüllt ist. Es entsteht der Eindruck, dass die Anzeigen wie bei einer Smartwatch ein Minibildschirm sind. Das ist optisch faszinierend und uhrmacherisch anspruchsvoll. Schließlich versucht der Großteil der Uhrenbranche auf schmierendes Öl, das eben auch altern und verharzen kann, so gut es geht, zu verzichten.

Der Mix aus mechanischem Meisterwerk und digitalem Look findet vor allem bei jungen Kunden viel Beachtung: Angeblich begeistern sich besonders Start-up-Unternehmer aus dem Silicon Valley für die Manufaktur. Mintiens hat seine Kollektion immer weiter ausgebaut und die Jahresproduktion stetig auf geschätzte 800 Exemplare seit der Gründung im Jahr 2010 erhöht; zuletzt erschien die Type 7, ein Titanzeitmesser mit GMT-Funktion.

Eins eint Großkonzern-Marken und Nischenanbieter: Entscheidend ist Beständigkeit. Gerade wer viel Geld in eine unbekannte Marke investiert, macht das mit einem besseren Gefühl, wenn die Chancen gut stehen, dass sie Jahrzehnte später noch existiert. Für die Gründer Mintiens, Büsser, Frei und Baumgartner zahlt sich der lange Atem daher nun doppelt aus.



JUNKERS
AIRCRAFT



THE
**JUNKERS AIRCRAFT
CHRONOGRAPH**

THE ONLY CHRONOGRAPH ASSEMBLED IN THE
SAME FACTORY AS THE LEGENDARY AIRCRAFT





BREGUET
Type XX, Chronographe
2075, 18 Kt Breguet-Gold,
38,3 mm, 42 400 Euro

Der zum 250. Jubiläum
vorgestellte Handauf-
zugs-Flyback-Chrono-
graf geht auf ein Modell
aus den 1950er-Jahren
für die französische
Luftwaffe zurück

Über den Wolken

Die Fliegeruhr, einst Vorläuferin
der modernen Armbanduhr, ist längst
vom Cockpit in die Kabine
gewandert. Mit diesen Klassikern
und Neuheiten fliegen Sie
dennoch weiter ganz vorne mit

TEXT
Joern Frederic Kengelbach

FOTOS
Ragnar Schmuck

W

enn der brasilianische Luftfahrtcionier Alberto Santos-Dumont nur geahnt hätte, dass er eines Tages eher wegen einer Armbanduhr weltberühmt würde – und weniger wegen seiner von ihm konstruierten Heißluftballons, Luftschiffe und Flugzeuge –, hätte ihm der Gedanke vermutlich ein Lächeln aufs Gesicht gezaubert. Der Mann, der sich 1932 aus Verzweiflung über die militärische Nutzung seiner luftfahrttechnischen Errungenschaften das Leben nahm, hat entgegen aller Tragik ein Genre geprägt, das bis heute Synonym für Abenteuer, Präzision und technischen Fortschritt ist: die Fliegeruhr.

Im Jahr 1904, über den Dächern von Paris, erkannte er in seinem eigenen Luftschiff ein entscheidendes Problem: eine Taschenuhr war im Cockpit unbrauchbar. Beide Hände wurden zum Steuern benötigt, doch die Zeit sollte schnell ablesbar sein. Louis Cartier reagierte sofort und entwickelte für seinen Freund die erste Armbanduhr zur Nutzung im Flug: die Cartier Santos. 1911 erstmals in Serie produziert, gilt sie bis heute als Vorläuferin von Fliegeruhren – und als erste kommerziell vertriebene Armbanduhr. Ihre im Gehäuse integrierten Bandanstöße waren revolutionär. Bis heute wird sie gebaut. Da Herr Santos in seiner Zeit in Paris als stilprägend und bis zum Bekanntwerden des Erstflugs der Gebrüder Wright sogar als Erfinder des Motorflugs galt, trug dieses Modell doppelt zum Erfolg der noch jungen und als unzuverlässig geltenden Kategorie Armbanduhr bei.

