JUNI 2026

+ KUNSTMARKT Klimt statt Banksy – warum Sammler jetzt auf Sicherheit setzen

DE 12,00 EUR

manager magazin



4 190663 412008 06
Deutschland EUR 12,00 / Benelux EUR 13,70
Frankreich EUR 14,20 / Griechenland
EUR 14,80 / Italien EUR 14,20 / Österreich
EUR 13,20 / Schweiz sfr 19,20
Spanien EUR 14,20

Wie die Helden von Rio als Gründer und Investoren durchstarten

Die Weltmeister-AG

BITBURGER
Die Brauereidynastie versinkt im Streit

BMW
Kann der neue CEO die Automacht verteidigen?

STUTTGART 21
Warum der Bahn-Chefin das nächste Desaster droht

WeberHaus

BAU WIE DU BIST

Kein Haus wie jedes andere. Sondern eines,
das genau zu deinem Leben passt.



weberhaus.de

EDITORIAL

Man muss kein Fußballfan sein, um ein Fan der WM-Helden von 2014 zu sein. Die taktische Intelligenz, der Drive, mit dem sich die Truppe in Rio zum Titel schoss, erhob sie zu einer neuen Fußballergeneration. Ihren Zug zum Tor leben Mario Götze, Lukas Podolski, André Schürrle und Co. heute als Investoren und Unternehmer aus. Meine Kollegen Christoph Neßhöver, Tim Spark und Nils Heck recherchierten, wie die 2014er-Kicker Kapital und Kontakte für ihr Business einsetzen, und sprachen mit vielen von ihnen. In Frankfurt trafen sie Mario Götze, der leicht genervt vom Training bei der Eintracht kam, die Saison lief dort mies. Umso mehr freute er sich, über seine Investments zu reden, switchte versiert in Venture-Capital-Slang. Götze ist an rund 100 Firmen und VC-Fonds beteiligt, in der Szene gilt er als ernst zu nehmende Größe. Für die Kollegen, alle Fußballkenner, hatte die Recherche einen schönen Nebeneffekt: Sie schauten noch mal etliche Spiele von 2014 an. Rein dienstlich, versteht sich. *Die Weltmeister-AG* – Seite 18.



Gewagter Neustart: Jaguar-Chef **Rawdon Glover** mit mm-Redakteurin **Margret Hucko**

Rasante Autos zu testen, schreckt meine Kollegin Margret Hucko normalerweise nicht. Aber beim Prototyp des Jaguar 00 wurde selbst sie auf der Teststrecke vorsichtig. Der Wagen ist schließlich etwas Besonderes, nicht nur wegen seines 1000 PS starken Elektromotors. Er markiert einen radikalen Neuanfang für Jaguar und ein Experiment, das es so bisher in der Autoindustrie nicht gab. Nach quälenden Jahren mit sinkendem Absatz und hohen Verlusten zog das Management Ende 2024 die Reißleine und stellte die Produktion komplett ein. Um mit freiem Kopf an der Auferstehung der Marke zu feilen. Das Ergebnis dieses Muts: eine neue Raubkatze auf dem *Sprung ins Ungewisse* – Seite 64.

Dass auch Erfolg eine Bürde sein kann, bekommt dagegen gerade Milan Nedeljković zu spüren. Mitte Mai trat er Oliver Zipses Nachfolge als BMW-Chef an. Die Bayern sind Deutschlands letzte Autobastion, Nedeljković muss sie unter rauer werdenden Bedingungen verteidigen. Wie tickt der Neue, was hat er vor? Michael Freitag und Franz Anko-Hubik porträtieren den gebürtigen Serben. Ihre Erkenntnis: Hier kommt jemand, der Effizienz bis in die kleinste Schraube beherrscht – und seine eigene Linie verfolgt. *Captain Bavaria* – Seite 28.

Eine erkenntnisreiche Lektüre
wünscht Ihnen Ihre

Isabell Hülsen

Isabell Hülsen, Chefredakteurin
(chefredaktion@manager-magazin.de)

Foto: Ben Shuttleworth

INHALT



18
Aus dem Stadion ins Business: Die Fußballweltmeister von 2014

Titel

18 **Die Weltmeister-AG** Immobilien, Döner, Milliarden-Start-ups: Wie die Helden von Rio als Unternehmer abräumen.

Namen und Nachrichten

8 **Audi** CEO Gernot Döllner drohen Milliardenfehlschläge.

10 **Continental** Die neue Aufsichtsratschefin baut den Vorstand um.

11 **Closed** Dubiose Vermögensverschiebungen erzürnen die Gläubiger der Modefirma.

12 **Nokera** Das Bau-Start-up stellt die Weichen auf Neustart.

12 **BayWa** Verschiebung im Sanierungsplan des Agrarkonzerns.

13 **Clark** Das Start-up steckt in Schwierigkeiten. Wie reagiert Hauptinvestor Allianz?

14 **IG Metall** Die Vorsitzende Christiane Benner zeigt sich offen für den Bau chinesischer Autos in Deutschland.

15 **Prior Labs** Der Verkauf an SAP macht die Gründer des KI-Start-ups zu Multimillionären.

16 **Bundesbank** Der Umbaustopp der Frankfurter Zentrale dürfte teurer werden als gedacht.

16 **Evonik** Warum der Chemiekonzern einen Kompromisskandidaten zum CFO kürt.

17 **Europcar** Volkswagen muss seine Beteiligung am maladen Autovermieter aufstocken.



28
Bayerns Autohoffnung: Der neue CEO **Milan Nedeljković** will BMWs Platz an der Spitze sichern

48
Allesanbieter: Check24 drängt in immer mehr Märkte



Unternehmen und Management

28 **BMW** Wie der neue Chef Milan Nedeljković die bayerische Automacht verteidigen will.

36 **Stuttgart 21** Das Pannenprojekt entwickelt sich zum Digitalisierungsfiasko.

42 **Breuninger** Der gescheiterte Verkauf wird zum Problem für den Kaufhauskonzern.

48 **Check24** Wie das Vergleichsportal die KI-Konkurrenz auf Abstand halten will.

52 **Autonomes Fahren** In London kämpfen die Robotaxi-Riesen um den europäischen Markt.

58 **Otto** CEO Petra Scharner-Wolff erzählt, wie sie den Handelskonzern fit fürs KI-Zeitalter machen will.

Illustrationen: Mona Eing & Michael Meissner / Début Art / manager magazin, Ari Liloan / Roar Agency / manager magazin; Foto: Markus Burke

Titelthemen sind blau hervorgehoben.

JUNI 2026

64 Jaguar Der radikale Neustart der Kultmarke.

70 Aumovio Die neuen Sparpläne von CEO Philipp von Hirschheydt.

75 Vorwärts immer! Christoph Bornschein hat ein Rezept gegen die Dominanz von Palantir.

76 A Seat at the Table Der aktuelle Jahrgang der Leadership-Initiative.

80 Bitburger Missmanagement und Zank lähmen die Bierdynastie aus der Eifel.

● **Mittelstand Spezial**

86 Leibinger Der Weltmarktführer für Inkjet-Drucker gibt selbst Frühstückseiern eine digitale Identität.

92 Kolumne Klaus Schweinsberg fürchtet, dass sich Bundeskanzler Friedrich Merz Zustimmung teuer erkauft.

Portfolio

94 Kunstindex In den Auktionssälen der Kunsthandelsgiganten herrscht wieder Zuversicht. Wie weit trägt der Aufschwung?

102 Magisches Viereck Henrik Müller sieht große Chancen im Comeback des Euro.

104 Offene Immobilienfonds Die kruden Pläne zur Rettung des kriselnden „Betongolds".

108 Geldanlage ... für Kopfmenschen, Hedonisten und Unerschrockene.

Leben

110 Krebs und Karriere Drei Führungskräfte berichten vom Umgang mit ihrer Diagnose.

116 Workation Arbeiten und Netzwerken in Amsterdam.



80
Familienreich in Scherben: Auf der Gesellschafterversammlung droht Bitburger ein Showdown



110
Mit Transparenz gegen den Kontrollverlust: **Isabel Hernandez Cabrera** managte ihre Krebserkrankung wie ein Projekt

117 After Work Medientipps.

118 New Month, New Me Trendgadgets fürs Digital Detox.

119 Stilkritik Der neue Schuh-Dresscode im Weißen Haus.

119 Uhrenduell Quiet Luxury von Parmigiani Fleurier und Patek Philippe.

121 Ausfahrt im chinesischen SUV Leapmotor B10.

Standards

3 Editorial

6 Firmen- und Personenregister

120 Impressum

122 Was macht eigentlich ... Ex-Axel-Springer-Vorständin Niddal Salah-Eldin?

Täglich für Sie da: manager-magazin.de

Foto: Verena Mueller / manager magazin; Illustration: Álex López / manager magazin

REGISTER

FIRMEN

A
Aaccell 107
AB Inbev 83
Aim Forward Consulting 114
Aito 30
Allianz 13, 24, 77
Allianz Deutschland 78
Allianz Partners 78
Allianz Technology 77
Amazon 5, 32, 49, 61
Anthropic 49, 61
Athos 12
Attestor 17
Audi 8, 64, 78
Aumovio 10, 70, 77
Auretas 11
Aurora 73
Aurum Campers 50
Aurum Cars 50
Aurum Tours 50
Avista Oil 85
Axel Springer 122

B
Back 2 Future 23
Baidu 54
Balderton 15
Baur 61
Bayernwerk 77
BayWa 12
Bentley 64
Bernstein 29, 74
Bitburger 81
Block-Gruppe 85
BMW 9, 29, 54, 64, 85, 122
Bonprix 61
Booking 49
Bosch 25, 29, 73
Boston Consulting Group 65, 81
Breuninger 43
BYD 14, 30

C
C24 51
Cariad 66, 73
Carlsberg 83
Central Group 43
Check24 49
Christie's 16
Clark 13
Closed 11
Commerzbank Real 106
Companion M 21
CompuGroup Medical 16
Continental 10, 70, 77
ContiTech 10, 77
CP Immobilien 23
Crate & Barrel 61

D
Daimler Truck 78
Deka Immobilien 106
Deutsche Bahn 38, 78
Deutsche Bank 77, 106, 108
Deutsche Börse 77
dm 25, 90
Dryll 25
Duke 24
DWS 106
DZ Bank 77

E
Eldridge 13
Eon 77
Eon Digital Technology 78
Eos 60
EQT 24
Esche Schümann Commichau 46
Eterno 20
Europcar 17
Evonik 16, 77

F
Fair Warning 100
Farfetch 46
FAW 9
Finanzen-Gruppe 13
Finnair 78
Fitness First 25
Florsheim 119
Ford 64
Frankonia 60
Fresenius Kabi 77
Freshfields 77
Funke Mediengruppe 77
FVW 50

G
Geely 30
Gerolsteiner 81
Getpress 113
Givaudan 108
Google 49, 54
Green MNKY 24
Grünwelt Energie 50

H
Haarwald 25
Heine 61
Heineken 84
Henkel 16
Hitachi 40
HMNC Brain Health 24
Holsten 84
HQ Trust 21
Huawei 30
Huk-Coburg 51

I
ICICI Direct 64
Interbrew 83

J
Jägermeister 85
Jaguar Land Rover 64
JSC Automotive 10

K
Kearney 57
Kering 45
KFC 22
Knauf Gips 78
KNDS 92
Koenig & Bauer 90
Komori 90
König 84

L
L'Oréal 108
Landesbank Rheinland-Pfalz 83
Leapmotor 121
Leibinger 87
Li Auto 30
Licher 84
Lieff Cabraser Heimann & Bernstein 78
LVMH 45
Lyft 54

M
Macquarie 43
Magna Steyr 34
Mangal x LP10 18
McKinsey 68
Mercedes 9, 29, 54, 64, 78, 113
Merck 78
Michelin 10
Microsoft 54
Migros 44
MN Business 24
Mobileye 54
My Travel Car 50

N
Naturwerke 49
Nemetschek 77
Nestlé 108
Nevco 9
Nike 18
Nissan 54
Nokera 12
Nvidia 54

O
On 20
OpenAI 50, 54, 61
Otto Group 58

P
Palantir 75
Parloa 21
Parmigiani Fleurier 119
Patek Philippe 119
Peek & Cloppenburg 44
Planet Rentalcars 50
Poli-Tape 85
Pon 17
Porsche 24, 30, 68
Prior Labs 15
Publicis Groupe DACH 20
PwC 78

Q
Qualcomm 56
Quirin Privatbank 12

R
Rad Race 25
Rast 31
Renault 73
Renault-Nissan 66
Rheinmetall 92
Roland Berger 77
Rossmann 25

S
Sanity Group 18
SAP 15
Schaeffler 74
Schneekoppe 22
Scope 105
Selecta 16
Shein 61
Siegwerk Druckfarben 77
Siemens 81
Siemens Healthineers 122
Siemens Mobility 10
Siemens VDO 72
Simon Capital 84
SIS Ink Solutions 88
Sixt 17
Sixtus 22
Sorare 25
Sotheby's 96
South African Breweries 83
SpaceX 117
Sports360 24
Stellantis 54, 121
Sterntaler 84
Stromio 50
Sturm & Drang 23

T
Tata 64
Tata Motors 68
Tencent 13
Tesla 56, 68
Thales 40
Thyssenkrupp 81
Thyssenkrupp Materials Services 77
Toyota 31, 57
TPG 108
Tui 50

U
Uber 56
Unilever 77
Union Investment 105
Uniqa Insurance 77
Urban & Kollegen 106

V
VDL Nedcar 34
Veltins 85
Verivox 51
Volkswagen 9, 14, 17, 29, 54, 66, 121
Volkswagen Financial Services 17
Vonovia 12, 92

W
Waymo 53
Wayve 53
Wernesgrüner 82
Westfield 46
Witt-Gruppe 60
Würth 77

Z
Zalando 61
Zeiser 87
ZF Friedrichshafen 29, 74
Zoox 54

PERSONEN

A
Achhammer, Johanna 77
Adam, Klaus 83
Al Nahyan, Mohamed bin Zayed 99
Altman, Sam 54
Amer, Donya 76
Andrier, Gilles 108
Anguelov, Drago 55
Arlitt, Beatrix 11

B
Bach, Andreas 49
Bahr, Daniel 115
Balaji, Pathamadai Balachandran 68
Bandmann, Anthony 17
Banksy 100
Barchady, Don 94
Bäte, Oliver 78
Baur, Michael 12
Benner, Christiane 14
Bercht, Alexander 16
Beyerle, Thomas 106
Bierhoff, Oliver 20
Birken, Alexander 60
Blase, Henrich 49
Blecker, Holger 43
Blume, Oliver 9, 29
Blumers, Wolfgang 44
Bolloré, Thierry 66
Branson, Mark 107
Breuninger, Hela 44
Breuninger-Schuler, Katarina 44
Bürkner, Hans-Paul 81

C
Cattelan, Maurizio 100
Czarnecki, Andrea 10

D
Dahlheim, Christian 17
Dahm, Axel 82
Dance, Seb 57
Dannheimer, Melanie 77
Dell'Antonio, Paolo 85
Denkhaus, Stefan 11
Dohm, Karin 72
Dolgov, Dmitri 54
Döllner Gernot 8
Dönges, Jutta 70
Döss, Manfred 10
Draxler, Julian 25
Drescher, Olaf 41

E
Ehlen, Theresa 77
Eismann, Johannes 12
Erk, Jessica 77
Espig, Tina 77
Eveleigh, Iris 77

F
Faber, Dominik 51
Frascella, Massimo 66
Fritz, Clemens 23

G
Gaar, Franziska 77
Gambhir, Sauraj 15
Gasparic, Christian 57
Ghosn, Carlos 66
Glover, Rawdon 64
Götze, Mario 18
Greimeier, Manja 77
Gretzky, Wayne 29
Greve, Tanja 77
Groher, Daniela 77
Grube, Rüdiger 38

H
Hansen, Holger 20
Hedding, Jan 12
Hentke, Christine 77
Hernandez Cabrera, Isabel 113
Heusgen, Georg 50
Heuskel, Dieter 81
Higgins, Eliot 75
Hintze, Ulrike 10
Hirschheydt, Philipp von 70
Hockney, David 96
Hoffmann, Hartmut 31
Hollmann, Noah 15
Holtz, Sebastian 83
Hoppe, Kerstin 77
Horstmeier, Ilka 33
Höwedes, Benedikt 24
Huang, Jensen 54
Hummels, Mats 24
Hutter, Frank 15

J
Jacob, Imke 77
Juls, Eckhard 49

K
Källenius, Ola 29, 54, 78
Kalteier, Benedikt 13
Karp, Alex 75
Kasprowicz, Nina 77
Keller, Maria 77
Kendall, Alex 54
Kerber, Angelique 24
Ketterer, Norbert 12
Kimmich, Martin 31, 32
Klatten, Susanne 29, 85
Klein, Christian 15
Klingbeil, Lars 92
Knorr, Sonja 105
Koch, Rebecca 77
Kölbl, Anna-Katharina 77
Koopman, Phil 56
Korn, Tom 60
Koschier, Michael 12
Kötz, Christian 10
Kramer, Christoph 23
Kranz, Ulrich 32
Kroos, Felix 24
Kroos, Toni 18
Krüger, Harald 33
Kugel, Janina 76
Kühne, Wiebke 77
Kullmann, Christian 16

L
Lahm, Philipp 22
Leibinger, Christina 87
Lies, Olaf 14
Ligon, Glenn 100
Lord, Andy 57

M
Maire, Christophe 15
Manthey, Sebastian 112
Maschmeyer, Carsten 24
Mawakana, Tekedra 54
McGovern, Gerry 66
Mehdorn, Hartmut 38
Meilicke, Frédéric 46
Meilicke, Harald 44
Meilicke, Wienand 44
Mertesacker, Per 18
Mertesacker, Timo 23
Mertl, Walter 29
Merz, Friedrich 92
Merz, Martina 76
Milberg, Joachim 31
Müller, Klaus 41
Müller, Thomas 20
Müller, Thomas 66
Müller, Tina 76
Musk, Elon 56, 68

N
Nagel, Joachim 16
Nagelsmann, Julian 24
Nauhauser, Niels 106
Nedeljković, Milan 29
Nelles, Philip 10
Neuer, Manuel 20
Niewodniczanski, Jan 82
Niewodniczanski, Matthäus 82
Nikolaides, Michael 34

O
Osterloh, Leen 12
Otto, Benjamin 60
Otto, Michael 60
Özil, Mesut 18

P
Palla, Evelyn 38
Papa, Viviane 77
Pauthner, Olivia 77
Pérez Lijó, Genoveva 78
Peters, Joachim 85
Piqué, Gerard 24
Plattner, Claudia 75
Podolski, Lukas 18
Post, Joachim 33
Puustjärvi, Laura 78

Q
Quandt, Stefan 29
Queisser, Christina 78

R
Rauch, Michael 16
Redlefsen, Hans 11
Reithofer, Norbert 31
Reitman, Stephen 29
Reitzle, Wolfgang 10, 70
Rothko, Mark 98
Rubio, Marco 75, 119

S
Salah-Eldin, Niddal 122
Scharner-Wolff, Petra 58
Schepers, Marco 22
Schmid, Stefan 32
Schneider, Horst 71
Schoch, Manfred 32
Schreiner, Otmar 73
Schröder, Uwe 11
Schuh, Maike 16
Schürrle, André 18
Schweinsteiger, Bastian 24
Schwellinger, Sarah 78
Schwenken, Ulrich 12
Sharma, Jaya 78
Söder, Markus 92
Soussan, Sabrina 10
Speth, Ralf 65
Stammkoetter, Christian 108
Strüngmann, Andreas 12
Strüngmann, Thomas 12
Struth, Volker 24
Sun, Justin 100

T
Tang, Enno 70
Theurer, Michael 16
Thoms, Anahita 76
Thurn, Andreas 50
Tönjes, Bernd 16
Trump, Donald 68, 119

U
Urban, Gottfried 106
Urmson, Chris 73

V
van Agtmael, Jeroen 44
van Agtmael, Willem Gerardus 43
van het Reve, Jan 88
Vollath, Nicole 78

W
Wälchli, Boris 107
Warburton, Max 54
Weber, Frank 30
Weber, Peter 31
Webersinke, Rachel 78
Wehnert, Lena 78
Weigl, Benjamin 50
Welzbacher, Roland 10
Werner, Kathrin 78
Werner, Nicole 78
Westphal, Vanessa 78
Winfrey, Oprah 99
Witt, Anne 78
Wittmann, Raymond 78
Wolf, Ida 78

Z
Zipse, Oliver 29


BEGA
Das gute Licht.
bega.com/zuhause



Hat gerade schwere Tage: Audi-Chef **Gernot Döllner**

Ende der Schonzeit

AUDI Fast leere Werke in China, ein Stopp beim wichtigsten Modell: Wann verliert Konzernchef Oliver Blume die Geduld?

Die letzten Apriltage waren für Audi-Chef **Gernot Döllner** (57) eine Phase des Missvergnügens.

Es begann mit China. Zur Autoshow in Peking hatte Volkswagen-Boss **Oliver Blume** (57) den Wolfsburger Vorstand nach Peking geladen, wollte die Lage dort einmal etwas intensiver besprechen. Das Thema Audi China allerdings wurde separat diskutiert. „Zu brisant" für die gesamte Runde, heißt es im Konzern.

Bei der Marke, die in China einst besonders stark war, läuft es gerade besonders schlecht. Die Verkaufszahlen brachen im ersten Quartal ein, die neue Submarke „AUDI" startet schleppend. Und das Joint Venture Nevco, in dem die Ingolstädter ihre Elektroautos bauen, steht praktisch still.

Rund 150.000 Autos pro Jahr könnte das Werk bei Changchun bauen. „Wir würden uns freuen, wenn die Zahl nicht vierstellig bliebe", sagt ein Beteiligter. Ende 2025 sollen Audi und sein chinesischer Partner FAW einen dreistelligen Millionenbetrag nachgelegt haben, um die Nevco liquide zu halten. 2026 wird es wohl nicht viel besser.

Dann, wieder in Deutschland, folgte der nächste Schlag. Döllner hatte erwartet, dass auch VW die von Audi entwickelte Konzernplattform SSP 41 nutzen würde. Der elektrische ID.7 sollte darauf aufgesetzt werden, eventuell sogar Porsches nächster Taycan. Audis A4 und A6 gemeinsam mit VW, dazu noch das SUV Q6 – eine solche Allianz hatte Volkswagen bei den Verbrennern über Jahrzehnte nicht hinbekommen. Es wäre ein Sieg der Synergien gewesen, die Konzernspitze feierte.

Aber dann signalisierte die VW-Führung, dass sich die Wolfsburger wahrscheinlich zurückziehen werden. Den VW-Entwicklern ist die Audi-Architektur zu teuer.

Mit dem A4 e-tron, geplanter Start Ende 2028, will Döllner zeigen, dass Audi weiter für „Vorsprung durch Technik" steht. Entsprechend hoch hat er die Anforderungen gesetzt: In Ingolstadt sprechen sie von der teuersten Plattform der Audi-Geschichte.

Die Entwicklung müht sich schon lange vergeblich, den A4 auf die Zielrendite von 8 Prozent zu bringen. Die gemeinsame Nutzung der Plattform hätte da zumindest geholfen. Das zuständige Team gab sich bei einer Sitzung Ende April ratlos. Viele Ideen, wie sich die Kosten drücken ließen, hatte der Chef im Vorfeld abgelehnt – er wollte keine Kompromisse machen.

Aber in knapp zwei Monaten soll sich Döllner dem zuständigen Ausschuss in Wolfsburg stellen. Erfüllt er mit dem A4 den Businessplan? Der Audi-Chef ordnete einen Projektstopp an. Es galt, neu nachzudenken.

Das Auto sei weiter „im Zielportfolio", kommentiert Audi den Entwicklungsstopp, es sei normal, dass man an der ein oder anderen Stelle optimiere. Mit einem Aus rechnet niemand, aber schon der neue Anlauf bei den Kosten und der eventuelle Verzicht auf einen Teil der Wunschtechnik sind peinlich für Döllner. Ein Rüffel bei der Präsentation wäre es erst recht.

Döllner gerät in eine schwierige Phase. Als Oliver Blume ihn im Sommer 2023 nach Ingolstadt schickte, sollte er aufräumen. Aber es ist keine Besserung in Sicht. Die operative Umsatzrendite, 2022 noch bei 11,2 Prozent, sackte 2025 auf knapp 4 Prozent. Döllners zweites Vorzeigeprojekt, der Elektrosportwagen Concept C, bleibt ein Risikomodell. Der CEO muss die Investitionen für die nächsten fünf Jahre um 4 Milliarden Euro senken, dabei kämpft er schon jetzt, das alte Ziel von 37 Milliarden Euro einzuhalten.

Einen Fehlschlag beim Leuchtturmprojekt A4 e-tron kann sich Döllner nicht leisten, der A4 gehört seit jeher zu den wichtigsten Modellen. Döllner will anschließen an ikonische Modelle wie den Audi Quattro, den Patriarch **Ferdinand Piëch** einst eine Sprungschanze hinauffahren ließ. Sein neuer Audi wird extraflach, extraeffizient, er soll hochautomatisiert auf Level 3 fahren.

Und er wird teuer. Da ist etwa die Fußgarage. Um bequemes Sitzen im Fonds der Limousine zu ermöglichen, erhält der A4 – anders als Konkurrenzmodelle bei BMW und Mercedes – eine geteilte Batterie. Allein die Kosten dafür beziffern sie intern auf etwa 2000 Euro zusätzlich pro Auto. Dazu kommen ➤

Foto: Daniel Delang / manager magazin

Extraausgaben für Döllners Designwünsche. Auch die komplexe Produktion sei teurer als bei Wettbewerbern.

Eine Aufstellung aus dem Januar weist für den A4 e-tron, inklusive der Ausgaben für Software, Entwicklungskosten von mehr als 4 Milliarden Euro aus; die Gesamtkosten für die drei Audi-Modelle auf der Plattform liegen bei fast 10 Milliarden.

VW wiederum brauche viele der von Döllner geplanten Extras nicht einmal für sein Oberklassemodell ID.7, berichten Beteiligte. Die Audi-Plattform sei vor allem interessant gewesen, weil sie 800-Volt-Ladetechnik ermögliche. Die aber wird es im Konzern andernorts billiger geben: bei Škoda mit seiner Plattform SSP 31. „Es gibt keinen Grund mehr, die viel teurere Audi-Plattform zu nutzen“, sagt ein VW-Manager.

Zu den aktuellen Kosten bräuchte man mit dem A4 e-tron wohl gar nicht erst antreten in China, dem noch immer wichtigsten Markt für Audi. Elektroautos seien dort zu europäischen Preisen kaum wettbewerbsfähig, sagt ein Marktbeobachter. Das dürfte auch für den A4 gelten.

Dabei bräuchte gerade die Nevco dringend Nachschub. Nicht einmal 1000 elektrische Q6L hat Audi im ersten Quartal verkauft, die Hoffnungen auf den jetzt anlaufenden elektrischen A6L sind dünn. Die Beratung JSC Automotive prognostiziert für das Werk 2026 eine Auslastung von 5 Prozent.

In Ingolstadt warten jetzt viele auf eine Ansage von Oliver Blume. Den Audi-Aufsichtsrat führt **Manfred Döss** (68), im Konzernvorstand für Integrität und Recht zuständig. In Wolfsburg werden Döllner und er als ein kraftvoller Block wahrgenommen.

Jetzt aber rückt Blume in das Gremium ein. Der Volkswagen-Chef hielt sich in Sachen Audi bislang einigermaßen zurück. Mitte Mai habe er aber bereits als Gast an einer Audi-Aufsichtsratssitzung teilgenommen, berichten Audi-Leute. Beim nächsten Treffen der Kontrolleure werde er wohl schon als reguläres Mitglied dabei sein. Normal wäre, dass der Konzernchef dann die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden übernimmt. Viele in Ingolstadt warten darauf. ◣ *Michael Freitag*

Neues Profil

CONTINENTAL Die Chefaufseherin plant einen Vorstandsumbau.

Die frisch bestellte Aufsichtsratschefin **Sabrina Soussan** (56) will den Reifenhersteller Continental verstehen bis in die letzte Profilrille. Also reiste die deutsch-französische Managerin in den vergangenen Monaten neugierig durch die Conti-Welt. Soussan besuchte Fort Mill, South Carolina, den Sitz in den USA. Sie bestaunte die Megafabrik Lousado in Portugal, lernte das Asien-Pazifik-Team in Shanghai kennen.

Den größten Spaß brachte ihr offenbar ein Reifentest im Contidrom, der konzerneigenen Teststrecke in der niedersächsischen Provinz. Dort durfte Soussan selbst Gas geben.

Seit ihrer Berufung in den Conti-Aufsichtsrat im Herbst 2025 legte sie forsch los. Als die Hauptversammlung Soussan Ende April auch offiziell zur Nachfolgerin von **Wolfgang Reitzle** (77) bestellte, ahnten viele, was passieren wird. Reitzle hatte seinen Job mit der fast abgeschlossenen Zerlegung der einstigen Continental AG in die eigenständigen Unternehmen Aumovio, ContiTech und eben das alte Reifengeschäft vollendet. Seine Nachfolgerin würde bald den Vorstand umbauen.

Die ehemalige Chefin von Siemens Mobility soll die deutlich kleinere Continental AG für die Aktionäre so attraktiv machen wie die großen Rivalen Michelin oder Bridgestone. Einer ihrer Leitsprüche dabei: Der Erfolg einer Firma wird durch Menschen gemacht.

Erfolgreich war der Vorstand um CEO **Christian Kötz** (56) bisher durchaus. Im ersten Quartal kam das Reifengeschäft auf 3,3 Milliarden Euro Umsatz und eine operative Umsatzrendite von 14,4 Prozent. Aber, denkt Soussan offenbar, mehr Vorstandsmitglieder können mehr herausholen.

Bisher gehören der Führungsspitze neben Kötz Personalchefin **Ulrike Hintze** (49), Finanzer **Roland Welzbacher** (56) und ContiTech-Chef **Philip Nelles** (52) an. ContiTech soll in den kommenden Monaten verkauft werden. Bliebe also ein Triumvirat. In der Ebene darunter gab es bereits Veränderung. So hat Chefjustiziarin **Andrea Czarnecki** (49) das Unternehmen verlassen.

Doch Soussan, so heißt es bei Continental, plane anders. Sie will die oberste Führungsetage vergrößern, um drei Regionalvorstände für die wichtigsten Märkte USA, Asien-Pazifik und EMEA, also Europa, den Nahen Osten und Afrika. Die aktuell Verantwortlichen, so heißt es, würden befördert.

Am Ende könnte das Gremium dann aus bis zu sieben Mitgliedern bestehen, ergänzt noch durch einen Produktionsvorstand. Formal beschlossen ist noch nichts, ein Conti-Sprecher sagte dazu: „Die Zusammensetzung des Vorstands ist Aufgabe des Aufsichtsrats. Er überprüft regelmäßig, inwiefern Anpassungen im Vorstand erforderlich sind.“

Stellt Soussan den Vorstand tatsächlich neu auf, erfindet sie das Rad zwar nicht neu. Aber sie hinterlässt Eindruck. Im Reifenjargon nennt man so etwas auch Profil. ◣ *Margret Hucko*



Will ein großes Rad drehen: Aufsichtsrätin **Sabrina Soussan** zusammen mit CEO **Christian Kötz**



Verschlissen: Der ehemalige Modemillionär **Hans Redlefsen**

Taschenspielerei

CLOSED Im Insolvenzskandal sorgen dubiose Deals des Ex-Finanzchefs für neuen Ärger.

Den Unternehmer **Hans Redlefsen** (57) darf man zu den schillernden Vertretern der deutschen Kreativwirtschaft zählen. Als ehemaliger Finanzchef und Teilhaber der Hamburger Modefirma Closed verhalf er dem Designerlabel zu einem Hauch Weltruhm – illustrer Kundschaft wie dem Schauspieler **Brad Pitt** (62) und dem Popstar **Miley Cyrus** (33) sei Dank.

Dann kam die Pleite von Closed im Sommer 2025. Wenige Monate danach folgte Redlefsen dem Vorbild seiner ehemaligen Firma und meldete Privatinsolvenz an. Das vorläufige Insolvenzverfahren läuft.

Dass der Finanzer zur Pleite des Modelabels beigetragen haben soll, ist bekannt. Redlefsen soll zunächst mehr als 20 Millionen Euro aus der Firma auf sein Verrechnungskonto gebucht – und den Geldabfluss durch Finanztricks anschließend kaschiert haben. Nun tauchen allerdings Unterlagen auf, die seine Rolle weiter ins Zwielicht rücken.

Da wären etwa die knapp 11 Millionen Euro aus seinem Privatvermögen, mit dem Redlefsen Ende 2024 für einen Kredit von Closed bürgte. Ein Geldgeber hatte der maladen Modefirma damals mehr als 2 Millionen Euro geliehen. Redlefsen überreichte offenbar eine Aufstellung seiner persönlichen Reichtümer, um seine Liquidität zu belegen für den Fall, dass Closed das Darlehen nicht zurückzahlen konnte. Aus dem Dokument der Hamburger Vermögensverwaltung Auretas geht hervor, dass Redlefsen am Stichtag 8. Dezember 2024 über 10,85 Millionen Euro „Nettovermögen“ verfügt haben soll.

Zehn Monate später meldete er allerdings Privatinsolvenz an. Wo ist das Geld hin? Und wieso nutzte Redlefsen seine angeblichen Reichtümer nicht, um Closed per Kapitaleinschuss vor der Pleite zu bewahren? Redlefsen antwortet nicht auf Fragen des manager magazins; er äußert sich auch nicht zu den Umbuchungen auf sein Verrechnungskonto.

Eine Grundschuld von 3 Millionen Euro – und eine Woche später die Pleite.

Auch ein weiterer Deal sorgt für Verärgerung bei den Gläubigern. Kurz vor der Closed-Insolvenz hatte Redlefsen dem Gründer des Modelabels Tom Tailor, **Uwe Schröder** (84), eine Grundschuld von 3 Millionen Euro auf seine Stadtresidenz im Hamburger Nobelviertel Harvestehude eingeräumt.

Schröder hatte Closed zuvor über eine seiner Firmen einen siebenstelligen Betrag geliehen und sich als Sicherheit eine Bürgschaft von Redlefsen geben lassen. Mit der eingetragenen Grundschuld vom 30. Juli 2025 bekam Schröder vorrangig Zugriff auf Redlefsens Immobilie und damit einen Vorteil gegenüber anderen Geldgebern aus dem Closed-Kosmos. Eine Woche später meldete Closed tatsächlich Insolvenz an.

Schröder saß zeitweise im Beirat von Closed. Er könnte daher besser über die wirtschaftlichen Probleme der Modefirma informiert gewesen sein. Hat Redlefsen Schröder gegenüber anderen Gläubigern begünstigt? Die beiden schweigen dazu.

In Stille hüllt sich auch **Beatrix Arlitt** (59). Die Geschäftsführerin der Wirtschaftsprüfung Esche Schümann Commichau hat zusammen mit einem Kollegen die Abschlüsse der Closed-Gruppe als einwandfrei testiert. Aber an der Korrektheit des Zahlenwerks bestehen Zweifel. So könnte Redlefsen durch Umbuchungen von Darlehen in sein Verrechnungskonto den Verschuldungsgrad der Closed-Gruppe als deutlich zu niedrig ausgewiesen haben. Wegen ihrer „berufsrechtlichen Verschwiegenheit“ könne sie sich nicht äußern, sagt Arlitt.

Die Staatsanwaltschaft hält sich im Fall Closed noch bedeckt. Ein gutes Dreivierteljahr nach der Pleite haben sich die hanseatischen Strafverfolger Unterlagen von Insolvenzverwalter **Stefan Denkhaus** (55) besorgt. Kommentar der Behörde: Man prüfe, ob sich ein Anfangsverdacht auf Straftaten finden lasse. *Vinzenz Neumaier*

Fotos: Estúdio Sá, Lucas Wahl

Machtkampf am Bau

NOKERA Gründer Norbert Ketterer verliert an Einfluss.

Bei Nokera haben sie zuletzt vor allem auf internen Baustellen gewerkelt. Und, so scheint es, sie können Richtfest feiern: Gründer **Nobert Ketterer** (60) und seine Familie, zuletzt mit wohl 70 Prozent beteiligt, halten nicht mehr die Aktienmehrheit.

Ketterer hatte Nokera 2020 mit dem Versprechen entwickelt, die Wohnungsnot zu beheben. Möglich machen sollte das die Platte 2.0: nachhaltiger Fertigbau. Die Idee kam an. Sogar die Biontech-Milliardäre **Andreas** und **Thomas Strüngmann** (76) stiegen mit ihrem Family-Office Athos ein.

Die Begeisterung schien allerdings einem Machtkampf gewichen. Es gibt zu wenig Aufträge, die Brüder sollen kritisch auf Ketterers Geschäftsgebaren geblickt haben. Sogar von einer Entmachtung war die Rede. Das Family-Office äußert sich dazu nicht.

Sollte es das Ziel gegeben haben, dürfte man ihm jetzt einen Schritt näher sein. Und das nicht nur wegen der geänderten Mehrheiten. Bei Nokera wurde eine neue Führung installiert: CEO **Ulrich Schwenken** (53), Finanzchef **Leen Osterloh** (51) und COO **Michael Koschier** (65) leiten die Firma. Im Verwaltungsrat wacht mit **Johannes Eismann** (58), CFO der Quirin Privatbank, ein Vertrauter der Strüngmanns über das Geschäft. Ketterers rechte Hand, CFO **Jan Hedding** (38), ist auf dem Sprung.

Eine Bauruine hinterlässt er nicht. Soeben wurde eine Kooperation mit Vonovia verkündet.

Hannah Steinharter



Entmachtet: Gründer **Norbert Ketterer**



Klotz am Bein: Die BayWa r.e. belastet die Sanierung der Mutter

Der Sprengmeister

BAYWA Warum Sanierungsvorstand Michael Baur die Stromtochter abspalten will.

Michael Baur (57) ist ein Mann der klaren Worte. Der Sanierungsvorstand des Krisenkonzerns BayWa denkt in Kennzahlen, Fristen und Kreditlinien. Wenn es um die Tochter BayWa r.e. geht, hantiert er neuerdings sogar mit Dynamit: Er wolle das Ökostromgeschäft „absprengen“, sagt Baur intern. Wenn die Tochter eine Grippe bekomme, dürfe die Mutter nicht auch gleich angesteckt werden.

Dahinter steckt die Erkenntnis: Die BayWa r.e. entwickelt sich so schlecht, dass sie die Sanierung des Gesamtkonzerns gefährdet. Nach Informationen des manager magazins lässt Baur deshalb Experten daran arbeiten, die Tochter organisatorisch und rechtlich von der BayWa zu trennen – eine kontrollierte Detonation also, bevor die unkontrollierte auf die Mutter durchschlägt.

Unabhängig davon, ob das gelingt: Wegen der Probleme der Ökostromtochter dürfte Baur die Sanierung des Mutterkonzerns zeitlich strecken. Statt bis 2028 könnte sich das Ganze bis 2030 hinziehen, sagen Beteiligte. Das gäbe mehr Luft für die Hoffnung, dass sich die Märkte beruhigen und Projekte wieder drehen.

Die Probleme der Tochter lauern überall – nicht nur in den USA, wo Gesetze der Trump-Regierung das Geschäft erschweren, auch in Europa wirkten sich „adverse Faktoren“ aus, deutete das Unternehmen an. Bis Ende Mai soll die BayWa r.e. ein Gutachten mit Gegenmaßnahmen vorlegen. Auf der Basis soll Baur den Rettungsfahrplan der Mutter anpassen und mit Banken wie der HVB und der DZ Bank über neue Zugeständnisse wie einen Schuldenschnitt bis zu einer Milliarde Euro verhandeln, wie das manager magazin bereits berichtete. Auch Großaktionäre wie die Bayerische Raiffeisen-Beteiligungs-AG werden mitziehen müssen.

Die Krise hat ihre Wurzeln im Expansionskurs der Vorjahre – auf Pump. Nun muss Baur Geschäftsteile verkaufen. Insbesondere die BayWa r.e., die Kapital bindet und wohl weniger Erlös bringt als zunächst kalkuliert.

Das Gutachten Ende Mai wird zeigen, wie groß die Belastung für Baur wird – und was er braucht, um die Sanierung fortsetzen zu können. Gelänge das „Absprengen“ der BayWa r.e., müsste er die Rechnung zumindest nicht mehr bei jedem weiteren Rückschlag neu aufmachen.

Katharina Slodczyk

Fotos: Jan Philip Welchering / manager magazin, Sven Simon / ullstein bild, PR

Einhorn abgestürzt

CLARK Die Allianz-Beteiligung macht Millionenverluste.

Benedikt Kalteier (41), CEO der Versicherungsfirma Clark, wähnte sein Start-up vor zwei Jahren schon auf dem Weg an die Börse. Das Frankfurter Unicorn, das die Allianz und den chinesischen Techgiganten Tencent zu seinen Hauptinvestoren zählt, hatte bereits 2021 eine Milliardenbewertung erreicht. Im Juni 2024 verkündete Kalteier stolz, man habe nun auch die Gewinnschwelle genommen. Der digitale Versicherungsmakler lockte in Investorenpräsentationen mit rasantem Wachstum und rapide steigenden Profiten: 2028 sollten eine halbe Milliarde Umsatz und 100 Millionen Euro Gewinn in den Büchern stehen.

Daraus wird wohl nichts mehr. Der Umsatz ist eingebrochen, statt Gewinnen sind Verluste zu verbuchen. Und die Clark-Investoren haben das Start-up heimlich, still und leise abgewertet.

Auf das versprochene Tempo kam Clark schon 2024 nicht. Der Umsatz schrumpfte von 105 auf 91 Millionen Euro. 2025 sollen die Einnahmen ebenfalls unter der gesetzten Marke geblieben sein. Auch von der angeblich 2023 erreichten Ebitda-Profitabilität konnte offenbar keine Rede sein: Clark fuhr laut Unternehmensberichten vom vergangenen Dezember ein negatives Ebitda von 20,5 Millionen Euro ein, das sich nach Steuern gar auf einen Verlust von 56 Millionen Euro summierte. 2024 stieg der operative Verlust (Ebit) sogar auf 77,6 Millionen Euro. Bei Clark heißt es, man befinde sich in einer „mehrjährigen Transformation“, 2026 habe man das Ergebnis zum Vorjahr bisher aber in jedem Monat steigern können.



Ziele verfehlt: Clark-CEO **Benedikt Kalteier**

Ein Grund für den massiven Verlust ist eine Altlast, die sich Clark beim Einstieg der Allianz aufgeladen hatte. Der Versicherungsriese bezahlte sein Anteilspaket größtenteils mit Anteilen an der Finanzen-Gruppe, einem sogenannten Leadgenerator, der Clark helfen sollte, an neue Kunden zu kommen. Auf dem Papier wurde die Finanzen-Gruppe mit 302 Millionen Euro bewertet. Dank der Beteiligung war Clark auf einmal ein Unicorn. Tatsächlich aber blieb die Mitgift der Allianz schnell hinter den Erwartungen zurück. Allein 2024 musste Kalteier fast 160 Millionen Euro auf die Beteiligung abschreiben. Bei einer Finanzierungsrunde nahmen die Investoren damals eine Menge Luft aus der Bewertung. Statt mit einer Milliarde stand Clark fortan nur noch mit 613 Millionen Euro in den Büchern.

Im Dezember wird nun ein Darlehen mit einem Nennbetrag von 113 Millionen Euro fällig, das Clark bei dem US-Investor Eldridge 2022 aufgenommen und im April 2025 erweitert hatte – zu weitaus teureren Zinskonditionen. Woher das Geld für die Rückzahlung kommen soll, ist offenbar noch unklar. Auf Anfrage teilt Clark mit, man könne sich unter anderem wegen „laufender Refinanzierungsverhandlungen“ inhaltlich nicht zu allen Fragen äußern.

Sollte es Kalteier nicht gelingen, andere Geldgeber aufzutreiben, steht die Allianz vor der Entscheidung, ob sie das kapitalhungrige Insurtech (kumulierter Verlust bis Ende 2024: 346 Millionen Euro) fallen lässt oder weiter finanziert und womöglich irgendwann ganz eingemeindet. So ließe sich immerhin ein Reputationsschaden abwenden. ⬓ *Jonas Rest/Hannah Schwär/Dietmar Palan*

SPIEGEL Akademie
In Kooperation mit der SRH Fernhochschule



Flexibles Weiterbilden mit staatlich anerkannten Zertifikatskursen

Prozess-Automatisierung mit KI

Eine Auswahl der Inhalte:

+ Machine-Learning-Grundlagen: Modelle und Funktionsweise
+ Generative KI: Chatbots und Sprachmodelle
+ Deep Learning: Neuronale Netze verstehen
+ Automatisierung mit KI-Workflows

Jetzt durchstarten!

Alle Kurse und Infos
akademie.spiegel.de



Fordert Made-in-Europe-Regel: IG-Metall-Chefin **Christiane Benner**

„Kann ich mir vorstellen“

IG METALL Chefin Christiane Benner fordert Schutz aus Brüssel – und zeigt sich dafür offen, dass VW chinesische Autos baut.

manager magazin: Frau Benner, Sie waren mit Niedersachsens Ministerpräsident Olaf Lies in China und haben sich die Automobilszene näher angesehen. Ist die deutsche Autoindustrie vor dem Abstieg zu retten?
Christiane Benner: Auf jeden Fall. Ich habe mir dort vieles angeschaut, bin die Fahrzeuge gefahren. Es ist schon beeindruckend, was sich dort entwickelt hat. Und ich habe auch gesehen, was vor allem Volkswagen dort aufgesetzt hat mit seinen chinesischen Partnern. Mein Eindruck: Die deutsche Autoindustrie hat gegen die chinesischen Unternehmen eine Chance.

Die chinesischen Hersteller bauen jetzt Werke in der EU. Wie sollten die Europäer reagieren?
Also erst einmal: Die EU darf ein BYD-Werk in Ungarn nicht massiv mit europäischem Steuergeld unterstützen, da haben wir auch in Brüssel interveniert. Es werden chinesische Maschinen für die Produktion installiert, die Teile werden überwiegend von chinesischen Zulieferern gekauft, und dann werden sogar chinesische Beschäftigte geholt. So darf europäische Industriepolitik nicht funktionieren.

Wie dann?
Zum Beispiel so, dass internationale Unternehmen, die hier produzieren, auch einen bestimmten Anteil ihrer Wertschöpfung von unseren Zulieferern einkaufen. Das wäre eine mögliche Konsequenz. Wir sollten uns solchen Ansiedlungen nicht verschließen. Aber wir brauchen eine Pflicht zu „Made in Europe“! Da braucht es einen satten Anteil lokaler Teile – und eben die Spielregeln, mit denen wir hier Wertschöpfung erhalten. Die Vorschläge der EU-Kommission zu „Made in Europe“ sind eine gute Grundlage, die wir aber weiterentwickeln müssen.

Olaf Lies hat für Volkswagen die Kooperation mit chinesischen Herstellern angeregt, um Werke und Jobs in Deutschland zu erhalten. Wäre das auch für Sie vorstellbar?
Ja, so etwas kann ich mir vorstellen, zum Beispiel in Joint-Venture-Strukturen. Aber erstens auch da nur dann, wenn bestimmte Spielregeln eingehalten werden. Und zweitens, weil Sie speziell für VW gefragt haben …

… Sie sind dort stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende …
… da muss die Unternehmensseite erst die Vereinbarungen komplett umsetzen, die wir Ende 2024 mit dem Vorstand getroffen haben. Volkswagen und die gesamte Autoindustrie waren über Jahrzehnte sehr erfolgreich. Jetzt prüfen wir Optionen, wie es weitergehen kann. Industrielle Strukturen zu verlieren, gehört nicht zu diesen Optionen.

Der Volkswagen-Konzern stellt vier deutsche Werke infrage. Sollte VW dann nicht in Zwickau oder Emden chinesische Autos bauen?
Die Werke infrage zu stellen, ist nicht akzeptabel. Die Beschäftigten haben ihre Beiträge geleistet. Wir erwarten vom Unternehmen, dass die Tarifverträge eingehalten werden. Noch einmal: Die Produktion chinesischer Fahrzeuge in deutschen VW-Werken muss aus Sicht der IG Metall sorgfältig und im Einzelfall bewertet werden. Wir lehnen solche Überlegungen nicht pauschal ab. Entscheidend ist aber, dass sie eine eigenständige industrielle Strategie von Volkswagen ergänzen können – nicht ablösen. Auf keinen Fall dürften vorgesehene Investitionen und Fahrzeugprojekte ersetzt werden.

Wenn es konkret wird, tut die IG Metall doch alles, um Vorstände von Einschnitten abzuhalten, die für die Sanierung nötig sind.
Was erwarten Sie von uns? Wir sind die Vertreter der Beschäftigten! Ich stehe für die Mitbestimmung. Wir kämpfen auch für die Perspektiven unserer Unternehmen und damit für die Beschäftigung und Regionen. Wenn dann der Vorstand kommt und sagt: Du, ich will das Werk schließen, dann sage ich doch nicht: Okay, da hast du recht, mach mal! ◼

Das Interview führte mm-Redakteur Michael Freitag.

Fotos: Thomas Pirot / laif, Daniela Baumann / Getty Images

Teure Wette

PRIOR LABS Der Verkauf an SAP macht die Gründer reich.

Auf der Bühne der hauseigenen Konferenz Sapphire in Orlando präsentierte **Christian Klein** (46) Mitte Mai nichts weniger als „ein neues SAP“: Partnerschaften mit Anthropic oder der Berliner Firma N8n, ein KI-Förderprogramm über 100 Millionen Euro, dazu jede Menge neuer KI-Assistenten. Europas größter Softwarekonzern hofft damit auf einen Befreiungsschlag. Seit Monaten drücken Zweifel an den bisherigen KI-Anstrengungen des CEO den Aktienkurs.

In der Crowd in Orlando befand sich auch einer von Kleins neuen Goldjungen: **Sauraj Gambhir** (31). Sein Start-up Prior Labs soll der KI-Entwicklung der Walldorfer nachhelfen. Die Freiburger Firma hat mit TabPFN ein äußerst erfolgreiches KI-Modell für tabellarische Daten entwickelt. Die großen Sprachmodelle wie ChatGPT und Claude beherrschen diese Domäne nicht gut. Dabei sind Excel-Sheets das Lebenselixier von Unternehmen.



KI-Hoffnungswert: SAP kauft das Freiburger Start-up Prior Labs

Anfang Mai kündigte SAP an, Prior Labs zu kaufen. Zum Kaufpreis schweigen sich die Beteiligten aus, doch klar ist: Der Deal war „ziemlich teuer“, wie es im SAP-Umfeld heißt. Der Preis soll bei rund 650 Millionen Euro gelegen haben, sagt eine mit den Vorgängen vertraute Person. Parallel zu den Verkaufsgesprächen hatte das Start-up über eine Finanzierungsrunde verhandelt, auf einer Bewertungsgrundlage von rund 500 Millionen Euro. Das bestätigen mehrere Quellen dem manager magazin.

Gambhir hatte die Firma erst im Dezember 2024 zusammen mit **Frank Hutter** (48) und **Noah Hollmann** (29) gegründet. 17 Monate später macht der Verkauf die drei zu Multimillionären. Die beiden technischen Gründer Hutter und Hollmann, denen zuletzt jeweils noch 30 Prozent gehörten, würden demnach beide an die 200 Millionen Euro nach Hause tragen.

Für SAP ist es eine aggressive Wette auf ein noch junges Team; Christian Klein könnte aber gerade noch rechtzeitig zugeschlagen haben. Die Bewertungen von gehypten KI-Firmen schnellen gerade derart in die Höhe, dass ein später Zukauf selbst für einen finanzstarken Konzern wie SAP zunehmend schwierig wird. N8n zum Beispiel ist mittlerweile 5,2 Milliarden Dollar wert.

Prior Labs soll SAP im KI-Rennen nach vorn bringen. Die junge Firma ist laut Vergleichstests führend in ihrem Feld. CEO Frank Hutter war bis zur Gründung Informatikprofessor an der Uni Freiburg – er gilt als einer der profiliertesten Experten für automatisiertes maschinelles Lernen. An der Uni entwickelte er AutoML, ein in der Forschung verbreitetes Datenanalysemodell. Für seine Ausgründung holte er als CTO Noah Hollmann an Bord, mit dem er bereits zusammen geforscht und publiziert hatte. Als Investorenversteher stieß Gambhir dazu, ihm gehörten zuletzt noch gut 12 Prozent.

In der bis dato einzigen Finanzierung sammelten die Gründer Anfang 2025 homöopathische 9,3 Millionen Dollar ein. Angeführt wurde die Runde vom britischen Investor Balderton. Auch Atlantic, der Fonds um Szenegröße **Christophe Maire** (59), ist beteiligt. Das Team soll die Firma früh entdeckt haben, wie es im Markt heißt.

Prior Labs werde seine Modelle auch nach dem Exit als unabhängige Firma weiterentwickeln können, heißt es von SAP. In den kommenden vier Jahren plane man, eine Milliarde Euro zu investieren. SAP tue alles, um die Start-up-Vibes nicht zu killen.

Sarah Heuberger/Caspar Schlenk

EIN BUCH, DAS
ANTWORTEN
AUF DIE GROSSEN
FRAGEN DES LEBENS
GIBT



192 Seiten · Hardcover · 25,00 €
Auch als E-Book erhältlich.

Was ist gutes Benehmen? Wie führe ich eine Gehaltsverhandlung? Was hilft bei Krisen? Wie fange ich ein Gespräch an? Dieses Buch gibt Antworten: mit Listen zu allen wichtigen Lebensthemen von Kochen bis Kunst, von Philosophie bis Physik. Inspirierend, kontrovers, unvollständig, überraschend, subjektiv und gut gelaunt.

Ein Wegbegleiter und ein Geschenk für alle Lebenslagen. Wunderschön illustriert von Imke Praetz

DVA
www.dva.de

SPIEGEL Buchverlag

Kein Plan für Planer

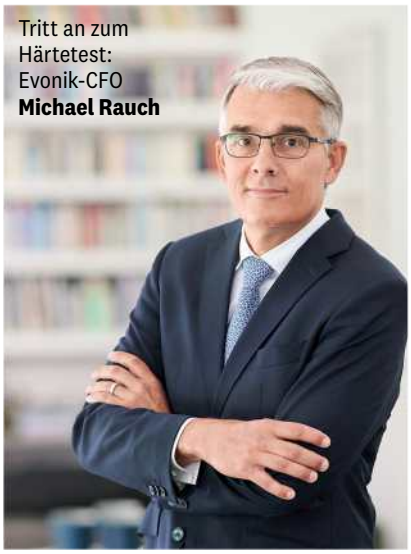
BUNDESBANK Der gestoppte Umbau dürfte teuer werden.

Es klang nach einem Schlussstrich: „Wir schließen ein Kapitel der Bundesbank-Geschichte“, verkündete **Joachim Nagel** (59) vor einigen Wochen. Deutschlands oberster Notenbanker hatte entschieden, dass die Bundesbank ihre legendäre Zentrale im Frankfurter Norden aufgibt. Der Bau, aus dem heraus **Karl Otto Pöhl**, **Helmut Schlesinger** und **Hans Tietmeyer** die D-Mark zu einer der härtesten Währungen Europas machten, wird nicht umgebaut, nicht saniert, nicht mehr bezogen. Die 168 Millionen Euro für die Asbestentkernung seien „sunk costs“, so Nagel.

Tatsächlich dürfte die Rechnung für das abgebrochene Vorhaben höher ausfallen. Was Nagel bei seinem Auftritt nicht erwähnte: Im Zentralbereich Baumanagement der Bundesbank arbeiten noch immer mehr als 100 Menschen – Architekten, Projektmanager, Bauingenieure. Viele waren eigens für den Umbau eingestellt worden. Trotz des offiziellen Stopps gibt es bisher keine Entscheidung, was mit den Spezialisten passieren soll. Offiziell heißt es, man arbeite an einem Plan für die neue Ausrichtung des Baumanagements und prüfe verschiedene Optionen.

Die Bundesbank wollte ihre Zentrale zu einem Großcampus umbauen, doch Denkmalschutz, Inflation und ein vom Rechnungshof als überzogen kritisierter Umfang trieben die Kosten in die Höhe. Nagel stutzte das Projekt zusammen und kappte es schließlich ganz: Nur die Tresore mit 1700 Tonnen Gold bleiben vor Ort.

„Deutschland muss zur Fiskaltugend zurückkehren“, mahnte Nagels Vorstandskollege **Michael Theurer** (59) Ende 2025 in einem Interview. Ein hübscher Vorsatz, auch für die Bundesbank. ◣ *Katharina Slodczyk*



Tritt an zum Härtetest: Evonik-CFO **Michael Rauch**

Fünf Jahre Kompromiss

EVONIK Wie Michael Rauch CFO beim Essener Chemiekonzern wurde.

Wenn die Evonik-Aktionäre am 3. Juni zur virtuellen Hauptversammlung zusammenkommen, präsentiert sich das Vorstandsteam um CEO **Christian Kullmann** (57) wieder komplett. Zum 1. Mai hat mit **Michael Rauch** (54) ein neuer Finanzvorstand sein Amt angetreten. Vorgängerin **Maike Schuh** (52) hatte den Posten beim Essener Spezialchemiekonzern im vergangenen September nach zweieinhalb Jahren Knall auf Fall niedergelegt. Russell-Reynolds-Berater **Matthias Scheiff** (56) ging auf die Suche und fand Rauch, der sich zuletzt als Investor betätigt hatte.

Evonik-Aufsichtsratschef **Bernd Tönjes** (70) lobte den Neuzugang im Voraus: Rauch bringe „viel Erfahrung in Umbruchsituationen“ mit und vereine „insgesamt“ die besten Eigenschaften auf sich, „um Evonik in einem volatilen Marktumfeld durch resiliente Finanzführung noch wetterfester zu machen“.

Das Wörtchen „insgesamt“ hat es in sich: Rauch tritt in Wahrheit als Kompromisskandidat an. Nach 15 Jahren Finanzerlaufbahn bei Henkel hangelte er sich zuletzt fast ein Jahrzehnt lang mäßig erfolgreich im Private-Equity-Umfeld und bei kleineren Unternehmen durch.

Bei der Kosmetikkette Douglas ging er 2019 nach Auseinandersetzungen mit dem Finanzinvestor und Mehrheitseigentümer CVC unfreiwillig von Bord. Bei dem damals im TecDax notierten Medizinsoftwarehersteller CompuGroup Medical aus Koblenz brachte er es zum CEO, zog sich aber nach einer drastischen Gewinnwarnung und heftigen Kursturbulenzen im August 2024 zurück. Zuletzt stand Rauch sechs Monate interimsweise an der Spitze des Schweizer Automatenaufstellers Selecta mit rund 1,2 Milliarden Euro Umsatz.

Tönjes soll sich viel Mühe gegeben haben mit der Suche, heißt es im Umfeld des Aufsichtsrats. Ein Desaster wie mit Schuh sollte sich nicht wiederholen. Doch der Chefkontrolleur und Vorstandsvorsitzende der RAG-Stiftung, mit rund 46 Prozent die wichtigste Aktionärin bei Evonik, muss auch die Interessen der dritten Macht in Essen im Auge behalten: Die selbstbewusste Gewerkschaft IGBCE, vertreten von Hauptvorstand und Evonik-Aufsichtsratsvize **Alexander Bercht** (47), wünscht keinen Brechstangenmanager im Vorstand.

Rauchs Wegbegleiter zeichnen das Bild eines Empathikers mit feinsten Antennen fürs Politisch-Zwischenmenschliche. Dass er als „trusted challenger“, wie es im Kapitalmarktslang heißt, als starker und konstruktiver Widerpart des CEO, den mit 14,1 Milliarden Euro Umsatz zweitgrößten deutschen puren Chemiekonzern und MDax-Wert finanziell auf Kurs bringen kann, muss Rauch dagegen noch beweisen.

Der neue CFO hat einen Fünfjahresvertrag bekommen – entgegen der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex für die Erstbestellung von Vorständen, die bei drei Jahren liegt. Eine Notfalloption hat Tönjes allerdings eingezogen: Eine Ausstiegsklausel soll eine frühere Trennung ermöglichen, der Vertrag würde dann nur teilweise ausgezahlt. ◣ *Eva Buchhorn*

Fotos: Frank Preuß, John Keeble / Getty Images

Extramilliarde für die Miete

EUROPCAR Finanzinvestor Attestor stößt seine Anteile am Autovermieter an Volkswagen ab. Der Preis hat es in sich.

Bei seinem ersten größeren Auftritt als Vorstandschef der Volkswagen Financial Services AG sparte **Anthony Bandmann** (53) ausgerechnet das Lieblingsprojekt seines Vorgängers lange aus: Europcar. **Christian Dahlheim** (57) galt als Mastermind hinter der Mehrheitsübernahme des Autovermieters. Europcar sollte Volkswagen helfen, sich zum Mobilitätsanbieter zu wandeln – es wurde ein Milliardenflop.

Bandmann, bis zu seiner Beförderung zum Jahreswechsel Dahlheims Vertriebschef, sprach Mitte März bei der Präsentation des Jahresergebnisses über Leasingquoten, Restwerte von Gebrauchtwagen oder Beziehungen zu Autohändlern. Europcar? Erst auf Nachfrage sagte er: „Wir wollen die Zusammenarbeit weiter vertiefen."

Er wird es auch müssen. Mancher an der VW-Spitze würde Europcar zwar gern verkaufen. Seit 2022 hat der Vermieter durchweg Verluste geschrieben, 2025 lief wieder ein Fehlbetrag von 332 Millionen Euro auf. Volkswagen stützte seine Beteiligung schon mehrfach mit hohen Krediten. Doch statt eines Exits wird das Gegenteil passieren: Volkswagen stockt auf. Der Finanzinvestor Attestor, der Europcar 2022 gemeinsam mit Volkswagen und dem niederländischen Mobilitätskonzern Pon gekauft hatte, steigt aus. Attestor hatte sich beim Kauf eine Put-Option gesichert: Der Investor kann seine 27 Prozent nach fünf Jahren abstoßen. Garantierter Abnehmer, satte Verzinsung inklusive: Volkswagen.

Das manager magazin berichtete bereits mehrfach über Attestors Verkaufsplan. Seit Mitte März ist nun amtlich, dass Volkswagen die Anteile übernimmt. Von der Öffentlichkeit bisher unbemerkt, vermeldet der Volkswagen-Konzern in seinem jüngsten Quartalsbericht auf Seite 39, dass man die Briten 2027 für rund eine Milliarde Euro auslösen wird. Vorausgesetzt, die Kartellbehörden stimmen zu.

Attestor dürfte damit mehr als zufrieden sein. 2022 hatte das Investorentrio den Autovermieter für rund 2,5 Milliarden Euro übernommen, 66 Prozent gingen an Volkswagen. Wenn die Wolfsburger nun eine Milliarde Euro für Attestors 27 Prozent bezahlen, bedeutet das für die Briten mehr als 300 Millionen Euro Aufpreis. Europcar würde plötzlich mit rund 3,7 Milliarden Euro bewertet. Die Marktkapitalisierung des zuletzt ungleich erfolgreicheren Wettbewerbers Sixt liegt bei gerade einmal gut 3 Milliarden Euro.

Einmal auf Europcar angesprochen, kam Anthony Bandmann dann doch noch ein wenig ins Plaudern. Dem neu zusammengestellten Europcar-Management attestierte er einen „guten Fahrplan" für die Restrukturierung. Jetzt gelte es erst einmal, das Kerngeschäft und die Prozesse zu stärken. Erste Erfolge dabei sehe man schon.

Volkswagen werde „natürlich" weiter in neue Geschäftsfelder investieren, „aber vielleicht nicht ganz so bullish wie noch vor fünf Jahren". Als wäre eine weitere Milliarde Euro für Europcar nicht schon bullish genug.

Christoph Seyerlein



Mieterhöhung: VW muss für Europcar noch einmal draufzahlen

Harvard Business manager

Das Wissen der Besten



Was tun, wenn Chefs durchdrehen

Weitere Themen:

Leistung
Warum Büros nicht nur Büros sein sollten

Qualität
Wenn die KI die KI kontrolliert

Kommunikation
Wie viel Privates in den Job gehört

Als Einzelheft oder im Abo erhältlich: **abo.harvardbusinessmanager.de/probe**

DIE WELTMEISTER-AG

Die Fußballhelden der WM 2014 haben auf dem Platz viele Millionen verdient. Jetzt verwandeln sie ihre Namen, Kapital und Kontakte in eine zweite Karriere als Investoren und Unternehmer. Mit erstaunlichem Erfolg.

Der Spielzug ist legendär. **Toni Kroos** passt zu **André Schürrle**. Schürrle spielt den Ball zurück, bekommt ihn noch einmal, umspielt auf dem linken Flügel zwei Argentinier und flankt in den Strafraum auf **Mario Götze**. Götze nimmt mit der Brust an und versenkt den Ball artistisch im Tor. Deutschland ist Fußballweltmeister.

Jener Moment am 13. Juli 2014 im Maracanã-Stadion in Rio de Janeiro verankerte die zwei Dutzend Spieler des deutschen Nationalteams nicht nur auf ewig im kollektiven Gedächtnis der Sportnation. Diese Sekunden in der 113. Minute des WM-Finales waren auch die Geburtsstunde einer Unternehmergeneration, wie sie die deutsche Sportwelt so noch nicht gesehen hat.

Der Einwechselspieler **Lukas Podolski** peilt mit seiner Dönerkette Mangal x LP10 bis 2030 die Umsatzmilliarde an, der bodenständige **Per Mertesacker** investiert in Immobilien. Ballzauberer **Mesut Özil** (37) mag in Deutschland in Ungnade gefallen sein, feiert sich aber als M10 auf Instagram und hat rund 27 Millionen Follower. Und Torschütze Mario Götze? Bejubelte im Februar den Verkauf der Cannabisfirma Sanity Group für einen dreistelligen Millionenbetrag womöglich ähnlich intensiv wie seinen WM-Titel. Götze war an der Firma beteiligt, ebenso wie WM-Teamkollege André Schürrle.

Sportler, die ihren Namen und ihr Kapital nutzen, um als Gründer und Unternehmer durchzustarten – bisher kannte man das nur aus dem Ausland. Basketballikone **Michael Jordan** (63) ist über die nach ihm benannte Submarke des Sportartiklers Nike zum Milliardär geworden. Kollege **LeBron** ➤

Illustrationen: Mona Eing & Michael Meissner / Début Art / manager magazin



Früher Kicker, heute Kaufleute: **André Schürrle**, **Mario Götze**, **Per Mertesacker**, **Lukas Podolski**, **Thomas Müller** und **Toni Kroos** (v. l.)

James (41) hat rund um seinen Namen mit einer Entertainmentfirma und Beteiligungen an diversen anderen Firmen (indirekt sogar am Fußballclub FC Liverpool) ein eigenes Business-Ökosystem geschaffen. In Europa reüssiert **Roger Federer** (44). Der Ex-Tennisstar aus der Schweiz investierte früh in die Laufschuhmarke On. Das US-Magazin „Forbes" schätzt sein Vermögen auf 1,1 Milliarden Dollar.

Sphären, die für deutsche Fußballer so unerreichbar schienen wie ein A-Länderspiel für einen F-Jugendkicker. Doch weit gefehlt. Das manager magazin hat die WM-Stars von 2014 besucht und traf auf Jungunternehmer, die bisweilen mit Geld und Geschäftsideen so überlegt umgehen wie einst mit dem Ball.

Auf jedem Event sind sie gern gesehen, Netzwerke schmücken sich mit ihnen. Dank sozialer Medien haben sie ein eigenes Image abseits vom Fußball kreiert, treten als Geschäftsführer, Investoren oder Business Angels auf. So wurden die Nationalspieler von 2014 längst zu einem neuen Erfolgsteam: der Weltmeister-AG.

Einer, der diese Entwicklung begleitete, hat die Metamorphose vom Kicker zum Kaufmann selbst durchlebt: **Oliver Bierhoff** (58). Der Teammanager von 2014 war Siegtorschütze im Europameisterschaftsfinale 1996. Er inszenierte sich konsequent als Marke, gründete früh eigene Firmen. „Die 2014er waren immer schon eine besonders ehrgeizige und erfolgshungrige Generation", sagt er. „Im Geschäftsleben wissen viele jetzt genau, was sie können und wofür sie als Marke stehen."

Von Bierhoff unterscheidet diese Generation zweierlei: Die Summen, über die manche Spieler am Ende der Karriere verfügen, machen sie zu Ein-Mann-Venture-Firmen. Superstars wie Toni Kroos, **Manuel Neuer** (40) oder **Thomas Müller** (36) strichen auf dem Höhepunkt ihrer Karrieren 20 Millionen Euro pro Jahr und mehr ein. So bringt es manch einer am Karriereende auf ein Nettovermögen von über 100 Millionen Euro, schätzen Branchenkenner. Und die Reichweite ihrer Marke erstreckt sich dank sozialer Netzwerke um den gesamten Globus.

Hinzu kommt die Visitenkarte, der sportliche Erfolg. „Der Weltmeistertitel ist natürlich ein hervorragender Türöffner für die Geschäftswelt", sagt **Holger Hansen** (47), Executive Director Growth, Sports & Entertainment beim Kommunikationsnetzwerk Publicis Groupe DACH.

Ob auch die Weltmeister von 2014 als Unternehmer Milliardäre werden? Ihr Portfolio ist jedenfalls immens: Krypto, Cannabis und Kindermöbel, Kleinfeldligen, Kaffee und Kosmetik.

Die Fußball-WM, die ab Mitte Juni in den USA, Kanada und Mexiko ausgetragen wird, wird das Interesse an den Männern zusätzlich befeuern. Aber selbst wenn Deutschland mal wieder in der Vorrunde ausscheidet, wird die Weltmeister-AG weiterrollen. Das manager magazin stellt ihre wichtigsten Kräfte vor.

MARIO GÖTZE
DER START-UPPER

Frankfurt, Anfang Mai. Zum Gespräch hat Mario Götze (33) in einen Co-Working-Space für Mediziner nahe der Alten Oper geladen. Der Betreiber heißt Eterno, Götze ist Teilhaber. Er kommt direkt vom Training von Eintracht Frankfurt. „Ich freue mich schon auf die Zeit nach meiner Fußballkarriere", sagt er. Weil er dann Vollzeit das machen kann,



D-media_carrier/digas_out

was ihm fast genauso viel Spaß macht wie Fußball spielen: investieren.

Deshalb schwärmt Götze von Amerika. Für manche Fußballer ist die nordamerikanische Profiliga MLS ein Sehnsuchtsziel für den Spätherbst der Karriere. Götze allerdings lockt die Start-up-Szene. Er ist schon mehrfach in die USA geflogen und hat sich aus nächster Nähe angeschaut, wie die Basketball-Superstars LeBron James oder **Kevin Durant** (37) teils milliardenschwere Businessimperien aufbauen.

Wie sein 2014er-Kollege Müller könnte Götze in den USA kicken, um näher dran zu sein an seinem Start-up-Traum. Doch im Frühjahr hat er seinen Vertrag in Frankfurt um zwei Jahre verlängert: „Ich habe einfach noch zu viel Spaß an hochklassigem Fußball."

Schon jetzt zählt Mario Götze zu den bekanntesten Start-up-Investoren Deutschlands – er hat darüber bereits Kolumnen für das manager magazin geschrieben. Über sein Investmentvehikel Companion M ist er an rund 100 Wagniskapitalfonds und Start-ups beteiligt. Zu seinem Portfolio gehören Unicorns, Unternehmen mit Milliardenbewertung wie das Berliner KI-Start-up Parloa.

Anstoß zu dieser Aufstellung gaben einige bange Momente während der Pandemie. Bei Borussia Dortmund lief sein Vertrag im Sommer 2020 aus, sein erster Sohn war gerade geboren: „Ich hatte drei Monate keinen Vertrag. Niemand wusste, wie es weitergeht, auch im Fußball nicht." Götze begann, an seiner Businessstrategie zu feilen. Für sein Vermögen engagierte er das Multi-Family-Office HQ Trust, eine der ganz großen Adressen im Land: Immobilien, Kapitalmarkt, solche Sachen.

Götze stieg selbst mit ein, auch wenn er sich trotz seiner rund 100 Beteiligungen als passiven Investor beschreibt. Denn noch ist seine Zeit knapp. Die Eintracht, die Reisen, die Familie mit zwei kleinen Kindern. Für Termine mit Gründern reicht es nicht oft, also telefoniert er viel, kommuniziert via WhatsApp.

Nach dem Fußball soll sich das ändern: „Mein Anspruch ist: Wenn ich etwas mache, dann will ich das 24/7 machen." Momentan hat Götze auch ein Standortproblem. Die deutschen Start-up-Hubs liegen in Berlin und München, der globale Leuchtturm ist San Francisco. Aber der Weltmeister bietet etwas, was anderen Business Angels fehlt: Fußballglamour. Götze lädt Gründer auch mal ins Stadion ein. Vor Kurzem hat er dort ein kleines Cyberevent veranstaltet. Vier Gründer waren da, jeder brachte vier Kunden mit.

Anders als viele Fußballer bleibt Götze nicht im Sportlertümpel. Er investiert vor allem in KI, Cloud, Infrastruktursoftware. Götze hat sich angeschaut, in welchen Branchen Unicorns entstehen: „Wenn man Sportstech anschaut, wie viele Unicorns gibt es? Wenige. Wie viele Consumer Brands gibt es in Deutschland oder Europa, die sehr erfolgreich sind? Auch wenige."

Also lenkt er sein Geld dorthin, wo die großen Bewertungen entstehen. Zum Beispiel in die für 250 Millionen Euro verkaufte Cannabisfirma Sanity Group, an der er mit WM-Teamkollege Schürrle beteiligt war.



Illustrationen: Mona Eing & Michael Meissner / Début Art / manager magazin, Mario Mensch / manager magazin

LUKAS PODOLSKI
DER ENTREPRENEUR

Der „Poldi", ein Dönermilliardär? So lautet jedenfalls der Plan, wenn man mit **Marco Schepers** (50) spricht. Schepers sitzt im Besprechungsraum einer Filiale der Dönerkette Mangal x LP10 in Köln. LP10 steht für Miteigner Lukas Podolski (40). Der Weltmeister ist mit einem Kompagnon 2018 ins Ge- ➤

schäft mit den gefüllten Fladenbrottaschen eingestiegen.

Seit 2023 rollt Poldi sein Dönerbusiness als Franchisemodell aus. Mehr als 60 Restaurants gibt es schon, allein im Februar kamen 6 neue hinzu. Schepers, den Podolski von der Fast-Food-Kette KFC ins Mangal-Team transferierte, soll nun weltweit skalieren. In den Niederlanden und in Polen ist Mangal schon gestartet, in Asien sucht der Manager noch Franchisepartner. Bis 2030 soll es weltweit Verträge für 1000 Filialen geben, sagt Schepers. Bei einem Jahresumsatz pro Standort von gut einer Million Euro wäre Podolski an einem Döner-Einhorn beteiligt.

Die Ankündigung passt zu seiner Fußballvergangenheit. Als Kicker suchte er immer den direktesten Weg zum Tor, in 130 Länderspielen traf er 49-mal. Und wie er spielte, redete er auch – geradeheraus statt staatstragend. Poldi war der Straßenkicker unter den Weltmeistern; bei der WM 2014 spielte er kaum, galt aber als unverzichtbar für die gute Laune.

Und so hat er auch seine Businessmarke aufgebaut: bodenständig und heimatverbunden. Die passenden Investments dazu sind Eiscafés, ein Brauhaus, eine Fußballhalle, eine Modelinie – und eben Döner.

Ex-Teamkamerad Thomas Müller lebt von einem ähnlich nahbaren Image. Bayerischer Lausbubencharme macht ihn zum Werbekönig der 2014er. Der Weltmeistertarif laut Branchenkennern: bis zu eine Million Euro pro Kampagne.

Zwar hat Podolski wie Müller vom Kicken noch nicht genug. Er spielt beim Erstligaclub Górnik Zabrze in seiner zweiten Heimat Polen, aus der seine Eltern einst in die Nähe von Köln umsiedelten. Vergangenes Jahr hat Podolski 8,3 Prozent des Clubs gekauft – sein wohl riskantestes Investment bisher.

Doch angesichts seiner Geschäfte kann er sich selbst solche Deals wahrscheinlich leisten. Podolski sagt, man könne mit Business mehr Geld verdienen als im Fußball. Er scheint bislang ein gutes Gefühl für die Auswahl seiner Partner zu haben. Seine LP Holding mit Sitz in Köln-Mülheim, die als Obergesellschaft für seine Ventures dient, führt Podolski als Geschäftsführer allein. Für Ex-Teammanager Bierhoff ist „Lukas als Unternehmer ein Naturtalent, der hat schon Beeindruckendes aufgebaut“.

Das größte Podolski-Projekt ist das Musikfestival „Glücksgefühle“, für das vergangenes Jahr 250.000 Menschen zum Hockenheimring pilgerten. Star der größten Show dieser Art im Land war der Musiker **Volkan Yaman** (28), alias Apache 207. Dieses Jahr kommt DJ **David Guetta** (58). Poldi spielt wieder in der Champions League.

Hochgezogen hat er die Megashow mit einem Partner aus Gummersbach, der sich im Eventbusiness auskennt. 2025 sollen Poldi und Co. mit ihrem Festival einen Gewinn von einer Million Euro gemacht haben – dieses Jahr, deutet sein Partner im Gespräch an, könnten es 5 Millionen werden.

Und die Döner? Rechnen sich ebenfalls blendend. Schon 2024 wies Mangal x LP10 einen Gewinn von 300.000 Euro aus. Vergangenes Jahr kamen 50 Millionen Euro Umsatz zusammen, der Gewinn nahm die Millionenschwelle.

PER MERTESACKER
DER BAULÖWE

Per Mertesacker (41) hatte 120 Minuten in den Beinen, als er bei der WM 2014 in der Mixed Zone des Estádio Beira-Rio in Porto Alegre ein denkwürdiges Interview gab. Auf die kritischen Nachfragen eines TV-Reporters zum mühsamen Achtelfinalsieg über Algerien blaffte der Innenverteidiger zurück: „Was wollen Sie jetzt von mir?“ Glaube der Reporter denn, unter den letzten 16 Teams einer Weltmeisterschaft sei „eine Karnevalstruppe“? Er werde sich jetzt erst mal „drei Tage in die Eistonne“ legen.

Der Spruch wurde Kult, war aber für den Innenverteidiger ausgesprochen untypisch. Als Spieler galt der Mann aus Pattensen bei Hannover stets als Ruhepol mit Hang zum Phlegma. Genauso agiert heute auch sein Family-Office: grundsolide. Ein reguläres Angestelltenverhältnis ist da als Ergänzung auch nicht schlecht. Bis zum Saisonende leitet der Weltmeister noch die Nachwuchsakademie des englischen Spitzenclubs FC Arsenal mit rund 90 Mitarbeitenden. Dass der Club dieses Jahr im Champions-League-Finale steht, führt mancher in London auch auf Mertesackers Talentarbeit in den vergangenen acht Jahren zurück. Jungstars wie **Bukayo Saka** (24), **Myles Lewis-Skelly** (19) oder **Max Dowman** (16) lernten bei ihm.

Derweil führt Pers Bruder **Timo Mertesacker** (38) das gemeinsame Family-Office. Das manager magazin trifft die Brüder im Restaurant von TV-Koch **Tim Mälzer** (55) am Rande der Marketingmesse OMR Anfang Mai in Hamburg. Eigentlich wollte Timo Mertesacker, Betriebswirt, in Schottland studieren. Stattdessen hat er die Vermögensverwaltung der Familie in und um Hannover aufgebaut. Titel seiner 80-seitigen Bachelorarbeit: „Finanzplanung für Fußballprofis“.

Anders als Götze und viele Weltmeisterkollegen verzichten die Mertesackers auf Start-up-Kitzel. 2012 haben sie sich an einem Jungunternehmen mal die Finger verbrannt. Seither gilt: keine Start-ups. „Vermittler schreiben uns oft Mails, in denen klingt das so: Mario Götze ist dabei, wollt ihr nicht auch?“, sagt Timo Mertesacker. Die klare Antwort laute stets: „Nein, danke.“

Auch Weltmeisterkapitän **Philipp Lahm** (42) meidet Start-ups. Der Ex-Verteidiger des FC Bayern hat mit der Übernahme der Marken Schneekoppe und Sixtus direkt den Sprung ins Unternehmertum gewagt, statt sein Geld als Wagniskapital zu streuen. Allerdings musste er dabei mitunter Lehrgeld zahlen.

Mertesacker setzt auf Beton. Den Grundstein legte er bereits 2012 mit seinem Ex-Teamkollegen **Clemens Fritz** (45). Mit dem heutigen Sportdirektor von Werder Bremen gründete er die CP Immobilien. „So solide Per Fußball gespielt hat, so solide investieren wir in Immobilien“, sagt Timo Mertesacker.

Den Umgang mit großen Summen mussten sie jedoch erst lernen. Zu Beginn von Pers Karriere hätten sie die Finanzplanung an Berater abgegeben und in Produkte wie Schiffsfonds in-

Illustrationen: Mona Eing & Michael Meissner / Début Art / manager magazin, Mario Mensch / manager magazin

vestiert. Es gab Verluste. Das Fazit der Brüder: lieber selbst machen, die Kontrolle behalten, Verantwortung übernehmen. Und bodenständig bleiben.

„Behaltet immer 2 Millionen Euro liquide“, hat ihnen ihr Vater geraten. „Im Garten vergraben.“ Diese Grenze hätten sie nie unterschritten. „Hätten wir das missachtet, hätten wir auch Probleme bekommen können“, sagt Timo.

Ihr Portfolio umfasst mittlerweile fünf Immobilienfirmen von Hannover bis Mallorca mit verschiedenen Schwerpunkten. Mit ihrer Firma Sturm & Drang setzen die Brüder auf seriellen Modulbau und bezahlbaren Wohnraum: Mehrfamilienhäuser im Schnelldurchlauf, KfW-40-Standard, Nettokaltmiete 12,85 Euro pro Quadratmeter. Sogar an einem Handwerksbetrieb mit mehr als 40 Mitarbeitenden haben sie sich beteiligt.

Ihre einzige Techwette haben sie selbst entwickelt: Back 2 Future, kurz BTOF, eine Digitalplattform für die Immobilienvermarktung. Aktuell überlegen sie, das Konzept deutschlandweit auszurollen.

Wie man so etwas vermarktet, schaut sich Timo Mertesacker bei der OMR in Hamburg an – während Bruder Per auf der Bühne mit Weltmeisterkollege **Christoph Kramer** (35) über die WM plaudert. Strikte Aufgabenteilung im Hause Mertesacker eben.



TONI KROOS
DER ENTERTAINER

Auf dem Fußballplatz war kaum ein Deutscher erfolgreicher als Toni Kroos (36). Mit Real Madrid gewann der Mann aus Greifswald fünfmal die Champions League; zum Ende seiner Laufbahn soll Kroos für seine Pässe deutlich mehr als 20 Millionen Euro pro Jahr eingestrichen haben. Nach der Heim-Europameisterschaft 2024 hörte er auf.

Doch geschäftlich bleibt Kroos dem Fußball gleich mehrfach verbunden – etwa als Betreiber der Fußballschule Toni Kroos Academy in Madrid, die auch schon in Deutschland Fußballcamps für Kinder anbot. Einer seiner Partner ist der Versicherungskonzern Allianz.

Damit die Marke Kroos nicht allzu schnell verblasst, betätigt er sich zudem als Fußballtalker – aber nicht wie viele seiner Ex-Kollegen im Stadion. Kroos hat mit seinem Bruder **Felix Kroos** (35) den Podcast „Einfach mal Luppen“ gestartet. Für Nichtkicker: „Luppen“, hochdeutsch „lupfen“, ist eine besonders kunstvolle Art, den Gegner zu narren. Weil die beiden Ex-Profis im Podcast auch mal klare Meinungen vertreten, bleiben sie in der Branche im Gespräch.

Das nützt Kroos auch bei seinem ambitioniertesten Businessprojekt: der „Icon League“. Die Kleinfeldliga soll in kleinen Hallen und mit reichlich Social-Media-Getöse eine jüngere Zielgruppe anlocken als der etablierte Fußball, Kroos hat sie mitgegründet. Sein Mit-2014er **Benedikt Höwedes** (38) ist als Chef in einem der Icon-League-Teams ebenfalls an Bord.

Damit tritt Kroos nicht nur gegen seine Co-Weltmeister Podolski, **Mats Hummels** (37) und **Bastian Schweinsteiger** (41) an, die sich zeitweise bei konkurrierenden Ligen engagiert haben. Er kopiert auch das Modell von **Gerard Piqué** (39). Der Ex-Profi des FC Barcelona, mit dem sich Kroos ➤



zahlreiche Duelle im Stadion lieferte, hat ein Sport- und Medienimperium aufgebaut und 2022 die Kings League gegründet. Die aktuell größte Kleinfeldliga der Welt kickt bereits in einem halben Dutzend Ländern, auch in Deutschland.

Der Wettbewerb der Hallenkicker ist hart. Die Baller League der Mitgründer Hummels und Podolski, die erst vor anderthalb Jahren 25 Millionen Dollar vom Private-Equity-Riesen EQT eingesammelt hatte, läuft zwar noch in Großbritannien und den USA, hat den Spielbetrieb hierzulande aber schon wieder eingestellt.

Eine Idee, die in Kroos' Icon League entstand, macht sich nun ein anderer Weltmeister zu eigen: Basketballstar **Dennis Schröder** (32). Der Profi der Cleveland Cavaliers in den USA und Kapitän der deutschen Nationalmannschaft, die zuletzt Welt- und Europameister wurde, gilt als emsiger Geschäftsmann. Ein Gründerteam, zu dem auch eine Ex-Führungskraft der Icon League gehört, hat eine neue Basketballliga gegründet – mit dem Weltmeister aus Braunschweig als Präsident. Anders als im Fußball sollen hier Profis aus der Bundesliga gegeneinander spielen. Mit Kroos' Businessplan möchte Schröder seinen eigenen Weltmeisterstatus nutzen, um Basketball hierzulande aus der Nische zu holen.

Kroos' Icon League wird von der Agentur Sports360 gemanagt. Deren Gründer **Volker Struth** (60) gilt als einer der einflussreichsten Spielerberater Europas. Struth berät nicht nur Kroos seit Jahren. Zu seinen Kunden gehören auch Weltmeister Götze und Bundestrainer **Julian Nagelsmann** (38). Kroos selbst ist seit 2025 allerdings kein Kunde mehr bei Sports360, er ist als Teilhaber bei der Agentur eingestiegen.

Abseits vom Fußball investierte Kroos mehrfach an der Seite von **Carsten Maschmeyer** (67). Der Milliardär und Juror der Start-up-Show „Die Höhle der Löwen" holte Kroos unter anderem als Geldgeber bei HMNC Brain Health an Bord, das Medikamente gegen Depression entwickeln will. Beim Handyfolienhersteller Green MNKY, wo Maschmeyer investiert ist, fungiert Kroos als Werbegesicht.

Den Weg über prominente Co-Investoren nimmt auch Torwart Manuel Neuer. So hat er mit Ex-Tennisstar **Angelique Kerber** (38) eine Kosmetikfirma gegründet. Der Bayern-Keeper bündelt Beteiligungen an Firmen für Kaffee oder Putzmittel in seiner MN Business GmbH und übernimmt sogar Aufsichtsratsmandate.

Neuer gelang nicht alles, auch Kroos nicht. Der wurde als Spieler dafür bewundert, dass fast jeder seiner Pässe ankam – egal ob über 5 oder 50 Meter. Im Business hat er sich aber auch mal einen Fehlpass geleistet. So stieg der Weltmeister 2023 mit 14 Prozent beim Mietwagen-Start-up Duke ein, bei dem auch der Autobauer Porsche engagiert war. Ein Jahr später war das Berliner Unternehmen pleite.

ANDRÉ SCHÜRRLE
DER GRÜNDER

André Schürrle (35) hat unter den 2014er-Weltmeistern wohl den längsten Weg zurückgelegt. Anfang Oktober vergangenen Jahres etwa beim „Backyard Ultra" im Rheinland zwischen Köln und Bonn. Das Rennen geht so: 6,7 Kilometer laufen durch Feld und Wald, dann Pause bis zur nächsten vollen Stunde, und dann wieder von vorn. Das wird so oft wiederholt, bis der Läufer oder die Läuferin aufgibt. Mitorganisiert hatte das Event: Schürrle. Der Sie-

Illustrationen: Mona Eing & Michael Meissner / Début Art / manager magazin, Mario Mensch / manager magazin

ger schaffte in knapp 67 Stunden 449 Kilometer. Der Ex-Kicker landete mit 80 Kilometern auf Platz 69 von 100.

Egal. Die Quälerei, erfunden wurde sie in den USA, markierte den Auftakt zu Schürrles neuer Karriere als Unternehmer. Mit einem Freund hat er die Getränkemarke Dryll gestartet, eine Art Energydrink für Hochleistungssportler und Fitnessfreaks. Zur Produktentwicklung hat sich der Ex-Stürmer im weißen Kittel ins Labor gesetzt und eine Mischung nach der anderen probiert: mehr Salz? Weniger Zitrone? Mehr Stevia? Bis es endlich gut genug war für den Co-Gründer.

Auch weil Schürrle Weltmeister ist, hat er sein Baby weniger als ein Jahr nach dem Launch schon beim Drogerieriesen dm und der Kette Fitness First platziert. Und bald werde auch ein großer Player aus dem Einzelhandel die schlanken, weißen Dosen und das Pulver listen, sagt Schürrle. Wer? Ist noch geheim. Der Gründer sagt „LEH“, den Markenartiklerjargon beherrscht er bereits so wie früher die Flanke mit links.

Schon ins Regal bei dm und Rossmann geschafft hat es Schürrles Mit-Weltmeister **Julian Draxler** (32). Für sein Haargel der Marke Haarwald posierte er sogar mit Superstar **Lionel Messi** (38).

Schürrle ruft aus dem Auto an, er ist auf dem Weg von seinem Wohnort Berlin zum OMR-Festival nach Hamburg. Dort stellt er Dryll vor – gemeinsam mit der Hausgerätesparte des Milliardenkonzerns Bosch.

„Dass ich Teil des Weltmeisterteams von 2014 bin, hat mir viele Türen geöffnet“, sagt Schürrle. Dass der Ausrichter seines Ultra-Events die Agentur Rad Race war, war auch kein Zufall – Hauptgesellschafter dort ist Mit-Weltmeister Manuel Neuer.

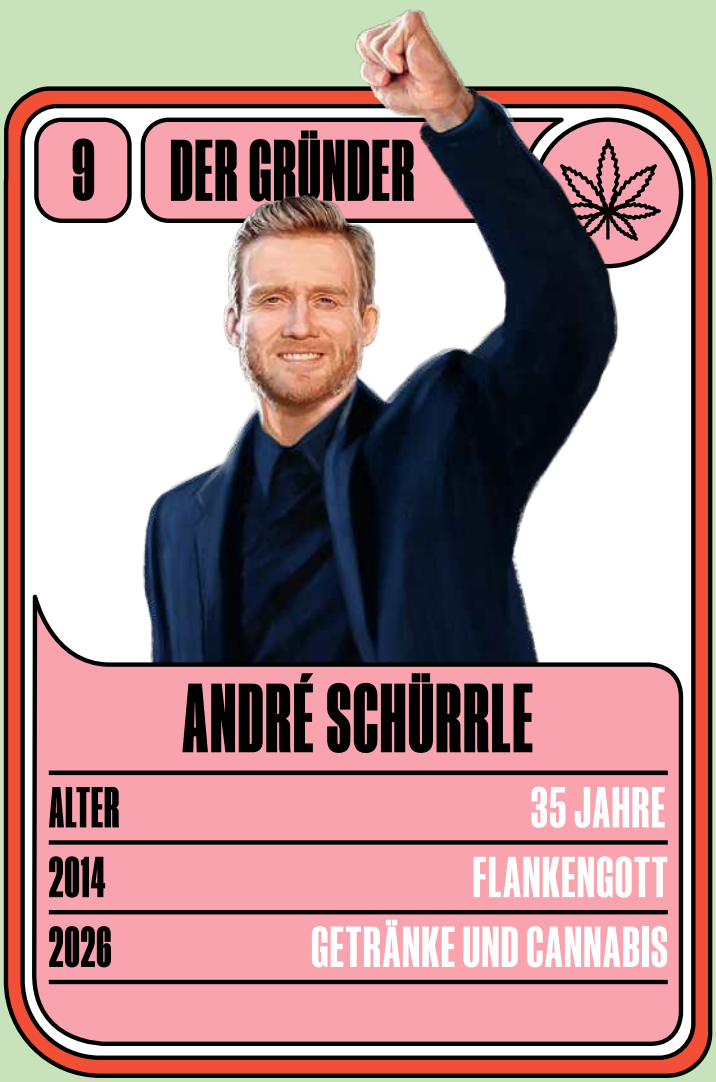
Dennoch fällt Schürrles Neustart aus dem Rahmen. Mit 29 hat er seine Fußballkarriere aus freien Stücken beendet und auf viele Millionen verzichtet, die er noch im Stadion hätte verdienen können. Schürrle wollte raus aus dem Fußball, selbstbestimmt leben. Sämtliche Angebote, die ihm danach leichtes Geld neben dem Rasen verhießen, lehnte er ab. Stattdessen zog er nach Berlin, tauchte – oft an der Seite von Götze – in die Start-up-Szene ein.

Und er widmete sich dem Extremsport, lief etwa mit nacktem Oberkörper bei Minustemperaturen Berge in Polen rauf. Neue Limits testen. Seine Aktivitäten teilte er in sozialen Medien und baute sich so eine neue persönliche Marke auf. Ohne Fußball. Und vielleicht gerade deswegen authentisch.

Der Social-Media-Pionier unter den Weltmeistern war allerdings Mesut Özil: Noch vor der WM 2014 war er als erster deutscher Sportler mit über 20 Millionen Facebook-Fans seinen Kollegen digital enteilt. Heute vermarktet sich Özil global unter dem Label M10.

Schürrle möchte selbst gestalten. Das Management seiner Immobilien hat er von seinem Vater übernommen. Mit seinen Start-up-Investments hat er einige Erfolge eingefahren. Früh dabei war Schürrle beim Blockchain-Start-up Sorare, das digitale Sammelkarten von Fußballern à la Panini verkauft. Als dessen Bewertung in Richtung 4 Milliarden Euro ausschlug, stieg er aus. Ein seltener Volltreffer, das ist ihm klar.

Mehrfach hatte Schürrle seinen Kumpel Mario Götze eingeladen, bei Sorare mitzumachen. Der zögerte zu lange und ärgert sich heute noch über die verpasste Chance. Wie gut, dass das Duo 2014 im Finale von Rio besser harmonierte. *Christoph Neßhöver/Nils Heck/Tim Spark*





DIE AKTUELLE MARKTLAGE **BRINGT SIE INS SCHWITZEN?**

Die Unterzieh-Essentials der Serie BUSINESS CLASS von mey sind die Lösung. Clevere Funktionen in jedem Detail sorgen für einen souveränen Auftritt – den ganzen Tag.

Die Business Class von mey steht für innovative Materialien, klare Linien und kompromisslose Qualität. COOLMAX®-Fasern, Anti-Schweiß-Patches und eine präzise Passform sorgen für ein sicheres Gefühl – diskret und zuverlässig, ohne unerwünschte Spuren.