ÜBER DEN HIMMEL ANS HANDGELENK

1909 überquerte Louis Blériot als erster Mensch in einem Flugzeug den Ärmelkanal – am Handgelenk eine Zenith mit schwarzem Emaillezifferblatt. Sein Flug war ein Triumph der frühen Luftfahrt und zugleich ein Werbemoment für die Armbanduhr. Zenith ließ sich schon 1888 den Namen Pilot schützen und entwickelte bald Bord- und Armbanduhren für Flugzeughersteller und später für militärische Einsatzkräfte. Im Ersten Weltkrieg wurden Uhren dieser Art auf beiden Seiten der Front getragen – ein unfreiwilliges Gütesiegel. Kaum ein Jahrzehnt später begann die Entwicklung großer funktionaler Uhren für Naviga-

toren. In Deutschland entstanden ab den 1930er-Jahren die berühmten B-Uhren – Beobachtungsuhrn –, gefertigt von Stowa, Laco, Wempe und A. Lange & Söhne. Mit 55 Millimeter Durchmesser, zentraler Sekunde, markantem Dreieck auf 12 Uhr und hohem Ganggenauigkeitsanspruch dienten sie der Navigation in Flugzeugen, auch in Bombern. Parallel definierte IWC in der Schweiz den Standard für Fliegeruhren: Mit der 1936 lancierten Special Pilot's Watch ging es los, 1948 folgte die Mark 11 für die Royal Air Force. 30 Jahre lang trugen RAF-Piloten dieses Modell – robust, antimagnetisch und funktional. Das „Broad Arrow“-Symbol auf dem Zifferblatt markierte sie als staatliches Eigentum.

DIE ZEIT WIRD RELATIV

Mit dem Aufkommen der Zivilluftfahrt änderten sich die Anforderungen. Nun mussten die überlebenswichtigen Zeitmesser nicht nur robust und schnell ablesbar sein, sondern auch die Zeit an mehreren Orten anzeigen: 1884 hatte die Internationale Meridian-Konferenz den Nullmeridian in Greenwich definiert – Grundlage der Weltzeit und für GMT-Uhren. Der Bedarf an „Dual Time“-Uhren wuchs rasant.

Longines brachte 1925 die erste Armbanduhr mit zwei Zeitzonen auf den Markt, die Zulu Time – benannt nach dem Funkalphabet für die koordinierte Weltzeit. 1927 überquerte Flugpionier Charles A. Lindbergh im ersten Nonstop-Alleinflug den Atlantik, fünf Jahre später folgte ihm Amelia Earhart als erste Frau. 1931 entwickelte Lindbergh aus dieser besonderen Erfahrung mit Longines die erste Stundenwinkel-uhr, die eine präzise Längengradbestimmung ermöglichte. Die Genfer Manufaktur Patek Philippe baute 1936 ebenfalls zwei Prototypen besonderer Stundenwinkel-Uhren, die den heutigen Eigentümer Thierry Stern zur Serie Calatrava Pilot Travel Time inspirierten, die seit 2015 auf dem Markt ist.

1953 setzte die Schweizer Marke Glycine einen Meilenstein: Die Airman war die erste serienmäßige Automatikuhr mit durchgehender 24-Stunden-Anzeige und arretierbarer Lünette, die eine zweite Zeitzone sichtbar machte. Soldaten im Vietnamkrieg trugen sie, weil sie schnell ablesbar war.

Der große Durchbruch gelang jedoch Rolex: Die 1954 für Pan Am entwickelte GMT-Master war mit rot-blauer, später Pepsi genannter Lünette ideal für das Jetzeitalter geeignet. 1982 folgte die GMT-Master II, deren unabhängig verstellbarer Stundenzeiger das Prinzip perfektionierte – ein Mechanismus, den heute fast alle GMT-Uhren übernehmen.

VOM WERKZEUG ZUM KULTOBJEKT

Zeitgleich war der Fliegerchronograf im Vormarsch. Willy Breitling entwickelte mit der Navitimer (1952) ein Werkzeug zur Berechnung von Treibstoffreserven, Steigrate und Geschwindigkeit – mittels Rechen- ▶



ORIS
Oris x Bamford Watch
Department Limited
Edition Mission Control,
Kohlefaser- und Titan-
gehäuse, 47 mm,
6700 Euro

Die einzige Automatik-
uhr der Welt mit einge-
bautem mechanischem
Höhenmesser ist auf
250 Exemplare limitiert

ROLEX
Oyster Perpetual GMT-Master II, 18 Kt Weißgoldgehäuse, 40 mm,
47 500 Euro

Die erste Rolex der Firmengeschichte mit Keramikzifferblatt geht zurück auf einen Entwurf für Piloten der ehemaligen US-Airline Pan Am aus dem Jahr 1955





ZENITH
Pilot Big Date Flyback
160th Anniversary
Edition, blaue Keramik,
42 mm, 16 500 Euro

Der Wegbereiter
moderner Bord- und
Fliegeruhren ließ sich
bereits 1888 den Begriff
Pilot patentieren

IWC
Big Pilot's Watch
Perpetual Calendar
Top Gun Lake Tahoe,
weiße Keramik, 46,5 mm,
43 000 Euro