FUNCTIONAL UNDERWEAR



Erhältlich in:

mey Business Class

FUNCTIONAL LAYERS

mey



Extra tiefer V-Ausschnitt

Schützt die Oberbekleidung

Geruchshemmende Einsätze gegen Schweißflecken

Verlängerter Rückenbereich

Unsichtbar unter weißen Business-Hemden in der Farbe Light Skin

Zwei Tragweisen: Einsetzbar als T-Shirt oder Unterziehshirt

Erhältlich in:

HYBRID T-SHIRT

Geruchshemmende Einsätze gegen Schweißflecken

Feuchtigkeitsregulierende COOLMAX®-Fasern

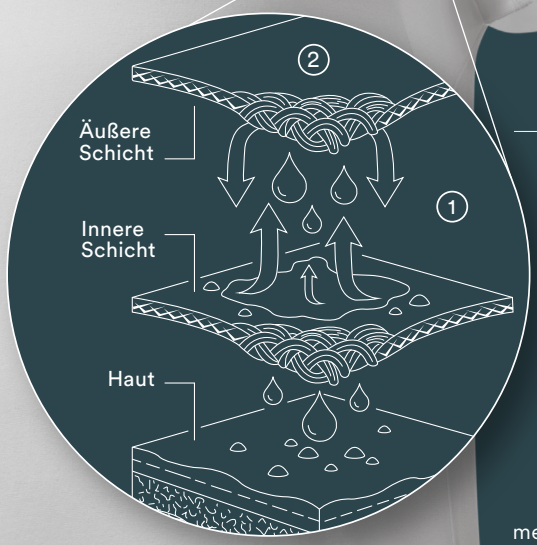
1. Hydrophil

Der Stoff, der direkt auf der Haut liegt, nimmt Feuchtigkeit schnell auf und leitet sie an die äußere Schicht weiter.

2. Hydrophob

Der Stoff verhindert, dass Feuchtigkeit auf das darüberliegende Oberteil übertragen wird.

Erhältlich in:



mey.com

UNTERNEHMEN UND MANAGEMENT



Verteidigungsbereit: Der neue BMW-Chef **Milan Nedeljković**

CAPTAIN BAVARIA

BMW ist die letzte stabile deutsche Automacht. Aber der neue CEO bekommt es mit Rivalen aus China und globalen Risiken zu tun. Wie Milan Nedeljković die Bastion verteidigen will.

„Wo ist der Puck in zwei Jahren?“ Wenn der neue BMW-Chef **Milan Nedeljković** (57) den Vorstand des Automobilbauers Ende des Monats zum Strategieworkshop im konzerneigenen Gut Schwärzenbach empfängt, dann wird diese ungewöhnliche Frage im Zentrum stehen. Der Bernstein-Analyst **Stephen Reitman** hat BMW und Nedeljkovićs Vorgänger **Oliver Zipse** (62) gern mit Eishockeylegende **Wayne Gretzky** (65) verglichen, der immer wusste, „wo der Puck als Nächstes sein wird“.

Ob Zollkonflikt, Halbleiterkrise oder Verbrennerverbot: Zipse hatte auf jede noch so unvorhersehbare Entwicklung eine Antwort, die den Aktionären wieder einen Milliardengewinn bescherte. Nun liegt die Scheibe bei Nedeljković: Wo muss BMW 2028 stehen?

Milan Nedeljković wird in den nächsten Monaten und Jahren einen Nimbus verteidigen müssen: BMW ist Deutschlands letzte verbliebene Automacht. Kein deutscher Hersteller ist globaler und gesünder aufgestellt. 155.000 Beschäftigte, vier Pkw-Marken, ein Motorradhersteller; Zipse verabschiedete sich mit einer Dividende auf hohem Niveau: 2,7 Milliarden Euro werden ausgeschüttet, davon geht allein die Hälfte an die Großaktionäre um **Stefan Quandt** (60) und **Susanne Klatten** (64). Es ist die Prämie für die Vergangenheit.

Die Zukunft hängt an Nedeljković. Er muss dafür sorgen, dass BMW einer historischen Krise trotzt. Volkswagen mit seinen großen Marken VW, Audi und Porsche streicht in Deutschland bis 2030 rund 50.000 Jobs; Konzernchef **Oliver Blume** (57) stellt mittelfristig gleich vier Werke infrage. Mercedes-Chef **Ola Källenius** (56) sucht vergeblich nach dem richtigen Kurs – und verkauft 25 Prozent weniger Autos als bei seinem Start 2019. Die großen Zulieferer Bosch, Aumovio und ZF Friedrichshafen lassen sämtlich mehr als 10.000 Frauen und Männer gehen.

BMW hat 2025 mehr verkauft und verdient als die Rivalen Mercedes und Audi (siehe Grafik Seite 32). Zipse und Finanzvorstand **Walter Mertl** (52) waren zwar einige Male sehr optimistisch und bezahlten den Übermut mit Gewinnwarnungen. Aber Nedeljkovićs ➤

Illustration: Neil Edwards / Début Art / manager magazin









Vorgänger hat den Attacken der Angreifer standgehalten, das Stammpersonal umklammert und auch in Zeiten von Chipengpässen stetig Fahrzeuge ausgeliefert.

Die von Zipse und seinem langjährigen Entwicklungschef **Frank Weber** (59) aufgebaute Technologie- und Modellgeneration Neue Klasse hat mit 50.000 Bestellungen für das erste Fahrzeug, den iX3, einen rasanten Start. Aber den hatte auch Porsche mit seinem Taycan. Dann brach der Absatz weg. Die Sorge vor einem ähnlichen Niedergang geht selbst im Vierzylinder um, der Zentrale in München.

Intern wissen sie, dass es schwieriger wird. Die bayerische Bastion BMW steht „under attack“. Auch BMW wächst nicht mehr. Die operative Umsatzrendite im Autogeschäft lag im ersten Quartal 2026 nur noch bei 5 Prozent, im Aufsichtsrat macht sich an einigen Stellen Nervosität breit. „Ich beneide ihn nicht“, kommentiert ein Münchner Entscheider Nedeljkovićs Start. Dass Zipse sich dem „massiv verschärften Umfeld“ nicht stärker gewidmet habe, sieht einer der Mächtigen als Hypothek. Ein anderer fordert vom neuen Chef daher gleich Risikopläne für „die allerschlimmsten Szenarien“.

Wenn Oliver Zipse der japanische Samurai war, der kühl, aber elegant seinen technologieoffenen Weg beibehielt, dann sollte Milan Nedeljković die Rolle des „Captain Bavaria“ übernehmen: Der Neue muss die Erfolge verteidigen, die seine Vorgänger errungen haben.

In China, lange gerade für die Deutschen der profitabelste Automarkt der Welt, greifen die großen Konzerne wie Geely und BYD mit Premiumablegern zu Tiefpreisen an. Newcomer wie Li Auto oder die Huawei-Submarke Aito wildern im lukrativen Segment der großen SUV – dem natürlichen Habitat auch von BMW. Die Zölle in den USA und die Kriege in der Ukraine und im Nahen Osten lassen die Renditen zusätzlich schmelzen.

Wie will sich Nedeljković gegen diesen perfekten Sturm wehren? Das manager magazin hat seinen Aufstieg begleitet, hat mit Weggefährten und Widersachern gesprochen. BMW, das wird dabei deutlich, wird geführt von einem Mann, der Effizienz kann und darauf erpicht ist, jede Autofabrik bis zur letzten Schraube zu optimieren.

Die Wurzeln

Als Nedeljković zwei Jahre alt ist, fahren seine Eltern vom jugoslawischen Kruševac Richtung Ulm und fangen ein neues Leben an. Der Vater ist Fabrikarbeiter, die Mutter findet eine Anstellung in einer Apotheke, von Ehingen geht es weiter nach Wuppertal, wo der junge Milan die Grundschule besucht. Später studiert er Maschinenbau in Aachen und am MIT in den USA, beschäftigt sich früh mit künstlicher Intelligenz, programmiert mit C++, wird zum Technerd und entdeckt das Rudern für sich. Danach fängt er als Trainee bei BMW in München an.

Doch die serbischen Wurzeln vergisst er nie, wie ein Foto verrät, das auf der Homepage des serbischen Möbelbauers Rast zu finden ist. Zwei Dutzend Männer und ein paar Frauen, die meisten in Arbeitskleidung, stehen da auf

1 Ist selbst Unternehmer: BMW-Chef **Milan Nedeljković**

2 Der letzte Samurai: **Oliver Zipse** zog kühl, aber elegant seinen Weg durch

3 Glücklos: **Harald Krüger** war als Stratege stark, als CEO überfordert

4 Altmeister: **Norbert Reithofer** führte und überwachte BMW zwei Jahrzehnte lang

Fotos: Markus Burke, Dirk Bruniecki / manager magazin, Julian Baumann / manager magazin, Anna Ziegler / manager magazin

einem Steg und strecken ihre Daumen optimistisch nach oben. Der Zweite von links, schwarzes Hemd, die Scheitelwelle nicht so perfekt gestylt wie sonst und eindeutig der Größte in der Gruppe, ist zumindest für die BMW-Belegschaft ein Bekannter: Milan Nedeljković.

Der 1,98 Meter große Manager arbeitet zwar seit 1993 durchgehend für BMW. Er hat aber noch einen ungewöhnlichen Nebenjob. Nedeljković gründete 1996 im Städtchen Trestnik sein eigenes Unternehmen: die Schreinerei Rast. Der Vater von drei Kindern besuchte damals einige Cousins in seiner alten Heimat. Fast alle waren arbeitslos. Der Vielvölkerstaat Jugoslawien, in dem er geboren wurde, zerfiel im Bürgerkrieg.

Nedeljković wollte helfen. Er ließ eine alte Scheune in einen Tischlereibetrieb umbauen, gewann einen Rentner für das Projekt, der 30 Jahre in der Schweiz als Handwerker aktiv gewesen war. Doch sie fanden kaum Kunden. Nach einem Jahr stand die Firma vor der Pleite, die Arbeitsbeschaffungsmaßnahme drohte zu scheitern – und Nedeljković reagierte als Unternehmer.

Der BMW-Jungmanager spezialisierte Rast auf die Fertigung hochwertiger Betten und lieferte sie nach Regensburg. Von dort aus bedient die Firma heute noch etwa 200 Fachhändler, die Betten kosten zwischen 1100 und 5500 Euro. Rast beschäftigt insgesamt 40 bis 50 Mitarbeiter. Ein „Non-Profit-Business“ sei das, erzählt Nedeljković später Vertrauten bei BMW: Er nehme kein Geld raus; „alles wird reinvestiert“.

Die Geschichte erzählt zweierlei über den neuen BMW-Chef: „Der kennt Verantwortung“, sagt ein Aufsichtsrat. Nedeljković sei anders als die gestählten Karrieremanager, die glaubten, ihnen werde keine Krise gefährlich. Er habe in seinem eigenen Unternehmen vom Nahtod bis zum soliden Business alles erlebt, so jemand denke langfristiger und unternehmerischer, auch bei BMW.

Und: Der Mann mit der serbischen und der deutschen Staatsbürgerschaft ist ein zäher Knochen. Aufgeben ist für ihn keine Option.

Der Optimierer

Wer Nedeljković in den vergangenen Jahren getroffen hat, auf den wirkte dieser Mann introvertierter als der brillante Verkäufer Zipse. Leiser. Weniger konfrontativ. Kein Manager-Posterboy, schon gar kein **Novak Djokovic** (39) der Businesswelt. Nedeljković hat sein gesamtes BMW-Leben im Produktionsressort gearbeitet. Die breite Erfahrung des idealen CEO fehlt ihm. Und doch: „Wenn es einer kann, dann er“, sagt **Hartmut Hoffmann** (83), emeritierter Professor am Lehrstuhl für Umformtechnik und Gießereiwesen an der TU München.

Hoffmann ist der Doktorvater von Nedeljković. Die beiden haben sich Mitte der 90er-Jahre kennengelernt. Nedeljković arbeitete bei BMW in einem vom späteren Konzernchef **Joachim Milberg** (83) aufgesetzten Team, das von japanischen Kaizen-Methoden lernen sollte. Er erstellte Wettbewerbsvergleiche, vor allem mit Toyota, organisierte Studienreisen nach Japan. Mehrere Doktoranden der TU München arbeiteten ihm zu. Dadurch stand er regelmäßig im Austausch mit Hoffmann.

„In einem der Gespräche hat mir Nedeljković begeistert von einer Japanreise erzählt“, erinnert sich Hoffmann. Nedeljković arbeitete an einer Benchmark-Analyse zu Presswerken. „Die Analyse war brillant“, sagt Hoffmann. Er fragte Nedeljković, ob er nicht selbst eine Doktorarbeit bei ihm schreiben wolle. Der BMW-Manager erbat sich Bedenkzeit, er hatte ja schon einen Vollzeitjob.

Hoffmann dachte, das Thema sei erledigt. Doch ein paar Wochen später sagte Nedeljković zu. Er hatte mit seiner Familie gesprochen, mit BMW, „mit Urlaub und unbezahltem Urlaub“, sagte er mir, „ginge es vielleicht“, erinnert sich Hoffmann.

Vier Jahre später reichte Nedeljković die Dissertation ein. Sein Abschluss 2004: Doktor-Ingenieur. Noch heute preist er Toyotas „Genialität der Einfachheit“, die er selbst im neuesten BMW-Werk umgesetzt sieht: der zur digitalen iFactory entwickelten Fabrik im ungarischen Debrecen.

Nedeljković mag die griffigen Schlagworte, mit denen er seine Botschaften transportiert; „Copy with Pride“ ist so eines. Was sich im Haus oder andernorts bewährt hat, wird übernommen. Der Münchner Werksleiter **Peter Weber** (54) erzählt, dass sie auch außerhalb der Autowelt schauen, etwa bei Amazon. Was machen die in der Logistik anders, was davon lässt sich bei BMW in den globalen Standardprozess einbauen?

Nedeljković steht im Konzern für maximale Standardisierung. Einen 7er auf der gleichen Anlage wie einen 3er zu fertigen? Warum nicht! „One for all“, zitieren ihn seine Leute.

2006 schickte ihn der Konzern zu Mini ins britische Oxford. Ab 2010 verantwortete er in Leipzig erst die Montage, dann von 2013 an die ganze Fabrik, und spätestens dort dürfte der wahre Aufstieg an die Spitze begonnen haben. Nedeljković baute das wohl ambitionierteste Auto, das dieser Konzern je produziert hat: den i3.

Der damalige Konzernchef **Norbert Reithofer** (69) hatte sich in den Kopf gesetzt, die Autowelt zu revolutionieren. Der i3 bestand „aus keiner Komponente, die wir in Großserie kannten“, erinnert sich einer der damals Beteiligten; er übertrieb höchstens leicht. Da war Kohlefaser, die den Stahl ersetzte, das hatte es noch nie in dieser ➤

„Milan Nedeljković hat die Fähigkeit, auch bei kontroversen Themen gemeinsam nach Lösungen zu suchen – mit der nötigen Bodenhaftung.“

Martin Kimmich, BMW-Betriebsratschef

Dimension gegeben. Hanf im Innenraum, neue Kunststoffe; und dann musste Nedeljković auch noch die Energieversorgung des Leipziger Werks auf Windenergie umstellen.

Die Sache genoss höchste Priorität in München. Alle zwei Wochen prüfte der Vorstandsausschuss „Operations" den Stand, und „die Vorstände für Produktion, Entwicklung und Einkauf sahen viele gelbe und rote Ampeln", erinnert sich ein Beteiligter.

Am Ende klappte alles. Als Reithofer die obersten Führungskräfte zum jährlichen Treffen und zum i3-Fahren ausnahmsweise nach Leipzig lud, war neben Projektleiter **Ulrich Kranz** (67) ein intern weithin Unbekannter der Star des Events: der besonnene Milan Nedeljković.

Der glänzte noch zusätzlich, weil er in Leipzig fast parallel zwei weitere Neuheiten an den Start brachte: den i8, einen teilelektrischen Sportwagen mit PS-starkem Benzinmotor zur Unterstützung der Batterie. Und den kompakten 2er Active Tourer, den ersten BMW mit Frontantrieb.

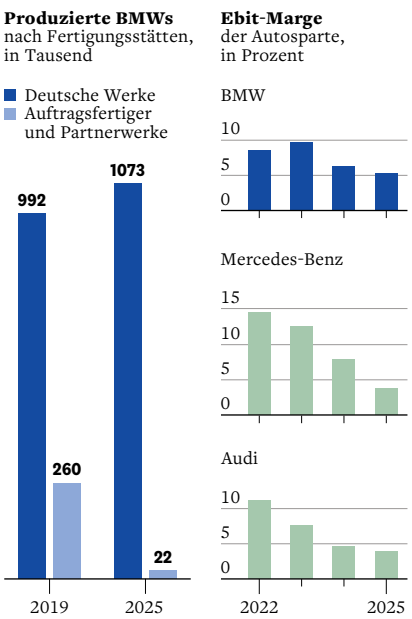
Reithofer hatte all das genau beobachtet – und Nedeljković wurde zum Leiter jenes Werks ernannt, das die Vorstände jeden Tag 20 Stockwerke unter sich sehen: München.

Dort bekam es Nedeljković stärker mit einer anderen Powertruppe im Konzern zu tun: den Betriebsräten. Der mächtige Arbeitnehmerchef **Manfred Schoch** (70) hatte sein Büro kaum 100 Meter entfernt, mit ihm stritt er über die Größe der neuen Lackieranlage. Nedeljković wusste zu überzeugen und baute seine Hausmacht aus. Schochs Vize **Stefan Schmid** (61) fuhr regelmäßig die 100 Kilometer aus seinem Stammwerk Dingolfing, um bei Nedeljković die Stimmung in der Zentrale zu ertasten und auch mal „querbeet zu diskutieren".

Später, als Produktionsvorstand, gewann Nedeljković in München auch den neuen Arbeitnehmerchef **Martin Kimmich** (53) für sich. Nedeljković nehme die Belegschaft mit und sei in der Lage, auch bei „kontroversen Themen gemeinsam nach Lösungen zu suchen – mit der nötigen Bodenhaftung", sagt Kimmich.

Heimvorteil

Kennzahlen zu Produktion und Ergebnis



Quelle: Unternehmen

Grafik: **manager magazin**

Nedeljkovićs größte Stärke ist es bislang, die Kosten auch in Zeiten zu optimieren, in denen das Wachstum ausbleibt. Er gilt als einer, der nicht wie viele andere in Etats denkt, über die sich segensreich Geld in Ressorts und Projekte verteilen lässt.

Nedeljković selbst gibt sich bescheiden, man trifft ihn bisweilen in der Loge des FC Bayern, aber beim Basketball, nicht beim Fußball. Von seinen Managern erwartet er langfristig zielführende Lösungen. Demut. Teamspirit. Und bloß nicht zu viel Geltungsdrang. Sein Leitspruch: „Sweating the Assets". Die Maschinen sollen laufen, bis die letzte Schraube herausfällt – so wie es Toyota macht.

Zipses Milliardengewinne vergangener Jahre sind auch seine Leistung. Als Produktionsvorstand hat er sich straffe Zielvorgaben gesetzt. „25 bis 25" wollte er schaffen. Die Effizienz in den mehr als 30 Werken bis 2025 um 25 Prozent steigern – und das in einem Laden, der sich von jeher für seine Effizienz rühmt. Damit es kein Herausmogeln gibt, änderte Nedeljković auch gleich die Einheit, an der er sich messen ließ: Die Kosten pro gebautes Auto sollten es sein – ein realer Wert und nicht mehr irgendein Budget.

Planungszeit halbiert

Wie das funktionieren kann, zeigte Nedeljković in Regensburg. Da ließ er seine Leute einfach machen, statt ein Jahr „nur Papier zu bedrucken", wie es einer der Planer sagt. Die Nachfrage nach dem neu auf den Markt gebrachten Einstiegs-SUV X1 war größer als erwartet, sie brauchten einen neuen Karosseriebau, um die Produktion entsprechend zu steigern. In der Regel dauern allein die Planungsprozesse, die Vergabe der Aufträge und der Aufbau der Anlagen in solchen Fällen 24 Monate. Nedeljković schaffte es in 12.

Wie? Zum Beispiel indem er auf spezifische Anpassungen verzichtete. Ein interner Generalunternehmer übernahm die Pläne aus einem anderen Werk eins zu eins. Und lokale Handwerker leiteten Strom, Wasser und Druckluft über banale Unterkonstruktionen, hochgezogen entlang von Säulen, in jede Fertigungszelle mit Robotern. „Kein Engineering, keine umständlichen Vergaben, nur Ventile", erinnert sich einer, der Nedeljković begleitete. Das ging viel schneller und kostete fast ein Drittel weniger als üblich.

Nedeljković will Unternehmer, nicht Manager. Am Ende schaffte Regensburg so bis 2025 eine Effizienzverbesserung um 28 Prozent, in Dingolfing waren es 25, in Leipzig 18 und in Mün-

„Wir sind den anderen im Markt während Covid davongefahren, einfach weil wir Autos hatten."

Ein BMW-Manager

chen 12 Prozent. Dort waren die Verkaufszahlen wegen des Hochlaufs der Neuen Klasse niedriger als gewohnt. Insgesamt erreichte Nedeljković die 25 Prozent – und damit auch sein eigentliches Ziel: Der Effizienzgewinn reichte aus, um die zusätzlichen Milliardenausgaben für das neue Werk in Debrecen und gleich fünf Batterieproduktionen auszugleichen.

Als die Konkurrenten zum Ende der Coronapandemie unter dem Halbleitermangel ächzten und die Produktion herunterfuhren, blieb BMW einigermaßen stabil. Entwicklungsvorstand **Joachim Post** (55), damals frisch zum obersten Einkäufer berufen, wundert sich noch heute: „Samstags, sonntags, feiertags; da gab es keinen Tag, an dem wir nicht in der Taskforce dabei waren." Die oberste Maxime gab der Produktionsvorstand aus: „Wir halten die Produktion nicht an", erinnert sich Werksleiter Weber; und Nedeljković erzählt im Konzern noch heute, wie sie auch mal unvollständige Autos gefertigt und die Lücken später geschlossen haben. Das Selbstbewusstsein ist geblieben: „Wir sind den anderen im Markt während Covid davongefahren, einfach weil wir Autos hatten", sagt ein Manager aus der Konzernspitze.

Auch Einkäufer und Entwickler Post galt im Konzern als Kandidat für die Zipse-Nachfolge, genauso Personalchefin **Ilka Horstmeier** (57). Am Ende wählte der Aufsichtsrat wie schon bei den letzten drei Vorsitzenden den Produktionschef.





Shakehands in Leipzig: 2013 begutachten Ex-Außenminister **Joschka Fischer** (l.) und Werksleiter **Milan Nedeljković** den E-Kleinwagen i3

Königsweg: 2015 wurde **Nedeljković** Leiter des Münchner Stammwerks

Fotos: Christoph Busse / BMW, Robert Haas / SZ Photo / picture alliance

Der Teamplayer

Bei BMW gibt es eine Art Pendel der Macht. Neun Jahre führte Norbert Reithofer den Konzern bis 2015, mit progressiven Ideen wie dem hochinnovativen elektrischen i3, aber sehr machtbewusst und nicht zu bremsen, wenn er sich etwas in den Kopf gesetzt hatte.

Dann übernahm **Harald Krüger** (60), als Stratege und Personalvorstand hochgeschätzt, aber nach einem Zusammenbruch auf der Autoshow IAA geschwächt und von den Co-Vorständen eher attackiert als gestützt.

Mit Oliver Zipse kippte das Pendel zurück zum starken Mann: ein CEO mit überragender Außenwirkung, der Robert Redford des Vorstandsbüros. Zipse zog sein Drehbuch der Technologieoffenheit unbeirrt selbst dann noch durch, als der Kapitalmarkt das Festhalten am Verbrenner als ewiggestrig abstrafte. Aber er ließ sich auch im Unternehmen wenig sagen.

Jetzt werde das Pendel wieder in die andere Richtung schwingen, sagt einer der Mächtigen. „Nicht so weit wie bei Krüger, das wäre auch nicht gut", aber Nedeljković höre zu, nehme die Argumente der Leute an, „gibt ihnen das Gefühl, sie würden gehört – auch wenn er hinterher anders entscheidet". Der neue Chef wird BMW im Team verteidigen, nicht als Solist.

Geholfen habe, so erzählt es einer der Kontrolleure, Nedeljkovićs Reifeprozess. Der neue Chef habe lange „Potenzial im Auftritt" gehabt. Wenn es komplizierter oder politischer wurde und Nedeljković sich selbst offenbar nicht mehr ganz sicher war, „dann wirkte er verkrampft, nicht mehr souverän". Aber ➤



Senkrechtstart: Gut 50.000 Vorbestellungen zählt BMW beim Elektro-SUV iX3

Nedeljković arbeitete an sich selbst. Und dann, erinnert sich der Beobachter, habe er die Schwäche vor einem guten halben Jahr abgelegt: „Das ist deutlich besser geworden, bevor die Berufung zum CEO feststand. Das hat ihm dann auch geholfen."

So unterschiedlich sie waren, eines haben die CEOs der vergangenen Jahre gemeinsam: Sie luden ihre Co-Vorstände und die – nie mehr als eine – Co-Vorständin ins konzerneigene Gut Schwärzenbach zum Workshop an den Tegernsee.

Hier hat schon Reithofer beim „thought leadership retreat" seinen „Strategieprozess 2018" diskutiert. Auch Nedeljković hat Beratungsbedarf: Er muss dem Aufsichtsrat in der Julisitzung einen ersten Strategieaufschlag geben: Was hat er vor, in welche Richtung will er BMW in den nächsten fünf Jahren steuern? Bei der zweitägigen Strategiesitzung im Oktober erwarten sie es dann genauer ausgearbeitet, Nedeljkovićs Programm.

Manch ein CEO würde da erst mal zum Sparhammer greifen. Doch große Programme meidet BMW. Jeweils ein Ebit-Punkt pro Jahr soll bei Fixkosten, Herstellungskosten und aus dem gesamten Ökosystem geholt werden, gibt Finanzer Mertl vor. 2,5 Milliarden Euro habe BMW so 2025 eingespart, Programme seien da nicht nötig.

Nedeljković wird mit dem neuen Vorstand vielmehr seine Prioritäten ausarbeiten für die nächsten Jahre. Mit dem neuen Produktionsvorstand **Raymond Wittmann** (48), dazu dem Nedeljković-Vertrauten **Michael Nikolaides** (52) als neuem Strategiechef: Es gilt, BMW noch einmal sicherer aufzustellen. Eine gemeinsame Linie zu finden.

Fabriken unter Volllast

Wenn sich der Vorstand in Schwärzenbach über die Flugrichtung des Pucks und die BMW AG des Jahres 2028 berät, wird Nedeljković bereits Antworten erwarten – und sie mit seinen eigenen Vorstellungen übereinanderlegen.

Der Vertrieb wird seine Ideen dazu erklären, wie er den Marktanteil in den USA weiter erhöhen und Ende 2027 „The New Retail" einführen will: das Agentursystem. Der Einkauf wird präsentieren, wie er verstärkt ganze Fahrzeugmodule in China beschaffen kann, sich etwa für den zu teuren Mini auch mal aus einem Industriebaukasten bedienen. Und dann ist da noch das Angebot von BMW-Antrieben oder anderen Komponenten für andere Hersteller: Wie lässt sich das weiter ausbauen, genauso die Kooperation mit Toyota?

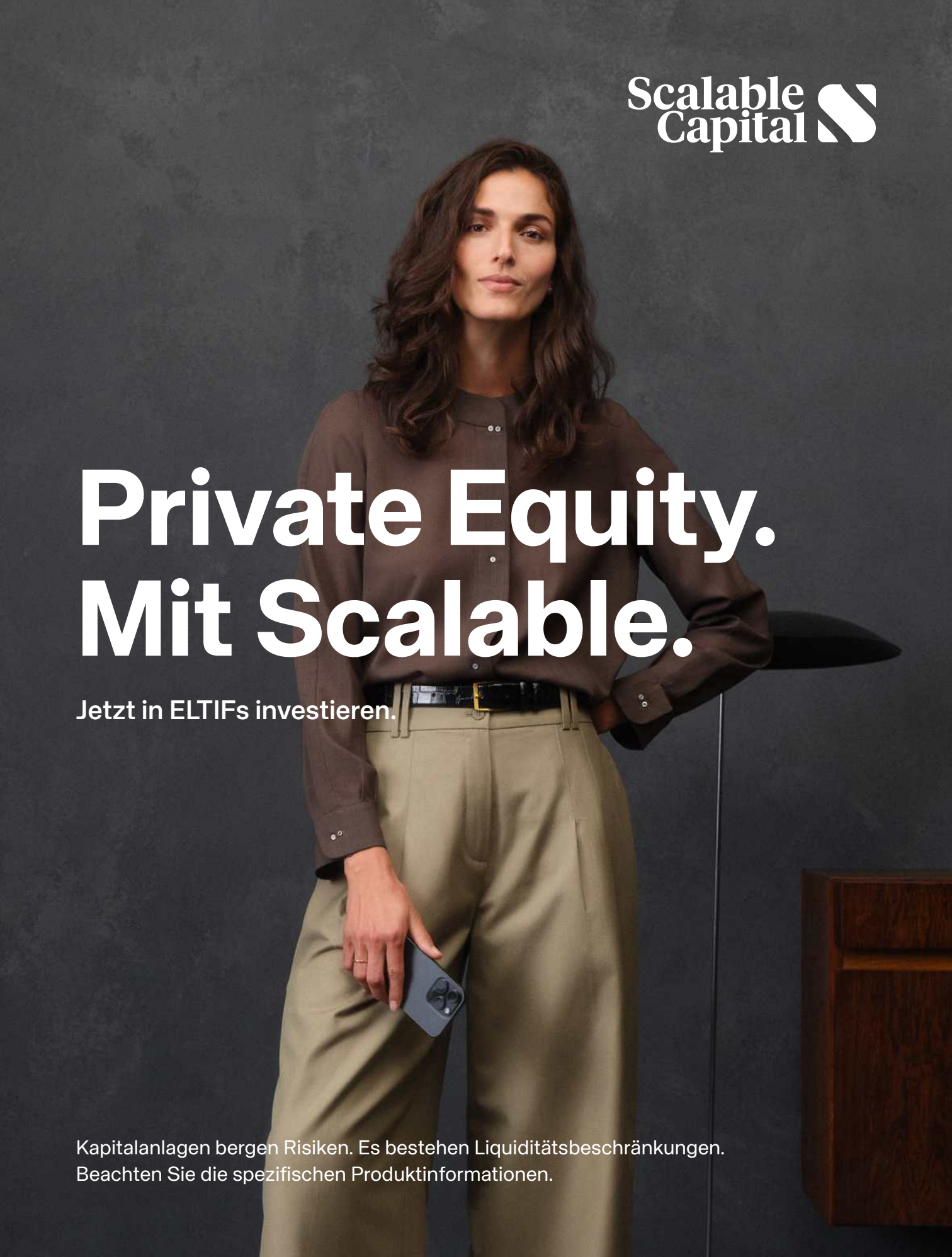
Aktuell ist die Situation in China am gefährlichsten. Minus 10 Prozent im ersten Quartal, das ist besser als die Konkurrenz. Aber binnen zwei Jahren hat BMW dort beim Absatz 200.000 Autos verloren. Statt der erwarteten eine Million Verkäufe pro Jahr kämpft der Vorstand jetzt darum, die Grenze von 600.000 zu halten.

Und auch insgesamt ist BMW im Vergleich zu 2019 nicht gewachsen, was die Zahl der Auslieferungen angeht. Die Leistung besteht darin, dass Nedeljković dafür gesorgt hat, dass die deutschen Fabriken mit Ausnahme von München fast unter Volllast produzieren. Regensburg, Leipzig und teils auch Dingolfing arbeiten im Dreischichtbetrieb. Nedeljković hat das erreicht, weil er die Zusammenarbeit mit externen Auftragsfertigern wie VDL Nedcar und Magna Steyr nahezu komplett eingestellt hat. Der Anteil der vier deutschen Werke am weltweiten Produktionsvolumen stieg parallel von rund 39 Prozent auf fast 44 Prozent (siehe Grafik Seite 32).

In München sehen sie den kräftigen Heimat-Footprint als Stärke. Aber bleibt der erhoffte Wachstumsturbo durch die Neue Klasse aus, muss Nedeljković nachsteuern – und die Kapazitäten womöglich zurückbauen. In China und irgendwann auch in Deutschland. Fix ist bereits: Der neue Chef will die Produktionskosten pro Fahrzeug in den nächsten Jahren noch mal um 10 Prozent drücken. Vielen wäre das nicht zuzutrauen. Captain Bavaria womöglich schon. ◼

Franz Anko-Hubik/Michael Freitag

Foto: VCG / IMAGO


Scalable Capital
Private Equity.
Mit Scalable.
Jetzt in ELTIFs investieren.
Kapitalanlagen bergen Risiken. Es bestehen Liquiditätsbeschränkungen.
Beachten Sie die spezifischen Produktinformationen.



Aufräumarbeiten: Bahn-Chefin **Evelyn Palla** hat einen Wust von Problemen geerbt.
Der Tiefbau des neuen Stuttgarter Hauptbahnhofs wird wohl frühestens 2030 vollendet sein.

TUNNELBLICK NACH VORN



Fotos: Urban Zintel / DER SPIEGEL, Johannes Simon / SZ Photo / picture alliance

Das Bahn-Projekt *Stuttgart 21* wird immer teurer und scheinbar nie fertig. Jetzt will Konzernchefin Evelyn Palla das Vorhaben ins Ziel bringen. Doch die Chancen für einen pannenfreien Endspurt sind gering.

Eines lässt sich über **Evelyn Palla** (53) gewiss nicht sagen: dass es ihr an Tapferkeit mangelt. Stoisch schritt die Bahn-Chefin im Dezember durch ein Spalier singender Projektgegner, bevor sie auf einem Podium der Presse erklärte, warum das Bahn-Vorhaben Stuttgart 21 (S21) nicht wie geplant fertig wird. Die Eröffnung Ende 2026 musste sie jedenfalls absagen. Gelassen ertrug Palla, dass sie dort vorn wie auf der Anklagebank saß. Die Herren neben ihr – Vertreter der regionalen Projektpartner – rangen derweil die Hände – eine wenig hilfreiche Geste von Verzweiflung und Ratlosigkeit.

Die Bahn-Chefin kündigte eine „umfassende Revision" an und steuerte dann auf den zentralen Satz ihrer Rede zu: „Ich möchte nicht einfach wieder zur Tagesordnung übergehen."

Zur Tagesordnung, das hieße bei Stuttgart 21: ein paar Milliarden draufpacken, einen neuen Eröffnungstermin nennen – und wahrscheinlich bald wieder alles umwerfen. Palla aber will erkennbar raus aus der toxischen Spirale, in der das Projekt gefangen scheint: immer teurer, immer später.

Ursprünglich sollten 2,5 Milliarden Euro reichen, um Stuttgart einen neuen Hauptbahnhof zu bescheren, außerdem 56 Kilometer Tunnel, eine S-Bahn-Station, einen Bahnhof am Flughafen und weitere große Bahnanlagen. Nach letztem öffentlich bekannten Stand wird es fast das Fünffache des Veranschlagten, rund 11,5 Milliarden Euro. Und selbst das ist noch zu optimistisch kalkuliert, wie aus einem vertraulichen Bericht für den Aufsichtsrat vom 25. März hervorgeht, der dem manager magazin vorliegt: „Es ist von deutlichen Mehrkosten auszugehen", warnt das Dokument.

Seit 2010 wird gebaut, 2019 wollten sie fertig werden. Jetzt ist in Bahn-Kreisen von 2030 die Rede. Nach den bisherigen Erfahrungen müsste man wohl ein „frühestens" anfügen.

Palla aber hofft auf klare Verhältnisse. „Das Ziel ist", bekräftigte die Bahn-Chefin im Mai auf Nachfrage des manager magazins, „einen verlässlichen Plan zur Inbetriebnahme vorzulegen, den wir einhalten".

Bis zum Sommer soll die Revision belastbare Ergebnisse liefern. Hält sich die zuständige Kommission an den Zeitplan, der dem Aufsichtsratspapier beigefügt ist, wird es schon im Frühsommer so weit sein. Demnach soll am 12. Juni intern der neue Termin für die Inbetriebnahme festgelegt sein. Der Prüfungs- und Compliance-Ausschuss des Aufsichtsrats bekommt den neuen Plan am 22. Juni zu sehen, zwei Tage später berät das gesamte Gremium über den Start und über die wahren Gesamtkosten des Projekts.

Die Chancen für einen pannenfreien Endspurt stehen trotzdem schlecht. Vor dem Ziel türmen sich noch die tückischsten Hindernisse auf. Dazu zählen der Brandschutz und andere Sicherheitsfragen sowie die vielen Baumängel, die üblicherweise erst kurz vor Schluss auffallen. So wie seinerzeit beim Berliner Flughafen BER, dessen Eröffnung sich um acht Jahre verzögerte.

Vor allem könnte die ambitionierte Digitalisierung des Bahnknotens Stuttgart den Start für unabsehbare Zeit aufhalten. Stuttgart 21 – die 21 steht für das 21. Jahrhundert – verschlingt weit mehr dieser 100 Jahre als jemals gedacht.

Planlos ins Abenteuer

Versprochen war es ganz anders. S21 sei das „bestgeplante und am besten berechnete Projekt der Deutschen Bahn AG", tönte 2003 der damalige Bahn-Boss **Hartmut Mehdorn** (83). Es war gewiss nicht sein einziger Irrtum. Aber sein größter.



Hoffnungsträger? Projektchef **Klaus Müller**

Stuttgart 21, 1994 erstmals vorgestellt, litt von Anfang an unter diffusen Zielen und Zweckoptimismus.

Nie wurde deutlich, was Stuttgart 21 im Kern sein soll: ein Verkehrsprojekt? Ein Städtebauprogramm? Oder ein Wünsch-dir-was fürs Ländle?

Von allem wohl etwas. Hier ein Tiefbahnhof mit Durchgangsverkehr, der die Züge angeblich besser durchschleust als der alte oberirdische Kopfbahnhof. Dort 100 Hektar Baugrund in bester Lage, wenn der neue Bahnhof durch Tunnel angefahren wird und das Gleisfeld oben überflüssig wird. Dazu noch ein paar Extras für die Region, etwa eine Blitzverbindung zwischen dem Bahnhof und dem Flughafen Stuttgart, auf die bedeutende Airports wie München neidisch sein könnten.

Tatsächlich gibt es Konflikte zwischen den Zielen. Wenn die Bahn dem Städtebau zuliebe in den Untergrund weicht, nimmt sie sich Spielraum für spätere Pläne. Unbewiesen ist zudem, dass ein Kopfbahnhof den Verkehr über Gebühr aufhält. Als die ersten Pläne für S21 reiften, in den 80er-Jahren, wurden viele Züge noch von Loks gezogen, die dann in einem Sackbahnhof aufwendig umgespannt werden mussten. Heute gibt es fast nur noch Triebzüge mit Führerständen vorn und hinten. Die Lokführer müssen nur einmal den Bahnsteig entlanglaufen und die Kanzel wechseln, während die Passagiere aus- und einsteigen.

Bei der Bündelung verschiedener Zwecke wie bei S21 gerät nicht zuletzt schnell aus dem Blick, ob Aufwand und Ertrag in einem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen. Der damalige Bahn-Vorsteher **Rüdiger Grube** (74) nannte Ende 2009 die Bausumme von 4,5 Milliarden Euro „die Sollbruchstelle für das Projekt". Später erklärte er, der Bau sei für die Bahn bis rund 4,7 Milliarden Euro wirtschaftlich. Von einem effizienten Mitteleinsatz kann demnach wohl keine Rede mehr sein, selbst mit üppigem Inflationsaufschlag.

Nur einmal wackelte S21: 2013, beim Stand von 6,5 Milliarden Euro. Ein Gutachten verglich die Optionen Fortsetzen oder Ausstieg. Ergebnis: Ein Vorteil von 77 Millionen Euro beim Fortsetzen. Es ging weiter, auf Basis eines vermute-

ten Vorzugs von gut einem Promille der kalkulierten Bausumme. Wobei die Kalkulation nach heutigem Wissen vollkommen danebenlag.

Zum Zurückdrehen ist es heute allemal zu spät, dafür ist viel zu viel entstanden. Und einiges kann sich sogar sehen lassen.

Besonders der neue Tiefbahnhof – im Rohbau fertig – kommt bei Besuchertagen gut an. Selten wirkte ein unterirdisches Bauwerk so oberirdisch. Große runde Dachfenster lassen viel Tageslicht ein. Die Kuppel ruht auf kelchartig geformten Stützen, die Eleganz ausstrahlen. Keine Spur von Brutalismus, geschwungene Formen dominieren über harte Kanten.

Auch haben sich einige Befürchtungen der Projektgegner nicht erfüllt. Die alte Empfangshalle mit dem wuchtigen Uhrturm, der denkmalgeschützte Bonatzbau, ist stehen geblieben und wird weiter der zentrale Zugang sein. Die Bahnsteige und die Gleise haben zwar ein leichtes Gefälle – 6 Meter Höhenunterschied bei 420 Meter Länge –, sind aber bei Weitem nicht so schräg wie vielfach suggeriert.

Vor Ort wirkt es fast, als fehlten nur noch ein paar Kacheln und die Rolltreppen, dann könne Evelyn Palla zur Eröffnung anrücken. Doch die wahre Lage ist eine ganz andere.

Der Revisionsbericht, so viel steht schon fest, wird eine lange Mängelliste. Es gibt offenbar Probleme mit der Zu- und Abluft, die zwingend gelöst werden müssen. Ebenso hapert es bei der Notstromversorgung.

Dem Bericht an den Aufsichtsrat ist zu entnehmen, dass das unterirdische Technikgebäude, das als erstes Gebäude von S21 schon 2010 konzipiert wurde, aus der Zeit gefallen ist und angepasst werden muss.

Es werden zudem „Rissbildungen im verlegten Bodenbelag der Bahnsteige“ genannt; Sachverständige sollen nun klären, wie das Verlegen zukünftig gelingen kann.



Schöne neue Welt: Phantombild der geplanten Bebauung auf dem bisherigen Gleisfeld



Zukunftsprojekt seit 1994: Baustelle des Stuttgarter Hauptbahnhofs

Fotos: DB, PR, Arnulf Hettrich / imageBROKER / Ullstein Bild

Fachleute verzweifelt gesucht

Die Räte erfahren darüber hinaus von Brandschutzproblemen bei den Stegen, die am Dach aufgehängt sind. Nicht zuletzt gebe es einen Mangel an Fachleuten für die „Planung, Planprüfung und Abnahme der Anlagen der Leit- und Sicherungstechnik, Telekommunikation und Elektrotechnik“. Die Bahn steht sich hier augenscheinlich selbst im Weg, die verschiedenen Bahn-Töchter buhlen um die raren Expertinnen und Experten. „Es konkurrieren viele Projekte um dieselben und für die Summe der Projekte nicht ausreichenden Ressourcen“, heißt es in dem Bericht.

Das mit Abstand größte Störfeld bildet aber die weit zurückhängende Digitalisierung. Der Statusbericht geht darauf an mehreren Stellen ein. Die Deutsche Bahn hat sich Großes vorgenommen: Sie will den Zugverkehr im Großraum Stuttgart auf modernste Leit- und Sicherungstechnik umstellen. Die Agenda, genannt „Digitaler Knoten Stuttgart“ (DKS), kam spät zu S21 hinzu. Erst 2020 stand der Beschluss.

Es wurde nie ganz klar, warum die Bahn sich damit auf den letzten Metern zusätzlichen Ballast auflud. Denn abseits des Großraums Stuttgart entwickelt sie ausgesprochen wenig digitalen Ehrgeiz. Rund 60 Prozent des Netzes sind überhaupt nicht digitalisiert, die übrigen 40 Prozent meist mit relativ alter Technik. Es ist zwar viel von der „Digitalen Schiene Deutschland“ die Rede. In der Praxis aber passiert fast nichts. Auch bei der sogenannten Generalsanierung – der mil- ➤

liardenschweren Überholung der wichtigsten Gleiskorridore – verbaut die Bahn nur die altvertrauten elektronischen Stellwerke anstatt der angestrebten digitalen Stellwerke.

Die Bahn nennt regelmäßig ein Argument für DKS: mehr Kapazität. Digital überwacht und gesteuert, können die Züge mit kürzeren Abständen fahren. Es passt mehr Verkehr ins System.

Damit bestätigt sie jedoch indirekt einen bösen Verdacht, der von Anfang an auf Stuttgart 21 lastete: dass die acht Gleise des neuen Hauptbahnhofs zu knapp bemessen sein könnten.

Der Zweifel hielt sich auch deswegen, weil die Politik heute mit mehr Bahnreisenden plant als noch zu Beginn des Projekts. Zudem herrscht inzwischen ein anderes Leitbild für den Bahnverkehr vor. Es geht weniger um Tempo auf ausgewählten Strecken als um Taktverkehr – schnelle und verlässliche Umstiege zwischen verschiedenen Bahnen, gerade auch zwischen Nah- und Fernverkehr. Das verlangt Bahnhöfe mit einer gewissen Leistungsfähigkeit. Ein europäisches Musterbeispiel für eine solche Drehscheibe steht in Zürich – mit Durchgangsgleisen unten und einem Kopfbahnhof oben. In Stuttgart hingegen soll es allein der Tiefbahnhof richten.

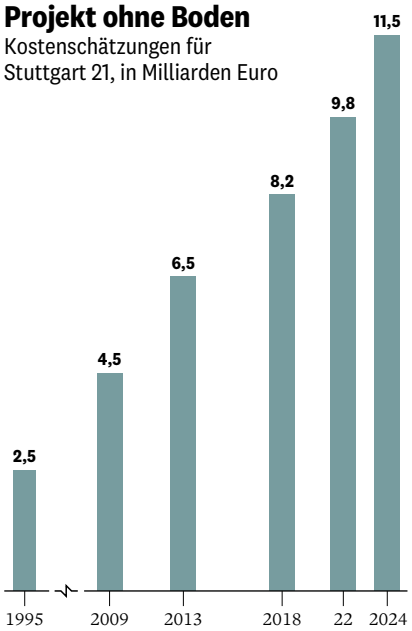
Die Deutsche Bahn bestreitet einen Engpass. Und verweist auf ein Gutachten von 2011. Ein Stresstest ergab damals, dass der Durchgangsbahnhof ausreicht und sogar mehr Zugverkehr abwickeln kann als der Kopfbahnhof.

Auch Evelyn Palla hält die Station für richtig dimensioniert. „Die Kapazität des künftigen Stuttgarter Hauptbahnhofs ist für den absehbaren verkehrlichen Bedarf völlig ausreichend bemessen“, versichert sie.

Und doch greift die DB zum Kapazitätsbooster DKS. Mit Chancen – und hohen Risiken. Die Bahn selbst nennt ihre Agenda ein „Pilotprojekt“ – da schwingt die Gefahr des Scheiterns schon im Namen mit. Dies umso mehr, als die DB kaum Erfahrung mit digitaler Bahnausrüstung der neuesten Generation vorweisen kann.

Um eilig noch etwas Know-how zu sammeln, beschloss sie 2020 parallel zum digitalen Knoten Stuttgart das sogenannte Schnellläuferprogramm. Diverse kleinere Bahnknoten im Land sollten flugs digital ertüchtigt werden. Der Bund gab 500 Millionen Euro dazu. Herausgekommen ist wenig. Nach Ansicht externer Fachleute wurde nirgendwo fundamental Neues verbaut. „Da wurde getrickst und alte Technik als hochmodern verkauft“, klagt ein Ingenieur, der die Projekte eng begleitet hat.