Seit 1936 baut man Flie-
geruhren. 2002 wurde
die große Fliegeruhr
wieder eingeführt

VICTORINOX
Air Pro GMT Automatic,
Edelstahl, 43 mm,
1650 Euro

Neben den Taschen-
messern entwickelt
man seit 2016 Uhren:
Die erste automatische
GMT-Uhr zeigt die Zeit
in drei Zeitzonen an

OMEGA
Speedmaster Pilot,
Edelstahl, 40,85 mm,
10 300 Euro

Der Automatikchrono-
graf mit magnetfeld-
resistentem Co-Axial-
Kaliber zitiert die Flight-
master, die 1969-1977
gebaut wurde



TUTIMA
Chronograph M2
6450-05, Titan, 46 mm,
5050 Euro

Auch der Nachfolger
des Nato-Chrono-
grafen aus dem Jahr
1984 ist bis heute die
offizielle Dienstuhren
der Luftwaffenpiloten

CARTIER
Santos de Cartier, gro-
ßes Modell, Edelstahl,
Handaufzug, 39,8 mm,
8850 Euro

Als erste Serienarm-
banduhr wurde der
Vorläufer 1904 für den
brasilianischen Flug-
pionier Alberto Santos-
Dumont entworfen



schieberlünette. Der Chronograf etablierte die Marke im zivilen wie militärischen Bereich. Blancpain entwickelte parallel eine Flyback-Pilotenuhr auf Basis der Taucheruhr Fifty Fathoms für die US Air Force. Und Louis Breguet gewann für die französische Luftwaffe den Auftrag zur Type 20, einer auf das Wesentliche reduzierten Funktionsuhr mit Schnellnullstellung. Diese Modelle prägten die Anfangsjahre der modernen Luftfahrt – daher sind viele Fliegerchronografen bis heute fester Bestandteil der Kollektionen.

Auch in Deutschland wurde die Fliegeruhr weiterentwickelt: Junghans belieferte nach dem Zweiten Weltkrieg die Bundeswehr, während Tutima ab 1984 Titanchronografen für Nato-Einheiten fertigte. Ausgerechnet ein Modell von Porsche Design schrieb Filmgeschichte: Den 1972 als Autofahreruhr mit Orfinia entwickelten ersten schwarzen Chronograf trugen auch Piloten und deshalb auch Hollywoodschauspieler Tom Cruise in beiden „Top Gun“-Filmen. Sponsor der berühmten Navy Fighter Weapons School ist seit

2007 IWC mit der Top-Gun-Uhrenlinie. Die Schaffhausener haben die offizielle Lizenz für die Herstellung von Uhren für US Navy und Marine Corps.

NEUE NORMEN – TESTAF UND DIN

Erstaunlich bleibt, dass erst seit 2012 über den TESTAF (Technischer Standard Fliegeruhren) definiert ist, was eine Fliegeruhr leisten muss. Entwickelt von Sinn mit der FH Aachen, verlangt er Funktions-sicherheit unter extremen Bedingungen und betrifft Themen wie Druck- und Stoßfestigkeit sowie Magnetfeldschutz. 2016 folgte die offizielle DIN 8330. Sinn, Stowa und Laco führen normgerechte Modelle.

Heute sind Fliegeruhren vor allem Erzählmaschinen: Ob als GMT-Modell für Vielflieger, Flyback-Chronograf oder Re-Edition einer B-Uhr: Sie vermitteln dem Träger das Gefühl, jederzeit aufbrechen zu können. Dass man auch ein Stück Erfindergeist trägt, hätte Herrn Santos-Dumont sicher begeistert. ■



LONGINES
Spirit Pilot Flyback,
Edelstahl, 39,5 mm,
5100 Euro

Der Fliegeruhrenpionier zeigt seine Aviatikgene im Logo. Der Handaufzugschronograf verfügt über eine Flybackfunktion, die man 1935 patentierte

JUNGHANS
Pilot Chronoscope,
Edelstahlgehäuse,
43,3 mm, 2690 Euro

Die Neuauflage des ersten Fliegerchronografen für die Bundeswehr aus den 1950er-Jahren erkennt man an der ergonomischen Drehlunette



BLANCPAIN
Air Command, Rotgold-
Gehäuse, 42,5 mm,
35 450 Euro

Der Flyback-Flieger-chronograf stoppt die Zehntelsekunde und zitiert berühmte Prototypen für die US-Airforce der 1950er-Jahre, von denen nur wenige Exemplare existieren



PATEK PHILIPPE
Calatrava Pilot Travel
Time Ref. 5524G-010,
18K Weißgold, 42 mm,
59 910 Euro

Die fünfte Variante der erstmals 2015 vorgestellten Fliegeruhr mit zweiter Zeitzone ist inspiriert von seltenen Prototypen aus den 1930er-Jahren



BELL & ROSS
BR-05 Chrono Patrouille de France, limitiert auf 500 Exemplare, 42 mm, 6990 Euro

Nach dem Start der offiziellen Partnerschaft mit der Kunstflugstaffel im Jahr 2021 folgt dieses Jahr die vierte Edition der Baureihe

BREITLING
Navitimer B19 Chronograph 43 Perpetual Calendar, Edelstahlgehäuse, 43 mm, 28 500 Euro

In dem Modell mit Platinlunette und eisblauem Blatt arbeitet das erste Chronografenkaliber der Manufaktur mit ewigem Kalender

LACO
Hamburg GMT DIN 8330, sandgestrahlter Edelstahl, 43,5 mm, 2390 Euro

Das 100 Jahre alte deutsche Unternehmen verfügt mit der Uhr über eines von drei am Markt befindlichen Modellen, das die Fliegeruhrennorm erfüllt

SINN
Modellreihe 717, Edelstahl mit schwarzer Hartstoffbeschichtung, 45 mm, 4990 Euro

Mit Piloten- und Borduhren wurde das deutsche Unternehmen in den 1960er-Jahren bekannt. Das Modell 717 geht auf die NaBo 17 ZM zurück

INHORGENTA AWARD

LUXURY WATCH OF THE YEAR | PUBLIC CHOICE

Wählen Sie die Luxusuhr des Jahres

Gewinnen Sie ein **Wochenende im „Bayerischen Hof“** für zwei Personen in München und zwei Karten für die **Gala des INHORGENTA AWARDS** am 21. Februar 2026 in den Bavaria Filmstudios München sowie eine **exklusive Guided Tour** auf der **INHORGENTA 2026!**

Die INHORGENTA ist seit über 50 Jahren Europas führende Plattform für Schmuck, Uhren und Edelsteine. Die Messe zieht über 25.000 Fachbesucher aus 97 Ländern an. Unter dem Leithema „Craftsmanship“ stellt die **INHORGENTA 2026** handwerkliche Ex-

zellenz in den Mittelpunkt – als Brücke zwischen Tradition und Innovation. Der **INHORGENTA AWARD** feiert als bedeutende Auszeichnung der Schmuck-, Uhren- und Edelsteinbranche 2026 seine neunte Ausgabe. Er würdigt herausragende Leistungen und kreative

Diese Uhren stehen zur Wahl – ausgewählt von der internationalen Fachjury



1
BA1110D
Chapter 4 GMT Tourbillon
Limited Edition



2
Breguet
Classique Souscription
2025BH/28/9W6



3
Cartier
Ballon Bleu de Cartier
Referenz: CRWJBB0086



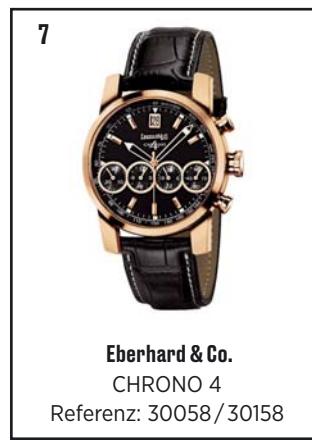
4
Cartier Privé
Tank à Guichets
Referenz: WGTA0237
„oblique“



5
Chopard
L.U.C. Quattro Mark IV
in Platin



6
Ebel
1911 Automatik
Referenz: 1216639



7
Eberhard & Co.
CHRONO 4
Referenz: 30058 / 30158



8
Erwin Sattler
Regulateur 1920

Exzellenz in zehn Kategorien. Für die Kategorie **Luxury Watch of the Year | Public Choice** in Zusammenarbeit mit der WirtschaftsWoche hat eine internationale Fachjury 14 Uhren ausgewählt. Die Leser der WirtschaftsWoche stimmen darüber ab, welche Uhr im Rahmen der INHORGENTA AWARD-Gala am 21. Februar 2026 zum Sieger gekürt wird.

Die Auswahlkriterien

Es sind nur mechanische Armbanduhren zu einem Verkaufspreis von 5.000 – 75.000 Euro aus besonderen Materialien zugelassen, bei denen Edelmetall Bestandteil von Gehäuse oder Armband sein muss. Alternativ ist ein Besatz mit natürlichen Edelsteinen auf dem Gehäuse oder dem Zifferblatt zulässig.