Projekt ohne Boden
Kostenschätzungen für Stuttgart 21, in Milliarden Euro



Quelle: Unternehmen, mm-Recherche
Grafik: **manager magazin**

Keine gute Basis für die Pioniertat in Stuttgart. Zumal die Bahn jetzt noch höher greift. So will sie das digitale Zugsicherungssystem ETCS, das ohne Signale auskommt, nicht nur auf den Strecken einsetzen, sondern auch in den Bahnhöfen. Daran hat sich in Europa noch keiner gewagt, auch nicht die in ETCS erfahrenen Schweizer.

Zugleich setzt die Bahn auf ein Funksystem, das die Zukunft im Namen trägt: Future Railway Mobile Communication System (FRMCS). Dieser Zugfunk wird allerdings noch bei keiner europäischen Bahn eingesetzt. FRMCS ist – so sagen es unabhängige Kenner – noch nicht ausgereift; es fehlen Tests, Zulassungen und praktische Erfahrungen.

GROSSE DIGITAL-PLÄNE TREFFEN AUF WENIG PRAKTISCHE ERFAHRUNG.

Die Schuld für die bislang so zähe Digitalisierung von S21 sehen Bahn-Vertreter nicht bei sich, sondern beim Ausrüster Hitachi, der die Anlagen liefern soll. Sie werfen dem Unternehmen vor, Fachpersonal abgebaut zu haben und das Projekt nur mit halber Kraft zu betreiben. Hitachi bestreitet den Personalabbau.

Tatsächlich hätte der Ausrüster guten Grund, seinen Elan zu bremsen. Er hatte den ursprünglichen Digitalpartner für S21, die Signaltechniksparte von Thales, übernommen, weil es Hoffnungen gab, im Anschluss an das Pilotprojekt im Südwesten das bundesweite Netz der Bahn digitalisieren zu können. Das fällt nun aus. Der digitale Knoten wird noch lange eine Insel bleiben, die weniger als 2 Prozent des deutschen Schienennetzes ausmacht.

Projektchef Nummer sieben

Die Verantwortung für die Verzögerung tragen wohl eher die Bahner und ihr Konzept. „Die Bahn hat in Stuttgart ihr größtes Bauprojekt mit riskanten, noch nicht erprobten Techniken verknüpft – das kann nicht funktionieren“, sagt ein Technologieberater, der häufig für die Bahn arbeitet.

Er ist skeptisch, dass sich an der misslichen Lage bald etwas ändert. „Mit dieser Lösung wird Stuttgart 21 auch 2030 nicht in Betrieb gehen“, prophezeit er, „und später auch nicht“.

Den einzigen Ausweg sieht der Experte im Abrüsten. Die Bahn müsse technische Zielvorgaben streichen und einfacher denken. Sie könnte auf bewährte digitale Technik zurückgreifen, etwa auf eine Neuauflage des Zugsicherungssystems LZB80. Das ist zum Beispiel bei der S-Bahn München im Einsatz und erlaubt eine relativ dichte Zugfolge. Sie bliebe allerdings hinter der Performance zurück, die sich die Bahn von ihrem High-End-Ansatz verspricht.

Für einen Reset bei DKS fehlt Bahn-Lenkerin Palla wohl noch der Leidens-

druck. Sie setzt erst mal auf einen neuen Projektleiter: **Klaus Müller** (58). Er löste Anfang März den erfahrenen Bauprofi **Olaf Drescher** (66) ab. Als Drescher 2020 Projektchef wurde, hatte er eine klare Vorstellung von sich: „Ich bin der sechste Projektleiter“, sagte er, „und der letzte“. Noch so ein S21-Irrtum.

Die Nummer sieben, Klaus Müller, war bis Januar 2026 Digitalvorstand der Netzsparte DB Infrago. Seine Ernennung zum neuen Cheforganisator in Stuttgart löste in Fachkreisen Erstaunen aus. Er gilt als einer der Propheten der womöglich zu hoch gegriffenen Digitalisierung.

Teuer wird der Weg zur Eröffnung allemal. Die Formulierung „deutliche Mehrkosten“, die sich an gleich zwei Stellen des Berichts an den Aufsichtsrat findet, deutet im Kontext des Projekts wohl auf mehrere Milliarden Euro Aufschlag.

Die DB muss die Mehrkosten allein stemmen. Der Verwaltungsgerichtshof in Mannheim entschied im August vergangenen Jahres final, dass die Projektpartner – Land, Stadt, Region und Flughafen – nicht für die Kostensteigerungen aufkommen müssen. Für sie gilt der Festpreis von rund 4,5 Milliarden Euro, an dem sie sich mit 1,54 Milliarden Euro beteiligen.

Für die klamme DB ist das ein harter Schlag. Gerade erst hatte sie ihre Logistiktochter DB Schenker für 14,3 Milliarden Euro verkauft und sich dadurch etwas Luft verschafft.

Ballast für den Staatshaushalt

Letztlich allerdings werden die Kosten nicht bei der Bahn hängen bleiben, sondern bei der Allgemeinheit. Der Bund als Eigentümer der DB wird der teuren Tochter umso öfter Kapitalspritzen zukommen lassen müssen. Und die wieder wachsenden Schulden der Bahn sind am Ende die Schulden aller.

Für die Rätinnen und Räte des Konzerns hält das Infopapier zu S21 nur den Trost bereit, dass sie auf Wunsch bald tief in die neue Kalkulation eintauchen dürfen. „Für Mehrkosten wird eine prüfbare Dokumentation hinterlegt“, verspricht die Unterlage.

Hoffnung für Stuttgart 21 ziehen viele Beteiligte dieser Tage aus einer ehemaligen Baustelle: der Elbphilharmonie in Hamburg. Die hat auch jede Vorgabe gesprengt, wurde erst 2017 anstatt wie geplant 2010 fertig, kostete gut 800 statt der anfänglich genannten 77 Millionen Euro. Das Desaster ist vor Ort heute weithin vergessen. Alle sind stolz auf ihre „Elphi“, das neue Wahrzeichen der Hansestadt. Kann es so nicht auch in Stuttgart werden?

Ein paar Unterschiede sollten die Optimisten beachten. Bei der Elbphilharmonie ging es finanziell um ganz andere Dimensionen. Und wäre der Bau in Hamburg gescheitert, hätte die Stadt nur auf ein neues Konzerthaus verzichten müssen. Bei Stuttgart 21 aber geht es um ein Zentralstück des öffentlichen Verkehrs. Funktioniert es am Ende nicht wie versprochen, könnte statt eines Wahrzeichens etwas ganz anderes herausspringen: ein Mahnmal der Unvernunft. *Michael Machatschke*



Kompetent. Zuverlässig.

Menschlich.

Gemeinsame Nothilfe, die von Herzen kommt.
Dank Ihrer Solidarität!

Aktion-Deutschland-Hilft.de

Bündnis der Hilfsorganisationen

Aktion Deutschland Hilft 25 Jahre



B wie Benchmark: Breuningers Luxusstrategie geht auf, aber die Umsatzrendite schrumpft

Leucht-turm und Laden-hüter

Breuninger gilt als letzter Lichtblick unter Deutschlands Kaufhäusern. Dass sich für den Vorzeigehändler trotzdem kein Käufer findet, gefährdet die Zukunft.

Foto: Jewgeni Roppel / manager magazin

Es ist jetzt zwei Jahre her, da vollzog Breuninger-Chef **Holger Blecker** (56) eine Hundertachtziggradwende. Zunächst heuerte er Anfang 2024 die Investmentbank Macquarie an, um die insolvente Luxuskaufhauskette KaDeWe zu übernehmen. Mehr als 100 Millionen Euro soll Breuninger geboten haben.

Als die thailändische Central Group das Rennen machte und auch gleich für eine Milliarde Euro die prestigeträchtigste Immobilie nahe dem Berliner Kurfürstendamm erwarb, dachten Blecker und vor allem die Breuninger-Eigner um. So viel Geld für ein Pleitehaus? Was müsste dann erst für die florierende Breuninger-Kette zu holen sein?

Sie verlangten rund 2,5 Milliarden Euro für ihre 13 Filialen in Deutschland und Luxemburg, das boomende Onlinegeschäft und das firmeneigene Immobilienimperium – und landeten den nächsten Flop. Investoren kanzelten die Offerte als „Mondpreis“ ab; seit einigen Wochen ist der Verkaufsprozess abgeblasen.

Breuninger, das ist zentral für diese Geschichte, gilt im Einzelhandel als Leuchtturm. Wenn Blecker zeigen will, warum das so ist, muss er nicht weit laufen. Der Chef residiert im fünften Stock des Stuttgarter Stammhauses. Vorbei an einer Champagnerbar, Designertaschen und Luxusparfüms führt er die Rolltreppe hinunter in die nach eigenen Angaben größte Schuhabteilung Süddeutschlands. Breuninger bekommt Marken und Modelle, die einige Hersteller nur über ausgewählte Partner vertreiben, und schafft damit ein Shoppingparadies von Alaïa bis Zegna.

Der Lohn ist Loyalität. Über zwei Millionen Menschen besitzen die Kundenkarte des Händlers. Breuninger nutzt die Daten für Angebote oder die Einladung zu Events. Erst vor wenigen Wochen verwandelten Starköche die vierte Etage in Stuttgart in einen Gourmettempel. „Wir sind ein Familienunternehmen und agieren mit Umsicht“, betont Blecker. „Und wir versuchen, jeden Tag besser zu werden.“

Aber in diesem Familienunternehmen, das ist weniger bekannt, wird seit einem Vierteljahrhundert heftig gestritten. Die beiden Hauptgesellschafter misstrauen einander, Nachfahren des Gründers fühlen sich um ihr Erbe geprellt, es gab diverse Prozesse und eine dubiose Übernahme. Dass Breuninger trotz allem Maßstäbe setzt, sich immer wieder neu erfindet und demonstriert, wie Einkaufen zum Erlebnis wird, grenzt an ein Wunder.

Ein Verkauf hätte Ruhe gebracht. So bleibt die Frage, wie lange das alles noch gut geht. In einem Land am Rand der Rezession verdient auch Breuninger nicht mehr so gut wie früher, die ambitionierten Pläne erfordern hohe Investitionen, die Unruhe unter den Gesellschaftern gefährdet die Zukunft.

Das Stammhaus in Stuttgart wurde schon 1881 von **Eduard Breuninger** gegründet. Am stärksten geprägt hat das Unternehmen aber ein inzwischen 78 Jahre alter Niederländer namens **Willem Gerardus van Agtmael**. Van Agtmael ist eigentlich Hoteldirektor, zum Kaufhauskönig avancierte er durch einen tragischen Todesfall und einen Coup, der bis heute für Wirbel sorgt.

Van Agtmael leitete einst ein Hotel der Kette Holiday Inn in Sindelfingen. Dort traf er 1972 auf Gründerenkel **Heinz Breuninger**, wechselte ein Jahr später zum Handelskonzern und avancierte für den Patriarchen schnell zum Ersatz für dessen bei einer Skitour tödlich verunglückten Sohn **Günter**.

Als der Inhaber 1980 einem Krebsleiden erlag, übernahm van Agtmael, gerade 33 Jahre alt, ➤

die Führung des Unternehmens – und 2004 auch einen großen Teil der Anteile.

Dafür brauchte er einen gewieften Kompagnon: den Rechtsanwalt **Wienand Meilicke** (80). Meilicke vertrat Heinz Breuninger in zweiter Generation als Anwalt, sicherte das Lebenswerk des Mandanten mit einer Doppelstiftung ab und fungierte nach dessen Tod als Testamentsvollstrecker. Parallel saßen van Agtmael und Meilicke im Vorstand der Stiftung und kontrollierten das Geschehen.

Allen voran Heinz Breuningers Bruder und dessen Kinder sahen sich von den neuen Herren durch Satzungsänderungen zunehmend an den Rand gedrängt und zogen sich nach jahrelangen Gerichtsverfahren zurück. Der Anteil der Stiftung am Unternehmen wuchs von 54 auf rund 80 Prozent. Dann fuhren van Agtmael und Meilicke nach Basel, zum Notar. In der Urkunde vom 8. Juli 2004 ist auf 31 Seiten nachzulesen, wie aus den engsten Vertrauten des verstorbenen Inhabers die neuen Eigentümer wurden.

Per Beschluss wurde die Heinz Breuninger Stiftung aufgelöst, die Anteile gingen an die von Heinz Breuningers Tochter **Helga** (78) geführte Breuninger Stiftung und landeten dann per mitbeurkundetem Kaufvertrag direkt bei den neuen Hausherren. Kostenpunkt: 41,1 Millionen Euro. Für van Agtmael und Meilicke war es der Deal ihres Lebens. Gleichzeitig sorgt er bis heute für mächtigen Ärger – unter Breuningers Nachfahren, Weggefährten und sogar zwischen den Eignern.

„Wenn Du schreibst, Papa hätte Dich als Alleinerbin in einer extrem ohnmächtigen Situation hinterlassen, so glaube ich nicht, dass Papa das so wollte, sondern dass Herr Meilicke sich das genau überlegt hat“, wetterte **Katarina Breuninger-Schuler** zehn Jahre später in einem Brief an Schwester Helga. „Ich bin mir so gut wie sicher, dass Herr Meilicke schon ganz früh seine Chance gesehen hat, sich die Firma Breuninger anzueignen.“

Noch deutlicher wird einer, der damals mitgeholfen hat: **Wolfgang Blumers** (86). Der renommierte Steuerexperte und frühere Partner der Sozietät Gleiss Lutz erhebt schwerwiegende Vorwürfe gegen Meilicke und van Agtmael und fordert von den Behörden die „Einziehung der Beute“. Einen Verkauf von Breuninger will er unbedingt verhindern.

Dabei saß Blumers bei der Auflösung der Stiftung in Basel mit am Tisch und votierte als einer von insgesamt fünf Stiftungsvorständen dafür. Ein Gutachten ließ Breuninger damals wie einen Sanierungsfall aussehen, der Deal wirkte wie ein Notverkauf.

Als kurz darauf die Gewinne sprudelten, sahen sich Blumers und zwei weitere Stiftungsvorstände angeblich getäuscht. Bestätigt sehen sie sich durch ein später erstelltes Zweitgutachten, das den damaligen Firmenwert statt auf rund 50 Millionen auf gut 750 Millionen Euro taxiert. Als Meilicke und van Agtmael die Mitstreiter entgegen vermeintlicher Zusagen 2011 nicht am Unternehmen beteiligten, kam es zum Zerwürfnis.

Das Landgericht Stuttgart gab Blumers in weiten Teilen recht. Das Oberlandesgericht kam auf gleicher Faktenbasis jedoch zu der Auffassung, dass für die Zusage keine ausreichende Sicherheit bestehe. Dubios wirken dabei einige Begleitumstände. So konnte der Verfasser des Zweitgutachtens nicht aussagen, weil er kurz zuvor verhaftet worden war. Hintergrund war dessen Drohung, „es knallen zu lassen“, die die Polizei als mögliche Gefährdung der Beklagten wertete.

2023 scheiterte Blumers zuletzt in einem Nebengefecht. Seither schreibt er Briefe an die Stuttgarter Staatsanwaltschaft, Landesministerien und die Stiftungsaufsicht, initiierte 2025 sogar Ermittlungen der Steuerfahndung. Doch Meilicke und van Agtmael bestreiten – bisher unwiderlegt – sämtliche Vorwürfe.

Dabei, so scheint es, hat sie der Kaufhauscoup zwar reich, aber nicht zu Freunden gemacht. Meilicke unterbreitete seinem früheren Kompagnon 2010 in einem 73 Seiten langen Schreiben neben Selbstherrlichkeit sogar strafrechtlich relevante Vorwürfe. Von Vorteilsnahme und Untreue ist darin die Rede, begründet mit dem angeblichen Zurückhalten von Unterlagen und der Beschäftigung von Familienmitgliedern zu überhöhten Bezügen.

Ein Verkauf wäre da schon eine mögliche Lösung gewesen. Versuche gab es verschiedene. Anfang der 2000er-Jahre liefen Gespräche mit dem Wettbewerber Peek & Cloppenburg. Zehn Jahre später war der Schweizer Handelsriese Migros interessiert.

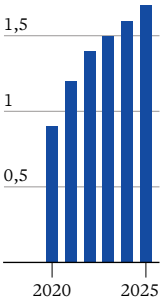
Gegenseitiges Misstrauen

Später scheiterte selbst der Generationswechsel. Van Agtmael gelang es nicht, seinen Sohn **Jeroen** (50) als alleinigen Chef durchzudrücken. Auch Meilickes Vorstoß, seinen Spross **Harald** (50) als Teil einer Doppelspitze zu installieren, misslang. Die Junioren mussten sich mit der Führung des Beirats begnügen, aus dem 2012 aus der Not heraus eingesetzten Fremdmanagement ist eine Dauerlösung geworden.

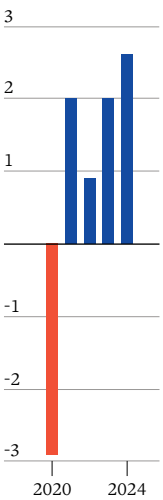
Starkes Wachstum, wenig Ertrag

Kennzahlen von Breuninger

Außenumsatz
in Mrd. Euro



Rendite[1]
in Prozent



1| Für das Ergebnis 2025 liegt keine Zahl vor.
Quelle: Unternehmen
Grafik: **manager magazin**



Konsumtempel: Breuninger hat 13 Filialen

Fotos: Breuninger, E. Breuninger GmbH & Co., Jewgeni Roppel / manager magazin



Urgestein: CEO **Holger Blecker** heuerte schon als Auszubildender an



Anziehungspunkt: Breuninger-Filiale in Hamburg

Und so führt Holger Blecker das Unternehmen seit 2017 trotz der immer neuen Störgeräusche mit erstaunlichem Erfolg. Blecker ist nach der Bundeswehr eher zufällig als Auszubildender hier gelandet und geblieben. Daran änderte auch der Ruf seiner Eltern nichts, den familieneigenen Modehandel zu übernehmen. Die kleine Kette ist inzwischen verkauft.

Der hagere Hüne ist ein Mann der leisen Töne, jemand, der sich nur selten in die Öffentlichkeit wagt. Er führt lieber durch sein Reich, als viele Worte zu verlieren. „Wir lassen niemanden warten“, sagt Blecker. Benötigen die Verkäufer eine andere Größe, können sie diese per App anfordern. Binnen Minuten eilt ein Mitarbeiter aus dem Lager herbei. In der Zwischenzeit läuft das Kundengespräch weiter.

„Es geht um das Einkaufserlebnis, um Emotionen“, sagt er. „Wir wollen einen besonderen Service bieten.“ Kundinnen und Kunden können online Termine bei Verkäufern buchen. Wer nicht selbst auswählen will, kann sich eine Vorauswahl passender Garderobe für den nächsten Geschäftstermin oder die Party am Strand zusammenstellen lassen. Anprobiert wird bei einem Glas Sekt in VIP-Separees. Für noch anspruchsvollere Kundschaft gibt es eine hauseigene Maßschneiderei.

Die Grundlagen des Erfolgs hat van Agtmael gelegt. Unter dem Codenamen „Phönix“ änderte er ab 2001 die Strategie. Er umgarnte Luxuskonzerne wie LVMH und Kering und baute so ein Sortiment auf, von dem Konkurrenten wie Peek & Cloppenburg bis heute träumen. Sieben Jahre später wagte er sich ins Internet. Inzwischen erzielt das Unternehmen dort mehr als 60 Prozent seines Umsatzes und gilt damit als Benchmark der Branche.

Im Filialgeschäft bleibt Breuninger dagegen zurückhaltend. Zu den 13 Häusern, von denen sich 7 im Eigenbesitz befinden, soll so schnell kein weiteres hinzukommen. „Wir gewinnen Marktanteile und sind im Online- wie im stationären Handel profitabel“, sagt Blecker. „Im laufenden Jahr starten wir online in Dänemark, Schweden und Rumänien.“ Dann wird Breuninger in 13 Ländern im Netz aktiv sein und sieht dort noch viel Potenzial.

In das 2019 entstandene Zentrallager hat der Konzern mittlerweile rund 250 Millionen Euro investiert; Ausbaureserven sind vorhanden. „Damit sind wir für weiteres Wachstum in den nächsten Jahren gut aufgestellt“, sagt Blecker. 2026 will er im Internet erstmals mehr als eine Milliarde Euro Umsatz erzielen.

Nur: So schnell wie gewünscht geht es nicht. 2021 hatte Blecker angekündigt, schon bis Mitte des Jahrzehnts auf 1,5 Milliarden Euro zu kommen.

Schrumpfende Rendite

Auch die angepeilten mehr als 2 Milliarden Euro Gesamtumsatz blieben Wunschtraum. 2025 legten die Erlöse inklusive der Umsätze von Marktplatzpartnern um 6,25 Prozent auf 1,7 Milliarden Euro zu. Der mit eigenen Waren erzielte Umsatz stieg um 6,9 Prozent auf 1,29 Milliarden Euro.

Für die meisten Wettbewerber gehört eine solche Entwicklung ins Reich der Fantasie. Doch ganz so rosig, wie ➤

die Bilanz auf den ersten Blick wirkt, ist sie nicht.

Zumal immer weniger hängen bleibt. Für 2024 weist die E. Breuninger GmbH & Co. zwar ein um 38,6 Prozent auf 40,9 Millionen Euro verbessertes Jahresergebnis aus. Der Großteil davon entfällt aber auf Sondereffekte, darunter eine Strafzahlung in Höhe von rund 17,5 Millionen Euro, die der Shoppingcenterbetreiber Westfield für die verspätete Eröffnung des Hamburger Überseequartiers an seinen Ankermieter überweisen musste.

Die Umsatzrendite beträgt magere 2,6 Prozent. Zehn Jahre zuvor erreichte Breuninger bei einem Drittel der Erlöse noch eine Rendite von 4,75 Prozent. Auch der jüngste Prognosebericht für 2025 sah einen schrumpfenden Gewinn vor. Blecker äußert sich dazu nicht.

Statt des aufwendig betriebenen Handelsgeschäfts füllen vor allem die Immobilien die Kasse. In Sindelfingen und Ludwigsburg betreibt Breuninger Shoppingcenter, rund um das Stuttgarter Stammhaus hat der Konzern mit dem Dorotheen Quartier für rund 250 Millionen Euro ein gewaltiges Areal mit Wohnungen, Büros und Einzelhandel geschaffen, nebst Tiffany-Boutique und Porsche-Filiale. Das Unternehmen schafft so selbst, was viele Konkurrenten von Städten und Kommunen fordern: ein attraktives Umfeld. Nebenbei spielt das Engagement rund 65 Millionen Euro an Mieteinnahmen ein.

Die Kehrseite sind hohe Investitionen und damit verbundene Schulden. 2020 hatte der Konzern angekündigt, sein Shoppingcenter in Sindelfingen für weit über 500 Millionen Euro auszubauen und im Umfeld einen neuen Stadtteil zu schaffen, inklusive Wohnungen, Büros und Parkanlagen. Zu sehen ist davon bisher nicht viel. Dafür steigen die Kosten. „Wir haben die Pläne im Zuge der Pandemie angepasst und den Einzelhandel noch stärker um Gastronomie und Unterhaltung ergänzt“, sagt Blecker. „Umfangreiche Bau- und Sanierungsarbeiten im direkten Umfeld verzögern unsere Timeline.“



Ersatzsohn und Herr im Haus: Breuninger-Dominator **Willem van Agtmael**

Den teuren Plänen stehen Bankverbindlichkeiten in Höhe von rund 540 Millionen Euro entgegen. Mit 30 Prozent ist die Eigenkapitalquote zwar solide, das Risiko aber steigt.

Dass immer weniger Menschen zum Einkaufen in die Stadt fahren, spürt auch Breuninger. Die vielen Serviceangebote, die das Unternehmen einzigartig machen, lohnen sich nicht an jedem Standort. Online sorgen Anbieter wie Farfetch dort für wachsenden Druck, wo Breuninger weitgehend konkurrenzlos war: im Luxusbereich. Und mit der Ära der künstlichen Intelligenz bahnt sich eine Disruption an.

Die Statistenfamilie

Um die zu meistern, braucht Breuninger eines mehr denn je: Einigkeit unter den Eignern. Ein Verkauf an investitionsbereite neue Gesellschafter wäre zur richtigen Zeit gekommen.

Meilicke und van Agtmael führen noch immer gemeinsam die Breuninger Dachgesellschaft BSG Beteiligungs-GmbH. Der Zoff untereinander wirkt nach, immer wieder soll es zu Meinungsverschiedenheiten kommen. Die vom gegenseitigen Misstrauen ausgebremsten Söhne sind zwar gut ausgebildet, laut Insidern fehlt ihnen jedoch die Brillanz ihrer Väter.



Strategie im Hintergrund: Der ehemalige Testamentsvollstrecker **Wienand Meilicke**

Inzwischen hat Harald Meilicke seinen Platz im Beirat an Bruder **Frédéric** (44) übergeben. Dass der frühere McKinsey-Berater auch seine übrigen Ämter just während des neuerlichen Verkaufsversuchs niederlegte, nährt Spekulationen über den nächsten Krach unter den verschwiegenen Gesellschaftern.

Zerreißen die Konflikte den Vorzeigehändler? Blecker wiegelt ab. „Die Geschäftsführung ist im engen Austausch mit dem Beirat und den Gesellschaftern“, betont er. „Wir arbeiten im engen Schulterschluss. Es herrscht große Einigkeit über die Wachstumsstrategie, und dafür treffen wir nachhaltige Entscheidungen.“

Die letzten verbliebenen Verwandten Heinz Breuningers mutieren unterdessen zu Statisten, die Familien van Agtmael und Meilicke bauen ihre Macht aus. Im Zuge einer Kapitalerhöhung stieg ihr Anteil zuletzt von 80,1 auf 84,1 Prozent.

Angesichts der wachsenden Gesellschafteranzahl – auch Meilicke und van Agtmael haben formal einen Großteil der Anteile an die noch minderjährige Enkelgeneration übertragen – bereiten selbst die jährlichen Ausschüttungen von im Schnitt 4 Millionen Euro immer weniger Freude.

Um damit auf den zuletzt angestrebten Kaufpreis von 2,5 Milliarden Euro zu kommen, müssten sich die Familien 625 Jahre gedulden. Andererseits: Bei einem Einstandspreis von 40 Millionen Euro klingt selbst ein kräftiger Rabatt auf den zum Ladenhüter mutierten Leuchtturm verlockend. ◣ *Martin Mehringer*

Fotos: Martijn Steiner Lovisa / De Beeldunie / laif, Thomas Niedermueller / E.Breuninger GmbH & Co. / obs



Ein Ort, der Ihr Business versteht und bewegt.

Entdecken Sie Ihren neuen Firmenwagen online.

Willkommen im Cockpit der Zukunft: Der neue elektrische CLA Shooting Brake verbindet innovative Technologie mit hohem Komfort für Ihren Arbeitsalltag. MBUX Superscreen[1], großzügiger Innenraum und bis zu 768 km (WLTP)[2] Reichweite inklusive 800-Volt-Schnellladetechnologie sorgen für ein entspanntes Fahrerlebnis. Einfach und bequem im Mercedes-Benz Store bestellen.

Willkommen zu Hause.

140 YEARS OF INNOVATION

Mercedes-Benz

CLA 250+ Shooting Brake mit EQ Technologie (WLTP) | Energieverbrauch kombiniert: 12,7-15,2 kWh/100 km | CO_2-Emissionen kombiniert: 0 g/km | CO_2-Klasse: A[2]

[1] Sonderausstattung je nach individueller Konfiguration.
[2] Die tatsächliche Reichweite hängt von zahlreichen Faktoren wie insbesondere der individuellen Fahrweise, Umgebungsbedingungen, dem Alterungsprozess der Batterie, Nebenverbrauchern, wie beispielsweise der Klimatisierung, Sonderausstattungen, Bereifung, Zuladung, dem Streckenprofil ab und kann daher vom angegebenen WLTP-Wert abweichen.



Allesanbieter: Check24 dringt in immer mehr Märkte im Internet vor

DIGITALER IRRGARTEN

Das Vergleichsportal *Check24* ist berüchtigt für aggressives Wachstum. Nun drückt es ein eigenes Produkt in den Strommarkt. Die Strategie soll KI-Angreifer wie ChatGPT auf Abstand halten.

Der Newcomer unter den grünen Stromanbietern macht auf den ersten Blick einen guten Eindruck. „Naturwerke“ bietet faire Preise, ein seriöses Ökostrom-Label und eine Kooperation mit der Umweltorganisation WWF. Mit **Andreas Bach** (48) leitet ein Branchenkenner aus der Energiewirtschaft das Unternehmen. Kein Wunder also, könnte man meinen, dass die Firma bei der Suche im Vergleichsportal Check24 wahlweise als „beliebtester Tarif“ oder als „Öko-Tipp“ auf den oberen Rängen landet.

Doch ein Detail fällt dabei durchweg unter den Tisch: Naturwerke gehört dem Vergleichsportal selbst, Check24 hat die Firma aus Düsseldorf kürzlich geschluckt.

Der jüngste Deal gehört zum Playbook des gefürchteten Digitalunternehmens. Die Check24-Gründer **Henrich Blase** (59) und **Eckhard Juls** (59) haben in den vergangenen Jahren Branche um Branche aufgemischt. Mit dem Vergleich von Girokonten, Hotels oder Handyverträgen ist Check24 lautlos zu einem der mächtigsten Internetunternehmen in Deutschland geworden, das an den Provisionen für abgeschlossene Stromverträge oder Reisebuchungen bestens verdient. Die Gründer stiegen zu Milliardären auf, im manager-magazin-Ranking der 500 reichsten Deutschen belegen sie mit einem geschätzten Vermögen von 5,4 Milliarden Euro aktuell Platz 40.

Doch nun droht Check24 erstmals seit Jahren ein ernstes Angriffsszenario: KI-Bots wie ChatGPT oder Claude gefährden das Geschäftsmodell. Rund eine Milliarde Menschen weltweit nutzen die neuen KI-Player schon für Alltagsfragen, bei denen ihnen in Deutschland bisher Check24 zu Diensten stand, von der Suche nach dem günstigsten Stromtarif bis zur kompletten Reiseplanung. Börsennotierte Konkurrenten in anderen Ländern verloren in den vergangenen Monaten bereits an Firmenwert, auch wegen der KI-Angst.

Für gesteigerte Aufmerksamkeit sorgte in der Check24-Zentrale in München zuletzt ein Abkommen zwischen Anthropic und dem Reiseportal Booking. Seit Ende April integriert Anthropic das Buchungsportal in seinen KI-Assistenten Claude. Das Angebot an Hotels und Ferienhäusern lässt sich seither über Claude durchsuchen. Der Nutzer äußert ein paar Wünsche, wie er Urlaub machen möchte, und erhält direkt Vorschläge von Booking.

KI sei „der größte technologische Umbruch“ seit der Check24-Gründung im Jahr 1999, haben die Gründer intern als Losung ausgegeben. Umso aggressiver, so scheint es, verfolgt die Führung deshalb eine Strategie, mit der das Unternehmen schon seit einiger Zeit seine Marktmacht abzusichern versucht: Statt nur Angebote Dritter zu vergleichen, platziert Check24 zunehmend eigene Anbieter in den Ergebnissen. Zum Check24-Reich gehören bereits eine Bank, Reiseunternehmen und Mietwagenvermittler. Mit dem jüngsten Coup, der Übernahme von Naturwerke, macht sich Check24 nun auch im Strommarkt breit.

Dass man die eigenen Angebote in den Vergleichsergebnissen bevorteile, streitet das Unternehmen ab. Fakt bleibt: Die Nutzer erfahren nicht, dass hinter dem Anbieter Naturwerke Check24 steht, im Impressum oder auf der Homepage finden sich keinerlei Hinweise.

Die Intransparenz hat bei den Münchnern ebenso Tradition wie die forsche Expansionsdenke. Gegründet in der Zeit der Dotcom-Bubble mit einem Versicherungsvergleich, breitete sich die Firma in den folgenden Jahrzehnten in immer neuen Kategorien aus. „Man muss Nischen finden, in denen Google und Amazon nicht gut sind“, formulierte Blase den Anspruch bei einem der seltenen öffentlichen Auftritte. In den beackerten Märkten ist die Dominanz von Check24 inzwischen so groß, dass einzelne Anbieter ohne die Präsenz auf dem Portal nicht mehr auskommen, berichten Branchenkenner. Als drittgrößte Plattform hinter Amazon und Google wollte das Unternehmen landen. Ein größenwahnsinniger Plan, der zumindest im deutschen Markt aufgegangen sein dürfte.

Doch während die Marke dank viel Fernsehwerbung und kostenlos ver- ➤

Illustration: Ari Liloan / Roar Agency / manager magazin

teilter Fußballtrikots zur EM 2024 in der breiten Öffentlichkeit bekannt wurde, agiert das Unternehmen dahinter weitgehend geräuschlos. Den Gründern gehören noch immer gut 80 Prozent der Anteile, die Expansion in neue Kategorien finanzierten sie stets aus den Gewinnen.

Deren Höhe lässt sich kaum beziffern: Die Geschäftszahlen von Check24 sind so geheim wie der Google-Algorithmus. Seit einigen Jahren ist kein neuer Jahresabschluss mehr eingereicht worden. Dafür nimmt Check24 eine Strafzahlung von knapp 3 Millionen Euro in Kauf. Im Markt geht man davon aus, dass die Umsätze längst die Milliardengrenze durchbrochen haben.

Ein Grund für den Erfolg ist die eigenwillige Struktur: Blase und Juls haben ihr Reich in viele kleine Firmen unterteilt. Jedes Segment von Mobilfunk bis Versicherungen wird von einem selbstständigen Unternehmen unter dem Dach von Check24 verantwortet, die Geschäftsführer werden am Erfolg ihrer Firmen beteiligt – teilweise herrscht sogar Konkurrenz unter den Beteiligungen, wie Insider berichten.

Insgesamt gibt es an die 100 Tochterfirmen. „Wir haben ganz viele verschiedene Schnellboote, die völlig unabhängig voneinander Erfolg haben können“, formulierte es Blase einmal. Für Behäbigkeit bleibt kein Platz im Check24-Kosmos. Wettbewerb – auch intern – sehe man als etwas „sehr Positives“, damit sich alle mehr anstrengen.

Trotz der Eigenständigkeit wird das Check24-Reich von einer kleinen Führung um die beiden Gründer streng kontrolliert. Zur engsten Leitung gehört etwa **Andreas Thurn** (39), der das wichtige KI-Thema verantwortet. Das Führungsteam mische sich bis in kleinste Details der Tochterfirmen ein, heißt es. Zuletzt diskutierten sie – bis ganz nach oben –, wann der richtige Zeitpunkt für eine groß angelegte Marketingaktion für Gartenmöbel sei.

Reisen und Strom gegen KI-Apps

Mit einem gewissen „Brute Force“-Angang erfolgt nun auch die Gründung eigener Firmen, deren Produkte in den Vergleichsergebnissen gelistet werden. Im Reisegeschäft etwa hat Check24 mit Aurum Tours einen Pauschalreiseanbieter aufgebaut, der Tui Konkurrenz macht, Aurum Cars vermittelt Mietwagen, ebenso wie die eigenen Submarken My Travel Car und Planet Rentalcars.

Neue Marken wie Aurum Campers haben die Münchner sogar kürzlich erst angemeldet. „So geht man sicher, dass es mehrere gute Angebote aus dem eigenen Haus gibt“, sagt ein früherer Beteiligter. Es kann also passieren, dass in der Pseudoauswahl gleich mehrere Check24-Marken angezeigt werden.

Gerade der Reisemarkt boomt mit Eigen- und Fremdgeschäft: Laut Schätzungen des Branchenportals FVW lag der Check24-Außenumsatz 2024 bei knapp 8 Milliarden Euro. Im vergangenen Jahr sei der Wert deutlich gewachsen – an die 10 Milliarden Euro, sagt der Insider. Dabei sind die eigenen Marken ein wichtiger Umsatzbringer. Das Unternehmen äußert sich nicht zu den Geschäftszahlen.

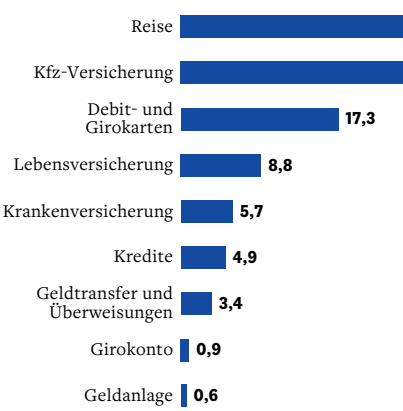
Das aggressive Eigenangebot soll helfen, sich gegen KI-Player wie OpenAI oder Anthropic zu rüsten. Das Ziel: Möglichst viele exklusive Produkte, die sich nur auf der eigenen Vergleichsplattform finden lassen – eine Abwehr gegen die Chatbots. Zudem erhöht sich die Wertschöpfungstiefe, denn pro Transaktion verdient Check24 mehr.

Bei der Übernahme des Stromanbieters Naturwerke gab es schon zuvor persönliche Verbindungen: Der frühere Check24-Geschäftsführer **Georg Heusgen** (60) finanzierte die Startphase mit seiner Investmentfirma. Energiemanager Bach, der einst als Manager bei den umstrittenen Billigstromanbietern Stromio und Grünwelt Energie fungierte, wurde Geschäftsführer.

Die Verquickung von Vergleichsportal und eigenem Produkt sorgt bei Verbraucherschützern allerdings für Kritik. „Als Nutzer muss ich wissen, ob die Plattform selbst dahintersteht – auch um mögliche Interessenkonflikte zu erkennen“, sagt **Benjamin Weigl**, Energieexperte vom Verbraucherportal Finanztip. „Die Verbindung zwischen

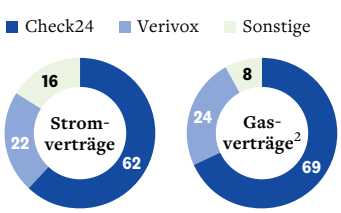
Reiseboom

Besuche auf Check24 in den vergangenen zwölf Monaten[1], nach Kategorien, in Millionen



Stromaufwärts

Marktanteile der Onlineplattformen nach vermittelten Verträgen, 2025, in Prozent



1| Zuordnung des Traffics nicht vollständig möglich. 2| Abweichung von 100 Prozent ist rundungsbedingt.
Quelle: Similarweb, Kreutzer Consulting, Nordlicht Research

Grafik: **manager magazin**

Check24 und Naturwerke kannte ich bisher nicht.“ Zusätzlich pikant: Das Unternehmen bewirbt den Tarif regelmäßig als „beliebtester Tarif“ oder als „Öko-Tipp“. Die Bewertungsgrundlage hierfür lässt sich dabei nicht immer erkennen, was den direkten Vergleich schwierig macht. „Wir plädieren dafür, ausschließlich nach dem Preis zu sortieren, weil alles andere für die Verbraucher nicht nachvollziehbar ist“, sagt Weigl.

Ärger im eigenen Bankgeschäft

Die Check24-Macher verteidigen ihre Strategie: Im Markt sei bekannt, dass das Vergleichsportal hinter dem Stromanbieter stehe. Für die eigenen Angebote würden zudem die gleichen Konditionen gelten wie für alle anderen Unternehmen auf der Plattform. Es gebe „Chinese Walls“ zwischen Vergleichsportal und Eigenmarken. Zudem hätten die eigenen Angebote auch eine Erziehungsfunktion für den Markt, heißt es intern. Weil sie besonders digital funktionierten, müssten sich auch alle anderen anpassen.

Welche Wucht Check24 im Strommarkt inzwischen entfaltet, hat kürzlich das Bundeskartellamt festgehalten. In einer Analyse zitierte die Behörde eine Studie, wonach rund 62 Prozent aller im Internet vermittelten Stromverträge über den deutschen Platzhirsch laufen. In dem Markt nehme Check24 „eine besonders wichtige Rolle ein“, urteilt die Behörde. Dabei galt Konkurrent Verivox gerade hier als stark, ist aber mittlerweile weit abgeschlagen.

Eine der ambitioniertesten Eigenkreationen ist die Bank C24, die in der Finanzbranche für Verunsicherung sorgte. Für viele Banken gehört Check24 zum wichtigsten Kanal bei der Neukundenakquise. C24 preschte gerade mit einem attraktiven Zinsangebot vor – und schob sich damit im Vergleichstest weit



Gehört jetzt zu den Checkern: Der Stromanbieter Naturwerke mit Chef **Andreas Bach** wurde von Check24 geschluckt

nach oben. Problemlos lief der Aufbau nicht: Die Bank hat Ärger mit der Finanzaufsicht Bafin, die Mängel festgestellt hatte. Doch die Gründer glauben an ihr Großprojekt. Um mehr Spielraum zu bekommen, haben sie vor zwei Jahren die Gesellschafterstruktur verändert: Die C24-Bank gehört nicht mehr Check24, sondern die Gründer halten die Anteile mehrheitlich direkt. So können Blase und Juls nachschießen oder fremde Investoren an Bord holen, sollte es weiteres Kapital brauchen.

Mit ihrer flexiblen und teils rabiaten Unternehmensführung testen die Gründer bisweilen Grenzen aus. Jahrelang stritt man sich mit der Versicherung Huk-Coburg vor Gericht. Dem Vergleichsportal wurde vom Landgericht Köln untersagt, mit einer „Nirgendwo-Günstiger-Garantie“ für Autoversicherungen zu werben. Vor dem Europäischen Gerichtshof erlangte Check24 im Streit immerhin einen Erfolg – es ging um Noten, die das Vergleichsportal verteilt. Es ist nicht der einzige Gegner: Das Landgericht München I entschied im Streit mit dem Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute, Check24 müsse darauf hinweisen, dass in den Vergleich nur Anbieter einbezogen werden, die Provision an die Plattform zahlen.

Teilweise schauen sich die Münchner frech ab, was erfolgreiche Techfirmen vormachen. Das Suchfeld von Booking.com findet sich etwa fast eins zu eins auf Check24 wieder. „Booking.com ist eben ein wahnsinnig kundenorientiertes Unternehmen, das ein sehr gutes Produkt hat“, sagte Reisechef **Dominik Faber** (45) einmal dazu. Das Logo erinnert mit seinem Pfeil unter der 24 verdächtig an Amazon. Die Firma orientiere sich nun mal „an Google, Booking und Amazon“, sagt eine frühere Führungskraft.

Seit Kurzem richtet sich der Blick verstärkt auf OpenAI und Anthropic. Noch ist unklar, wer Freund und wer Feind ist. OpenAI zählt vorerst offenbar zu den Freunden: Check24 hat mit dem KI-Pionier eine Partnerschaft abgeschlossen. Kundinnen und Kunden können im App-Katalog von ChatGPT auch Check24-Produkte vergleichen. Noch sei der Kundenstrom gering, heißt es intern. Doch auch dafür dürfte Check24 eine Lösung finden.

Caspar Schlenk

„Als Nutzer muss ich wissen, ob die Plattform selbst dahintersteht.“

Benjamin Weigl, Energieexperte von Finanztip

Foto: CHECK24

SHOW



Robotaxi in London: Die Google-Schwesterfirma Waymo testet dort bereits den komplett autonomen Fahrbetrieb mit aufgemotzten elektrischen Jaguar-SUVs

DOWN LONDON

Robotaxis drängen nach Europa. Das britische Start-up Wayve will den amerikanischen Pionier Waymo mit neuer KI-Technologie überrumpeln. In London entscheidet sich, ob die Eroberung des Kontinents gelingt.



Foto: Richard Baker / In Pictures / Getty images

Haben Sie das gesehen?“, ruft **Max Warburton** (51) und zeigt begeistert auf den Kleinwagen auf der Gegenfahrbahn. Der Finanzchef des britischen Start-ups Wayve war früher Kapitalmarktanalyst und strategischer Berater von Mercedes-CEO **Ola Källenius** (56). Nun sitzt er auf der Rückbank eines von Wayve zum Robocar umgebauten elektrischen Ford Mustang im dichten Londoner Stadtverkehr. Der Kleinwagen hat angehalten, um den Robo-Mustang abbiegen zu lassen. Er signalisiert das mit aufblitzenden Scheinwerfern. Der Grund für Warburtons Freude: Die KI reagiert tatsächlich prompt auf das Lichtzeichen und schlängelt das Auto durch die Lücke im Gegenverkehr.

„Schon Wahnsinn für unter 1000 Dollar, oder?“, fragt Warburton stolz. Mehr kostet die Technik nicht, die das Roboauto vorher mehr als 40 Minuten lang durch die wuselige Londoner Innenstadt gesteuert hat – wenn auch noch überwacht durch einen Sicherheitsfahrer.

„Autonomes Fahren für jedes Fahrzeug, überall“, lautet der Pitch von Wayve. CEO **Alex Kendall** (33) hat das Start-up 2017 gegründet. Anfang des Jahres haben er und Warburton weitere 1,2 Milliarden Dollar Kapital eingesammelt. Mit Mercedes, Nissan und Stellantis investierten gleich drei der weltgrößten Autokonzerne, dazu Microsoft, Nvidia und Uber. Die Bewertung schnellte auf 8,6 Milliarden Dollar. Und das soll erst der Anfang sein. Nvidia-CEO **Jensen Huang** (63), der Warburton eine halbe Milliarde versprochen hat, prognostiziert, dass Wayve „die nächste Billionen-Dollar-Firma“ wird.

Das Ziel ist eine Art OpenAI für das autonome Fahren: Ähnlich wie die KI-Firma von **Sam Altman** (41) mit ihrem Chatbot ChatGPT will Kendall mit neuer KI-Technologie „einen Paradigmenwechsel“ erreichen: „Wir können überall auf der Welt fahren“, erklärt er. Ganz ohne hochgenaue HD-Karten, die andere Hersteller zunächst erstellen müssen. Nur mit ihrer KI.

Als erster Anbieter weltweit will Kendall so Robotaxis in 100 Städte bringen – und beginnen soll der Siegeszug natürlich in der Heimat: in London.

Allerdings sind die Wayve-Leute nicht die Einzigen, die bald den traditionellen Black Cabs die Passagiere abnehmen wollen. Wenn Kendall und Warburton mit ihren Roboautos durch London cruisen, sehen sie immer häufiger die Wagen des amerikanischen Rivalen Waymo, der in den USA bereits mehr als zwei Millionen bezahlte Robotaxi-Fahrten pro Monat abwickelt. Seit ein paar Monaten lässt auch Waymo seine Autos durch die britische Hauptstadt rollen; seit April im autonomen Testbetrieb.

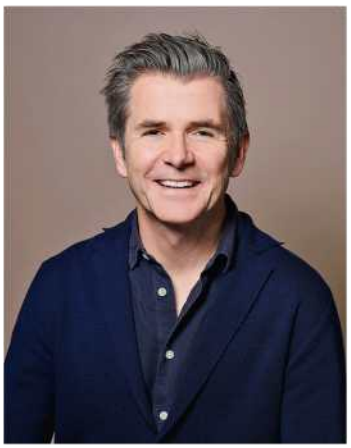
Das KI-Fahrsystem der Google-Schwester Waymo, bereits in Städten wie San Francisco, Los Angeles oder Austin voll autonom unterwegs, komme gut auf Londons Straßen zurecht, vermeldete Waymo-Chef **Dmitri Dolgov** (48) im April. „Die Basis-KI des Fahrsystems passt sich hervorragend an.“

Im Februar hat Dolgov mit seiner Co-CEO **Tekedra Mawakana** (55) 16 Milliarden Dollar für die weitere Expansion eingesammelt; die Bewertung kletterte dabei auf 126 Milliarden Dollar, das ist mehr als der Börsenwert von Mercedes-Benz und BMW zusammen. Und noch in diesem Jahr will Waymo – die Zustimmung der Behörden vorausgesetzt – auch in London den Dienst für Passagiere komplett ohne Sicherheitsfahrer starten. Von dort soll es dann rasch weiter nach Kontinentaleuropa gehen. Auch für Deutschland hat Waymo bereits eine Lobbyistin eingestellt.