Die Uhrenjury des INHORGENTA AWARDS



9



Frederique Constant
Manufacture Classic Perpetual
Calendar

10



Glashütte Original
PanoMaticLunar
Referenz: 1-92-14-01-03-61

11



Jaeger-LeCoultre
Reverso Tribute Monoface
Small Seconds

12



Parmigiani
Toric Petite Seconde
PFC940-2010003-300181

13



Patek Philippe
Calatrava
Referenz: 6196P-001

14



Rolex
Land-Dweller 40
Referenz: 127334

INHORGENTA AWARD

Medienpartner

**Wirtschafts
Woche**

So stimmen Sie ab

Scannen Sie den QR Code, klicken Sie auf den angezeigten Link und wählen Sie Ihr Lieblingsmodell.





Karl-Friedrich Scheufele

Geboren in der Goldstadt Pforzheim, trat Karl-Friedrich Scheufele 1985 in das Familienunternehmen Chopard ein. Gemeinsam mit seiner Schwester Caroline übernahm er 2001 die Unternehmensleitung. Mit Gründung der Manufaktur L.U.C 1996 legte er den Grundstein für eine unabhängige Uhrwerksfertigung und baute die Uhrensparte zu einer der weltweit angesehensten Schweizer Haute-Horlogerie-Manufakturen aus.

Der Klang der Familie

Mit der ersten Grande Sonnerie des Hauses spielt Chopard ab sofort in der Top-Liga. Karl-Friedrich Scheufele krönt damit nach 20 Jahren Arbeit sein Lebenswerk.

Ans Aufhören denkt der Co-Präsident nicht

TEXT

Joern Frederic Kengelbach

FOTOS

Alexandra Gaußin/Saga Legacy

Die richtige Entscheidung genau zum richtigen Zeitpunkt zu treffen ist in der Luxusuhrenindustrie eine ganz eigene Kunst, weil man die Konsequenzen weitreichender Entscheidungen teils erst Jahrzehnte später sieht: Davon kann Karl-Friedrich Scheufele ein Lied singen, sprichwörtlich. Denn auf die erste Grande Sonnerie seiner Manufaktur, also einer Uhr, welche die Zeit dauerhaft akustisch über Tonfedern erklingen lässt, arbeitet er fast 20 Jahre lang hin.

Zur Fertigstellung der Weltneuheit empfängt Scheufele, der zusammen mit seiner Schwester Caroline als Co-Präsident in vierter Generation das Schweizer Luxusuhren- und Schmuckhaus Chopard führt, die WirtschaftsWoche. Wie immer im perfekt sitzenden Anzug trifft man ihn

am 1974 von seinen Eltern errichteten Hauptsitz im Industriegebiet Meyrin nahe des Genfer Flughafens.

Es ist für ihn ein besonderer Anlass: Die von ihm aufgebaute Chopard Manufacture feiert das 30-jährige Jubiläum mit der L.U.C. Grand Strike, der bislang kompliziertesten Uhr in der 165-jährigen Firmengeschichte: Tonfedern schlagen die Zeit nicht nur automatisch jede Stunde und Viertelstunde. Zusätzlich lässt sich die Uhrzeit wie bei einer Minutenrepetition manuell abrufen. Bei voller Aktivierung erklingen pro Jahr rund 35 000 Schläge – Uhren, die das meistern, gelten daher als Gipfel der Uhrmacherei, als Armbanduhren sind sie bis heute extrem rar und teuer. Die Uhr kann man als Vermächtnis verstehen, wäre Herr Scheufele nicht erst 67 Jahre alt.

Erst seit 1992 gibt es Sonnerien fürs Handgelenk. Experten schätzen, dass seither nur 120 dieser Meisterwerke weltweit

gebaut worden sind. Den Mechanismus gab es in Tischuhren bereits seit dem frühen 19. Jahrhundert und ab etwa 1850 als Taschenuhr – die erste Armbanduhr mit der komplexen Mechanik baute 1992 der Uhrmacher Philippe Dufour. Eine Handvoll Manufakturen ist heute dazu in der Lage: Patek Philippe erreichte den Meilenstein 2014 zum 175-jährigen Jubiläum. Audemars Piguet zelebrierte seinen 150. Geburtstag im Frühjahr mit der Code 11.59 Grande Sonnerie Carillon Supersonnerie, die es nur fünf Mal geben wird.

Auf Wettbewerb reagiert Scheufele gelassen: „Wir haben unser eigenes Timing. Jetzt ist die Zeit reif gewesen, um die Uhr vorzustellen. Ob wir die Ersten sind oder nicht, spielt keine Rolle.“ Der Blick auf die Konkurrenz hätte zum Zeitpunkt der Entscheidung nichts geholfen. Damals gab es keine Serienuhr mit dieser Technik. Schon zu Beginn des neuen Jahrtaus- ►



sends entschied Scheufele, Uhren mit Schlagwerk zu entwickeln. Zehn Jahre nach Aufbau der eigenen, vertikal integrierten Uhrenmanufaktur in Fleurier im Jura, erschien 2006 die L.U.C Strike One.

Ein Jahr später begann man, am Grande-Sonnerie-Uhrwerk zu arbeiten. Ohne den langen Atem eines Familienunternehmens ist das undenkbar. Es hätte genügend Anlässe gegeben, aus dem Projekt auszusteigen: Die Weltfinanzkrise 2008/09, die Covidpandemie oder jüngst der Zollstreit mit den USA. Scheufele sieht das anders: „Uhrenentwicklung ist eine Expedition ins Hochgebirge. Egal, wie gut man plant, es kommt immer etwas Unerwartetes.“

Der Erfolg ist allerdings strategisch geplant: Nachdem Karl Scheufele, ein Juwelier und Uhrenhersteller aus Pforzheim, 1963 die Firma vom 80-jährigen Paul André Chopard übernommen hat, baut die Familie es zu einem weltweiten Luxusmaison im Stil von Cartier aus, das

Kristallklarer Klang dank Tonfedern aus Saphirglas: Die erste Grande Sonnerie von Chopard

„Uhrenbau ist wie eine Expedition ins Gebirge“

ebenso von Schmuck wie von Uhren geprägt ist. Mitte der 1970er-Jahre sorgen die Happy Diamonds für Aufsehen – die zwischen zwei Saphirgläsern tanzenden Diamanten.

Ende der 1980er-Jahre verschafft der junge Karl-Friedrich Scheufele Chopard ein sportliches, männlicheres Image durch die Partnerschaft mit dem bis heute wichtigsten Oldtimerrennen der Welt, der Mille Miglia in Italien. 1998 entwirft seine Schwester und Co-Präsidentin Caroline die Goldene Palme für die Filmfestspiele in Cannes und etabliert Chopard als offiziellen Partner. Vom Oldtimersammler bis zur Hollywoodschauspielerin ist Chopard heute im globalen Jetset ein fester Begriff.

TONFEDERN AUS SAPHIRGLAS

Zurück zur Uhr seines Lebens: 2016 demonstriert die L.U.C Full Strike Minutenrepetition das Streben nach Perfektion von Karl-Friedrich Scheufele: Es geht um den perfekten Klang. Das Modell überrascht die gesamte Branche, zum ersten Mal schlägt eine Uhr Zeit auf Tonfedern an, die nicht aus Stahl, sondern aus Saphirglas sind. Bis dahin war man davon überzeugt, dass sich das empfindliche Material für die Fertigung von Tonfedern nicht eigne. Scheufele und seine Entwickler schaffen das Undenkbare. Die Uhr wird 2017 bei den Uhren-Oscars, dem Grand Prix d'Horlogerie de Genève, mit der höchsten Auszeichnung geehrt.

Wie klingt die neue Uhr, die Krönung eines Lebenswerks? Kristallklar, anders kann man es nicht ausdrücken, als er den Mechanismus auslöst. „Passenderweise sind die Tonfedern so gestimmt, dass sie einen C-F-Akkord erzeugen“, sagt Scheufele, „ein als besonders harmonischer gelender Zweiklang.“ Er löst den Mechanismus aus, schließt die Augen, lächelt in sich hinein und sagt: „Wenn dieser Klang Sie berührt, dann verstehen Sie unsere Art, Uhren zu fertigen.“

ZEHN PATENTE FÜR EINE UHR

Die Konstruktion beruht auf zehn Patenten, fünf davon sind neu. Sie betreffen sämtliche Funktionen von Sicherheitsmechanismen, die das Werk vor unbeabsichtigter Fehlbedienung schützen, bis hin zur Verbesserung der Schlagfolge. Auf Wunsch lässt sich das automatische

Schlagwerk natürlich auch stumm schalten. Das wirklich Beeindruckende an der Uhr ist aber ihre Größe. „Ich wollte eine wirklich elegante, tragbare Uhr“, sagt Scheufele. Trotz der 686 Komponenten für das Schlagwerk, das Tourbillon und die Mechanik für die Zeitmessung misst das Weißgoldgehäuse lediglich 43 Millimeter im Durchmesser bei einer Bauhöhe von 1,4 Zentimetern.