Als Dritter will bald der chinesische Anbieter Baidu mitmischen. Er verschiffte im April bereits erste Robotaxis vom Typ Apollo Go RT6, die für den Fahrdienst Lyft zunächst durch London fahren sollen. Um anschließend fahrerlos durch deutsche Städte zu surren.

So kommt es nun in London zu einem ersten Kampf um die Vorherrschaft im europäischen Robotaxi-Markt. London wird zum Testgebiet dafür, ob Waymo den US-Erfolg in Europa wiederholen kann. Oder ob der Newcomer Wayve mit neuer KI-Technologie eine reale Chance hat, die Branche zu erschüttern.

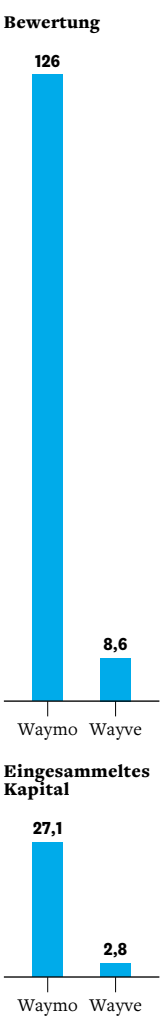
Anfangs stand Wayve-Gründer Kendall mit seiner KI-Vision ziemlich allein da. Von Waymo über Baidu bis zur Amazon-Tochter Zoox oder Volkswagen-Partner Mobileye nutzen praktisch alle anderen Entwickler KI stets nur, um einzelne Module ihrer



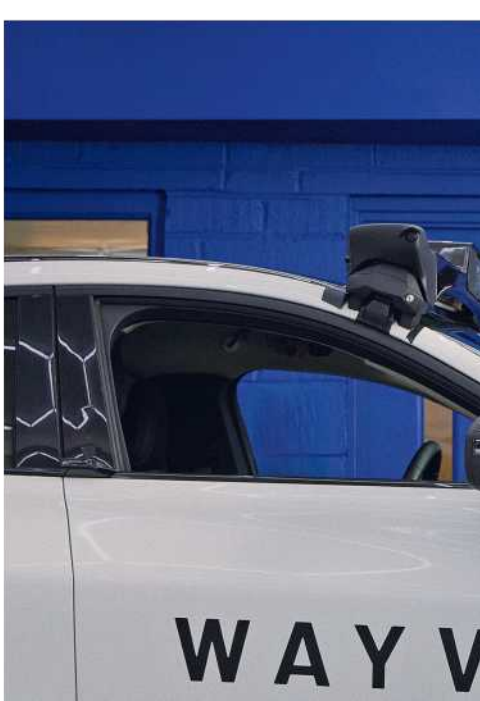
Die nächste Billionen-Dollar-Firma? Wayve-Finanzchef **Max Warburton** hat die Bewertung schon mal auf 8,6 Milliarden Dollar gepusht

Auf Abstand

Kennzahlen von Robotaxi-Unternehmen[1], in Mrd. Dollar



1 | Stand: 1.5.2026. Quelle: PitchBook, Unternehmen
Grafik: **manager magazin**



Selbstfahrsysteme zu trainieren: zum Erkennen von Passanten etwa, zur Vorhersage der Bewegungen anderer Verkehrsteilnehmer oder zum Planen der eigenen Wege.

Kendall war dagegen durch seine Forschung an der Universität Cambridge wie besessen von der Idee, dass sich mit einem radikal anderen Ansatz bessere Resultate erzielen lassen könnten: wenn die Sensordaten durch ein einzelnes gigantisches neuronales Netz liefen – und am Ende die KI einfach nur Steuerbefehle für das Auto ausspuckte. End-to-End-Deep-Learning nennt man diesen Ansatz. Die Überlegung ist – grob vereinfacht: Wir bringen der KI nicht mehr bei, wie man Auto fährt. Wir füttern sie mit so vielen Videos von Autofahrten, dass sie es selbst kapiert.

Das Prinzip dahinter erinnert an die ChatGPT-Technologie von OpenAI. „ChatGPT wird auch weitgehend durch unüberwachtes Lernen trainiert, mit Vortraining auf internetbasiertem Text und anderen Modalitäten", erklärt Kendall. „Ähnlich lernen wir von großskaligen Daten."

Und wie bei ChatGPT ist das Ergebnis der Selbstlernmethodik verblüffend: Kendall hat die Wayve-Autos im vergangenen Jahr testweise bereits durch Tokio, Stuttgart und 504 weitere Städte in Japan, Europa und Nordamerika fahren lassen; darunter waren 219 Städte, die dem Fahrsystem unbekannt waren. Auch dort habe es auf Anhieb funktioniert. „Menschenähnlich", sagt Kendall.

Seine Investoren hoffen darauf, dass die Fähigkeit der Wayve-KI, auch auf unbekanntem Terrain zu fahren, es dem Start-up in naher Zukunft ermöglicht, blitzschnell zu skalieren. „Wayve wird als Erster 100 Städte erschließen, nicht eine", stand schon auf dem ersten Pitchdeck, mit dem Kendall 2017 Kapital einsammelte. Mit den neuen 1,2 Milliarden Dollar auf dem Konto, so Kendall, habe er nun die Mittel, um die Mission zu erfüllen.

Die Nummer eins fährt davon

Allerdings könnte er die Rechnung ohne **Drago Anguelov** (49) gemacht haben. Waymos Leiter des KI-Grundlagen-Teams sitzt in einem grauen Sweatshirt mit Waymo-Schriftzug im Stil eines College-Footballteams in seinem Büro im Silicon Valley und erzählt, wie der unumstrittene Marktführer gerade noch mal gewaltig beschleunigt. „Für den Start in unserer ersten Stadt benötigten wir zehn Jahre", sagt Anguelov. „Kürzlich sind wir an nur einem Tag in vier neuen gestartet."





Heimvorteil in London: Wayve-Mitgründer und -CEO **Alex Kendall** hat sein Start-up im Stadtzentrum aufgebaut; die Werkstatt (oben) ist direkt ins Büro integriert

Damit bietet Waymo seinen komplett fahrerlosen Dienst nun in elf US-Metropolregionen an. Bis Ende des Jahres soll die Zahl auf über 20 anwachsen, inklusive London und Tokio, den ersten internationalen Märkten. Die Flotte liegt mit 3000 Fahrzeugen über der Konkurrenz – und anders als die Rivalen braust Waymo selbst bei starkem Regen autonom über Autobahnen.

Dass die Robotaxi-Pioniere inzwischen immer schneller expandieren, liegt auch an einem Wechsel der technologischen Strategie. Man denke bei der Expansion „nicht mehr Stadt für Stadt", erklärt Anguelov. „Unser Ziel ist ein generalisierbares Fahrsystem, das prinzipiell in jeder Stadt fahren kann." Die Erfahrungen in London sollen der Waymo-KI helfen, auch durch New York oder San Francisco zu steuern – und umgekehrt.

Wie Wayve setzt auch Waymo nunmehr Ende-zu-Ende-KI-Methoden ein, um die Selbstfahrkünste zu trainieren. Das Konzept sei „sehr mächtig", so Anguelov. „Doch es ist nicht das alleinige Heilmittel für autonomes Fahren."

Der Haken an diesen reinen KI-Modellen, so argumentiert der Forschungschef: „Im Standardbetrieb steuern sie hervorragend und geschmeidig. Bei seltenen Grenzfällen wissen sie aber womöglich nicht weiter." Das Problem sei eine „lückenhafte Intelligenz", bei der das System von jetzt auf gleich überfordert sei. Das Problem ist auch von ChatGPT und Co. bekannt: Die Systeme antworten teils auf dem Niveau erfahrener Wissenschaftler – und versagen dann unvorhersehbar bei einfachsten Aufgaben.

Um das zu vermeiden, versucht sich Waymo an einer Kombination verschiedener KI-Systeme. Den Kern bildet ein eigenes „Foundation Model": ein großes KI-Modell, das Kamera-, Lidar- und Radardaten verarbeitet und daraus Fahrentscheidungen ableitet. Auf dem Weg zur Fahrentscheidung erzeugt das Modell aber auch lesbare Zwischenergebnisse – etwa welche Verkehrsteilnehmer es erkannt hat und wie es deren Verhalten vorhersagt. Das bricht die Blackbox auf – nicht nur, um Fehler nachvollziehen zu können, sondern auch, damit das System seine eigenen Entscheidungen in Echtzeit überprüfen kann: Bevor das Auto einem Fahrbefehl folgt, prüft eine separate Sicherheitsschicht, ob die Entscheidung wirklich plausibel ist.

Genau das, glaubt Anguelov, sei entscheidend, um am Ende wirklich einen komplett autonomen Robo- ➤

Fotos: PR, Ossi Piispanen / manager magazin (2)

taxi-Dienst anbieten zu können. „Beim autonomen Fahren gibt es zwei Hauptprobleme“, erklärt er. „Den Fahrer zu bauen – und sich selbst zu beweisen, dass dieser Fahrer gut genug ist.“

Wie schwierig der zweite Teil der Aufgabe ist, hat Waymo schmerzhaft lernen müssen. Zwischen dem Beginn der Tests der autonomen Waymo-Flotte in Phoenix und dem großflächigen Robotaxi-Roll-out in mehreren Städten ohne Sicherheitsfahrer ab 2023 lagen rund sechs Jahre.

Das verdammte letzte Prozent

Es könnte gut sein, dass auch für Wayve dieser Teil der Entwicklung ungleich schwieriger wird als die bisherigen Fortschritte. Das prognostiziert zumindest Carnegie-Mellon-Professor **Phil Koopman** (66), einer der renommiertesten Experten auf dem Gebiet. „Dank Ende-zu-Ende-KI baut ein kleines Team schneller Fahrkompetenz auf, weil das mühsame Programmieren von Regeln entfällt“, erklärt er. Start-ups wie Wayve könnten so rasch aufholen, da sie „die ersten 99 Prozent“ schneller schafften. Aber das letzte Prozent könnte dann sogar noch länger dauern: „Du dachtest, du wärst fast fertig. Dabei fängst du gerade erst an.“

Dass ein Fahrsystem den Eindruck vermittle, flüssig zu fahren, dürfe nicht damit verwechselt werden, dass es wirklich sicher sei. „Bei Sicherheit geht es nicht um Basis-Fahrkompetenz“, sagt Koopman. „Wer alle zehn Meilen einen Unfall baut, hat kein Sicherheitsproblem – er kann schlicht nicht Auto fahren.“ Ob dagegen lebenskritische Sicherheit beherrscht werde, zeige sich erst nach „Hunderten Millionen Meilen“: bei Gefahrensituationen, die nur vergleichsweise selten vorkommen.

Das ist genau das Problem, an dem Tesla-CEO **Elon Musk** (54) seit geraumer Zeit scheitert. Mit der ab Frühjahr 2024 ausgerollten Version 12 des „Full Self Driving“-Assistenzsystems (FSD) ersetzte Tesla rund 300.000 Zeilen regelbasierten Code durch ein durchgängiges neuronales Netzwerk, das direkt aus Kamerabildern Lenkbefehle erzeugt. Das System verhält sich oft souverän – bis es plötzlich völlig unerwartet reagiert. Die US-Verkehrssicherheitsbehörde NHTSA dokumentierte in ihrer Untersuchung vom Oktober 2025 etwa, dass FSD-Fahrzeuge plötzlich in den Gegenverkehr lenkten.

Zwar hat Tesla vor rund einem Jahr formal einen „Robotaxi“-Dienst in Austin gestartet. Aber der ist überwiegend noch mit Sicherheitsfahrern unterwegs. Ende April musste Musk einräumen, dass mit einem Skalieren im Waymo-Stil in diesem Jahr nicht mehr zu rechnen ist.

Wayve-CEO Kendall ist überzeugt, dass er auch mit seiner Methodik schnell die notwendige Sicherheit erreicht, um einen echten Robotaxi-Dienst anzubieten. Doch zumindest sein Partner Uber, der die Robotaxis in London vermitteln will, sichert sich ab. Der US-Fahrdienst hat nicht nur mit Wayve einen Pakt für mindestens zehn Städte geschlossen. Wie Konkurrent Lyft hat auch Uber lieber noch ein Bündnis mit dem chinesischen Anbieter Baidu ausgehandelt, um Fahrgäste durch London zu chauffieren.

Am Ende, sagt der Experte **Brad Templeton**, der verschiedene Unternehmen im Bereich autonomes Fahren beraten hat, sei es schlicht unklar, wie und wann Wayve den entscheidenden Schritt schaffe, einen echten Robotaxi-Dienst ohne Sicherheitsfahrer anzubieten.

Das Gute für Kendall ist: Selbst wenn er länger für den Durchbruch benötigt als gedacht, könnte schon bald ein großartiges Geschäft herausspringen – mit Fahrassistenzsystemen für alle möglichen Autohersteller, bei denen dann ein Mensch die Technik noch jederzeit überwachen muss und bei Unfällen auch haftet. Das entspricht Teslas aktuellem Niveau. Im Marketingjargon der Hersteller heißt das oft „Level 2++“; die Kluft zu Waymos Robotaxis (Level 4) nennen Experten wie Koopman „gewaltig“. Aber im unteren Bereich, sagt Kendall, übertreffe man schon heute das notwendige Sicherheitsniveau. „Das werden wir ab nächstem Jahr in großem Maßstab ausrollen.“

Zwar werde Wayve an den einzelnen Lizenzen für Fahrassistenzsysteme deutlich weniger verdienen können, kalkuliert Finanzchef Warburton. „Aber die Stückzahlen sind riesig – es geht um Millionen Einheiten.“

Als ersten Kunden haben die Wayve-Bosse Nissan gewonnen. Zuletzt verkauften die Japaner 3,2 Millionen Autos im Jahr. Ab 2027 wollen sie die Wayve-Technik in 90 Prozent ihrer Fahrzeuge bringen. Und auch wenn noch nichts verkündet ist, gehen Insider davon aus, dass auch Wayve-Investor Mercedes bald bekannt geben könnte, die KI-Assistenzsysteme zu nutzen.

Von außen sichtbar wird die Technologie dann anders als



Ohne Lenkrad: Das neue Waymo-Modell Ojai wird von der Geely-Marke Zeekr nur für den Einsatz als Robotaxi gebaut



Waymos KI-Kopf: **Drago Anguelov** forschte früher für Google



Waymos Co-CEOs **Tekedra Mawakana** …



… und **Dmitri Dolgov** expandieren mit der Google-Schwesterfirma rasant

Fotos: PR (3), Simpson Yiu (2)

„EIN SYSTEM, DAS IN JEDER STADT AUTONOM FÄHRT."

Drago Anguelov, KI-Forschungschef von Waymo



bei Waymo nicht mehr sein. Die typischen, klobigen Sensorenaufbauten auf dem Dach sind überflüssig. Stattdessen läuft die Wayve-Software auf dem Computer der Serienfahrzeuge und nutzt die ohnehin verbauten Sensoren. In der Nähe der Wayve-Zentrale nördlich des Londoner Bahnhofs King's Cross fahren bereits Mercedes CLA durch die Straßen, die nur ein kleiner grüner Aufkleber auf der Windschutzscheibe als Wayve-Testfahrzeug ausweist.

Weitere Hersteller könnten bald folgen. Kendall und Warburton äußern sich dazu nicht. Doch Insider wollen wissen, dass auch BMW sich die Wayve-Technologie genau anschaut. Der BMW-Partner Qualcomm hat in Wayve investiert; und Wayve arbeitet bereits daran, die Technologie auf Qualcomms Snapdragon-Chips zu bringen.

So gern der Gründer seinen Robo-Vorstoß als Attacke auf Waymo verkauft – bislang ist es vor allem ein Angriff auf bisherige Assistenzsystem-Zulieferer wie Mobileye. „Wenn man als Autohersteller FSD-Technologie will – und das will heute jeder –, hat man nur zwei Optionen", sagt Kendall: „Selbst bauen oder mit uns arbeiten."

Während Wayve versucht, das Fahrassistenzsystem sukzessive zum autonomen Fahrsystem auszubauen, nimmt allerdings auch Waymo umgekehrt zunehmend den Markt der Assistenzsysteme für gewöhnliche Fahrzeuge in den Blick.

Mit jeder Generation werden die Waymo-Fahrsoftware und die -Sensoren schließlich günstiger. Co-CEO Dolgov schweigt sich zwar zu den genauen Kosten der Hardware aus, aber die neueste Sensorgeneration koste „nur noch einen Bruchteil der vorherigen", sagt er: „Tatsächlich sind die Kosten vergleichbar mit denen eines Fahrassistenzsystems, wie es Autohersteller heute bereits verbauen."

Toyotas mit Waymo-Fahrer

Mit Toyota hat Waymo bereits im April 2025 eine Partnerschaft geschlossen, um die abgespeckte Technologie auch in gewöhnliche Fahrzeuge zu bringen; vermutlich schrumpft dann auch dort die Sensortechnik. „Fahrassistenzsysteme und Level 4 werden mit der Zeit immer stärker zusammenwachsen", prognostiziert Waymos KI-Forschungschef Anguelov.

Neben all den technischen Hürden bleibt indessen noch eine weitere Frage: Sind die Städte bereit für die Robotaxis? Auch das wird in London nun erstmals in Europa verhandelt.

Im Verkehrsausschuss der London Assembly, dem Stadtparlament, wurde bereits Ende März scharf diskutiert. Der Ton im Plenarsaal war eher skeptisch als euphorisch. Die möglichen Vorteile eines Robotaxi-Starts für die Stadt blieben „unbewiesen", erklärte der für das Verkehrswesen zuständige Vizebürgermeister **Seb Dance** (44; Labour Party). Er warnte vor „zusätzlichen Autos, die den Stau verschlimmern könnten".

In London hat man das vor Jahren bereits mit den Uber-Fahrern erlebt. In der britischen Hauptstadt sind inzwischen 130.000 private Fahrzeuge für Uber und Co. registriert und im Einsatz. Eine Fortsetzung des Trends sei „nicht mehr tragbar", warnte in der Ausschusssitzung **Andy Lord** (55), der Chef von Transport for London.

Der Komfort der Robotaxis drohe Menschen aus U-Bahnen in Autos zu locken, fürchtet auch **Christian Gasparic**, Global Lead des Advanced Mobility Institute der Unternehmensberatung Kearney. Er warnt: Die Toleranz für Staufahrten nehme zu, wenn man ohne Mithörer private Gespräche führen kann. Städte müssten den Einsatz der Robotaxis daher früh regulieren.

Man werde mit den städtischen Behörden zusammenarbeiten und den Dienst so integrieren, dass er als First- und Last-Mile-Option das Nahverkehrssystem Londons unterstütze, erklärt ein Waymo-Sprecher. Robotaxis bedeuteten zudem mehr Sicherheit für Radfahrer. Kurzum: Waymos Zulassung entspreche den verkehrspolitischen Interessen der Stadt.

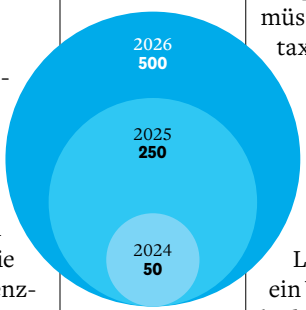
Im schlechtesten Fall könnte es für die Robotaxi-Unternehmen allerdings wie in New York laufen. Dort wurde erst mal ein Gesetz gestoppt, das Waymo den Start ermöglicht hätte – auch aus Sorge vor Stau.

Klar ist so vor allem eines: Für Waymo, Wayve und Baidu hat der Kampf um London gerade erst begonnen. ◣ *Jonas Rest*

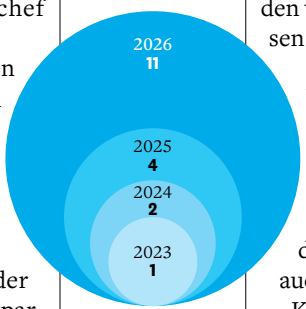
Durchgestartet

Kennzahlen zu Waymos komplett autonomem Fahrdienst

Fahrten
pro Woche[1], in Tausend



Städte
mit Fahrdienst[1]



1| Stand jeweils im Mai des Jahres.
Quelle: Unternehmen
Grafik: **manager magazin**

„Das ist total cool“

Beim Handelsriesen *Otto* soll KI sogar Chefin Petra Scharner-Wolff ersetzen. Ein Gespräch über die drohende Disruption und den möglichen Verlust der wichtigsten Einnahmequelle.

Es ist ein kurzer Moment, in dem selbst **Petra Scharner-Wolff** (55) das Lachen vergeht. Eine Glasscherbe vor der Kamera soll sie verzerrt zeigen, eine lange Belichtung mit Blitz doppelt. So richtig wohl fühlt sich die Chefin des Hamburger Handelsriesen Otto mit der Idee des Fotografen nicht. Doch dann witzelt die notorisch gut gelaunte Managerin: „Wollen Sie auch meinen KI-Agenten mit auf dem Bild haben?“

Seit März 2025 führt Scharner-Wolff den Traditionskonzern, und die Herausforderungen könnten kaum größer sein: Künstliche Intelligenz kann die Otto Group mit ihren 15 Milliarden Euro Umsatz und gut 36.000 Beschäftigten auf eine neue Stufe heben – oder wegspülen.

manager magazin: Frau Scharner-Wolff, als Sie 1999 bei Otto anheuerten, warb Tennislegende Boris Becker mit dem Slogan „Bin ich schon drin oder was?“ für AOL. Den Sprung ins Internetzeitalter hat Otto als einziger Versender überlebt. Empfinden Sie den Beginn der KI-Ära als Déjà-vu?

Petra Scharner-Wolff: Das Gefühl des Aufbruchs ist ähnlich, nur krasser.

Sie haben Mitte April Ihre Führungskräfte in Paris versammelt und auf KI eingeschworen.

Künstliche Intelligenz ist strategisch zentral, daran kommt niemand mehr vorbei. Das wollte ich deutlich machen.

Wie?

Ich arbeite daran, mich ein Stück weit selbst zu ersetzen. Dafür bauen wir mit einem kleinen Team einen Agenten, der mich unterstützen und die Geschwindigkeit und Güte der Entscheidungsfindung erhöhen soll. Das ist total cool. Diese Fortschritte wollte ich demonstrieren, um jedem klarzumachen, dass KI nicht nur Bildmaterial und Content liefert oder Programmierarbeiten übernimmt. KI wird die Art verändern, wie wir arbeiten – bis hoch auf die oberste Führungsetage.

Welche Aufgaben erledigt Ihre digitale bessere Hälfte für Sie?

Wir bringen ihm gerade bei, wie ich arbeite, wie ich führe, was mir wichtig ist, welche Informationen ich benötige, wie diese aufbereitet sein müssen und wo ich blinde Flecken habe.

Und wo liegen die?

Das wüssten Sie gern.

Allerdings.

Ein Beispiel. Es ist superwichtig, sämtliche technologischen Entwicklungen im Auge zu haben, und zwar weltweit. Das schaffe ich im Alltag kaum. Hier funktioniert mein Agent schon ziemlich gut. Er beobachtet die Wettbewerbsarena und leitet daraus Handlungsempfehlungen ab, die zu unseren Geschäftsfeldern passen. Dafür verarbeitet er nicht nur Text, sondern auch Podcasts. Das spart viel Zeit und bringt interessante Impulse.

Sind CEOs also bald überflüssig?

Wir haben damit erst im März begonnen, die Entwicklung ist rasant. Aber bis mich hier keiner mehr braucht, wird es noch eine Weile dauern. Hoffe ich zumindest. Aber auch ich muss mich anpassen. Nicht nur als Unternehmen, auch als Gesellschaft steht uns ein gewaltiger Umbruch bevor …

… der viele überfordern dürfte.

Natürlich ist das eine Herausforderung. Wir haben eine große Transformation hinter uns und den Anspruch an uns, auch die nächste zu meistern. Wir ermöglichen unseren Mitarbeitern, mit verschiedenen Systemen zu experimentieren. Dazu gibt es unsere AI-Ninjas und AI-Botschafter, die demonstrieren, was alles möglich ist. Wir müssen alte Jobprofile anpassen und neue schaffen. Das liegt mir am Herzen.

Gleichzeitig versprechen Sie sich Effizienzgewinne von bis zu 30 Prozent. Im Februar haben Sie mehrere Hundert Beschäftigte bei Töchtern entlassen. Nun soll die Konzernverwaltung schlanker werden.

Mit Blick auf Technologie kann ich mir sogar vorstellen, dass wir noch effizienter werden können. Dazu müssen wir Prozesse so neu denken, wie sie sich mit künstlicher Intelligenz am besten steuern lassen. Die von Ihnen angesprochenen Anpassungen haben damit allerdings nichts zu tun. Wir haben Otto.de zur Plattform umgebaut und bei Witt das Kataloggeschäft neu gedacht. Zudem ist der Markt anspruchsvoll. Der Krieg in Iran ver- ➤

Foto: Benne Ochs / manager magazin



Ihr KI-Agent bekommt gerade einen Reset: Otto-Chefin **Petra Scharner-Wolff**



Neue Generation: **Benjamin Otto** führt den Gesellschafterrat, seine Frau **Janina Lin Otto** sitzt im Aufsichtsrat

ursacht wieder Verzögerungen in der Lieferkette, die Inflation steigt. Das hebt nicht gerade die Kauflaune.

In der Belegschaft haben einige Angst, dass nach dem kürzlich erfolgten Generationswechsel im Gesellschafterkreis eine neue Härte einzieht.

Wir haben generationsübergreifend eine Vision entwickelt: „Responsible commerce that inspires." Die Strategie und ihre Maßnahmen sind mit Benjamin und Michael Otto aligned. Wir wollen unsere Kunden inspirieren, wir wollen wachsen, die Profitabilität erhöhen, um künftig weiter Innovationen voranzutreiben und zu investieren. Zudem wollen wir unsere Performancekultur weiter stärken. Es gibt also ein hohes Maß an Kontinuität, aber auch eine logische Weiterentwicklung, insbesondere wenn es um die Gestaltung einer Mensch-und-Technologie-Beziehung geht. Michael Otto hat das Unternehmen 55 Jahre lang geprägt. Dass der ein oder andere da erst einmal auf Tuchfühlung mit seinem Sohn Benjamin gehen muss, ist nur menschlich.

Das ist gar nicht so leicht, da Benjamin Otto sehr zurückhaltend agiert. Inzwischen hat er sogar seinen Sitz im Aufsichtsrat an seine Frau abgegeben.

Benjamin Otto möchte nicht, dass alle auf ihn schauen und ihn als alleiniges Machtzentrum ansehen. Er will, dass sich andere aktiv einbringen und ihre Meinung äußern. Dafür hat er ein paar externe Experten in den Gesellschafterrat geholt. Von dort aus will er Einfluss auf die wesentlichen Weichenstellungen nehmen. Das war eine sehr bewusste Entscheidung.

„Uns steht als Unternehmen, aber auch als Gesellschaft, ein gewaltiger Umbruch bevor."
Petra Scharner-Wolff

Treffen Sie ihn persönlich, oder erledigt das sein Assistent Tom Korn?

Wir sehen uns regelmäßig in einer Viererrunde, an der neben seinem Chief of Staff Tom Korn auch Aufsichtsratschef Alexander Birken teilnimmt. Zu besonderen Themen spreche ich darüber hinaus wahlweise mit Tom Korn oder Benjamin Otto allein.

Hat er Ihnen auch schon verraten, dass er, wie Insider berichten, aus ethischen Überzeugungen mit Ihrer hochprofitablen Inkassotochter Eos und dem Jagdausrüster Frankonia hadert?

Michael Otto hat schon in den 80er-Jahren hohe Nachhaltigkeitsziele als Leitlinien gesetzt und über Jahrzehnte verantwortungsvolles Handeln geprägt. Das ist Teil unserer Werte. Es ist aber zulässig, sich daran immer wieder zu reiben.

Auch wenn Sie dabei am Ende Ihren wichtigsten Ertragsbringer verlieren würden?

Eos ist ein starkes Unternehmen und eine feste Säule im Konzern. Ich bin zuversichtlich, dass Eos auf längere Sicht Teil unseres Portfolios bleibt.

Und Frankonia?

Das werden wir sehen.

Einige Ihrer Vorgänger haben sich für einen Börsengang starkgemacht, um den Konzern mit mehr Finanzkraft breiter aufzustellen. Ist das mit Benjamin Otto machbar?

Aufgrund unserer komplexen Struktur kann ich mir das auf Gruppenebene derzeit nicht vorstellen.

Sie haben angekündigt, sich vor allem auf den Marktplatz Otto.de, den Möbelhändler Crate & Barrel und Eos zu konzentrieren. In kriselnden Geschäftsbereichen wollten Sie einen Exit prüfen. Das würde die Komplexität senken.

Unsere drei wichtigsten Geschäftsmodelle entwickeln sich sehr gut. Bei den anderen schau-

Fotos: Marcelo Hernandez / Funke Foto Services / Hamburger Abendblatt, Regina Schmeken / SZ Photo / laif

en wir genau hin und tauschen etwa das Management schneller aus, als das früher vielleicht einmal der Fall war. Wir haben aber auch den Anspruch, möglichst viele Geschäftsmodelle zukunftsfähig zu machen.

Der Modeversender Bonprix hat mit seinem eher günstigen Sortiment kaum eine Chance gegen chinesische Konkurrenten wie Shein. Töchtern wie Heine oder Baur sterben allmählich die Kunden weg.

Klar ist, das Umfeld ist anspruchsvoll. Wir sehen aber durchaus Potenzial für Markenkonzepte wie Bonprix oder Witt und investieren gezielt. Wir befreien Bonprix gerade von Altlasten und modernisieren die IT. In der Witt-Gruppe investieren wir ebenfalls in die Infrastruktur.

In den nächsten drei Jahren wollen Sie konzernweit 350 Millionen ausgeben, um Otto für das KI-Zeitalter zu rüsten. Das ist im Vergleich mit Handelsriesen wie Amazon extrem wenig. Können Sie es sich überhaupt leisten, ihren gesamten Bauchladen durchzuschleppen?

Der Vergleich hinkt, weil wir nicht parallel in Rechenzentren, Chipfabriken oder Clouddienstleistungen investieren. Wir konzentrieren uns auf unsere Stärken. Ein Beispiel: Otto verfügt über Unmengen an Daten, und die werden wir mit künstlicher Intelligenz noch viel besser nutzen. Gleichzeitig verbessern wir das Einkaufserlebnis. Was gut funktioniert, können wir dann auf andere Gesellschaften übertragen. Damit machen wir auch mit geringeren Investitionen große Fortschritte.

Das Geld, nebenbei im Ausland zu expandieren und in neue Geschäftsfelder zu investieren, fehlt Ihnen allerdings.

Unsere Anstrengungen, profitabler zu werden, lohnen sich. Wir wissen aber auch, dass wir noch besser werden müssen. Daher fokussieren wir uns in den nächsten beiden Jahren auf Investitionen in Technologie. Trotzdem nutzen wir unsere Expansionschancen zum Beispiel mit Crate & Barrel. In den kommenden Jahren wollen wir in den USA und Kanada die Anzahl unserer Filialen von aktuell etwas mehr als 100 um 30 bis 40 erweitern.

Sie generieren inzwischen fast alle Produktbilder am Computer, nun soll ein digitaler Einkaufsberater mit Ihren Kundinnen und Kunden sprechen. Was kommt als Nächstes?

Wir haben den Einkaufsberater auf Basis von Google Gemini entwickelt, achten aber darauf, dass wir die unseren Anwendungen zugrunde liegenden Large Language Models jederzeit austauschen können. Die Softwareanbieter verbessern ihre Programme so rasant, dass niemand weiß, wer das Rennen macht oder ob morgen ein neuer Spieler auftaucht, der alle in den Schatten stellt. Unser Vorteil ist, dass wir Kunden-, Produkt- und Kontextwissen mitbringen und eine Größe haben, die für solche Partner interessant ist.

Nebenbei lernen die Techkonzerne, wie sie das Handelsgeschäft erobern können. Dadurch könnte sich der Markt völlig neu verteilen.

Wir überlegen genau, wie wir Daten strukturieren und welche wir teilen. Wo immer dies möglich ist, werden wir auf europäische Anbieter wechseln. Datensouveränität ist für uns ein zentrales Thema. Leider hat Europa jedoch noch erheblichen Nachholbedarf.

Die Börse hat selbst Vorzeigehändler wie Zalando bereits abgeschrieben. Wer ein austauschbares Sortiment anbietet, könnte bald kaum noch eine Chance haben, wenn KI-Riesen wie OpenAI oder Anthropic bestimmen, wo und wie wir einkaufen.

Ich halte so manche Reaktion an der Börse für übertrieben. OpenAI hat von einer Einkaufsfunktion für ChatGPT inzwischen Abstand genommen. Offenbar ist es gar nicht so einfach, uns zu ersetzen. Am Ende muss immer noch jemand Ware beschaffen und liefern.

Sie machen sich also keine Sorgen?

Bei Artikeln, die man mit wenig Emotionalität kauft, wie eine Packung Milch, kann ich mir gut vorstellen, dass das in Zukunft Agenten für uns übernehmen. Darauf bereiten wir uns vor, indem wir sicherstellen, von Agenten gefunden zu werden. Einkaufen ist aber nicht nur eine Last. Menschen wollen sich inspirieren lassen. Dabei wird das Vertrauen in Marken noch wichtiger. Das ist eine Chance für uns.

Bisher haben Sie sich keine Prognose zugetraut, wo Sie mit Ihrer Strategie „Road to 2030“ landen wollen. Sind Sie inzwischen mutiger, oder müssen wir Ihren Agenten fragen?

Wir haben einen klaren Plan und ein klares Ziel. Und der Agent – der bekommt gerade einen Reset.

Bekommen wir eine Antwort, wenn er wieder im Dienst ist?

Schauen wir mal. Ich bin selbst gespannt. ◼

Das Interview führte mm-Redakteur Martin Mehringer.



Umstrittene Cashcow: Der Inkassodienstleister Eos ist die Ertragsperle im Otto-Konzern

manager magazin

Besten Wirtschafts-journalismus empfehlen, Wunschprämie sichern.

Sie müssen selbst kein Abonnent des manager magazins sein.



50-€-Amazon-Gutschein

Erfüllen Sie sich einen Wunsch! Über eine Million Bücher sowie DVDs, Technikartikel und mehr zur Auswahl. Ohne Zuzahlung.



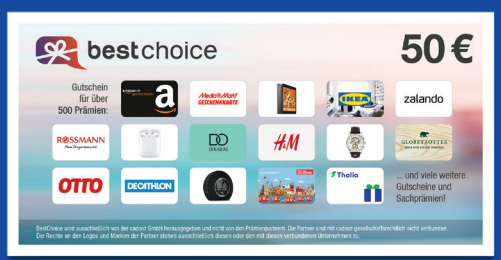
Wagenfeld-Tischleuchte WG 24

Vollendete Formensprache: Bauhaus-Klassiker von Wilhelm Wagenfeld. Ohne Leuchtmittel. Höhe ca. 36 cm, Ø Schirm ca. 18 cm. Zuzahlung: nur 279 €.



Geldprämie 50 €

Nichts Passendes dabei? Dann sichern Sie sich eine Gutschrift: Für jeden geworbenen Leser überweisen wir 50 € auf Ihr Konto.



50-€-BestChoice-Universal-Gutschein

Dieser Universal-Gutschein ist bei über 200 Handelspartnern einlösbar. Viel Spaß beim Shoppen.

Die Vorteile für den neuen Leser:

Als neuer Leser erhalten Sie 12 × das manager magazin für nur 11 € pro Ausgabe frei Haus. Sie verpassen keine Ausgabe!

Jetzt bestellen und Prämie sichern:
abo.manager-magazin.de/12

Sprung ins Ungewisse

Neues Design, neuer Antrieb, neue Preisklasse: Die Autolegende *Jaguar* hat ihre alten Modelle komplett eingestellt – und versucht es jetzt eine Liga höher. Ein Neustart mit Risiken.



Der Wettergott muss wohl Marketingexperte sein. Es ist Ende März, und im Shakespeare-England rund um Stratford-upon-Avon herrscht Aprilwetter. Man könnte sagen: Die Marke Jaguar ist der Zeit voraus. Zwischen Sonnenstrahlen, Schauern und Schneeregen weihen Jaguar-Chef **Rawdon Glover** (58) und sein Team eine kleine Gruppe internationaler Journalisten in das lange bestgehütete Geheimnis der Unternehmensgeschichte ein: den Neustart der Marke.

Im Designgarden parken zwei getarnte Prototypen des Jaguar Type 00, intern auch als X900 bezeichnet. Um sie herum stehen ikonische Fahrzeuge aus der Vergangenheit. Da ist der E-Type, ein schlanker Sportwagen, den Konkurrent **Enzo Ferrari** einmal anerkennend als „das schönste Auto" der Welt bezeichnet hat. Oder ein XJ Series One, seinerzeit häufig als „bester Jaguar aller Zeiten" betitelt. Neben dem massigen 00 wirken die Oldtimer wie Spielzeugautos.

Aber sie sind das Versprechen an diesem Tag. Jaguar will wieder dahin, wo es einmal war. Und dazu hat der Vorstand etwas gewagt, was es so vielleicht noch nicht gegeben hat in der Autowelt: Im Dezember 2024 beendete der indisch-britische Autohersteller Jaguar Land Rover (JLR) den Bau von Jaguar-Modellen. Autos wie der XE, ein Audi- und BMW-Konkurrent in der Mittelklasse und im letzten vollen Verkaufsjahr 2023/24 gerade 11.552-mal veräußert, wurden gestoppt. Um einen radikalen Neuanfang zu ermöglichen.

Jaguar strebt wieder ins Luxussegment. Mit rein elektrisch angetriebenen Autos, die mehr als 130.000 Euro kosten und damit eine Sandwichposition einnehmen sollen zwischen Bentley GT und Mercedes-S-Klasse. „Dies ist ein kompletter Neustart der Marke Jaguar", sagt Glover. „Es waren die legendären Fahrzeuge, die den Menschen wirklich am Herzen lagen. Genau zu dieser besten Zeit wollen wir Jaguar zurückbringen."

Ein Jaguar müsse „einzigartig, mutig und äußerst begehrenswert" sein. Glover will etwas Besonderes bieten. Im ersten Quartal 2027 soll der 00 in den Verkauf gehen, dann als Type 01.

18 Jahre ist es mittlerweile her, dass der Ende 2024 gestorbene indische Industriepatriarch **Ratan Tata** die britischen Traditionsmarken Jaguar und Land Rover für rund 2,3 Milliarden US-Dollar von Ford kaufte und in seinen Tata-Konzern einbrachte. Seitdem befinden sich die Briten in einer Dauerschleife der Transformation: erst Jahre der Sanierung, dann Elektrifizierung, parallel dazu die Digitalisierung.

Bereits für Volumenmarken ist das eine Herausforderung. Aber für ein Unternehmen, das in den vergangenen Jahren gerade mal zwischen 350.000 und 450.000 Autos jährlich verkauft hat und in dem Jaguar der deutlich kleinere Teil ist: ein Herkulesprojekt. „Not out of the woods", schreiben die Analysten von ICICI Direct, einer der führenden indischen Investmentplattformen, über den wirtschaftlichen Zustand von Jaguar Land Rover. Mit anderen Worten: „nicht über den Berg".



Im Spiegel der Zeit: Jaguars Prototyp 00 und der legendäre E-Type

Fotos: Jason Koerner / Jaguar / Getty Images, DeFacto / Wikimedia Commons

Wie andere Premiummarken leiden auch die Briten unter dem schwachen chinesischen Luxusmarkt und globalen Krisen. Sie ächzen – ohne Produktion in den USA – stärker als andere unter den Zöllen. Ein Cyberangriff 2025 hat die Lage verschärft. Datendiebstähle und mehrwöchige Produktionsausfälle führten zu einem geschätzten Schaden von umgerechnet rund 2,2 Milliarden Euro. Das Geschäftsjahr beendete der Konzern mit einem überschaubaren Ebit von 14 Millionen Pfund.

Während die SUV und Geländewagen von Land Rover in der Vergangenheit teils hohe Gewinne einfuhren (die Rendite ließe sich allerdings erheblich steigern), kränkelte Jaguar. Der Zustand: chronisch defizitär, chronisch unerfolgreich.

2023/24, im letzten vollen Produktionsjahr, verkaufte die Marke mit dem „Leaper“, der springenden Raubkatze, 67.000 Autos. 2025 waren es gerade noch 935 Autos in Europa. „Sunset“ haben sie bei Jaguar dieses Ausphasen genannt. Den Handel stützte der Konzern derweil mit einer größeren und teils subventionierten Modellvielfalt bei Land Rover.

In den besten Zeiten kam Jaguar über 150.000 Autos hinaus; doch selbst das ist zum Überleben im Premiumsegment zu wenig. Rettungsversuche gab es immer wieder. Unter dem früheren BMW-Manager **Ralf Speth** (70), bis 2020 CEO, gab es Überlegungen, die Limousinen der Marke komplett aufzugeben. Damals half die Beratung BCG bei der Neuausrichtung: Mit dem Programm „Charge“ senkten sie die Kosten massiv, mit „Accelerate“ gingen sie strukturelle Probleme an.

Begleiter von früher erinnern sich, Jaguar Land Rover habe mit zu vielen ➤

Modellplattformen gearbeitet, so kaum Synergien herausgeholt. Die variablen Kosten pro Auto hätten im Schnitt um fast 8000 Pfund höher gelegen als bei BMW oder Audi. Ein Neustart war dringend notwendig.

Geheimprojekt „Panthera“

Thierry Bolloré (62) setzte ihn durch. Im Herbst 2020 beerbte der Franzose Ralf Speth als CEO. Bolloré kam aus dem Massensegment, war lange Kronprinz von **Carlos Ghosn** (72) bei Renault-Nissan. Als Ghosn 2018 in Japan verhaftet wurde, übernahm Bolloré tatsächlich die Spitze von Renault – bis er nur ein Jahr später wegen seiner Nähe zu Ghosn wieder gehen musste.

Der kranken Katze Jaguar verordnete er eine Radikalkur: Statt an verschiedensten Problemen herumzudoktern und auf kleine Verbesserungen zu setzen, stoppte er die Entwicklung aller Autos. Selbst ein fast fertiger elektrischer Jaguar XJ kam nicht mehr in den Handel.

„Es war so viel Mut vorhanden, weil Jaguar über Jahrzehnte unprofitabel war“, sagt einer, der in der Stunde null dabei war. Gewinn habe Jaguar zuletzt im Geschäftsjahr 1998/99 gemacht.

Bolloré setzte ein kleines Team auf. Unter dem Codenamen „Panthera“ konferieren seit 2021 die klügsten Köpfe aus verschiedenen Bereichen. Der Chef machte ihnen kaum Vorgaben. Außer: Seid mutig, seid furchtlos, agiert wie ein Start-up. Das Team sollte die Vergangenheit verstehen, sich aber davon nicht bremsen lassen.

Der damalige Chefdesigner **Gerry McGovern**, seit mehr als zwei Jahrzehnten bei Jaguar Land Rover, setzte einen Designwettbewerb auf. Drei Teams traten gegeneinander an, gefordert war eine Markenfamilie aus drei Modellen. Der Entwurf von **Massimo Frascella** (54), heute Designchef bei Audi, gewann: ein massiger Zweitürer und so radikal anders, dass sich die Techniker zunächst fragten, wie sie diesen Designmonolithen zum Leben erwecken sollten. Kaum etwas von der bestehenden Technik von Jaguar oder Land Rover wurde dem 00 gerecht.

Also entwickelte das Team für den 00 die eigene elektrische JEA-Architektur. Technisch besitzt der Wagen so viele Besonderheiten, dass Entwicklungsvorstand **Thomas Müller** (50) zahlreiche Geschichten darüber erzählen könnte. Müller, vorher bei Audi und bei Volkswagens Softwaretochter Cariad, kam 2022 zu den Engländern. Allein für ein Bauteil, das sich von der A-Säule bis zum Stoßfänger zieht, habe man über 100 Iterationsschleifen gebraucht, um es fertigzustellen. Jaguar scheute keinen Aufwand und holte für die Rohkarosse einen Werkzeugmacher aus der Rente zurück, als alle Computersysteme sagten: not possible. Der Mensch schaffte, was die Maschine bezweifelte. Frascellas Linie blieb sakrosankt.

„Wir wollten im Design bewusst überschwänglich sein. Und wir wollten Leistungsreserven in der Performance haben“, sagt Müller. So entstand ein Kraftriegel mit 1000 PS und drei Elektromotoren. Der Wagen ist extrem flach, das Batterielayout speziell, im Fond erhöht eine Fußgarage den Sitzkomfort. Das Panthera-Team zog auf einer Mezzanine-Etage im Designzentrum ein; gearbeitet wurde in dreiwöchigen Sprints zu verschiedenen Themen, etwa Technologie, Businesscase und Marke.



Indischer Ehrgeiz: JLR-Chef **PB Balaji** fordert Tempo beim Neustart



Zog den Stecker: Der ehemalige Jaguar-Land-Rover-Chef **Thierry Bolloré**

Corona erschwerte Jaguars Neustart, stoppte die Entwickler aber nicht. „Anfangs arbeiteten sie wirklich sehr, sehr unabhängig, und es gab buchstäblich einen direkten Draht zum CEO und zu einer kleinen Auswahl anderer Vorstandsmitglieder“, erzählt Glover. „So sind wir sehr schnell vorangekommen, bis wir einen groben Businesscase und eine klare Vorstellung davon hatten, wo wir die Marke positionieren wollten.“

Aus Indien kam Rückenwind. Der Stolz, mit dem Patriarch Ratan Tata über Jaguar sprach, ging fast ins Politische. Die Lieblingsmarke der ehemaligen Kolonialherren gehörte nun ihm, dem Inder. „Es war nie eine Option für Tata, die Marke einzustellen“, sagt ein JLR-Manager. Ratan Tata besuchte Jaguar Land Rover regelmäßig, um sich die künftigen Modelle anzusehen – auch den Jaguar Type 00.

Bei der Budgetplanung für den neuen Jaguar war klar, „wir müssen die Kosten so senken, dass wir schnell zum Break-even kommen und nicht unter Verkaufsdruck geraten“, sagt ein ehemaliger Beteiligter am Projekt Panthera. Schon mit Charge und Accelerate hatten sie unter anderem Hierarchieebenen gestrichen und die Zahl der Plattformen reduziert und so bis zum Ablauf des Geschäftsjahres 2020/21 6,8 Milliarden Euro eingespart. Künftig wird es nur noch drei Plattformen geben: JEA für alle elektrischen Jaguar, EMA und MLA für die Land-Rover-Familie.

Das Projekt Panthera ist längst in der Organisation aufgegangen, Jaguar wieder eine eigene Marke: nur eine andere.

Ende 2024 zeigte Designer McGovern sein Projekt erstmals in der Öffentlichkeit – und ➤

Fotos: SOPA Images / LightRocket / Getty Images, Jaguar Land Rover


Smart Minds.
Smart Money.
„Meine Energie investiere ich in mein Unternehmen. Meine Geldanlage überlasse ich Profis.“
Benjamin Thym, Unternehmer & LIQID Kunde
Mehr erfahren unter **liqid.de**
Kapitalanlagen bergen Risiken.
LIQID

erntete Spott und Begeisterung gleichermaßen. Im November ließ Jaguar ein 30-sekündiges Video auf Social-Media-Kanälen laufen, ein Teaser für die bevorstehende Präsentation des Prototyps. Das Motto: „Copy Nothing“, einst Leitspruch des Jaguar-Gründers **Sir William Lyons**. Acht Models in grellen, androgynen Outfits treten in dem Clip auf. Am Ende wird der neue Jaguar-Schriftzug eingeblendet.

Elon Musk macht sich lustig

Und welches Auto? Gar keins!