Das hat noch niemand geschafft. Die Uhr ist zusätzlich mit dem Genfer Siegel und einem Chronometerzertifikat der COSC, der Offiziellen Schweizer Chronometerprüfstelle ausgezeichnet. Damit ist sie die erste und am umfassendsten geprüfte Grande Sonnerie der Welt.

Warum er sich nicht wie andere nur auf die eigene Expertise verlassen wollte? „Für mich ist die externe Überprüfung ganz wichtig: Das beendet alle Diskussionen, ob ein Produkt gut genug ist. Die Gefahr besteht immer, dass man sich bei eigenen Tests etwas vormacht.“

Die Chronometerzertifizierung hat man daher für den energiefressenden Modus Petite Sonnerie erhalten. Scheufele liebt solche Herausforderungen: „Die Sonnerie abzuschalten und nur das Uhrwerk zu zertifizieren wäre für uns nicht infrage gekommen.“ Dafür wurde auf das Zifferblatt bewusst verzichtet: „Wir dachten, da gibt es so viel Interessantes zu entdecken, bei der ersten Ausführung wollten wir lieber das Uhrwerk sprechen lassen.“

Der erste Kunde hat bereits bezahlt, wie viel, will Scheufele nicht verraten, nur so viel: „Diese Uhr ist neben dem einzigen Prototyp die erste fertige. Der Kunde hat sie bisher nur auf dem Papier gesehen.“ Erstaunlich, denn bei den wenigen Wettbewerbern liegt solch ein Modell bei mindestens 1,3 Millionen Euro. Scheufele ist sich dennoch sicher, dass sich die Investition auszahlt: „Wir machen uns keine Sorgen, Käufer für diese Uhren zu finden, der erste Kunde hat bereits unsere Full Strike.“ Das eingangs erwähnte, vor knapp zehn Jahren vorgestellte Modell sorgte für eine enorme Nachfrage unter Sammlern. „Wir haben in dieser Zeit etwas über 120 Exemplare der Full Strike gefertigt.“

Von der neuen werden es alleine schon aufgrund der Komplexität deutlich weniger, dennoch ist die Uhr nicht limitiert. „Wir gehen davon aus, dass wir jährlich zwei Stück herstellen können“, sagt Scheufele, „vielleicht ein paar mehr.“ Dem bleibenden Wert dieser Zeitmesser wird das nichts anhaben. Die wenigen Modelle von Grande Sonnerien erzielen, wenn sie denn auf Auktionen kommen, Rekordpreise: Philippe Dufour Grande & Petite Sonnerie No.1 wurde im November 2021 bei Phillips in Genf für 5,2 Millionen Dollar versteigert.

DIE PERFEKTE BALANCE

Auktionsrekorde interessieren Karl-Friedrich Scheufele wenig. Ihm geht es bei jeder Uhr um ein perfekt ausbalanciertes Produkt, das auch technisch Maßstäbe setzt muss: So ist selbst die Gangautonomie von 70 Stunden für die Zeitanzeige äußerst bemerkenswert für eine Uhr dieser Komplexität – insbesondere in Anbetracht ihrer Unruhfrequenz. Das Kaliber L.U.C 08.03-L arbeitet mit 28 800 Halbschwingungen pro Stunde bei 4 Hertz. Ein bekannter Wert für Sportuhren, für eine derart anspruchsvolle Komplikation jedoch außergewöhnlich hoch.

Die Detailversessenheit teilt er mit den wenigen Sammlern, die sich solche Zeitmesser leisten können. L'art pour l'art? Für Scheufele muss jede Uhr alltagstauglich sein: „Sie wurde rigoros getestet. In drei Monaten haben wir eine Tragezeit von fünf Jahren simuliert.“

Eigentlich könnte er sich mit der Uhr und 67 Jahren tiefenentspannt zur Ruhe setzen. Beide Kinder arbeiten bereits im Unternehmen. Die Alpine Eagle, von Sohn Fritz mitentwickelt, verkauft sich sehr gut. Ruhestand kommt nicht infrage. Scheufele sagt nur so viel: „Ich habe entschieden, mich nicht zu spät aus dem Unternehmen zurückzuziehen.“ Dazu muss man wissen: Sein Vater ging auch knapp 80-jährig noch auf Events. Vielleicht ist es das schwäbische Blut, das die Familie auf Touren hält? Die Vergnügungen vieler Privatiers im Ruhestand hat er längst professionalisiert: Kein Mensch hat öfter am Steuer bei der Mille Miglia gesessen in den letzten 37 Jahren. Zusammen mit seiner Frau betreibt er seit 2012 ein Weingut in Frankreich. Unter dem Namen Ferdinand Berthoud gründete er 2015 sogar noch eine zweite Uhrenfirma. Aber das ist eine andere Geschichte. ■