Das Video wurde ein viraler Hit. „Am Ende haben wir aufgehört zu zählen, als wir bei 1,4 Milliarden OTS waren“, sagt Glover. Die „Opportunities to see“ (OTS) messen bei Jaguar die mediale Reichweite und die Wirkung einer Kampagne. „Aber in der binären Welt der sozialen Medien haben wir die Feinheiten unserer Erzählung verloren“, erklärt Glover selbstkritisch – etwa warum man sich verändert und welche Verbindung das neue Produkt zur Historie der Marke und ihren Modellen hat.

Selbstgefällige Promis wie **Elon Musk** (54) machten sich über Jaguar lustig. Auf seiner Plattform X fragte der Tesla-CEO: „Verkauft ihr Autos?“ Und auch US-Präsident **Donald Trump** (79) kritisierte die Kampagne im Nachgang als „dumm“.

Auch als McGovern den 00 im Dezember 2024 auf der Art Week



Mutig unterwegs: Markenchef **Rawdon Glover** verantwortet die Neupositionierung

in Miami erstmals öffentlich zeigte, wählte er den lautstarken Auftritt: „Pink Panther“, ein zweitüriger Prototyp und, anders als in der Branche üblich, vom Serienmodell abgeleitet. Jaguar positionierte den Wagen bewusst als Kunstwerk und nicht als Auto; die Reaktionen fielen gespalten aus. Der 00 soll der Marke jüngere Kundinnen und Kunden erschließen. Aber der Preis war hoch: Gerade bei vielen Ü60-Kunden, Jaguars aktueller Kernkäuferschaft, kam das Design nicht an.

Ursprünglich sollte der 00 als Type 01 schon 2025 starten, jetzt wird es Anfang 2027, seine Väter wie Bolloré und McGovern haben das Unternehmen verlassen. Mit fast 50.000 Autos jährlich kalkulieren die Verantwortlichen, wenn die Modellfamilie komplett ist.

Rund ein Jahr nach dem GT Type 01 kommt ein SUV, intern als X500 bezeichnet. Die Pläne für das dritte Modell mit noch längerem Radstand sind pausiert.

Das Händlernetz wird drastisch reduziert. Von den einst 65 Jaguar-Händlern in Deutschland bleiben 15 übrig.

Die Strategie birgt Risiken. Zwar soll laut Studien wie „The Future of the Luxury Automotive Ecosystem“ von BCG der Markt für Luxus-Pkw bis 2035 stärker wachsen als der gesamte globale Automarkt. Doch dominiert wird das Segment, auch McKinsey hat geforscht, vorerst weiter von Verbrennern.

Tatsächlich ist Porsches Taycan nach einem erfolgreichen Start eingebrochen, Mercedes' elektrische S-Klasse EQS geriet zur Enttäuschung.

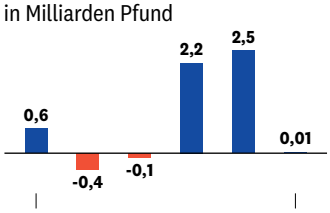
Seit Ende des vergangenen Jahres sitzt mit **Pathamadai Balachandran Balaji** (56), kurz PB Balaji genannt, erstmals ein Vertreter von Tata an der Spitze von JLR. Balaji war seit 2017 Finanzchef von Tata Motors und hatte für den Mutterkonzern im Aufsichtsrat über Jaguar Land Rover gewacht. Balaji, ein begeisterter Koch, hinterfrage nicht das „Was“, sondern das „Wie“ im Unternehmen, sagen seine Begleiter. In die Restrukturierung und Neuausrichtung von Jaguar sei er von Beginn an involviert gewesen.

Nun macht er Druck. Er erwarte, dass das Management schneller handelt und effizienter liefert. Sein Fokus liege auf den Prozessen in der Produktentwicklung und auf Partnerschaften, bis 2028 will er 1,7 Milliarden Pfund einsparen. Die überschaubare Größe dürfe nicht gleich wieder zur Bürde werden.

Was Balaji von Jaguar erwartet und die Investoren erhoffen dürfen, wird er im Juni auf einem Kapitalmarkttag vorstellen. Balaji soll den 00 jüngst wieder gefahren sein. „Er konnte sich das Lächeln einfach nicht aus dem Gesicht wischen“, sagt einer, der dabei war. Bleibt zu hoffen, dass das Lachen nach dem Verkaufsstart anhält. *Margret Hucko*

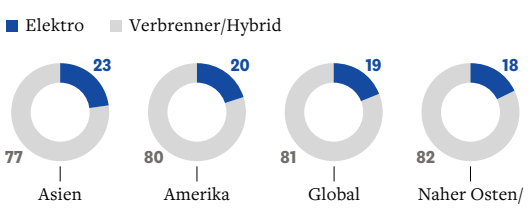
Aufsteiger

Ebit von Jaguar Land Rover[1], in Milliarden Pfund



Elektrodepression

Für welche Antriebsart sich Käufer von Luxusautos entscheiden würden, Antworten[2] in Prozent



1| Das Geschäftsjahr endet am 31. März; 2| Umfrage im Jahr 2024 unter 147 Personen.
Quelle: Unternehmen, McKinsey

Grafik: **manager magazin**

Foto: Ash Knotek / AWEurope / Shutterstock



WERBEINSEL-MARKTFÜHRER

bei Autobesitzern*

FIFA WM 2026
live im ZDF
ab 11.06.2026

Kommen Sie zu uns. Das ZDF

- ist mit 20 Mio. Zuschauern täglich Marktführer beim Gesamtpublikum in Deutschland.**
- erreichte mit der Werbung im Umfeld der werberelevanten Spiele der UEFA EURO 2024™ ohne deutsche Beteiligung die höchste Reichweite. Das ZDF bietet zugleich einen 25 Prozent günstigeren TKP als die ARD.***

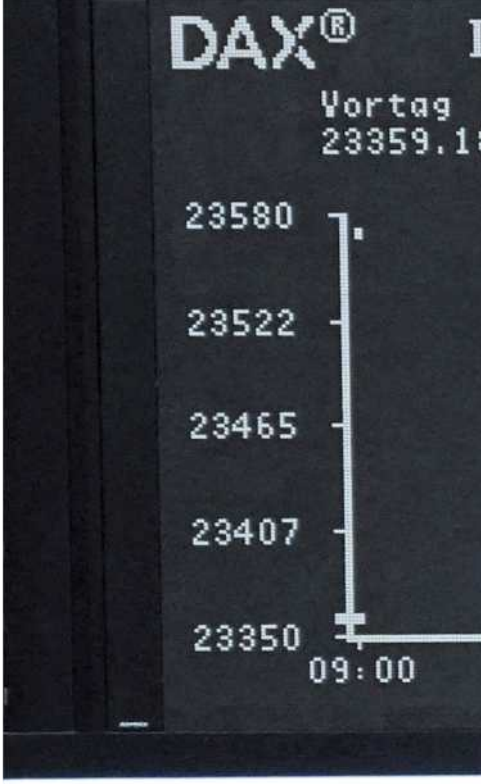
Vergleichen Sie hier: www.zdf-werbefernsehen.de/leistungsdaten

* Quelle: AGF Videoforschung; AGF SCOPE 1.14; 01.01.–31.12.2025; TA 1–30; geänderte Zielgruppen-Basis; Marktstandard: Bewegtbild; Auswertungstyp TV; produktbezogen
** 01.01.–31.12.2025; Sendetag 03:00–03:00 Uhr; Bevölkerung 3+; Seher (Mio.); Marktstandard: Bewegtbild; Auswertungstyp TV-Zeitintervall; produktbezogen
*** Quelle: AGF Videoforschung; AGF SCOPE 1.14; 14.06.–14.07.2024; Marktstandard: Bewegtbild; Auswertungstyp TV; produktbezogen
Stand: 10.02.2026

ZDF werbefernsehen
dieneueprimetime.de

Au! Movio

Seit September 2025 ist Contis Autogeschäft ein eigenes Unternehmen. Doch statt Aufbruchstimmung plagen *Aumovio* alte Probleme. Wer hilft? Vielleicht John Wayne.





Schöner die Glocken nie klingen: Aumovio-CEO **Philipp von Hirschheydt** (r.) bimmelte zum Börsengang

An manchen Tagen gibt es so viele schlechte Nachrichten im Aumovio-Reich, dass der Vorstandschef sie nicht mehr selbst überbringen kann. Während CEO **Philipp von Hirschheydt** (51) Mitte März in Frankfurt Medienvertretern und Investoren persönlich die roten Zahlen des vergangenen Jahres erklärte, war Vorstandskollege **Ismail Dagli** (51) in Litauen. In Kaunas verkündete eine Delegation um Dagli, dass das erst 2019 eröffnete Werk 2028 Schluss macht mit dem Bau von elektronischen Komponenten fürs autonome Fahren. Und im chinesischen Lianyungang, einem Sensorikstandort mit 800 Beschäftigten, übernahm China-CEO **Enno Tang** am selben Tag die Rolle des Bad Guy. Die Produktion werde verlagert, die Fabrik geschlossen.

Gegen Mittag, High Noon, informierten von Hirschheydt und seine Finanzchefin **Jutta Dönges** (53) die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weltweit in einem internen Webcast über die neuen Schließungen.

In der Konzernzentrale erklärte der Aumovio-Chef anschließend dem manager magazin, warum er das alles macht: Er muss. Werke schließen, Beschäftigten den Weg aus dem Unternehmen weisen, Renditezehntel suchen, nur so wird er den Zulieferer durch eine Welt der Krisen in eine lohnende Zukunft führen. „Wir sind noch lange nicht am Ziel“, sagt er.

Für die Beschäftigten mag das wie eine Drohung klingen. Seit der gelernte Investmentbanker im Mai 2023 im Vorstand der Continental AG die Verantwortung für das Autogeschäft übernahm, hat er weltweit bereits rund 20.000 Stellen gestrichen. Im Schnitt sind das gut 550 Arbeitsplätze pro Monat, 19 pro Tag. „Au! Movio“, könnte man sagen.

Ende April gab von Hirschheydt bekannt, das Bremsenwerk im belgischen Mechelen zu verkaufen. Der Standort Rheinböllen ist bereits veräußert, bis Mitte des Jahres soll die Transaktion abgeschlossen sein, die Fertigung von Bremssätteln und autonom fahrenden Warenträgern wird dort bis Ende 2028 eingestellt. Der langjährige Continental-Aufsichtsratschef **Wolfgang Reitzle** (77) soll von Hirschheydt einmal

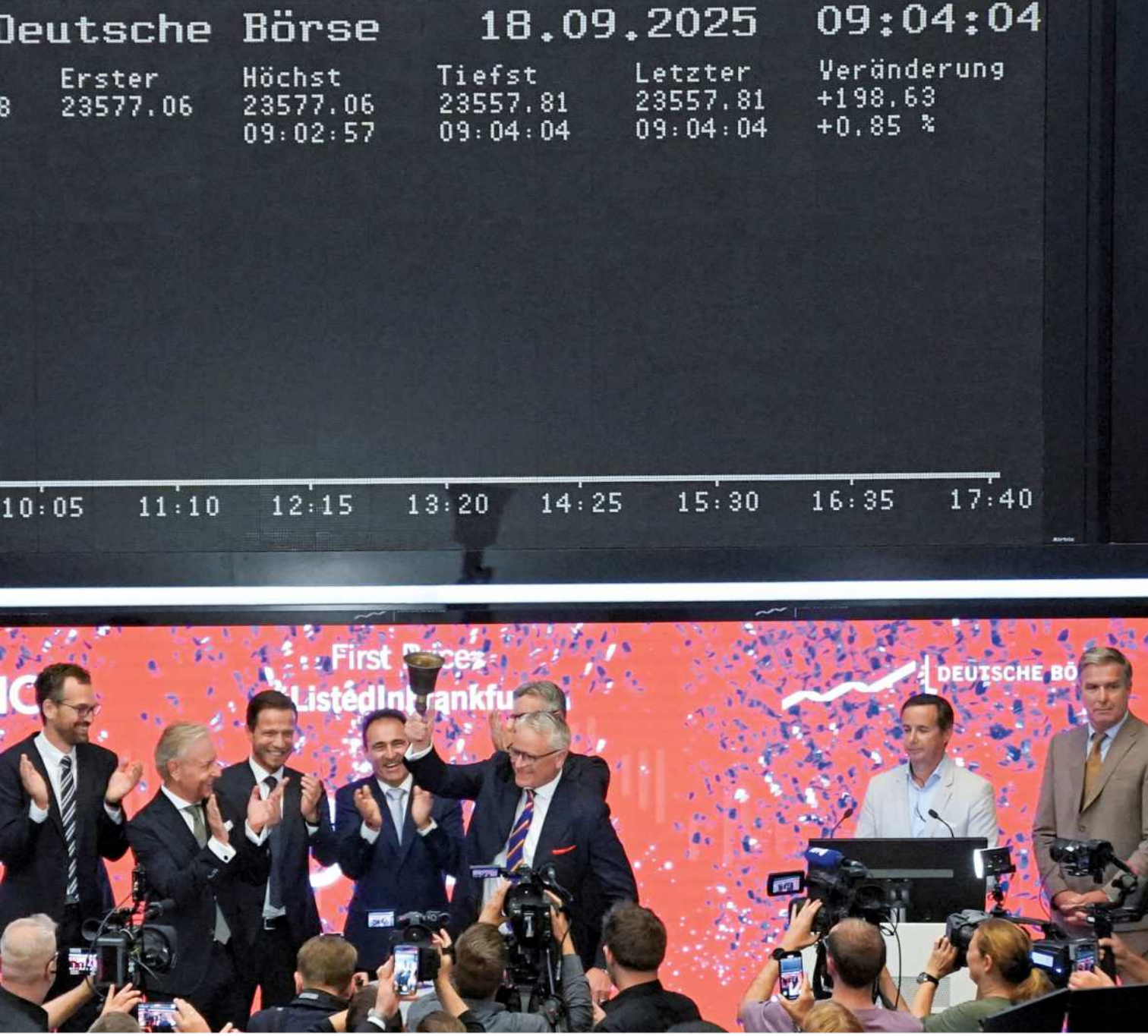


Foto: Joachim Herrmann / Reuters

als „meinen GSG-9-Kämpfer“ bezeichnet haben. Es klingt kaum übertrieben.

„Bisher ist Aumovios Story: gesundschrumpfen“, sagt Analyst **Horst Schneider** von der Bank of America. Der Zulieferer produziert Displays und Cockpittechnologie, Bremsen und andere Sicherheitstechnologie, Hochleistungselektronik und Steuergeräte; das Unternehmen zählt zu den größten Zulieferern der Welt. Nur: Lange wurde die mangelhafte Performance der Autosparte durch das glänzende Reifengeschäft der Continental AG verdeckt.

Jetzt ist der Schutz weg, und die Zahlen offenbaren eine triste Realität: Der Umsatz ist 2025 um 5,6 Prozent auf 18,5 Milliarden Euro gesunken; Aumovio hat das Jahr nach einem kurzen Hoch und einem operativen Gewinn 2024 wieder mit Verlust beendet. Auch das erste Quartal 2026 endete frustrierend mit 4,4 Milliarden Euro Umsatz, 7,8 Prozent weniger als im Vorjahreszeitraum. Aumovio verliert weiter Aufträge und Marktanteile.

Die Aktie startete zwar nach dem IPO im vergangenen September rasant, hat die Gewinne aber längst wieder verloren. Wenn von Hirschheydt positiv klingen will, verweist er auf den Free Cashflow von rund 150 Millionen Euro, angesichts all der Sanierungskosten sei das doch eine beachtliche Leistung.

Der Aumovio-Chef kämpft in einem immer schwierigeren Marktumfeld gegen zu hohe Entwicklungskosten und stagnierenden Umsatz und dann verlangt Analyst Schneider auch noch: „Es braucht jetzt eine Wachstumsstory.“

Von Hirschheydt ist gefangen zwischen Gesundschrumpfen und dem Zwang, in Zukunftstechnologien zu investieren. Mit einer schnellen wirtschaftlichen Erholung rechnet er jedenfalls nicht. 2026 wird der Umsatz wohl weiter sinken, im schlechtesten Szenario auf 17 Milliarden Euro. Auch der ➤

anhaltende Stellenabbau wird das Ergebnis weiter belasten.

Der Mann, der die Wachstumsstory liefern soll, versteht die Wünsche und Bedürfnisse des Kapitalmarkts bestens. Philipp von Hirschheydt, gelernter Wirtschaftswissenschaftler, startete seine Karriere bei der WestLB in Düsseldorf; bei Continental begann er vor fast 20 Jahren als Manager für Fusionen und Übernahmen. Später ging er nach Ecuador und China, kümmerte sich ums Reifengeschäft und leitete den Geschäftsbereich User Experience. Die Autohersteller fürchten ihn als einen, der jedem Preiskampf mit ihren Vorständen gewachsen ist.

Im Zweifel lege er BMW und Mercedes die Kalkulationen offen, sagt einer, der ihn eng begleitet. Von Hirschheydts Argument gegenüber den Kunden, etwas vereinfacht: Er mache mit ihnen 10 Prozent Verlust. Wenn sie aber weiter von Conti-Innovationen profitieren wollten, brauche er 5 Prozent Gewinn. Sonst liefere er nicht mehr. „So hat er ganze Verträge gedreht“, erzählt die Führungskraft. Auch die US-Zölle konnte er so weitergeben.

Als Wolfgang Reitzle von Hirschheydt 2023 zum Chef der Automotive-Sparte machte, bekam der Finanzmann einen klaren Auftrag: Aumovio fit für die Börse zu machen. Reitzle hatte da schon die Filetierung von Continental beschlossen: Aus eins mach drei; aus der alten Continental AG mit ihren Geschäftsbereichen Reifen, Elektronik, Industriegeschäft sollten drei eigenständige Unternehmen werden. Das Automotive-Geschäft abspalten, das Industriesegment ContiTech verkaufen, die deutlich profitablere Reifensparte eigenständig glänzen lassen. Von Hirschheydt schrieb der Aufsichtsratschef ins Lastenheft, er solle die Profitabilität nachhaltig verbessern.

Jedem Preiskampf gewachsen

Also räumte der Automotive-Chef auf. Seine Vorgänger hatten in den Boomjahren seit 2010 etwa 50.000 neue Stellen weltweit aufgebaut. Alles schien möglich in dieser Zeit, weitere Boomdekaden in China und ein rasanter Aufstieg der E-Mobilität galten als selbstverständlich. Noch 2018 erwartete das Brancheninstitut IHS, dass die Zahl der im Jahr produzierten Autos bis 2025 auf 110 Millionen steigt.

Es wurden dann, von Hirschheydt verweist gern darauf, 16 Prozent weniger. Und Aumovio beendete seit 2019 nur ein Jahr mit Gewinn.

Viele im Unternehmen erwarten jetzt, dass ihr Chef so weitermacht, wie er begonnen hat: mit Mergers & Acquisitions oder, konkreter, mit Verkäufen. Schon vor dem Börsengang hat er alle Geschäftseinheiten auf den Prüfstand gestellt: Ist Conti, heute Aumovio, überhaupt der richtige Eigentümer? Das erste Ergebnis der Prüfung: Das Displaygeschäft (UX) sollte verkauft werden.

Doch niemand habe den erhofften Preis geboten, berichten Beteiligte, der Verkaufsprozess und die damit verbundene Unsicherheit schwächten das Geschäft der Sparte. UX, entstanden aus der Übernahme des damaligen Weltmarktführers Siemens VDO 2007, kam zuletzt nur noch auf 3 Milliarden Euro Umsatz. 2025 lag der Auftragseingang (Book to Bill) bei weniger als 50 Prozent des Umsatzes, UX verbrannte 116 Millionen Euro.

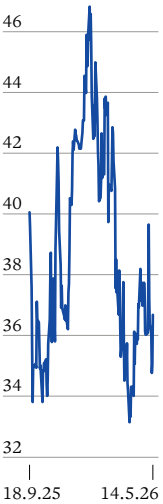
Von Hirschheydt gibt sich optimistisch: „Wir wollen das Geschäft weiterentwickeln, es macht uns zunehmend Spaß.“ Eine Zukunftsgarantie für die Displays ist das aber nicht: „Über weitere strategische Schritte werden wir noch entscheiden.“ Andere im Unternehmen sehen die Zukunft von UX denn auch eher kurzfristig. „Das bleibt ein Verkaufsobjekt, auf jeden Fall. Das war ja schon eingetütet“, sagt einer der Kontrolleure.

Andere Geschäftsbereiche stehen ebenfalls unter Druck. Alle seien beim Umsatz im Minus, zeigte Finanzchefin Dönges bei der Bilanzkonferenz auf. Auch sie, studierte Wirtschaftsingenieurin mit Schwerpunkt Maschinenbau, hatte sich nach ihrem Studium erst fürs Investmentbanking entschieden. Dass Dönges nun bei Aumovio arbeitet, begründet sie mit Spaß an Herausforderungen.

Möglich wurde ihr Engagement allerdings erst durch das ominöse Ausscheiden ihrer Vorgängerin **Karin Dohm** (53). Der Wirtschaftsprüferin wurde erst eine schwere Krankheit nachgesagt, dann tauchte sie plötzlich als Finanzchefin bei der Deutschen Bahn auf – und überwarf sich dort in kürzester Zeit mit den zentralen Stakeholdern.

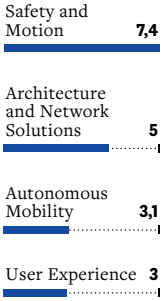
Kurze Hoffnung

Aktienkurs von Aumovio seit dem IPO, in Euro



Safety first

Umsatz nach Geschäftsfeldern, 2025, in Milliarden Euro



Quelle: Unternehmen, LSEG Datastream
Grafik: **manager magazin**



Lkw ohne Trucker: Aumovio ist Partner von Aurora, einer US-Firma fürs autonome Fahren

Also muss jetzt Dönges die Zahlen absichern, die von Hirschheydt dem Kapitalmarkt vor dem Börsengang übergangsweise in Doppelrolle präsentiert hatte. „Lead, Transform, Deliver (At Full Speed)“: Von Hirschheydt will wachsen, wie von Analyst Schneider gefordert.

Mittelfristig soll der Umsatz auf mutig prognostizierte 20 bis 22 Milliarden Euro jährlich steigen, langfristig sogar auf mehr als 24 Milliarden Euro. Für die Umsatzrendite (Ebit) nimmt sich von Hirschheydt mindestens 6 Prozent vor, bereinigt um Sondereffekte. Dafür sollen die Entwicklungskosten runter, die durchschnittliche Anzahl der Aumovio-Teile in den Fahrzeugen rauf. Aber woher soll das Wachstum kommen?

Von wachsenden Märkten eher nicht. So ziemlich die gesamte europäische Zulieferindustrie leidet. Zwar steigerten laut einer Studie von Strategy& die 100 weltweit größten Zulieferer ihren Umsatz 2024 um 1,2 Prozent auf 1,15 Billionen Euro. Doch der Marktanteil deutscher Zulieferer fiel auf 23 Prozent – und damit auf das Niveau von 2005. Hauptgewinner waren chinesische Anbieter, die 2024 auf 12 Prozent Marktanteil kamen.

Das Klumpenrisiko

Während die Autohersteller mehr Teile aus China wollen und Renault seinen Kleinwagen Twingo gleich komplett dort entwickeln ließ, ist Aumovio in der Volksrepublik bisher vergleichsweise schwach. Rund 14 Prozent des Umsatzes kommen aktuell daher. „Wir haben in einigen Geschäftsbereichen noch einen ausbaufähigen Marktanteil in China“, sagt von Hirschheydt.

Der Aumovio-Chef hat deshalb Anfang des Jahres ein eigenes China Board installiert, will so für mehr Tempo sorgen – von der Entwicklung bis hin zur Markteinführung von Produkten. Dass es sich lohnt, sieht er schon belegt. Aktuell kämen in China rund 60 Prozent der Aufträge von chinesischen Herstellern, und auf der Autoshow in Peking hat er im April eine tiefergehende Partnerschaft mit dem chinesischen Hersteller Leapmotor verkündet. Aumovio liefert unter anderem Bremsen und Radarsysteme.



Hiobsbotschafterin: **Jutta Dönges** übernahm als Finanzchefin

„Der harte Konsolidierungsdruck wird voraussichtlich bleiben.“

CEO Philipp von Hirschheydt

Auch in Nordamerika sehe er Potenzial, sagt von Hirschheydt. Aber der größte Hoffnungsträger dort ist ausgerechnet eine Allianz, in der viele bei Aumovio ein großes Risiko sehen: Aurora.

Die Firma aus Pennsylvania, mitgegründet von Googles Autopionier **Chris Urmson** (49), arbeitet seit 2017 daran, Lkw ohne Fahrer über die Highways zu schicken. Es wäre ein Coup für die Logistikbranche. In den USA gibt es zu wenige Lkw-Fahrer und -Fahrerinnen, die Gehälter liegen häufig bei mehr als 100.000 Dollar im Jahr. Und auf der Langstrecke werden oft zwei Piloten pro Truck eingesetzt.

Aumovios Rolle scheint einfach. Die Deutschen liefern die Hardware: Elektronik, Sensoren, Kameras, Lidar- und Radargeräte. Fast 1000 Aumovio-Entwickler arbeiten an dem Projekt. Das Risiko an der Sache: Aumovio verkauft seine Technik nicht, übernimmt aber die kompletten Entwicklungs- und Produktionskosten, später selbst die Ausgaben für Wartung und Entsorgung. Aurora mietet die Hardware, abgerechnet wird pro Meile. Die Aumovio-Investitionen pro Lkw beziffert ein Kenner der Zahlen auf rund 50.000 Euro pro Truck, rund 70.000 Lkw sollen in einem ersten Schwung mit der Technik ausgerüstet werden.

Die angestrebte, utopisch wirkende Rendite von fast 30 Prozent für Aumovio falle erst an, wenn ein Truck mindestens eine Million Meilen zurückgelegt hat. Das Unternehmen kommentiert die Kalkulation nicht.

Von Hirschheydt hat das Aurora-Projekt geerbt. „Das war ein Akt der Verzweiflung“, sagt ein Ex-Conti-Manager. 2022 hätten Bosch und die Volkswagen-Tochter Cariad ihre Automated Driving Alliance bekannt gegeben. Conti fehlte damals ein Partner – und fand Chris Urmson.

Von Hirschheydt sieht die Sache optimistischer. Auf knapp 5 Milliarden Euro Umsatz hat Aumovio das Volumen des gesamten Aurora-Deals gebucht, ab 2027 soll die Technik offiziell in Serie gehen. Auf einigen der geplanten Testrouten im Sun Belt, etwa zwischen dem Ballungsraum Dallas und Phoenix, laufe der Aurora-Verkehr schon, freut sich der CEO. Das Geschäft werde sich schneller entwickeln als erwartet, vielleicht sei schon 2029 Gewinn möglich. Tatsächlich scheint das Interesse der Spediteure groß, erst Ende April zum Beispiel meldete Aurora einen Großauftrag für 500 Trucks.

So wie in den USA sucht der Konzern überall nach Wachstumschancen: Einer, dem dabei eine Schlüsselrolle zukommt, ist **Otmar Schreiner** (49). Der promovierte Wirtschaftsingenieur ➤

Fotos: Aurora, Federico Gambarini / dpa / picture alliance

hat in der Conti-Welt schon viel gesehen. Schreiner hat Kunden wie Mercedes-Benz und BMW betreut, er war zuständig für das Displaygeschäft. Heute leitet er den Bereich Innovationen. Das manager magazin trifft Schreiner digital, im Hintergrund steht ein Schild mit der Aufschrift „the transformation engine".

Seit seinem Amtsantritt im Oktober knüpft Schreiner Kontakte zu Start-ups, die Aumovio dabei helfen könnten, neue Technologien und Produkte schneller zur Marktreife zu bringen.

Schreiner hat neun Fokusfelder festgelegt, sogenannte Pioneering Initiatives: auf dem Gebiet der Sensorik oder der Aktuatoren traut er Aumovio Wachstum zu, er prüft aber auch völlig neue Bereiche wie die Robotik und das Verteidigungsgeschäft. Neue Fabriken braucht es dazu nicht. Im Gegenteil. Mit den möglichen Produkten wollen von Hirschheydt und Schreiner die aktuellen Werke besser auslasten. Auch bei der Technik sehen sie Schnittmengen. Sie wollen Aumovios Kameras oder Radarsysteme zum Beispiel für Roboter oder Drohnen einsetzen.

Milliardenstreit mit BMW

Angeregt durch die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat, läuft zusätzlich eine Innovationsanalyse. Bis Ende Mai will das Unternehmen zusammen mit der Belegschaft nach Verbesserungen und Ideen suchen, die schnell auf das Ergebnis einzahlen. Auch Hauptaktionär Schaeffler treibt. Die Industriellenfamilie besitzt rund 46 Prozent der Anteile an Aumovio und setzte die Einrichtung eines Technologieausschusses im Aufsichtsrat durch.

Dass Schreiner kein Futurist im Elfenbeinturm ist, zeigte die Hauptversammlung des Zulieferers am 13. Mai. Dort ließ sich von Hirschheydt die Möglichkeit einräumen, neue Geschäftsfelder zu erschließen. Bisher besagte die Aumovio-Satzung, Gegenstand des Unternehmens sei „die Entwicklung, die Herstellung und der Vertrieb von Bauteilen, Systemkomponenten und kompletten Systemen für Fahrzeuge aller Art".

Künftig will Aumovio darüberhinaus zuständig sein für „andere Industriekunden und sonstige Kunden" mit Technologielösungen und Dienstleistungen.

Aktuell allerdings dürfte die Sorge um die Problemprojekte die Hoffnung auf Schreiners Ideen überwiegen. Die autonomen Trucks sind nicht das einzige Risikoprojekt. Auch das gegenwärtig wichtigste Geschäft Safety and Motion hat gelitten. Die elektronische Bremse MK C2 etwa wurde öffentlich bekannt, weil sie bei BMW zu einem Massenrückruf führte. Jetzt gelten die Münchner zwar als von der überarbeiteten Bremse begeistert und setzen sie in so ziemlich allen neueren Modellen ein. Trotzdem fordert BMW eine Milliarde Euro Schadensersatz. Aumovio bereitet sich auf einen Prozess vor.

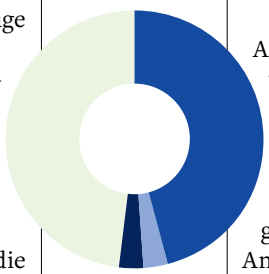
Von Hirschheydt hofft noch auf eine außergerichtliche Lösung: „Natürlich wäre es für uns von hohem Interesse eine Einigung zu finden, die nicht gerichtlich erwirkt wird."

Und der Bereich Architecture and Network Solutions, verantwortlich für Großrechner wie Ramses in der S-Klasse oder HPC2 in Audi-Modellen, kämpft mit Auslastungsproblemen. Nachdem ein Großauftrag verloren ging, fiel der Umsatz 2025 um 9,2 Prozent auf 5 Milliarden Euro.

„Aumovio fährt auf Verschleiß", sagt ein Ex-Manager. Die Investitionsquote lag 2025 mit 4,1 Prozent des Umsatzes unter dem Vorjahr und unter der von Konkurrenten wie ZF (4,6) oder Bosch (4,5). Das renommierte Analysehaus Bernstein befürchtet deshalb, „dass dies die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in zukünftigen Wachstumsbereichen beeinträchtigen wird".

Nur ein Anker

Aktionärsstruktur von Aumovio, Anteile in Prozent



46 IHO Gruppe (Schaeffler)
3 UBS
3 Wellington Management
48 Streubesitz

Quelle: LSEG, Unternehmen
Grafik: **manager magazin**



Schnell wieder weg: **Karin Dohm** blieb bei Aumovio wie bei der Bahn Kurzzeit-CFO

Gelingt von Hirschheydt der Ausbau des Geschäfts nicht, wird er seinen Schrumpfkurs wohl weiter durchziehen. Weniger Geld für Forschung und Entwicklung, noch einmal weniger Mitarbeiter. Die 4000 gestrichenen Stellen aus dem Anfang Januar verkündeten Abbauprogramm „R&D 2027" dürften dann nicht mehr reichen. Und die Anzahl der Werke will von Hirschheydt um weitere 7 von 52 auf 45 reduzieren.

Kein Wunder, dass die anfängliche Aufbruchstimmung vor dem Börsengang längst verpufft ist. Die Arbeitnehmervertreter haben vielen Sparrunden zugestimmt, jetzt fordert der Aumovio-Chef von den Beschäftigten an einigen Standorten schon wieder einen Sanierungsbeitrag. Er will einen Ergänzungstarifvertrag durchsetzen.

Herr von Hirschheydt, wie motivieren Sie die Belegschaft eines Unternehmens, das von einer Sparrunde in die nächste geht, das noch dazu wie Ballast abgespalten wurde?

„Wir müssen es schaffen, dass sich unsere Beschäftigten an ihrer Performance begeistern", erklärt der CEO. „Unsere Teams wollen etwas leisten, und das muss sich auszahlen. Dann funktioniert ein solches Unternehmen auch. Der harte Konsolidierungsdruck wird voraussichtlich bleiben. Aber die Performancekultur können wir selbst schaffen."

Wie schwierig das noch wird, zeigte im Januar 2026 ein Call mit Beschäftigten: „Was hat euch 2025 stolz gemacht?", wurden die gefragt. Je nach Häufigkeit wurden die Antworten in verschiedenen Schriftgrößen dargestellt: Am Ende stand da ein großes „Nothing". ◣ *Margret Hucko*

Foto: Hans-Christian Plambeck / Deutsche Bahn AG

VORWÄRTS IMMER!



Christoph Bornschein ist globaler Chief Product and Applied AI Officer bei Capgemini Invent. Der Ex-Gründer investiert in Start-ups und berät Firmen zu digitaler Transformation.

Weichmacher gegen Hard Power

Wahre Macht geht heute von Software aus. Was gegen drohende Cyberdominanz hilft.

Schluss jetzt, ihr Weicheier! Die Zeiten sind hart, und harte Zeiten brauchen Formen der Machtausübung, die die entsprechende Konsistenz aufweisen. „Die Grenzen der Soft Power liegen offen zutage. Das Überleben freier und demokratischer Gesellschaften erfordert mehr als nur moralische Appelle. Es erfordert Hard Power, und Hard Power wird in diesem Jahrhundert auf Software aufgebaut werden."

So schrieb es das US-Unternehmen Palantir am 18. April 2026 auf X. In 22 Punkten fasst der viral gegangene und kontrovers diskutierte Post das Buch „The Technological Republic" des Palantir-Mitgründers und CEO **Alex Karp** (58) zusammen. Es ist das Manifest einer US-amerikanischen Techelite, die sich als eigentliche Verteidigungsmacht des Westens positioniert.

Ich möchte hier weder Lang- noch Kurzmanifest im Detail kommentieren. Bellingcat-Gründer **Eliot Higgins** (47) hat beides solide beschrieben als „die öffentliche Ideologie eines Unternehmens, dessen Umsätze von der Politik abhängen, für die es sich einsetzt". Und diese Politik wiederum vertritt ihrerseits mit zunehmendem Druck die Interessen von Unternehmen wie Palantir: Im Februar etwa wies US-Außenminister **Marco Rubio** (54) seine Diplomaten weltweit an, aktiv gegen Gesetze zur Datensouveränität vorzugehen. Nicht der erste Eingriff der US-Regierung in entsprechende Souveränitätsbemühungen.

Dieses Muster verleiht dem sehr wahren Palantir-Satz mehr Gewicht, wonach echte Macht heute eben auf Software aufgebaut wird. Die Erkenntnis prägt nicht nur die aktuelle US-Politik, sie erfordert auch in Europa neue Antworten.

Software nämlich wurde lange selbst als eine Form der Soft Power verkauft, als Token partnerschaftlicher Zusammenarbeit und vertrauensvoller Handels- und Datenbeziehungen. Viel Komfort, Integration, Effizienz und gemeinsamer Fortschritt steckten da drin. Heute arbeitet US-amerikanische Software tief in europäischen Strukturen und Prozessen. Und da die geopolitische Partnerschaft bestenfalls volatil wird und die von Karp vertretene Idee des „Westens" immer exklusiver die USA meint, wird das zum Problem.

Aus dem erkannten Souveränitätsbedarf folgt nicht der reflexhafte Ruf nach stumpfer Autarkie. Sondern der Versuch, das Problem mit entsprechenden Werkzeugen zu lösen.

Immerhin bewegt sich was. Zum möglichen Einsatz von Palantir bei der Bundeswehr sagte der zuständige Cyberinspekteur Ende April: „Das sehe ich momentan überhaupt nicht." Zur selben Zeit postulierte **Claudia Plattner**, die Präsidentin des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnologie (BSI): Außereuropäische Produkte müssten – „überall dort, wo wir diese weiterhin verwenden wollen" – eine „selbstbestimmte Nutzung" ermöglichen. Neben klassischem Cybercrime und staatlich geführten Cyberconflicts gebe es schließlich „eine dritte Bedrohungsform": Cyberdominance durch Techfirmen. Weswegen das BSI unter dem Kürzel C3A einen offiziellen Anforderungskatalog für souveräne Clouddienste präsentierte. Die EU-Kommission wiederum verkündete einen „Meilenstein der digitalen Souveränität", als sie ebenfalls im April ihren 180-Millionen-Euro-Cloudrahmenvertrag an vier europäische Konsortien vergab und dabei Hyperscaler fast gänzlich ausschloss.

Auch hier: ein Muster. Aus dem erkannten Souveränitätsbedarf folgt nicht der reflexhafte Ruf nach stumpfer Autarkie. Die Ansätze sortieren das komplexe Thema vielmehr. Sie sind der Versuch, das Transformationsproblem mit entsprechenden Werkzeugen zu lösen, vor allem durch granulare Entscheidungsparameter: Was ändern wir wie, wann, wie radikal, in welcher Reihenfolge?

Wo Hard Power eine Technologiefrage wird, ist ein Aufweichen des Tech-Stacks sinnvoll. Die bewusste heterogene Ausgestaltung seiner Komponenten ist dabei Voraussetzung für eine vernünftige Balance von Souveränität, Resilienz und Wirtschaftlichkeit.

Nun gut – dass die Bundeswehr auf der Suche nach Palantir-Alternativen zahlreiche haarige politische und strategische Fragen beantworten muss, dass das BSI selbst nicht weiß, ob die Hyperscaler-Angebote dem C3A genügen, dass der EU-Cloudvertrag nun doch auch das Thales/Google-Konstrukt S3NS miteinbezieht – wir probieren, wir sortieren noch. Aber immerhin kommen wir langsam raus aus der lähmenden Melange von Aktionismus, Panik, Selbstberuhigung und Gewohnheit. Den Gegenpunkt, die deutsche 10-Milliarden-Bestellung für Gefechtsführungssysteme bei üblichen US-Verdächtigen, ignorieren wir. Ich sag ja: langsam.

Foto: Max Threlfall



Neu an Bord: Der aktuelle Jahrgang des Netzwerks „A Seat at the Table“ traf beim Top-100-Frauen-Dinner in München erstmals zusammen. Mit dabei sind Teilnehmerinnen aus rund 20 Branchen.

A SEAT AT THE TABLE

Die Initiative bringt im fünften Jahr Führungstalente zusammen. Nominiert wurden sie von den 100 einflussreichsten Frauen der deutschen Wirtschaft.

Sie sind dabei, Karriere zu machen, und haben auf ihrem Weg an die Spitze bereits wichtige Etappen genommen: die 33 Nominierten für das Next-Gen-Netzwerk „A Seat at the Table“. Die Initiative von manager magazin, Harvard Business manager und der Boston Consulting Group (BCG) bietet jedes Jahr ausgewählten Führungstalenten ein exklusives Leadership-Programm.

2026 startet bereits der fünfte Seat-Jahrgang. Und eines ist klar: Schon die Teilnahme ist eine Auszeichnung. Denn nominiert werden können die Teilnehmerinnen nur von einer der „100 einflussreichsten Frauen der deutschen Wirtschaft“ – jenem Kreis aus Vorstandsvorsitzenden, Unternehmerinnen, Aufsichtsrätinnen, Investorinnen und Pionierinnen, die das manager magazin und BCG schon seit elf Jahren auszeichnen. Ihre Überzeugung: Für diese Talente soll es einen Platz am Tisch geben, denn sie werden die Zukunft der Wirtschaft prägen.

Seat vernetzt die Teilnehmerinnen über diverse Branchen hinweg und unterstützt bei den nächsten Karriereschritten. Teil des einjährigen Programms sind Masterclasses mit Topmanagerinnen, Behind-the-scenes-Besuche ausgewählter Unternehmen sowie der Austausch mit dem Kreis der Top-100-Frauen.

Zu den Sprecherinnen bei Workshops, Masterclasses und Leadership-Trainings zählten bereits die Ex-Siemens-Vorständin **Janina Kugel** (56) sowie die ehemalige Thyssenkrupp-Chefin **Martina Merz** (63), Weleda-CEO **Tina Müller** (57), Staranwältin **Anahita Thoms** (45) und Hapag-Lloyd-Vorständin **Donya Amer** (53). Die Community umfasst inzwischen mehr als 150 Persönlichkeiten aus rund 20 Branchen.



Austausch auf der Bühne: „Prima inter Pares“ **Jeannette zu Fürstenberg** (M.) im Gespräch mit manager-magazin-Chefredakteurin **Isabell Hülsen** und BCG-Deutschlandchef **Michael Brigl**. Bahn-Chefin **Evelyn Palla** (o. r.) berichtete in ihrer Masterclass von ihrer herausfordernden Transformationsaufgabe. Top-100-Teilnehmerinnen im Gespräch (u. r.).

Johanna Achhammer
Allianz Technology, Assistenz des CTO

Melanie Dannheimer
Deutsche Börse, Mitglied der Geschäftsführungen Eurex Deutschland und Frankfurter Wertpapierbörse

Theresa Ehlen
Freshfields, Partnerin

Jessica Erk
Deutsche Börse, Leiterin Global HR Business Relations Trading & Clearing

Tina Espig
Würth, Bereichsleiterin Vertrieb, Service & Support

Iris Eveleigh
Eon, Leiterin Investor Relations

Franziska Gaar
Uniqa Insurance Group, Leiterin Produktmanagement & Innovation

Manja Greimeier
Continental, Bereichsleiterin Industrial Solutions EMEA ContiTech

Tanja Greve
Fresenius Kabi, CFO des Geschäftsbereichs Biopharmazeutika

Daniela Groher
Bayernwerk, CFO

Christine Hentke
Deutsche Bank, Stellvertretende Leiterin Global Litigation & Regulatory Enforcement



Kerstin Hoppe
Thyssenkrupp Materials Services, Chief Transformation Officer

Es kommt nicht allzu oft vor, dass eine Kommunikationschefin den Sprung in den Vorstand schafft. Kerstin Hoppe (48) ist das gelungen. Die studierte Betriebswirtin kam 2016 zu Thyssenkrupp Materials Services und stieg dort binnen vier Jahren zum Global Head of Corporate Strategy & Communications auf. Nach einem Intermezzo bei Roland Berger kam sie zurück – als Transformationsvorständin der Thyssenkrupp-Handelssparte. Zu transformieren gibt es hier viel, da kann es nicht schaden, dass Hoppe auch im Vorstand des Kasino-Vereins Krupp sitzt – dem wichtigsten Netzwerk für Führungskräfte im Konzern.

Imke Jacob
DZ Bank, Leiterin Transaction Banking, Generalbevollmächtigte

Nina Kasprowicz
DZ Bank, Leiterin Business Management Group Treasury

Maria Keller
Siegwerk Druckfarben, Unternehmerin

Rebecca Koch
im Jobwechsel (vormals Nemetschek), Chief People Officer

Anna-Katharina Kölbl
Funke Mediengruppe, Leiterin Business Development Funke Regionalmedien



Wiebke Kühne
Continental, Leiterin Einkaufsstrategie Transformation

Wiebke Kühne (47) ist Head of Purchasing Transformation Strategy bei Continental, ein Titel, hinter dem viel Veränderung steckt. Nach Abspaltung von Aumovio und dem bevorstehenden Verkauf von ContiTech ist von der Continental AG, die ihr Geld mit Reifen, Autotechnik, Industrie- und Servicelösungen verdiente, bald nur noch das Reifengeschäft übrig. Seit 2025 gestaltet Kühne die Transformation des Einkaufs. Im Fokus stehen dabei drei Themen: die Weiterentwicklung der Organisation und der Mensch dahinter, klarere Prozesse und Governance sowie der konsequente Einsatz von Daten und KI. Wenn Kühne dann noch Freizeit bleibt, tauscht sie Strategie und Transformation gegen Hanteln und Laufband.

Viviane Papa
Evonik, SVP HR Talent Management



Olivia Pauthner
Allianz, Deutschlandchefin Allianz Partners

Olivia Pauthner (36) wird ab Juni 2026 die Leitung von

Fotos: Andreas Kusy (4), Continental, PR, Christian Kaufmann



Gipfeltreffen: Zahlreiche Top-100-Frauen versammelten sich im April zu einem festlichen Dinner. Im Mittelpunkt des Treffens stand der Austausch zwischen den hochkarätigen Gästen, etwa auf der Dachterrasse (o. r.). Deutsche-Bank-Chef **Christian Sewing** (u. r.) hielt eine sehr persönliche Laudatio auf KI-Investorin Jeannette zu Fürstenberg.

Allianz Partners in Deutschland übernehmen, dem Assistance-Dienstleister des Münchner Versicherungsriesen. Es ist ihre erste große Führungsaufgabe, nachdem sie die vergangenen drei Jahre das CEO-Office von Konzernchef Oliver Bäte (61) organisiert hatte. Der Job gilt gemeinhin als Startblock für den beschleunigten Marsch durch die Hierarchieebenen. Vier der gegenwärtig acht einfachen Vorstandsmitglieder absolvierten Lehrjahre in den Büros des Topmanagements. Eingestiegen ist die Erlangerin im Auto- und Unfallversicherungsgeschäft der Allianz Deutschland.

Genoveva Pérez Lijó
Allianz, Leiterin Vorstandsbüro



Laura Puustjärvi
Siemens, Leiterin Nachhaltigkeitsstrategie

Saubere Energie, kaum Abfall und ein möglichst geringer Ressourcenverbrauch: Laura Puustjärvi (43) trimmt den Industrieriesen Siemens darauf, nachhaltigere Produkte und Prozesse zu entwickeln. Die gebürtige Finnin sieht darin einen Turbo, um schneller zu wachsen, innovativer zu agieren und resilienter zu werden. Seit mehr als drei Jahren leitet sie die Nachhaltigkeitsstrategie bei Siemens in München. Ihre Biografie ist international – von Anfang an: Puustjärvi ging in der Schweiz aufs Gymnasium, hat im US-Bundesstaat Oregon und in Helsinki Politikwissenschaft, internationale Beziehungen und Diplomatie studiert. Ihre Karriere startete sie 2005 als PR-Expertin bei Finnair. Sie spricht neben Finnisch und Englisch auch Deutsch und Schwedisch.

Christina Queisser
Lieff Cabraser Heimann & Bernstein, Rechtsanwältin

Sarah Schwellinger
Audi, Managerin Beschaffungsstrategie Nachhaltigkeit

Jaya Sharma
Eon Digital Technology, SVP One Billing Project

Nicole Vollath
Knauf Gips, Produktionsleiterin Werk Weißenbach

Rachel Webersinke
Allianz, Leiterin Group Performance Steering

Lena Wehnert
Deutsche Bahn, Senior Managerin und Sonderberaterin des CEO DB Cargo

Kathrin Werner
Daimler Truck, Chief Accounting Officer und Leiterin Konzerncontrolling

Nicole Werner
Aumovio, SVP Finance & Controlling des Geschäftsbereichs Architecture and Network Solutions

Vanessa Westphal
Merck, Leiterin CEO-Büro und Strategische Initiativen

Anne Witt
PwC, Partnerin und Leiterin Financial Services, Audit & Attestation



Ida Wolf
Mercedes-Benz Group, VP Development, Innovations & Operations

Ida Wolf (38) ist bei Mercedes-Benz ständig ihrer Zeit voraus. Als Vice President Development, Innovations & Operations sucht sie nach den Technologien von übermorgen. Außerdem verantwortet sie den Konzernumweltschutz, also Nachhaltigkeit in Blech und Plastik. Katalysator für ihre Karriere war die Leitung der Arbeitsgruppe „Winning Attitude“ in Ola Källenius’ (56) Ergebnisprogramm „Next Level Performance“. Wolf überzeugte den CEO mit ihrer Arbeit so sehr, dass Källenius sie zunächst zu seiner Stabschefin machte, um sie nur ein Jahr darauf auf ihren jetzigen Posten zu befördern.

Fotos: Andreas Kusy (3), Siemens, Mercedes-Benz

BY APPOINTMENT TO
HM THE KING
MANUFACTURERS OF
MOTOR VEHICLES
JAGUAR LAND ROVER LIMITED
COVENTRY

BY APPOINTMENT TO
HM THE QUEEN
MANUFACTURERS OF
MOTOR VEHICLES
JAGUAR LAND ROVER LIMITED
COVENTRY

RANGE ROVER









5 JAHRE GARANTIE

Range Rover SV P615 AWD 4.4 Liter V8 MHEV Twin Turbobenziner mit 452kW (615PS): Kraftstoffverbrauch und CO_2-Emissionen (jeweils kombiniert): 12,0 l/100km; 271 g/km; CO_2-Klasse: G. rangerover.com


Bitburger
Premium Pils

HOPFEN UND MALZ VERLOREN

Dem *Bitburger*-Clan unter der Führung des früheren BCG-Deutschlandchefs Dieter Heuskel ist die Kontrolle über das schlingernde Markenreich entglitten. Auf der Gesellschafterversammlung im Juni droht ein Scherbengericht.

Dieter Heuskel (75) war einmal eine ganz große Nummer in der heimischen Wirtschaft. Als Deutschlandchef und später Chairman der Boston Consulting Group (BCG) ging Heuskel in den Vorstandsbüros von Thyssenkrupp bis Siemens ein und aus, immer umweht von einer Aura polyglotter Grandezza. Auch wenn er seinem Rivalen **Hans-Paul Bürkner** (73) unterlag und es nie zum Weltchef des Edelberaters brachte: Es hat sich gelohnt. Auf seinem Weingut „Le Pianelle“ im Piemont baut Weinfan Heuskel Nebbiolo an.

Ähnlich schmackhaft mag sich Heuskel sein Amt in Bitburg vorgestellt und ähnlich großartige Beratung dürfte sich die dortige Bierdynastie erhofft haben. 2017 berief sie Heuskel zum Leiter ihres Gesellschafterausschusses, exakt 200 Jahre, nachdem ihr Urahn erstmals sein Selbstgebrautes kredenzt hatte.

Wenn Heuskel auf der nächsten Gesellschafterversammlung abtritt, bleibt allerdings auf beiden Seiten Enttäuschung – seine Bit-Bilanz fällt schal aus. Das Stammgeschäft schrumpft weiter. Führungskräfte wechseln in einem unappetitlich schnellen Rhythmus. Heuskel fühlt sich unverstanden. Er hat sich doch ordentlich eingemischt, sogar binnen eines guten Jahres die letzten beiden Gesellschafter vor die Tür gesetzt, die noch operative Topjobs im Unternehmen versahen.

Kenner von Familienunternehmen mögen hier einwenden: Stopp! Wie kann ein Familienfremder die Eigentümer vor die Tür setzen?

In Bitburg geht das. Die Familie hat die Kontrolle verloren über ihr Firmenreich, das zuletzt 1,4 Milliarden Euro umsetzte. Heuskel konnte nur deshalb weitgehend ungestört scheitern, weil die drei Familienstämme sich über die Jahrzehnte voneinander und vom Geschäft entfremdet haben, weil strategische Fehlentscheidungen der Braugruppe bis heute nachhängen, antiquierte Familienregeln jeglichen Vorwärtsdrang aushebeln – und zuletzt einige Gesellschafter offenbar der Versuchung nicht widerstanden, alte Rechnungen zu begleichen.

Die Dinge haben sich so zugespitzt, dass es auf der Gesellschafterversammlung im Juni zum Showdown kommen könnte.

Schon als Großberater Heuskel 2015 in den Gesellschafterausschuss bei Bitburger einzog, erschien die Lage bedenklich. Heuskel sollte das Imperium wieder in die Spur bringen. Das ruht auf drei Säulen: Getränke, Mittelstandsbeteiligungen und einem Venture-Geschäft.

Die Identität der meisten Familienmitglieder hängt vor allem am Bitburger Pils, dem die Sippe ihren Wohlstand verdankt. Seit Jahrzehnten gehört das Eifelgebräu zu den bekanntesten Biermarken im Land. Mit ihren Bieren spielte die Familie zuletzt knapp 800 Millionen Euro im Jahr ein. Weitere 350 Millionen Euro spült die Mehrheit an Gerolsteiner, der größten deutschen Mineralwassermarke, in die Kasse. Mit einem geschätzten Vermögen von 1,4 Milliarden Euro rangiert ➤

Illustration: Álex López / manager magazin

die Dynastie auf Platz 179 der Liste der 500 reichsten Deutschen des manager magazins.

Heuskel kennt sich schon lange aus in Bitburg. Seine BCG-Truppen hatten die Familie in den Jahren zuvor mehrfach beraten. Sowohl bei Bitburger als auch bei Gerolsteiner waren sie tief in Zahlen und Strategie eingetaucht. Da Heuskel aus Schalkenmehren in der Eifel stammt, vermittelte er den Eignerinnen und Eignern zudem ein gewisses heimatliches Wohlgefühl.

Heuskel legte rasch los. Schon bevor er den Vorsitz im neunköpfigen Ausschuss übernahm, sorgte er 2016 mit dafür, **Axel Dahm** (64) als Geschäftsführer für Vertrieb und Marketing zu Bitburger zu holen. Der hatte zuvor den Niedergang von Gerolsteiner gestoppt und das Mineralwasser erfolgreich als Premiumprodukt positioniert. Das sollte er bei Bitburger wiederholen.

Doch Heuskel betraute den Markenexperten auch mit einer heiklen Mission: Er sollte einen der mächtigsten Familienvertreter einbremsen: **Jan Niewodniczanski** (61), damals als Technikchef seit einem Jahrzehnt der einzige Gesellschafter in der Geschäftsführung der Braugruppe. Wegen seiner eigenwilligen Art galt er als zunehmende Belastung für den Betrieb.

Gut 40 Familienmitglieder teilen sich das Getränke-und-mehr-Reich. Jedes verdankt seine Anteile einem der drei Stammväter **Josef Bertrand** („Bert“) **Simon** (†1970), **Theobald Simon** (†1978) und **Hanns Simon** (†1989). Niewodniczanski gehört zum Theobald-Stamm. Jan und sein Bruder **Matthäus Niewodniczanski** (62), der lange die Bitburger-Holding führte, sind Kinder des polnischen Kernphysikers **Tomasz Niewodniczanski** (†2010). Der hatte in den Theobald-Stamm eingeheiratet und saß ab 1975 gut zwei Jahrzehnte in der Bitburger-Geschäftsführung.

Jahrzehntelang teilten die drei Stämme die Macht, jeder stellte einen Geschäftsführer der Braugruppe. Wohlig erinnern sich Gesellschafter an die Mitte der 90er-Jahre. Da trumpfte man ganz groß auf als Sponsor der Formel 1 und von Nationalheld **Michael Schumacher** (57).

Weil die meisten Eigner zudem die erdverbundene DNA ihrer Eifeler Heimat pflegten und die Gewinne größtenteils in der Firma ließen, ähnelte Bitburger Anfang der 2000er-Jahre einer Bank mit Braukesseln.

In der siebten Generation blieb allerdings lediglich Jan Niewodniczanski als Geschäftsführer übrig. 2006 kehrte er aus seiner Wahlheimat Südafrika ins Sudhaus in der Eifel zurück. Doch schon bald soll er externe Führungskräfte durch sein nass-forsches Auftreten mächtig genervt haben.



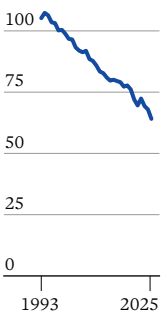
O’zapft is! Der langjährige Bitburger-Technikchef **Jan Niewodniczanski** mit **Stefan Hanke** (r.), dem Leiter der Versuchsbrauerei

Fass ohne Boden

Veränderung des Absatzes führender Pilsmarken von 2010 bis 2025, in Prozent



Bierabsatz in Deutschland, in Millionen Hektoliter



Quelle: Inside Getränkemarkt Magazin, Statistisches Bundesamt
Grafik: **manager magazin**

Der Turmbau zu Bitburg

Mancher fand gar, das Betragen des Brauingenieurs trage sonnenkönigartige Züge. Als etwa die Coronapandemie die Umsätze einbrechen ließ, soll Niewodniczanski ohne Absprache mit Heuskel in seine Zweitheimat Südafrika gereist sein. Dort saß er dann länger fest, weil er wegen geänderter Hygienevorschriften nicht wieder zurückkonnte.

Weder Niewodniczanski noch Heuskel wollten sich auf Anfrage äußern. Die Braugruppe ließ einen detaillierten Fragenkatalog zu diesem Beitrag unbeantwortet. Eine Sprecherin teilte mit, die Fragen des manager magazins basierten „nahezu vollständig auf falschen Tatsachenbehauptungen“, die Bitburger nicht kommentiere.

Als die Bitburger-Chefs 2020 entschieden, die siechende Ostmarke Wernesgrüner zu verkaufen, soll Niewodniczanski im kleinen Kreis zugestimmt haben. Danach erzählte er wohl im Betrieb herum, wenn es nach ihm ginge, würde man die Marke natürlich behalten. Als Bitburger in der Coronakrise Kündigungen aussprechen musste, soll es ähnlich gelaufen sein.

Jahrelang habe der Gesellschafter deutlich gemacht, so heißt es in Bitburg, dass er sich für den einzig geeigneten Chef des Braukonzerns hielt – und nicht Fremde wie seinen Vorgesetzten Dahm. Dabei lief auch in Niewodniczanskis Ressort einiges aus dem Ruder. So ließ er den alten Lagerturm auf dem Brauereigelände direkt gegenüber dem Bitburger Rathaus in ein Bürohaus umbauen. Doch das Großprojekt verzögerte sich immer wieder, die Kosten explodierten. Heute soll der weiße Turm teilweise leer stehen.

Seine eigene Truppe im Betrieb hielt er bei Laune. Er jettete

mit ihnen etwa in einem Airbus A320 namens „Fan Force One“ zu Fußballländerspielen. Der Flieger war eigentlich Teil des Bitburger-Sponsorings mit dem Deutschen Fußballbund (DFB). Doch Niewodniczanski habe ihn genutzt wie den Teil eines Incentive-Programms für seine Getreuen, bemängeln Kritiker.

Niewodniczanskis Verteidiger wenden ein, er sei eben ein leidenschaftlicher Typ, brenne für das Traditionsprodukt Bier und gehe keinem Konflikt aus dem Weg, wenn er von seiner Position überzeugt sei. So habe er sich gewehrt, in seinem Ressort immer wieder die Kosten zu drücken, um die mangelnden Vertriebserfolge abzufedern.

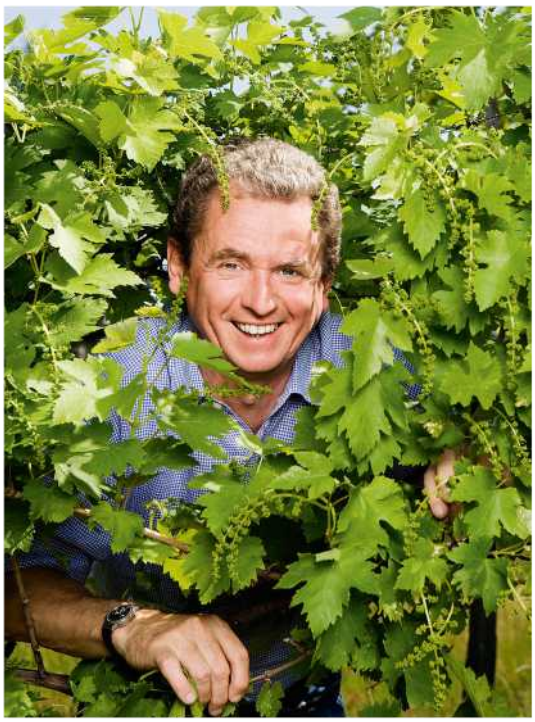
Irgendwann jedenfalls nervte er die anderen in der Spitze so, dass sich immer mehr von ihm abwendeten.

Der oder ich!

Doch am Ende ging nicht Niewodniczanski, sondern – gut fünf Jahre nach seiner Berufung – der für Vertrieb und Marketing zuständige Dahm. Der hatte Heuskels Auftrag ernst genommen und Niewodniczanski nicht geschont. Als er gleich zu Beginn seiner Amtszeit eine grandios angelegte 200-Jahres-Feier massiv stutzte und auch das teure Fußballsponsoring beendete, war klar: Diese beiden würden keine Freunde mehr. Im Frühjahr 2022 stellte Dahm Heuskel schließlich vor die Wahl: er oder ich.

Der Oberaufseher entschied sich für Niewodniczanski. Rund anderthalb Jahre vergingen, ehe Heuskel **Sebastian Holtz** (48) vom Wettbewerber Carlsberg holte. Der behielt seinen Wohnsitz in Hamburg und war nur tageweise in Bitburg präsent.

So ließ Heuskel zu, dass der neue Vertriebschef dem quer treibenden Technikchef, den er doch einhegen sollte, die betriebsinterne Bühne in Bitburg überließ. Das konnte kaum gut gehen.



Wein statt Bier: Ex-BCG-Star **Dieter Heuskel**

Nach nur einem gemeinsamen Jahr soll auch Holtz mit Abwanderung gedroht haben, wenn er noch länger mit Niewodniczanski zusammenarbeiten müsse. Heuskels Lösung: Letzterer trat ein Sabbatical in Südafrika an, aus familiären Gründen, wie es hieß. Dort hatte er einst studiert und bis zu seiner Rückkehr in die Eifel ein Jahrzehnt beim Brauriesen South African Breweries (SAB) Karriere gemacht. Die Auszeit sollte Ruhe in den Betrieb bringen. Das Gegenteil geschah.

In seiner Abwesenheit wuchs der Widerstand. Als sich der Gesellschafter im Herbst 2025 anschickte, nach Bitburg zurückzukehren, entschied sich Heuskel endgültig für seinen Mann Holtz – und das, obwohl er Niewodniczanskis Vertrag im Jahr zuvor noch verlängert hatte.

Wenn Heuskel etwas durchsetzen wolle, bestelle er Gesprächspartner schon mal zu sich nach Schalkenmehren und wandere mit ihnen um den örtlichen Vulkansee, um sie einzunorden, berichten Eingeweihte. Dieses Mal habe er die Mitglieder des Gesellschafterausschusses einzeln angerufen. Am Ende soll er zwei Emissäre der Familie nach Frankfurt geschickt haben. Am Flughafen sollen sie Niewodniczanski getroffen und ihn von seinem Rauswurf unterrichtet haben. Der Co-Eigner ahnte offenbar nichts, er soll nicht mal einen Anwalt dabeigehabt haben.

Das ruppige Vorgehen gilt als typisch für den Ex-BCG-Mann. Heuskels Vorgänger **Klaus Adam** (84), Ex-Chef der Landesbank Rheinland-Pfalz, hatte die Familie ein Vierteljahrhundert lang mit Einfühlungsvermögen, viel Geduld und noch mehr guten Worten zusammengehalten. Heuskel höre am liebsten auf sich selbst und behandle seine Auftraggeber von oben herab, heißt es in Bitburg. Auch deshalb sei es ihm nie gelungen, Niewodniczanski ins Team zu integrieren.

Jetzt sahen einige Familienmitglieder wohl auch die Gelegenheit, sich an Niewodniczanski zu rächen. Die Wurzeln für die familieninterne Missgunst verorten Familieninsider in einer strategischen Fehlentscheidung, die die Brauersippe vor zwei Jahrzehnten gefällt hatte. Und auch da spielte Jan Niewodniczanski eine zentrale Rolle.

Anfang der 2000er-Jahre war den Eignern klar geworden, dass sich ihr Geschäft grundlegend ändern würde. Zum einen tranken die Deutschen immer weniger Bier: Seit 1995 ist der Konsum hierzulande um 40 Prozent zurückgegangen (siehe Grafik links). Weil die großen Handelsketten die kleinen Brauer unter Druck setzten, erodierten zudem die Preise in den Supermärkten.

Und internationale Braukonzerne gingen auf Expansionstour. Während sich die deutschen Brauer daheim einkuschelten, eroberten Konkurrenten aus den Niederlanden, Dänemark oder Südafrika die Welt. Endgültig in Wallung gerieten die Eifler, als der belgische Bierriese Interbrew (heute: AB Inbev) den Eignern der Bremer Beck’s-Brauerei ➤

Fotos: Harald Tittel / dpa / picture alliance, Judith Wagner



Gestern ein König: Bitburger-Ex-Vertriebschef **Sebastian Holtz** (M.) – hier mit **Eric Huwer** (r.), Finanzchef des Hamburger SV, und dem ehemaligen HSV-Sportvorstand **Stefan Kuntz**

2002 ihre Marke für 1,8 Milliarden Euro abkaufte. Gut zwei Jahre später landete Holsten für 1,1 Milliarden Euro beim dänischen Carlsberg-Konzern.

Die Umwälzungen auf dem Kernmarkt erwischten Bitburger in einem Moment des Übergangs. Die Stammesführer, die das Geschäft seit Mitte der 70er-Jahre organisiert hatten, traten peu à peu ab. Das Interesse, ihnen nachzufolgen, verspürte jedoch kaum einer der Jüngeren. Um mithalten zu können, kaufte Bitburger zunächst selbst zu. 2002 stieg die Familie bei der sächsischen Marke Wernesgrüner ein. Für die regionalen Marken König und Licher legten die Eigner zwei Jahre später fast eine halbe Milliarde Euro hin.

Um 2005 bandelte die Familie dann insgeheim mit dem börsennotierten Braukonzern Heineken an. Um die deutsche Topmarke zu bekommen, waren die Niederländer zu erheblichen Zugeständnissen bereit: Standortgarantie für Bitburg samt Ausbau zur Deutschlandzentrale des Konzerns, Topjobs für Familienmitglieder in der neuen Gemeinschaftsfirma, Mitsprache bei der Markenführung. Dafür hätte die Familie mit etwa 10 Prozent bei Heineken einsteigen können.

Bruder gegen Bruder

Der Streit um die Fusion soll heftig gewesen sein, heißt es. Die Fans nahmen Familienmitglieder einzeln ins Gebet, um sie vom Bier-Exit zu überzeugen. In einigen Fällen sollen sogar Eltern gegen ihre Kinder votiert haben. Die beiden großen Gegenspieler bei der Heineken-Debatte waren ausgerechnet jene zwei Gesellschafter, die in den zwei Jahrzehnten seither als einzige Eigner im Familienkonzern an führenden Stellen wirkten: Jan und sein Bruder Matthäus Niewodniczanski. Banker Matthäus hatte den Heineken-Deal vorangetrieben, Brauer Jan den Verkauf abgelehnt. Jan setzte sich durch.

Bitburger bestätigt, dass die Familie damals diskutiert hat, ob „Sondierungsgespräche mit Heineken aufgenommen werden sollten“. Die „große Mehrzahl der Anteilseigner“ habe sich jedoch für die Eigenständigkeit entschieden: „Die Vermutung, das Verhältnis der Gesellschafter untereinander sei seither erheblich belastet, entbehrt jeder Grundlage.“

Heute können sich alle Bitburger-Eigner jedenfalls börsentäglich ausrechnen, was ihnen entgangen ist. 10 Prozent an Heineken sind fast 4 Milliarden Euro wert. Allein für 2025 hätten die Eifeler etwa 100 Millionen Euro Dividende abzapfen können.

Nicht wenige Gesellschafter sehen im geplatzten Heineken-Deal ein Trauma für die Familie. In ihren Augen belastet der damals aufgebrochene Riss zwischen Traditionalisten und Modernisierern das Binnenverhältnis bis heute. Die Aufteilung in die drei Stämme wurde abgelöst durch eine zwischen den Befürwortern und Gegnern der Fusion mit Heineken.

Die beiden tatkräftigsten Gesellschafter, die Brüder Jan und Matthäus, sollen jedenfalls jahrelang ein Nichtverhältnis gepflegt haben. Und weil sie – Jan als Technikchef der Braugruppe ab 2006, Matthäus als Chef der Bitburger Holding ab dem Jahr 2000 – auch noch als Einzige aus der Familie lange operative Verantwortung übernommen hatten, trauten die anderen Gesellschafter den Niewo-Brüdern nur bedingt.

Die reiche Sippe ist heute arm an unternehmerischen Persönlichkeiten. Unter den Eignern sind ein Ex-Handelskammerchef, ein Architekt, eine Modedesignerin und eine Tierfriseurin. Einen direkten Bezug zu Bier, Business und Bitburg hat kaum noch jemand. Die Besitzerinnen und Besitzer der Pilsmarke leben in Niederkassel, Oldenburg, Rottach-Egern oder Zürich.

Und die kleinteilige Verteilung der Gesellschaftsanteile lässt die Verantwortung fürs große Ganze zusätzlich diffundieren. Nur zwei Gesellschafterinnen halten noch jeweils etwa 10 Prozent am Familienvermögen; sie haben aber keine herausgehobenen Positionen etwa im Gesellschafterausschuss. Die Niewodniczanski-Brüder halten jeweils etwa 5 Prozent. Der kleinste gemeinsame Nenner regiert. Und das erst recht, seit BCG-Veteran Heuskel auch den zweiten verbliebenen Macher den Familiengefühligkeiten opferte.

Matthäus Niewodniczanski hatte sich nach dem Scheitern des Heineken-Deals darauf verlegt, als Chef der Bitburger Holding das Familienvermögen zu diversifizieren. 5 Prozent Wachstum pro Jahr waren das Ziel, er investierte das Geld der Simon-Sippe im Stil eines Family-Office und baute sogar einen Venture-Fonds auf, der als Simon Capital Geld in Start-ups pumpt.

Auch Matthäus Niewodniczanski wollte sich auf Anfrage nicht äußern.

Manches ging schief. Den Kindermodehersteller Sterntaler, den er 2010 erworben hatte, bekam er nie in den Griff. Am Ende musste Bitburger die Marke für zwei Kästen Pils ans Management weiterreichen. Die Beteiligung am Spezialfolienhersteller Poli-Tape stieß

Foto: Valeria Witters / WITTERS

Niewodniczanski ohne großen Reibach nach sieben Jahren wieder ab. Und das zyklische Geschäft der Recyclingfirma Avista Oil, an der auch BMW-Milliardärin **Susanne Klatten** (64) beteiligt ist, läuft mehr schlecht als recht.

Insgesamt jedoch erzielte das Investmentgeschäft Gewinne. Insider gehen davon aus, dass diese bald höher ausfallen als die Gewinne aus dem Bierbusiness. Trotzdem schied Matthäus Niewodniczanski Ende 2024 mit nur 61 Jahren aus der Geschäftsführung der Holding aus – wohl auch, weil er mit Heuskel nicht harmonierte.

Bitte kein Bit: 15 Prozent Absatzminus

Der Ex-Berater hatte das Investmentgeschäft zunächst mit vorangetrieben. Doch als Konflikte über die Strategie zwischen Niewodniczanski und den anderen Chefs der Holding zunahmen, entzogen Heuskel und sein Vize, Familienmitglied **Joachim Peters** (66), dem Gesellschafter das Vertrauen: Er bekam keinen neuen Vertrag mehr – im eigenen Unternehmen.

Nach einem Jahrzehnt als oberster Familienflüsterer in Bitburg fällt Dieter Heuskels Zeugnis mies aus. Statt die Sippe zu befrieden, trieb er sie offenbar weiter auseinander. Die Geschäftsführer, die er ein- und absetzte, bekamen das Bierbusiness nicht in den Griff.

Im vergangenen Jahr ging der Absatz der Marke Bitburger um fast 10 Prozent zurück. Seit 2010 hat die Marke 15 Prozent ihrer Absatzmenge verloren; Konkurrent Veltins legte währenddessen um 30 Prozent zu (siehe Grafik Seite 82). Erstmals verkaufte die sauerländische Marke zuletzt mehr Pils als Bitburger – eine Schmach.

Auch seinen Hoffnungsträger Holtz musste Heuskel ziehen lassen. Der wird CEO der Block-Gruppe in Hamburg.

In der Eifel dürfte es nun auf dem Gesellschaftertreffen im Juni zum Knall kommen, an dessen Ende – so ein Szenario – Heuskel sogar die Entlastung verweigert werden könnte.

Ein Verlierer könnte **Paolo Dell'Antonio** (62) werden. Der ehemalige Jägermeister-Chef soll Heuskel beerben und an die Spitze des Gesellschafterausschusses rücken. Der Markenmann habe sich aber zuletzt vor allem weggeduckt, monieren Mitglieder der verunsicherten Sippe.

Manche wollen nur noch raus. Selbst Matthäus Niewodniczanski habe mit einem Exit geliebäugelt. Allerdings sind die Regeln dafür so unappetitlich, dass sie wie ein goldener Käfig wirken. Wer verkaufen will, erhält laut Satzung nur 60 Prozent des Verkehrswerts seiner Anteile. Zudem werden die Zahlungen über bis zu 15 Jahre gestreckt.

Dieter Heuskel muss das alles nicht mehr kümmern. Bald kann er sich wieder Vollzeit seinem Winzerleben im Piemont widmen. Das inszeniert er regelmäßig auf Instagram – die Felder, die Lese, das Keltern, das Probieren, der Sonnenaufgang. Herrlich. Den Rosé des Jahrgangs 2025 hat er kürzlich auf Flasche ziehen lassen.

Wie oft Heuskel den Namen Bitburger auf Insta erwähnt hat? Seit 2019 ist nur ein einziger Hinweis auffindbar.

Christoph Neßhöver



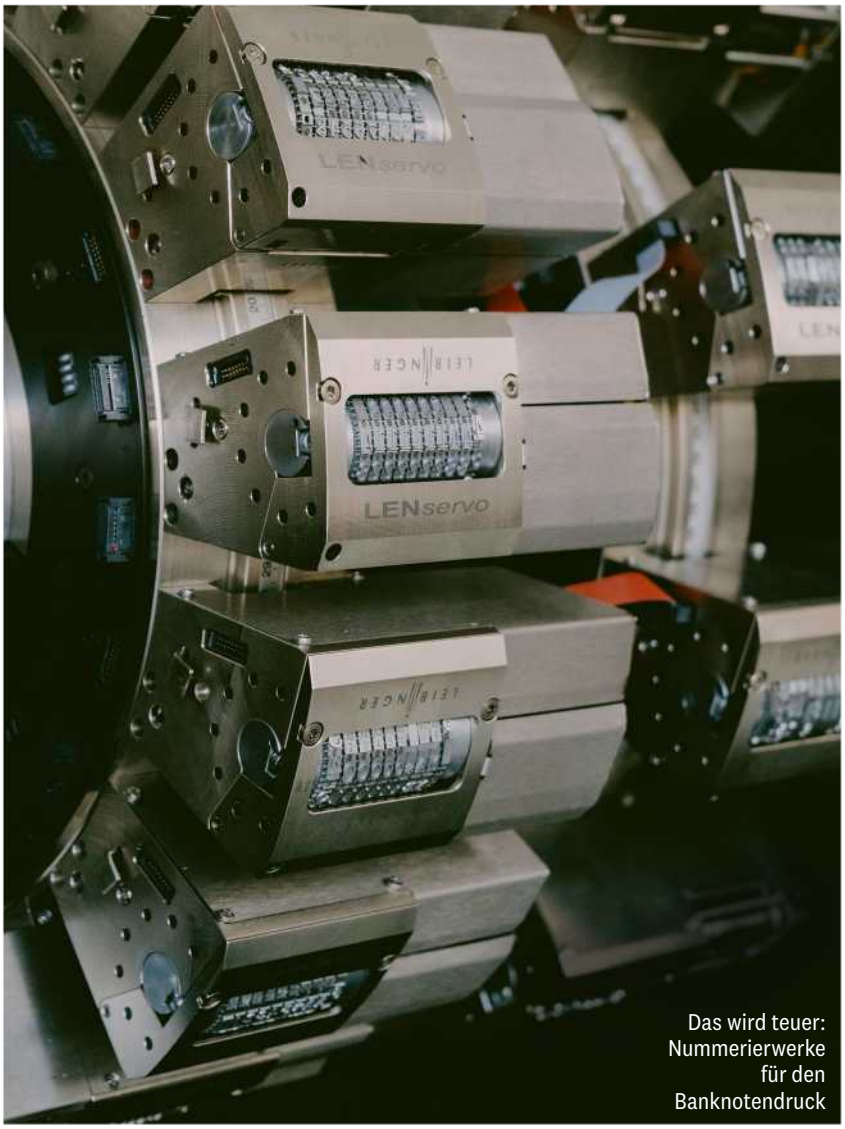


Erfolgreich in dritter Generation: Firmenchefin **Christina Leibinger**

MITTELSTAND RICHTIG MANAGEN

FOLGE 4/2026 DIGITALISIERUNG

Der Mittelständler Leibinger gibt Produkten eine digitale Identität. Und je komplexer sie wird, desto gefragter sind die Schwaben.



Das wird teuer: Nummerierwerke für den Banknotendruck

Lizenz zum Geldbedrucken

Die Tuttlinger Firma *Leibinger* nummeriert Geldscheine, codiert Eier und beschriftet Maggi-Tüten. Jetzt plant Firmenchefin Christina Leibinger den nächsten Coup.

Wer das Reich von **Christina Leibinger** (44) betritt, wird mit Banknoten begrüßt. Indische Rupien, peruanische Soles, Ariary aus Madagaskar. Als bunte Hingucker liegen sie verstreut in einer Vitrine im Foyer. Doch das Wertvollste lagert obenauf: hübsche Edelstahlkästchen mit Kurbel und Zahlenrädern, der Beweis des eigenen feinmechanischen Könnens – sogenannte Nummerierwerke. Damit beliefert der schwäbische Familienbetrieb Paul Leibinger Notenbankdruckereien weltweit. „Rupien, Yen, Euro – täglich werden einige Millionen frische Scheine von unseren Werken mit einer Zahl versehen“, erklärt die geschäftsführende Gesellschafterin. „So stellen wir das Geld scharf.“

Ohne die Geräte aus Tuttlingen wäre jede Rupie ein wertloser Zettel. „Es gibt nur noch zwei Hersteller von Nummerierwerken weltweit“, klärt Leibinger auf. Der einzige Konkurrent Zeiser produziert nur rund zehn Kilometer entfernt in Emmingen-Liptingen. „Wir teilen den Weltmarkt unter uns auf.“

2010 stieg die Volkswirtin Leibinger in dritter Generation in den Familienbetrieb ein. Das Nummerieren von Banknoten ist nur ein Teil des Geschäfts. Das Unternehmen sorgt auch für Transparenz in der Lieferkette. Die Schwaben bauen ausgefeilte Tintenstrahldrucker für die Industrie, die in Produktionslinien praktisch aller Branchen integriert sind – vernetzt und auf Hochleistung getrimmt. In Bruchteilen von Sekunden spritzen die patentierten Geräte individuellen Text sowie Grafiken und Barcodes auf vorbeirasende Verpackungen, Bauteile oder Kabel. Und das in 120 Ländern. „Wir kennzeichnen die Welt und sehen uns als Treiber der Produktdigitalisierung“, sagt Christina Leibinger. „Der aufgedruckte Code verhilft einem Produkt zur digitalen Identität.“

Die ständig wachsenden Anforderungen zur Rückverfolgbarkeit treiben auch den Tuttlinger Maschinenbauer an. Von den 118 Millionen Euro Umsatz im Jahr 2025 stammt nur noch ein einstelliger Prozentbereich aus dem so klassischen wie prestigeträchtigen ➤

Fotos: Ines Janas / manager magazin



Jan van het Reve sorgt als COO dafür, dass Leibinger die harte Konkurrenz mit stetigen Innovationen in Schach hält.

Geschäft mit den Nummerierwerken. Der Mittelständler wächst seit Jahren zweistellig – und stellt so viel wie möglich in Eigenregie her. Die Fertigungstiefe am Hauptsitz beträgt satte 85 Prozent. „Wir leben von unserer feinmechanischen Kompetenz – und sie schützt vor Nachahmern." Allein 2500 verschiedene Einzelwerkzeuge sind im Einsatz, auch Metalle härtet man selbst. Wenn ein Lieferant nicht zuverlässig mit dem Wachstum Schritt halten kann, baut man lieber selbst. Autarkie lohnt sich: Die Ebit-Margen lagen zuletzt zwischen 22 und 30 Prozent, sagt Leibinger.

Rocket Science für ein Frühstücksei

„Den Leibinger ruft man, wenn es schwierig wird", sagt die Chefin selbstbewusst. „Dass wir weltweit führend sind bei der Serialisierung von Geldscheinen und Reisepässen, schafft Glaubwürdigkeit." Und es öffnet Türen im zunehmend digitalisierten und hochgradig reglementierten Lebensmittelbereich. Denn was die Seriennummer auf der Banknote, ist das Mindesthaltbarkeitsdatum auf der Maggi-Tüte. Ohne aufgesprühte Verbraucherinformation geht nichts. Und die geforderte Informationsdichte steigt permanent.

Auf Leibingers Expertise trifft man schon beim Frühstücksei. Eine kleine Nummernfolge auf der Schale gibt Aufschluss über Legebetrieb und Haltungsform – inzwischen Pflichtinformation in vielen Ländern. „Wir haben für diverse Anwendungen spezielle Drucker entwickelt, selbst für die Eierkennzeichnung", sagt Leibinger. Klingt schwäbisch nüchtern, ist aber Hightech vom Allerfeinsten.

Beim sogenannten Continuous-Inkjet-Verfahren (CIJ), an dem Leibinger permanent feilt, werden im Druckkopf bis zu 128.000 Tintentröpfchen pro Sekunde generiert. Die zum Drucken benötigten Tropfen werden elektrisch geladen, fliegen durch ein Hochspannungsfeld und werden so abgelenkt, dass die Farbstoffe oder Pigmente auf dem Produkt, also zum Beispiel der Eierschale, an der richtigen Stelle landen. „Konsumenten geht es darum, ein frisches Ei auf dem Frühstückstisch zu haben – Produzenten geht es um Tempo und maximale Verfügbarkeit", sagt Leibinger. „Pro Stunde kennzeichnet ein Drucker bis zu 30.000 Eier, die in der Sortierstraße geradezu vorbeifliegen." Trocknungszeit der Tinte: unter einer Sekunde.

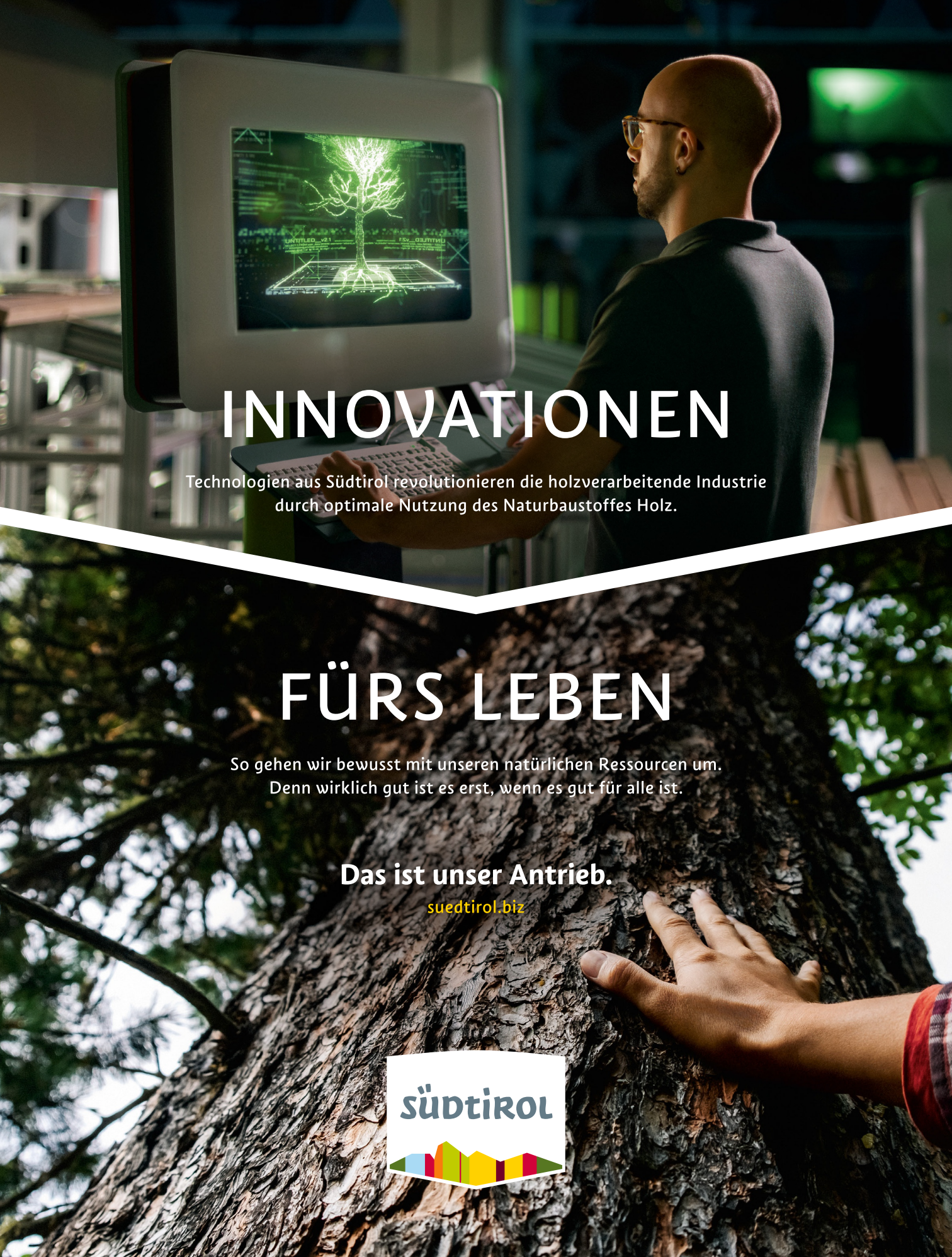
Mit einer einzigartigen Technik schafft es das Unternehmen, die Düsen und den Tintenkreislauf vollautomatisch zu verschließen. „Unsere Drucker funktionieren direkt nach dem Auspacken und laufen dann bis zu fünf Jahre wartungsfrei", verspricht Leibinger – und teilt gegen die Konkurrenz aus. „Bei Druckköpfen von herkömmlichen Systemen können die schnell trocknenden Tinten dafür sorgen, dass die Düsen verstopfen." Für Fabrikleiter ist dies der Stoff für schlaflose Nächte: Eine Fertigungslinie stoppt, weil eine Druckerdüse verstopft ist. „Unser Equipment muss in jeder Produktionslinie mithalten", sagt Leibinger. „Und das tut es auch." Ihre Produktbroschüre verspricht der Kundschaft „100 Prozent Seelenfrieden".

Leibingers Jet-Drucker codieren praktisch alles. Neben Eiern auch, Campbell's Tomatensuppen, Nestlés Maggi-Würze oder Craftbeer-Flaschen. Die Geräte, nicht größer als ein Kaffeevollautomat, sind in rasend schnelle Produktionsprozesse integriert. „Und die Geschwindigkeiten steigen permanent", sagt Leibinger. In Getränkeabfüllanlagen rattern 80.000 zu markierende Flaschen in der Stunde vorbei. Und bei Kabeln schaffen die Hochleistungsdrucker einen Kilometer pro Minute. „Die Tinte muss dauerhaft gut lesbar und abriebfest sein."

Damit das gelingt, spielen im hauseigenen Tintenlabor allein 20 Mitarbeiter kundenspezifische Anwendungsfälle durch und entwickeln stets neue Rezepturen für die zu bedruckenden Materialien. „Mal muss Tinte auf gefrorenen, öligen oder verrosteten Oberflächen haften, mal auf Leder, mal muss sie sogar essbar sein", erklärt Leibinger. Jedes Land macht andere Vorgaben, auch was erlaubte Löse- und Bindemittel angeht. 2021 stärkte Leibinger die eigene Tintenkompetenz mit der Übernahme des Spezialisten SIS Ink Solution in Berg bei Nürnberg.

Als „sehr kompetitiv" bezeichnet **Jan van het Reve** (44), Chef fürs Operative, den Markt der CIJ-Druckerhersteller. „Etwa zehn Firmen stehen in harter Konkurrenz, wir sehen uns ➤

Foto: Ines Janas / manager magazin



INNOVATIONEN

Technologien aus Südtirol revolutionieren die holzverarbeitende Industrie durch optimale Nutzung des Naturbaustoffes Holz.

FÜRS LEBEN

So gehen wir bewusst mit unseren natürlichen Ressourcen um.
Denn wirklich gut ist es erst, wenn es gut für alle ist.

Das ist unser Antrieb.

suedtirol.biz

SÜDTIROL

auf Platz vier nach Stückzahlen." Der Schweizer mit niederländischen Wurzeln ist nicht nur COO, sondern zugleich Christina Leibingers Ehemann. „Wir haben an der Universität Zürich dasselbe studiert", sagt van het Reve. „VWL mit Schwerpunkt Financial Economics." Vor Gästen nennen sich die Eheleute nicht Jan und Christina, sondern bleiben förmlich beim Nachnamen. Gewohnheitssache. „Wir haben mit unseren Mitarbeitern in der Führungsebene keine Duzkultur", sagt die Geschäftsführerin. „Aber dennoch einen herzlichen Umgang mit allen." Etliche der 354 Mitarbeiter seien seit vielen Jahren dabei. „Eine betriebsbedingte Kündigung gab es noch nie in der 78-jährigen Geschichte." Mit Innovationen arbeitet sie daran, dass sich das nicht ändert.

Einen gewaltigen Schub erhofft sich Leibinger von der Umstellung auf zweidimensionale Codes im Einzelhandel – die nächste digitale Revolution der Produktkennzeichnung. Bis zu 7000 digitale Hinweise zur Ware können neben dem Preis in einem QR-Code stecken – Inhaltsstoffe, Chargennummern, Verfallsdaten. Erste Hersteller wie Beiersdorf und Drogerien wie dm testen schon auf 2D getrimmte Kassensysteme.

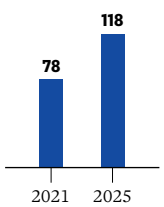
„Viele manuelle Abläufe und Prozesse kann man so digitalisieren", erklärt Leibinger. Seit drei Jahren arbeitet man an neuen Druckerverfahren speziell für die Kennzeichnung mit 2D-Codes. Auf der Fachmesse Interpack in Düsseldorf wagte Leibinger im Mai mit dem neuen Drucker 2DJET den ersten Aufschlag, ab 2027 will man die Innovation ausliefern. Freilich ist ein komplexes Pixel-Quadrat ungleich schwerer aufzubringen als ein simpler Strichcode. Zugleich wollen die Hersteller ihre Produktionsstraßen nicht drosseln. „Solche Herausforderungen lieben wir", sagt Leibinger. „Wir haben uns einen Namen gemacht, immer den letzten Stundenkilometer auszureizen." Konkurrierende Systeme wie Laserdruck oder Thermoverfahren sieht sie im Nachteil.



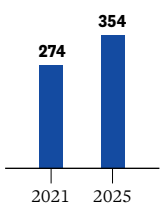
Er bedruckt fast alles: Leibingers IQJET wird auf den Einsatz vorbereitet

Krisenfest
Kennzahlen der Leibinger Gruppe

Umsatz
in Mio. Euro



Beschäftigte



Quelle: Unternehmen
Grafik: **manager magazin**

Angst vor der Erbschaftsteuer

Was sie antreibt? „Hier hängt einfach das Herzblut der Familie dran", sagt sie. 1948 hatte ihr Großvater Paul Leibinger angefangen, fünf Kilometer vom heutigen Hauptsitz entfernt. Eingebaut in Druckmaschinen, drückten die Nummerierwerke allen möglichen Dokumenten eine Zahl auf – und schalteten über eine Kurbel mechanisch weiter. Zugtickets, Formulare, Lose, Kinokarten, Schecks: Der kommerzielle Druck florierte. „Schon 1960 waren wir einer der weltweit wichtigsten Hersteller", erklärt die Enkelin. „Wir haben bis heute 4,5 Millionen solcher Werke in den Markt gebracht – mehr als jeder andere."

Doch auch als Weltmarktführer kam Leibinger ins Wanken: Als Paul Leibinger früh starb, musste sein Sohn **Günther** 1963 mit nur 17 Jahren übernehmen, unterstützt von der Mutter. „Mein Vater musste hart um die Existenz des Unternehmens kämpfen. Viele versuchten, den Jungen rauszudrängen." Es dauerte viele Jahre, bis das Geschäft in den USA etabliert war.

Ein exklusiver Lieferantenvertrag mit Heidelberger Druckmaschinen schob das Geschäft massiv an. „Mit diesem Coup ging es steil bergauf", sagt Christina Leibinger. Vater Günther (80) ist als Seniorchef und Hauptgesellschafter weiter regelmäßig im Betrieb anzutreffen. Die zweite Tochter **Sonja Zobl-Leibinger** (42) hält wie ihre ältere Schwester 24 Prozent der Anteile, ist aber nicht operativ tätig. „Wir sind gerade dabei, die Nachfolge weiter zu planen." Klar sei: Alles bleibt in der Familie.

Als die Töchter im Teenageralter waren, traf Günther Leibinger 1998 die weitreichende Entscheidung, mit der Familie in die Schweiz zu ziehen. „Natürlich gab es zunächst auch Verunsicherung unter den Mitarbeitern, was aus der Firma wird", sagt Christina Leibinger. „Ziel meines Vaters war es, trotz absehbarer Verschärfung der Erbschaftsteuer in Deutschland die Voraussetzungen für einen künftigen Generationswechsel im Unternehmen zu schaffen und abzusichern", erklärt sie offen. Nun profitiert sie von diesem Schritt. Und betont zugleich: „Wir sind hier in Tuttlingen einer der größten Gewerbesteuerzahler."

Parallel zum eigenen Kerngeschäft mischt Leibinger auch in verwandten Branchen mit. So ist die Leibinger Consulting AG größter Einzelaktionär von Koenig & Bauer in Würzburg, dem führenden Druckmaschinenhersteller für Banknoten. Wie bei den Nummerierwerken ist laut Christina Leibinger auch hier nur noch ein globaler Wettbewerber im Rennen: Komori aus Tokio. Dem Senior gefällt's. „Mein Vater Günther zahlt nur bar", sagt Leibinger. „Er hat immer sein Bündel dabei." ◣ *Stefan Merx*

Foto: Ines Janas / manager magazin



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.

KOLUMNE



Klaus Schweinsberg ist Wirtschaftsprofessor und Gründer des Centrums für Strategie und Höhere Führung. Der frühere Verlagsmanager berät deutsche Familienunternehmer und CEOs.

Friedrich Merz – ein teurer Freund?

Der Kanzler muss sich Spielraum in der Koalition erkaufen, zu einem hohen Preis.

Macht zu handeln, aber Ohnmacht zu verändern. Macht in den Verhältnissen, aber Ohnmacht über die Verhältnisse. So hat der Althistoriker **Christian Meier** die Zeit Julius Cäsars beschrieben.

Dieser Satz skizziert indes auch trefflich die Lage, in der sich das Bundeskabinett um **Friedrich Merz** (70; CDU) befindet. In seiner Regierungserklärung im Mai 2025 hatte der Bundeskanzler vollmundig angekündigt, dass er Deutschland umgestalten werde: „Ich möchte, dass Sie, liebe Bürgerinnen und Bürger unseres Landes, schon im Sommer spüren: Hier verändert sich langsam etwas zum Besseren; es geht voran."