Gut in der Zeit:
Karl-Friedrich Scheufele
mit Sohn Fritz (l.) bei
der Mille Miglia in Italien
im privaten Mercedes
300 SL



Universalanspruch

Beim Namen *Universal Genève* geraten vor allem ältere Sammler ins Schwärmen. Nun wird das Comeback der vergessenen Luxusuhrenmarke vorbereitet, inklusive eigener Werke

TEXT Alexander Stilcken

Compax, Tri-Compax, Cabriolet, Polerouter: Die Namen berühmter Uhrenmodelle von Universal Genève klingen versierten Uhrensammlern bis heute in den Ohren. 1894 gegründet, verschaffte man sich bis Mitte des 20. Jahrhunderts mit innovativen Designs und uhrmacherischer Finesse Respekt.

Das Aufkommen der Quarzuhrn stellte das Unternehmen wie viele andere vor Probleme, es wurde 1989 an Stelux verkauft, einen Uhrenhändler aus Hongkong. Dann wurde es still – und auch billig.

2023 wurde die Marke gekauft – von keinem Unbekannten: Zusammen mit Investoren erwarb Breitling-Chef Georges Kern den großen Namen. Mit den Private-Equity-Größen Partners Group und CVC Capital Partners hat er bereits die Fliegeruhrenmarke zu neuer Größe geführt. Nun folgt Universal, preislich sogar noch oberhalb von Breitling positioniert, wie er der WirtschaftsWoche verriet.

Ob das im ohnehin angespannten Luxusuhrenmarkt funktioniert? Die ersten Serienmodelle kommen zwar erst 2026 in den Handel, doch bereits jetzt wird die Rückkehr strategisch geplant: Im Mai hat das Auktionshaus Phillips eine nagelneue Polerouter versteigert. Das Modell aus der Feder des Designers Gérald Genta gilt als eines der wichtigsten der Marke, die weißgoldene Variante, ein Unikat, gibt einen Vorgeschmack auf Serienuhren und testet den Markt.

Lag der Schätzpreis bei 25 000 bis 50 000 Schweizer Franken, fiel der Hammer schließlich bei 71 120 Franken. Ein Rekord für dieses Modell, dabei sind solche Ausreißer bei einem Einzelstück auch nicht un-

Die Einzelanfertigung einer Weißgold-Polerouter wurde im Mai in Genf für 71120 Schweizer Franken versteigert (M.)



1894
Am 18. Januar gründen zwei Uhrmacher die Marke Universal Watch



1897
Uhrmacher Louis Berthoud wird Partner, der erste Chronograf vorgestellt



1935
Der Hauptsitz wird nach Genf verlegt, an eine Top-Adresse in der Rue du Rhône, neben Patek Philippe

1944
Chronograf, Kalender und Mondphase: die legendäre Tri-Compax



Uhren, auf den Leib geschneidert: Seit 1963 benutzt Universal Genève den Markenclaim „Couturier de la montre“

gewöhnlich. Die Marke jedenfalls hatten Liebhaber historischer Zeitmesser mit aufwendigen Werken wie den Tri-Compax-Chronografen immer im Blick, die Vintagepreise liegen allerdings weit unter solchen Summen. Ob die Neuinterpretationen Konkurrenten wie Cartier und Jaeger-LeCoultre ausstechen werden, muss sich zeigen. Experten trauen Marketingprofi Kern nach Jahrzehntelanger Erfahrung bei IWC und Breitling zu, den Spagat hinzubekommen.

Eine Homepage ist bereits freigeschaltet, die über den einstigen Couturier de la montre (so ein alter Marketingclaim) informiert. Dort werden auch die drei Unikate präsentiert, von denen zwei ins Archiv wandern und das dritte für einen guten Zweck versteigert wurde. Entscheidend fürs gelungene Comeback wird, dem Anspruch einer Vollmanufaktur mit maßgefertigten Uhrwerken gerecht zu werden. Das ist heute das, was unter Sammlern für Respekt sorgt. Die versteigerte Polerouter mit neuem Mikrorotorwerk, einer Tradition des Hauses, macht Freude auf mehr. ■



Leica ZM 1 & ZM 2

A Movement of Its Own



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

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



Patria

Werte bewahren bedeutet, sie in die Zukunft zu tragen.
Die neue Patria aus Titan Grade 5 vereint Glashütter Uhrmachertradition
von Weltrang mit richtungsweisender Gestaltung.



Manufakturkaliber Tutima 617
Dreiviertelplatine · Goldchatons · Breguetspirale

www.tutima.com