Man muss Friedrich Merz zugutehalten, dass er in den zurückliegenden zwölf Monaten etliches versucht hat. Seine Taktik hat er dabei mehrfach geändert beziehungsweise ändern müssen. Zu Beginn seiner Amtszeit versuchte er, seiner Koalition die Notwendigkeit von Veränderung zu erklären: Wandel durch Einsicht.

Das fruchtete nicht, es folgte weder ein Sommer der Veränderung noch ein Herbst der Reformen. Merz änderte seine Strategie: Er verlegte sich hinfort auf das Erstreiten von Veränderungen. Der vorläufige (traurige) Höhepunkt dieser Taktik war der Koalitionsausschuss in der Villa Borsig. Man kreißte lange, um dann unter größten Schmerzen einen Zwerg zu gebären: die „Entlastungsprämie" – von der Wirtschaft von Anfang an abgelehnt und vom Bundesrat letztlich brüsk abgeräumt.

Jetzt versucht es der Bundeskanzler mit dem Erzwingen von Veränderung. Er droht dem Koalitionspartner offen und raunt, die SPD sollte bloß nicht glauben, sie „könnte mit uns machen, was sie will". Es ist absehbar, dass Friedrich Merz auch mit dieser Methode keine nachhaltige Veränderung erwirken wird. Dem Kanzler sind nach einem Jahr im Amt die Verhältnisse entglitten – in seiner eigenen Partei, in seiner Fraktion, in seiner Koalition und im Kabinettsbetrieb. Die Partei schwächelt. Die Fraktion intrigiert. Die Koalition blockiert. Und das Kabinett dilettiert.

Vor meinem geistigen Auge sehe ich bereits Friedrich Merz und Lars Klingbeil mit Arbeitsschutzhelmen auf dem Kopf vor den Werkstoren eines Auto-, Chemie- oder Stahlkonzerns.

Nachdem das Erklären, Erstreiten und Erzwingen gescheitert sind, bleibt dem Kanzler wohl nur noch ein Instrument: das Erkaufen. Bereits absehbar ist, dass er gezwungen sein wird, der SPD bei der von ihr geforderten Steuererhöhung entgegenzukommen. Weil die Sozialdemokraten jede Ausgabenkürzung blockieren, kann sich der Kanzler nur durch höhere Einnahmen Handlungsspielraum verschaffen. Merz hatte schon vor der Bundestagswahl in kleineren Runden durchblicken lassen, dass er aufgeschlossen ist für eine Erhöhung und Verbreiterung der Erbschaftsteuer. Und **Markus Söder** (59) hat angedeutet, dass für ihn die Erhöhung der sogenannten Reichensteuer denkbar sei. Mehrbelastungen für Wohlhabende sind also absehbar.

Und ein weiteres, teures Aktionsfeld deutet sich an: Es ist nicht auszuschließen, dass angesichts der miserablen Aussichten der deutschen Wirtschaft bereits in den nächsten Monaten namhafte Unternehmen ins Trudeln kommen. Wir erinnern uns, wie **Gerhard Schröder** (82) um die 2000er-Jahre den Erhalt von maroden Firmen zur „Chefsache" machte und sich als Retter von Arbeitsplätzen inszenierte. Vor meinem geistigen Auge sehe ich bereits Friedrich Merz und **Lars Klingbeil** (48; SPD) mit Arbeitsschutzhelmen auf dem Kopf vor den Werkstoren eines Auto-, Chemie- oder Stahlkonzerns stehen. Nichts wirkt zupackender, als in akuter Krise den Retter zu markieren.

Wenig wahrscheinlich, aber nicht ganz ausgeschlossen ist zudem, dass sich Friedrich Merz als Industriepolitiker nach französischem Vorbild inszenieren will, indem er für Deutschland wichtige Unternehmen unter Kontrolle des Staates bringt. Warum es beim geplanten Einstieg beim Rüstungsbauer KNDS belassen und nicht gleich eins höher ins Regal greifen: Wie wäre es mit Rheinmetall, wenn die Beschaffung im militärischen Bereich zu schleppend läuft? Warum nicht Vonovia einverleiben, wenn es mit dem Wohnungsbau nicht vorangeht?

Seien es nun Steuererhöhungen, die Rettung maroder Unternehmen oder der Aufbau von Staatsunternehmen, alle drei Maßnahmen gehen zulasten der Steuerzahler und insbesondere des Mittelstands in diesem Land. Die Union wurde vor einem Jahr vor allem durch die Rückendeckung aus dem Mittelstand ins Amt getragen. Man sah in Merz einen treuen Freund. Nun steht zu befürchten, dass er vor allem eines wird: ein teurer Freund.

Foto: Oliver Schmauch

schwarz digits



DIGITALE SOUVERÄNITÄT

ist Teamsache

Im Doppelpass zwischen Mensch und Technologie entsteht die Freiheit, kreativ und innovativ zu sein. Die souveränen Lösungen von Schwarz Digits geben dieser Freiheit eine sichere und effiziente Basis.

Digitale Souveränität für Europa

Der souveräne Doppelpass.

www.schwarz-digits.de/nagelsmann

PORTFOLIO

MARSCH AUS



DER KRISE

Klimt feiert Rekorde, Banksy muss bangen. In den Auktionssälen der Kunsthändler herrscht wieder Zuversicht, wie der *Kunstindex* des manager magazins signalisiert.

Von Roman Kräussl



Ihn wollen alle sehen: Banksy-Statue Ende April mitten in London

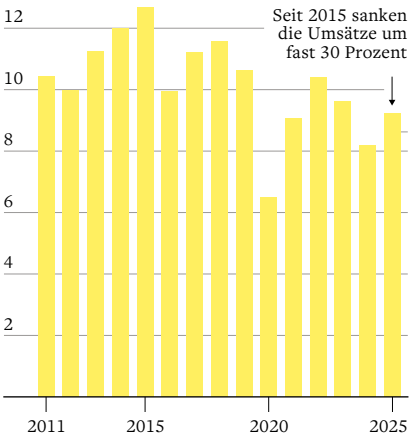
Foto: Brook Mitchell / AFP

Kaum etwas zählt auf dem Kunstmarkt mehr als Geduld und Timing. Selbst für Blue-Chip-Namen wie den Briten **David Hockney** (88), immerhin der am höchsten gehandelte lebende Maler der Gegenwart. Bei über 90 Millionen Dollar steht seine Bestmarke in den Auktionssälen. Zwischen 40 und 60 Millionen hatte der Kunsthandelsgigant Christie's Mitte November aufgerufen – für ein Ende der 60er-Jahre fixiertes Doppelporträt des britisch-US-amerikanischen Künstlerpaars **Christopher Isherwood** (†1986) und **Don Barchady** (92). Gehalten in Pastelltönen, beinahe so, als ob es für den Katalog eines exquisiten Möbelhauses in Auftrag gegeben worden wäre.

Nur das Obst in der Schale vor den beiden erinnerte so manchen Betrachter an ein Paar männlicher Geschlechtsteile – und löste beim damaligen Publikum mittelschwere Irritationen aus. Es war gerade erst ein paar Monate her, dass das britische Parlament homosexuelle Beziehungen entkriminalisiert hatte. In Deutschland fiel Paragraf 175 des Strafgesetzbuchs für Volljährige ebenfalls erst 1969.

Verlorene Dekade

Weltweite Umsätze am Kunstauktionsmarkt, in Milliarden Dollar



Quelle: Roman Kräussl

Grafik: **manager magazin**

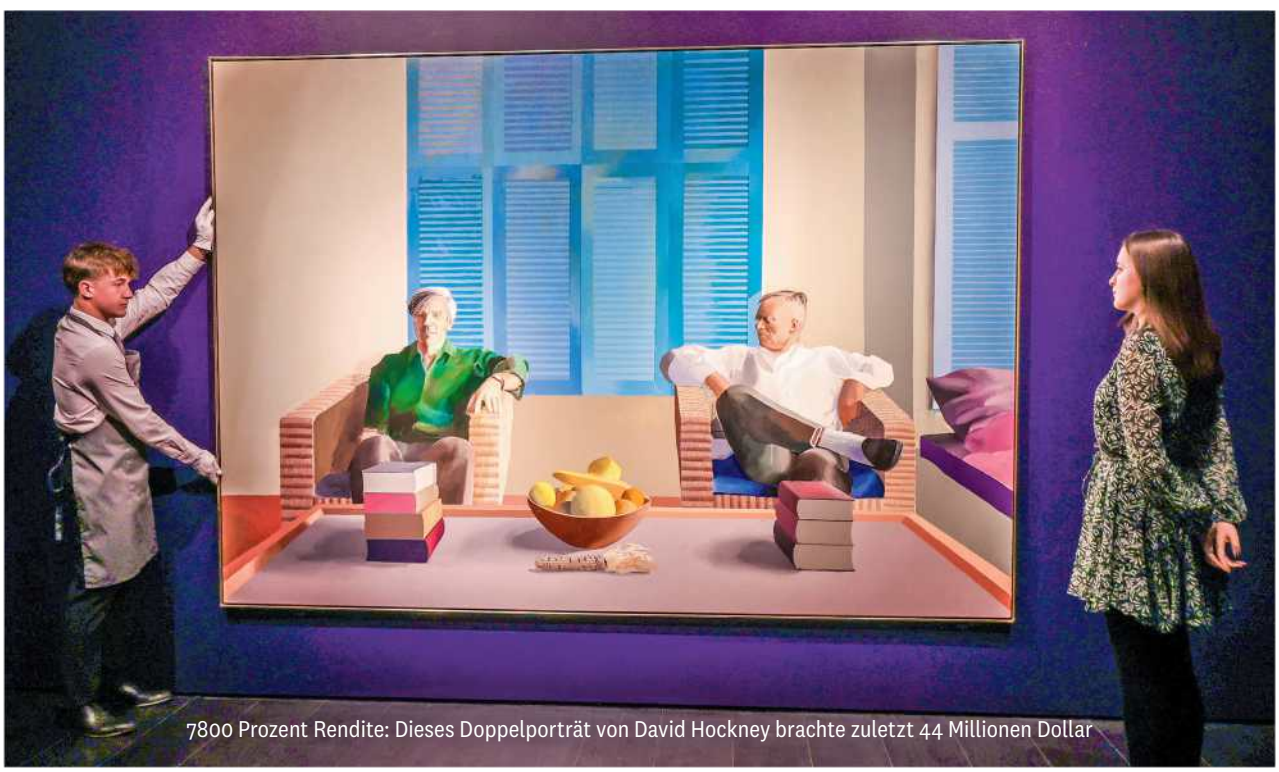
Mitte der 80er-Jahre stand die zwei mal drei Meter große Leinwand zuletzt bei Sotheby's auf dem Auktionstisch. Für ein Mindestgebot von 625.000 Dollar, mehr als doppelt so viel, wie bis dahin für den teuersten Hockney bezahlt worden war. Der Abend geriet zum Debakel. Kein Bieter traute sich in die Nähe der Preisschranke. „Sotheby's Night of the No Sales" schrieb am Tag darauf die „Washington Post".

Ein paar Tage später wechselte das Werk in einer Lagerhalle auf der Westseite von Manhattan den Besitzer. Für einen Abschlag von 10 Prozent schlug die spätere Gattin von **Ronald Reagans** Staatssekretär für internationale Finanzpolitik, **Jacqueline de Botton** zu.

Ihren Hockney schickte sie die folgenden vier Jahrzehnte von einer prestigeträchtigen Ausstellung zur nächsten, versuchte ihn zwischendurch für 80 Millionen Dollar loszuschlagen und ließ sich für ihre Langmut im November mit 44 Millionen Dollar entschädigen – was einem Plus von gut 7800 Prozent auf die ursprüngliche Kaufsumme oder einem jährlichen Wertzuwachs von gut 11 Prozent gleichkommt.

Der Zeitpunkt war exzellent – mitten hinein in eine Erholungswelle, die dem Kunstmarkt nach drei Jahren Depression wieder Heiterkeit und Zuversicht bescherte. Um 12,7 Prozent – von 8,2 auf fast 9,3 Milliarden Dollar – schwoll der Umsatz des globalen Auktionszirkus 2025 an (siehe Grafik links).

Vor allem das High-End-Segment kam in Gang, getrieben von einem lange nicht mehr gesehenen Angebot hochklassiger Ware. Wenige Werke zu sehr hohen Preisen leiteten die Wende



7800 Prozent Rendite: Dieses Doppelporträt von David Hockney brachte zuletzt 44 Millionen Dollar

Fotos: Avalon.red / IMAGO, Sotheby's / Alive / Cover Images / picture alliance

ein. Innerhalb weniger Tage türmte das Triumvirat der global dominierenden Handelshäuser Sotheby's, Christie's und Phillips einen Gesamtumsatz von 2,2 Milliarden Dollar auf. Bei neun der zehn teuersten Werke fiel der Hammer in der Rekordwoche Mitte November.

Der Ausbruch der Hochkaräter schlägt bis in die Spitze des Kunstindex durch, mit dem das manager magazin seit 2015 die Entwicklung der weltweit 50 umsatzstärksten Künstlerinnen und Künstler nachzeichnet. Ganz oben steht der Wiener Sezessionist **Gustav Klimt**, aus dessen Œuvre auch die drei Auktionsblockbuster stammen. Knapp 390 Millionen Dollar spielten die Gemälde ein, allesamt im Besitz des im vergangenen Sommer verstorbenen Kosmetikerben und Großsammlers **Leonard Lauder**. Allein dessen Kollektion erlöste 530 Millionen Dollar.

Die steigenden Umsätze signalisieren die Rückkehr zu den Mustern, die den Kunstmarkt nach den Einbrüchen während der Finanzkrise und der Pandemie prägten. Zwei Jahre hielt die Zeit der Unsicherheit und der fallenden Preise in beiden Fällen an, bevor eine mehrjährige Erholungsphase einsetzte.

Ziegelsteine lukrativer als Leinwände

Weil aber die Dürre der vergangenen drei Jahre ohne sichtbaren Anlass einsetzte, erscheint auch die Erholung fragil. Die Zahlen suggerieren zwar, dass sich die Stimmung dreht, zeigen aber, dass viele Sammler der Rückkehr zu steigenden Preisen nicht so recht trauen. Die Bulletins der großen Verkaufsmessen dokumentieren eine ausgesprochene Risikoaversion.

Anders als zuletzt dominieren Vertreter des Impressionismus und der klassischen Moderne den Index. Gefragt ist das Vertraute und Bewährte. Nachkriegskünstler und Zeitgenossen befinden sich auf dem Rückzug. Keiner der Top-Ten-Künstler lebt noch. Und trotz des Schubs bewegen sich die Umsätze der 50 Maler- und Bildhauerstars nur knapp über der 4-Milliarden-Dollar-Schwelle, liegen mehr als ein Drittel unter den 6,3 Milliarden, auf der die Oberklasse noch 2023 schwebte. Seither bleibt die Wertentwicklung der 500 Umsatzschwergewichte hinter



Seine Teuerste: Gustav Klimts Porträt von Elisabeth Lederer

den Steigerungsraten des Immobiliensektors zurück (siehe Grafik unten).

Andy Warhol etwa, der Großmeister der Pop-Art, büßte innerhalb von drei Jahren knapp 75 Prozent seines Auktionsumsatzes ein und schrumpfte von 550 Millionen auf etwas weniger als 150 Millionen Dollar zusammen.

Die Umsatzzahlen des in Qualität und Quantität einzigartigen **Pablo Picasso** stiegen zwar um etwas mehr als 100 Millionen Dollar. Mit 320 Millionen ist er aber noch weit von seinem Rekordjahr (2021) entfernt, als seine Werke 625 Millionen Dollar erlösten.

Die gute Nachricht: Sammler und Nachlassverwalter gaben im Herbst ihre Zurückhaltung auf und bestückten die Auktionssäle mit einer Reihe außergewöhnlicher Werke. Und der Nachschub reißt nicht ab. In den Katalogen ihrer Frühjahrsmessen preisen Sotheby's und Christie's Preziosen aus den Sammlungen des einstigen Condé-Nast-Verlegers **Samuel Irving Newhouse** († 2017) sowie der um den Jahreswechsel verstorbenen legendären Kunsthändler **Robert Mnuchin** und **Marian Goodman** an.

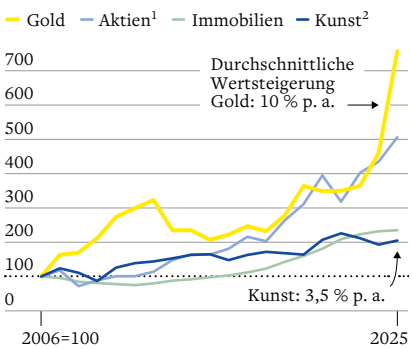
Summen um die 100 Millionen Dollar könnten die Spitzenwerke einbringen. Darunter ein großflächiges **Jackson-Pollock**-Drip-Painting („Number 7A", 1948); eine mit Blattgold überzogene Bronzestatue des rumänischen Bildhauers **Constantin Brâncuși** („Danaïde", 1913) sowie eine in dunklen Rottönen gehaltene **Mark-Rothko**-Abstraktion („Brown and Blacks in Reds", 1957), die Mitte Mai 86 Millionen Dollar brachte. Und von Pop-Artist **Roy Lichtenstein** steht „Ancious Girl", eines seiner zu Beginn der 60er-Jahre entstandenen ikonischen Werke, für einen Schätzpreis von 60 Millionen Dollar zum Verkauf. 2025 erzielte sein teuerstes Werk lediglich 5,5 Millionen Dollar.

Dennoch: Händler und Sammler spielen weiter auf Sicherheit. Die Verkäufe der marktbewegenden Lose sind in den meisten Fällen bereits im Vorfeld abgesichert, entweder durch Garantien der Auktionshäuser oder durch feste Mindestgebote namhafter Sammler. Die Erschütterungen des vergangenen Frühjahrs sollen sich unter keinen Umständen wiederholen. Damals stellte Sotheby's eine Giacometti-Büste gänzlich ohne finanzielle Absicherung ins Schaufenster, und die Gebote blieben weit unter der geforderten Mindestsumme von 70 Millionen Dollar.

Bei keinem anderen Künstler lässt sich die Wirkung eines erstklassigen Angebots besser belegen als bei **Gustav Klimt**, der Nummer eins des Kunstindex. In fünf der vergangenen zehn Jahre reichten seine Auktionserlöse nicht für die Top 50. Seine Nachfrage gilt als längst nicht so stabil wie bei Picasso oder **René Magritte**, der Nummer eins des vergangenen Jahres. Klimts Werke werden eher über Privatverkäufe weitergereicht als in den Handelssälen der Auktionshäuser. ➤

Magerkost

Assetklassen, indexiert



1| S&P 500; 2| Art Top 500.
Quelle: LSEG Datastream, London Bullion Market, Gold Bullion, US Nominal House Price Index, Robert Shiller
Grafik: **manager magazin**

mm-Kunstindex 2026: Die Top 50

Klassische Moderne dominiert, Nachkriegskunst erleidet Bedeutungsverlust.

Rang 2025 (2024)	Künstler/Künstlerin	Umsatz (2025), in Dollar	Umsatzveränderung (2024–2025), in Prozent	Anzahl der Verkäufe (2025)	Höchster Verkaufspreis 2025, in Dollar	Titel des teuersten 2025 versteigerten Bildes
1 (–)	**Gustav Klimt (1862–1918)**	397.078.200	9723,2	84	**236.360.000**[1]	„Bildnis Elisabeth Lederer“ (1914/16)
2 (3)	**Pablo Picasso (1881–1973)**	323.260.023	47,9	2527	45.485.000	„La Lecture (Marie-Thérèse)“ (1932)
3 (15)	**Roy Lichtenstein (1923–1997)**	171.360.269	145,6	627	5.495.000	„The Kiss“ (1962)
4 (1)	**René Magritte (1898–1967)**	170.699.987	-45,4	141	34.910.000	„L’empire des lumières“ (1949)
5 (4)	**Jean-Michel Basquiat (1960–1988)**	168.480.870	-9,0	62	48.335.000	„Crowns (Peso Neto)“ (1981)
6 (2)	**Claude Monet (1840–1926)**	148.001.668	-49,5	27	45.485.000	„Nymphéas“ (1907)
7 (5)	**Andy Warhol (1928–1987)**	147.129.283	-15,2	1462	9.059,78	„The Scream (after Munch)“ (1984)
8 (43)	**Henri Matisse (1869–1954)**	137.516.456	396,1	414	32.260.000	„Figure et bouquet (Tête ocre)“ (1937)
9 (25)	**Mark Rothko (1903–1970)**	117.431.278	126,9	7	62.160.000	„No. 31 (Yellow Stripe)“ (1958)
10 (19)	**Alexander Calder (1898–1976)**	113.576.622	97,2	435	20.415.000	„Painted Wood“ (1943)
11 (6)	**David Hockney (*1937)**	107.120.673	-28,9	642	44.335.000	„Christopher Isherwood and Don Bachardy“ (1968)
12 (9)	**Alberto Giacometti (1901–1966)**	105.541.948	-14,5	176	17.660.000	„Femme de Venise I“ (1956)
13 (20)	**Marc Chagall (1887–1985)**	103.852.568	84,2	999	26.510.000	„Le songe du Roi David“ (1966)
14 (14)	**Vincent van Gogh (1853–1890)**	86.514.684	16,9	12	62.710.000	„Piles de romans parisiens et roses dans une verre“
15 (125)	**Edvard Munch (1863–1944)**	74.243.398	725,2	307	35.110.000	„Sankthansnatt (Midsummer Night)“ (1901/03)
16 (167)	**Piet Mondrian (1872–1944)**	71.108.767	970,5	22	47.560.000	„Composition with Large Red Plane“ (1922)
17 (31)	**Gerhard Richter (*1932)**	66.761.886	59,3	305	15.245.000	„Korsika (Schiff)“ (1968)
18 (13)	**Zao Wou-Ki (1921–2013)**	64.207.982	-14,7	295	10.951.608	„17.3.63“ (1963)
19 (66)	**Fernand Léger (1881–1955)**	63.755.384	245,9	229	19.610.000	„Composition (Nature morte)“ (1914)
20 (–)	**Frida Kahlo (1907–1954)**	62.725.404	4015,8	4	**54.660.000**[1]	„El sueño (La cama)“ (1940)
21 (18)	**Lucio Fontana (1899–1968)**	62.221.788	4,3	170	14.485.000	„Concetto spaziale, La fine di Dio“ (1963)
22 (–)	**Amedeo Modigliani (1884–1920)**	61.841.522	2758,9	28	31.367.704	„Elvire en buste“ (1918/19)
23 (11)	**Joan Mitchell (1926–1992)**	60.117.101	-41,9	56	16.735.000	„Sunflower V“ (1969)
24 (7)	**Yayoi Kusama (*1929)**	58.018.282	-59,4	487	5.025.820	„PUMPKIN (HRU)“ (2014)
25 (12)	**Zhang Daqian (1899–1983)**	55.036.799	-28,4	350	10.982.040	„The Solar Eclipse“ (1967)
26 (16)	**Francis Bacon (1909–1992)**	52.557.477	-17,0	86	17.611.450	„Portrait of a Dwarf“ (1975)
27 (79)	**Maqbool Fida Husain (1915–2011)**	52.515.777	226,9	141	13.750.000	„Untitled (Gram Yatra)“ (1954)
28 (64)	**Yves Klein (1928–1962)**	52.452.111	171,7	67	21.348.994	„California, (IKB 71)“ (1961)
29 (165)	**Max Ernst (1891–1976)**	51.043.256	655,7	243	20.185.000	„Le roi jouant avec la reine“ (1944)
30 (60)	**Agnes Martin (1912–2004)**	50.681.744	141,8	40	17.630.000	„The Garden“ (1964)
31 (29)	**Qi Baishi (1864–1957)**	49.744.525	12,2	369	3.561.780	„Landscape“
32 (17)	**Yoshitomo Nara (*1959)**	48.274.736	-20,2	234	11.550.054	„Cosmic Eyes (in the Milky Lake)“ (2005)
33 (47)	**Paul Signac (1863–1935)**	46.542.796	73,8	84	8.102.000	„Saint-Georges. Couchant (Venise)“ (1905)
34 (–)	**Canaletto (1697–1768)**	45.682.312	10.496,0	18	43.896.892	„Venice, Return of the Bucintoro on Ascension Day“
35 (8)	**Ed Ruscha (*1937)**	45.547.385	-65,5	244	7.795.000	„That Was Then This Is Now“ (1989)
36 (30)	**Fu Baoshi (1904–1965)**	43.562.623	0,0	39	7.958.000	„Scholars under the Waterfall“ (1962)
37 (26)	**Pierre-Auguste Renoir (1841–1919)**	41.853.252	-16,3	260	10.410.000	„Baigneuse“ (1891)
38 (37)	**Lucian Freud (1922–2011)**	41.761.126	31,2	32	14.435.000	„The Painter Surprised by a Naked Admirer“
39 (42)	**Georgia O’Keeffe (1887–1986)**	39.300.554	38,6	7	12.972.500	„Leaves of a Plant“ (1942)
40 (156)	**Peter Doig (*1959)**	38.830.200	457,7	73	19.126.080	„Ski Jacket“ (1994)
41 (36)	**Frank Stella (1936–2024)**	38.504.999	11,3	174	7.068.000	„Itata“ (1964)
42 (22)	**Joan Miró (1893–1983)**	38.487.116	-30,7	1209	5.052.000	„La Mère Ubu“ (1975)
43 (28)	**Jean Dubuffet (1901–1985)**	36.045.384	-20,1	213	7.492.000	„Restaurant Rougeot II“ (1961)
44 (10)	**François-Xavier Lalanne (1927–2008)**	35.975.970	-67,8	149	16.422.500	„Grand Rhinocrétaire II“ (2003)
45 (–)	**Tyeb Mehta (1925–2009)**	35.071.959	3569,4	15	**7.270.588**[1]	„Trussed Bull“ (1956)
46 (65)	**Christopher Wool (*1955)**	34.813.629	84,3	47	19.840.000	„Untitled (RIOT)“ (1990)
47 (38)	**Richard Prince (*1949)**	32.159.000	6,4	83	3.967.200	„Man Crazy Nurse“ (2002/03)
48 (70)	**Barbara Hepworth (1903–1975)**	32.071.988	84,5	36	9.610.000	„The Family of Man: Figure 2, Ancestor II“ (1970)
49 (27)	**Henry Moore (1898–1986)**	30.775.454	-35,4	264	13.860.000	„Reclining Woman: Elbow“ (1981)
50 (185)	**Rembrandt van Rijn (1606–1669)**	30.491.389	386,0	768	9.013.208	„Saint John on Patmos, half-length“ (1606–1669)

1 | Rekordpreis für ein Werk dieses Künstlers/dieser Künstlerin. Quelle: Roman Kräussl

WIE DER INDEX BERECHNET WIRD

Roman Kräussl ist Professor of Finance an der Bayes Business School in London. Der Ökonom entwickelte in jahrelanger Arbeit umfangreiche Preisindizes für Kunstwerke. Für das manager magazin analysiert er seit 2015 jedes Jahr mehr als fünf Millionen Transaktionen von mehr als 700 Auktionshäusern weltweit. Der viel zitierte Sotheby’s Mei Moses Art Index erfasst dagegen nur gut 80.000 Daten von mehrfach verkauften Arbeiten. Anders als andere Indexanbieter bewertet Kräussl auch einmalig versteigerte

	Verkaufs-datum	Auktionshaus
	18.11.2025	Sotheby's New York
	17.11.2025	Christie's New York
	12.5.2025	Christie's New York
	12.5.2025	Christie's New York
	18.11.2025	Sotheby's New York
	17.11.2025	Christie's New York
	17.9.2025	Sotheby's London
	17.11.2025	Christie's New York
	17.11.2025	Christie's New York
	17.11.2025	Christie's New York
	17.11.2025	Christie's New York
	12.5.2025	Christie's New York
	17.11.2025	Christie's New York
	20.11.2025	Sotheby's New York
	18.11.2025	Sotheby's New York
	12.5.2025	Christie's New York
	12.5.2025	Christie's New York
	26.9.2025	Christie's Hong Kong
	17.11.2025	Christie's New York
	20.11.2025	Sotheby's New York
	15.5.2025	Sotheby's New York
	24.10.2025	Sotheby's Paris
	17.11.2025	Christie's New York
	28.3.2025	Christie's Hong Kong
	26.5.2025	China Guardian Beijing
	16.10.2025	Sotheby's London
	19.3.2025	Christie's New York
	23.10.2025	Christie's Paris
	17.11.2025	Christie's New York
	18.11.2025	Sotheby's New York
	24.11.2025	China Guardian Beijing
	4.3.2025	Sotheby's London
	13.5.2025	Sotheby's New York
	1.7.2025	Christie's London
	15.5.2025	Sotheby's New York
	26.5.2025	China Guardian Beijing
	17.11.2025	Christie's New York
	17.11.2025	Christie's New York
	13.5.2025	Sotheby's New York
	15.10.2025	Christie's London
	12.5.2025	Christie's New York
	20.11.2025	Sotheby's New York
	20.11.2025	Sotheby's New York
	11.6.2025	Sotheby's New York
	2.4.2025	Saffronart Mumbai
	19.11.2025	Christie's New York
	15.5.2025	Sotheby's New York
	12.5.2025	Christie's New York
	17.11.2025	Christie's New York
	3.12.2025	Sotheby's London

Tabelle: manager magazin

Werke. Das Verfahren wurde in wissenschaftlichen Zeitschriften veröffentlicht. Andere Reports enthalten kaum Preisangaben und beruhen teils auf nicht überprüfbaren Umsatzangaben von Galeristen.



Ein Himmelbett für Auktionäre: Frida Kahlos Selbstporträt „El sueño (La cama)"

Als etwa sein zweites Porträt von **Adele Bloch-Bauer** vor 20 Jahren von Christie's angeboten wurde, erschienen gerade mal zwei Bieter. **Oprah Winfrey** (72), die damals ihre große Zeit als Beichtmutter und Talkmasterin im US-Fernsehen zelebrierte, schlug für 88 Millionen Dollar zu. Zehn Jahre später trennte sie sich per Private Sale mit einem Plus von über 60 Millionen von ihrem Kunstschatz. Noch 2024 stand Klimt für eine Umsatzminiatur von etwas mehr als 4 Millionen Dollar, ein Jahr später sammeln seine Werke mehr als das Hundertfache ein.

Mehr als die Hälfte davon erzielte das Porträt von **Elisabeth Lederer**, der Tochter seines Mäzens **August Lederer**. Dessen Familie übernahm nach Klimts Tod dessen künstlerischen Nachlass. Zwischenzeitlich beschlagnahmten die Nationalsozialisten das Gemälde. Kurz vor dem Kriegsende entging es einem Brandanschlag auf das Raubkunstdepot, bei dem eine ganze Reihe anderer Klimt-Werke verbrannten. Das Porträt wurde später restituiert und blieb bis in die 80er-Jahre in der Hand der Familie. Anschließend erwarb es Leonard Lauder, der es als Dauerleihgabe in der kanadischen Nationalgalerie und in der New Yorker Galerie seines Bruders **Ronald** zeigte.

20 Minuten dauerte das Wettbieten zwischen den sechs Klimt-Aficionados. Der Letzte stieg bei 170 Millionen Dollar ein, 20 Millionen jenseits der Mindestsumme, was eines der höchsten Erstgebote der Kunstgeschichte gewesen sein dürfte. Der Hammer fiel bei 205 Millionen Dollar, der zweithöchsten Summe, die jemals für ein Kunstwerk geboten worden war. Der Preis des Abends ging offenbar an den Regenten der Vereinigten Arabischen Emirate, **Scheich Mohamed bin Zayed Al Nahyan** (65), dessen Staatsfonds im Vorfeld eine Garantie von 150 Millionen Dollar abgegeben hatte. Sotheby's hüllt sich in Schweigen.

Zwei Tage später fiel auch der Rekord für das teuerste von einer Frau geschaffene Kunstwerk, ein Selbstbildnis der mexikanischen Nationalheroin **Frida Kahlo**. Seit Anfang der 80er-Jahre war das Gemälde im Besitz von **Nesuhi Ertegün**, einem der Gründer von Atlantic Records. Er hatte es für rund 50.000 Dollar nach Hause getragen.

Die Auktion war eine ebenso seltene wie teure Gelegenheit. Die freien Kräfte des Marktes greifen bei Kahlo nur außerhalb Mexikos – in ihrem Heimatland gehaltene Werke gelten als nationales Kulturgut und sind mit einem Exportverbot belegt. Für 55 Millionen Dollar ging „El sueño (La cama)" weg – ziemlich genau 180 Millionen Dollar weniger, als für Klimts Arbeit gezahlt worden waren.

Zwischen den Geschlechtern klafft noch immer ein enormer Pay-Gap – ➤

Foto: Sotheby's / dpa

mm-Kunstindex 2026: Die großen Hoffnungswerte

Acht Künstler und Künstlerinnen, auf die Sammler und Investoren achten sollten.

Rang	Künstler/Künstlerin	Umsatz (2025), in Dollar	Anzahl der Verkäufe (2025)	Höchster Verkaufspreis 2025, in Dollar	Titel des teuersten 2025 versteigerten Bildes	Verkaufsdatum	Auktionshaus
1	**Mark Tansey** (*1949)	18.578.800	10	5.174.000	„Nature's Ape" (1984)	18.11.2025	Sotheby's New York
2	**Jenny Saville** (*1970)	14.042.580	7	7.357.250	„Juncture" (1994)	24.6.2025	Sotheby's London
3	**Lisa Brice** (*1968)	10.298.230	16	**6.890.850**[1]	„After Embah" (2018)	4.3.2025	Sotheby's London
4	**Zhang Enli** (*1965)	8.209.540	32	3.003.660	„Intimacy" (2002)	28.3.2025	Christie's Hong Kong
5	**Simone Leigh** (*1967)	8.151.280	7	**5.737.000**[1]	„Sentinel IV" (2020)	14.5.2025	Christie's New York
6	**Glenn Ligon** (*1960)	7.163.750	26	3.125.000	„Double America 2" (2014)	19.11.2025	Christie's New York
7	**Lynette Yiadom-Boakye** (*1977)	6.010.890	14	1.270.000	„Brutality by Any Other Name" (2011)	13.5.2025	Phillips New York
8	**John Currin** (*1962)	5.577.060	14	3.075.000	„Jaunty & Mame" (1997)	14.5.2025	Christie's New York

1 | Rekordpreis für ein Werk dieser Künstlerin. Quelle: Roman Kräussl

Tabelle: manager magazin

auch wenn sich der Umsatz weiblicher Künstler seit 2015 um 67 Prozent auf 415 Millionen Dollar steigerte. Lediglich 6 der 50 umsatzmächtigsten Künstler sind weiblich, die Höchstplatzierte, die neue Rekordfrau Kahlo, rangiert auf Platz 20.

Für Anarchie und Provokation hatten Sammler und Investoren dagegen wenig übrig. Schwer ins Rutschen kam etwa der Markt für **Maurizio Cattelan** (65), für dessen Installation einer ess- und austauschbaren Banane der chinesische Kryptounternehmer **Justin Sun** (35) vor gut eineinhalb Jahren noch mehr als 6 Millionen Dollar ausgab (und den Schätzwert um den Faktor vier überbot).

Kein Sinn für Provokation

Cattelans als Comedy maskierte Skulptur „America" etwa, eine aus 18-karätigem Gold gefertigte Toilettenschüssel, brachte mit 12 Millionen Dollar gerade mal den Materialwert. Seine als „Daddy Daddy" titulierte Pinocchio-Skulptur, die 2008 das Atrium des New Yorker Guggenheim-Museums geziert und 2012 bei ihrer Auktionspremiere die Kassen mit 2,5 Millionen Dollar geflutet hatte, ging für bescheidene 580.000 Dollar über den Auktionstisch.

Auch Agent Provocateur **Banksy** (53) droht nach seiner von Reuters lautstark inszenierten zweiten mutmaßlichen Enttarnung als **Robin Gunningham** kurzfristig ein weiterer Abschwung seines Marktwerts. Zuletzt war der Straßenkünstler vor drei Jahren Teil des mm-Index. Etwaige Wertverluste dürften mehr mit der Risikoscheu der Sammler zu tun haben als mit der Relevanz seiner Arbeiten.

Sein Auktionshoch (25 Millionen Dollar für sein 2018 bei Sotheby's geschreddertes Ballonmädchen) erklomm er 13 Jahre, nachdem ihn die „Mail on Sunday" das erste Mal als Gunningham geoutet hatte. Die Nachricht war Banksy und seinen Unterstützern schon damals weder Dementi noch Bestätigung wert. Die Antwort des Marktes? Gelassenheit. Anfang Mai kündigte die auf Private Sales spezialisierte Auktionsplattform Fair Warning den Verkauf eines in der Öffentlichkeit bislang nie gezeigten Werks des Street-Art-Workers an („Girl and Balloon on Found Landscape" von 2012). Schätzpreis: zwischen 13 und 18 Millionen Dollar. Auch Banksy reagierte auf seine Art, platzierte Ende April mitten in London eine überlebensgroß dimensionierte, strammen Schrittes in den Abgrund marschierende Statue. Eine Erscheinung, geschlagen mit Blindheit für alles, was vor ihr liegen könnte, ihrer Sicht beraubt von einer wehenden Flagge, die ihr Antlitz komplett verhüllt.



Feierte gerade das kommerzielle Comeback: US-Künstler **Glenn Ligon**

Foto: Anthony Behar / ddp

Schlagzeilen und Likes gehörten Banksy, von Gunningham war keine Rede, als er die Herkunft wie gewohnt auf Instagram bestätigte.

Politische Relevanz ist auch der Schlüssel zu dem US-Künstler **Glenn Ligon** (66), einem der wichtigsten Aufsteiger des vergangenen Jahres (siehe Tabelle oben). Präsent ist er seit den 80er-Jahren. Seine textbasierten Bilder und Installationen waren schon auf der Documenta in Kassel (2002) und auf der Biennale in Venedig (1997 und 2015) zu sehen. Sie skizzieren und kommentieren den Alltag schwuler schwarzer Männer in den USA.

Mit der Black-Lives-Matter-Bewegung entdeckte ihn eine breite Öffentlichkeit wieder. Der Markt folgte im vergangenen Jahr. Seine in Leuchtröhren gefassten und spiegelbildlich installierten beiden „America"-Schriftzüge, Symbol für den Zerfall der US-Gesellschaft in entgegengesetzte Extreme, fanden bei Sotheby's ihren Käufer für mehr als 3 Millionen Dollar. Für Ligon gilt ganz offensichtlich die gleiche Regel wie für Hockney: Kunst ist eben auch eine Frage von Geduld und Timing.

GEO
DIE WELT MIT ANDEREN AUGEN SEHEN

EXPEDITION NEUGIER.

Was wir vom Scheitern wirklich lernen.

Vom Scheitern und Leben Deutschlands erfolgreichster Expeditionskletterin. Zusammenhänge verstehen, Perspektiven wechseln, neugierig bleiben. Das ist GEO.

Deine Reise beginnt auf GEO.de/entdecken



Foto: Thomas Senf

MAGISCHES VIERECK



Henrik Müller ist Autor zahlreicher Bücher zu wirtschafts- und währungspolitischen Themen und Professor für wirtschaftspolitischen Journalismus an der Technischen Universität Dortmund.

Keine Angst vorm starken Euro

Unsere Währung ist stark wie nie. Eine einmalige Chance!

Es war nur ein erster Schritt, aber einer mit großen Folgen. Am 6. März 1961 wertete die damalige Bundesregierung die Währung auf: Fortan kostete ein US-Dollar umgerechnet 4 statt zuvor 4,20 D-Mark. Der Beginn der starken D-Mark. Dass sich ihr Wert gegenüber dem Dollar in den folgenden beiden Jahrzehnten mehr als verdoppeln würde, war 1961 noch nicht absehbar. Auch nicht, wie gut Westdeutschland damit fahren sollte. In jenen Jahren war die Festlegung der Wechselkurse noch eine politische Entscheidung, und Wirtschaftsminister **Ludwig Erhard** musste sich dafür gehörige Kritik anhören, gerade von der Industrie, die um ihre Wettbewerbsfähigkeit fürchtete.

Letztlich zahlte sich die Starke-Mark-Politik aus. Die Produktivität der deutschen Wirtschaft entwickelte sich prächtig. Schwächelnde Industrien schrumpften über die Zeit, während sich neue Branchen entwickeln konnten. Die Realeinkommen stiegen kräftig, auch weil Importe durch die Aufwertungen günstiger wurden und die Inflation unter Kontrolle blieb. Heimische Produkte waren anderswo begehrt und wurden aus Sicht des Rests der Welt teurer. Westdeutschland war auf der Überholspur, damals.

Fast forward in den Frühsommer 2026. Europa gilt als wirtschaftlicher Problemfall, Deutschland steckt in der Dauerstagnation. Doch der Euro ist im Aufwind – nicht nur gegenüber dem Dollar, sondern insgesamt gegenüber allen Handelspartnern (siehe Grafik). Nie war die europäische Währung so stark wie heute. Besonders steil ist es seit dem Amtsantritt **Donald Trumps** (79) im vorigen Jahr nach oben gegangen. Das wurde auch Zeit.

Hinter uns liegt eine lange Schwächephase. Seit der Euro während der Staatsschuldenkrise zwischen 2010 und 2015 abwertete, sorgte ein günstiger Außenwert für eine Scheinstärke traditioneller Wirtschaftszweige: Die hohe preisliche Wettbewerbsfähigkeit verzögerte den unausweichlichen Strukturwandel. Statt die Zufallsgewinne im Export zu nutzen, um in neue produktive Aktivitäten hierzulande zu investieren, wurden viele heimische Standorte heruntergespart, während gerade Industrieunternehmen massiv im außereuropäischen Ausland investierten. Dass parallel dazu auch noch der deutsche Staat bei Infrastruktur und Militär knauserte (nicht aber bei Sozialleistungen) – Stichwort schwarze Null –, machte die Sache nicht besser.

Als Billigstandort werden wir die Zukunft nicht gewinnen. Das gilt für Deutschland, aber auch für die Europäische Union insgesamt. Viel zu lange haben wir uns mit einem relativ schwachen Euro zufriedengegeben.

Die Kehrseite sind anhaltende außenwirtschaftliche Überschüsse und ein überbordender Kapitalexport. Die Zahlen rauben einem den Atem. Die Eurozone wird dieses Jahr einen Überschuss von umgerechnet 419 Milliarden Dollar einfahren, prognostiziert der Internationale Währungsfonds (IWF). Allein Deutschland hat über die vergangenen zwei Jahrzehnte ein Nettoauslandsvermögen aufsummiert, das aktuell 3,7 Billionen Euro – 82 Prozent der deutschen Wirtschaftsleistung – entspricht. So viel mehr Geld haben deutsche Firmen und Privatleute im Ausland investiert als Ausländer bei uns.

Eigentlich sollte es so lang andauernde makroökonomische Ungleichgewichte nicht geben. Preise und Wechselkurse sollten sich rasch anpassen, sodass es zu einem zügigen Ausgleich kommt. In der Euro-Ära hat dieser Ausgleich bislang nicht funktioniert. Das liegt vor allem daran, dass wir zwar eine Währung, aber keinen gemeinsamen Kapitalmarkt haben, der all die Ersparnisse der Europäer aufnehmen und in produktive Verwendungen leiten könnte.

Sparvermögen, das bei uns investiert wird, sichert Jobs und erhöht die Produktivität. Wenn es gelänge, auch nur einen Teil der horrenden Überschüsse, die bislang abfließen, in heimische Investitionen zu lenken, könnte sich ein enormer Schub entfalten. Derzeit liegt der deutsche Wachstumspfad bei jämmerlichen 0,3 Prozent jährlich. Die bei-

Emporkömmling

Außenwert des Euro gegenüber allen Handelspartnern[1], indexiert



1| Effektiver Wechselkurs. Quelle: BIZ, FRED

Grafik: manager magazin

Fotos: PR, Kent Nishimura / AFP

den wichtigsten Treiber des wirtschaftlichen Fortschritts – Investitionen und Produktivität – dümpeln vor sich hin.

Der steigende Eurokurs ist so gesehen Bürde und Chance zugleich. Einerseits sorgt die Aufwertung für zusätzlichen Wettbewerbsdruck, gerade in der Industrie, was den Strukturwandel beschleunigen dürfte. Andererseits ist der starke Euro Ausdruck eines neuen Interesses an Europa. Und das ließe sich produktiv nutzen.

Das Washingtoner Politchaos, das sich auch um die außenwirtschaftlich wichtigen Spielfelder Zoll- und Geldpolitik entfaltet, sorgt dafür, dass private Anleger, professionelle Investoren und Notenbanken Ausschau nach Alternativen zum Dollar halten. Der Euro – und mit ihm Eurozone und Europäische Union – wirken noch stabil und seriös, jedenfalls in Relation zu Trump-Land. International aktive Investoren suchen nach Möglichkeiten der Diversifizierung – und entdecken die Eurozone als nächstliegende Alternative.

Der Euro hat in den vergangenen Jahren Marktanteile als internationale Finanzierungs- und Anlagewährung gewonnen. Als Verrechnungswährung im Welthandel ist er prominent vertreten, zumal beim Austausch Europas mit seinen Handelspartnern. Nun werden breitere Kapitalströme in die zerklüfteten Märkte Europas umgeleitet, ebenso in große Schwellenländer.



War machtlos gegen den Dollarverfall: Der ehemalige Fed-Chef **Jerome Powell**

Klar, der Kapitalmarkt der USA ist an Breite, Tiefe und Offenheit kaum zu überbieten. Rund um den Globus kommen Staaten, Firmen und Fonds, die große Summen anzulegen oder aufzunehmen haben, selten am Dollar vorbei, auch wenn Absetzbewegungen deutlich erkennbar sind.

Wir sollten uns keinen Illusionen hingeben. Der erstarkende Euro ist eine Momentaufnahme – das Resultat eines Neuaustarierens der internationalen Kapital- und Devisenmärkte unter veränderten geoökonomischen Bedingungen. Ja, das gegenwärtige Aufwärtsmomentum kann weitere Investitionen nach sich ziehen. In einem Rosarot-Szenario zeichnen sich am Horizont die Konturen eines europäischen Investitionsbooms ab. Konzerne, Start-ups und Staaten hätten alle Mittel zur Hand, um den Fortschritt kräftig anzuschieben (und gemeinsam Verteidigungsfähigkeit herzustellen). Dass Deutschland die derzeit rapide steigende Neuverschuldung problemlos finanzieren kann, passt in dieses optimistische Bild.

Allerdings ist längst nicht klar, wie weit der gegenwärtige Rückenwind der Devisenmärkte trägt. Um in eine größere internationale Eurorolle hineinzuwachsen, muss Europa seine institutionellen Schwächen überwinden, und zwar rasch: einen einheitlichen Kapitalmarkt schaffen; Hürden im Binnenmarkt für Dienstleistungen und Güter beseitigen, der bislang von einer Menge regulatorischer Vorgaben durchzogen ist; nicht zuletzt attraktiver werden für Hochqualifizierte aus aller Welt – viele in Deutschland lebende ausländische High Potentials sitzen schon wieder auf gepackten Koffern, wie eine Umfrage des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zeigt.

Die wirtschaftspolitische Discountstrategie der jüngeren Vergangenheit ist so ziemlich das Gegenteil von Ludwig Erhards Kurs in den 60er-Jahren. In den ersten Nachkriegsjahrzehnten wurde in großem Stil investiert und exportiert. Die außenwirtschaftlichen Überschüsse hielten sich in Grenzen, weil die D-Mark stärker wurde. Es war eine volkswirtschaftliche Veredelungsstrategie bei weitgehend ausgeglichener Leistungsbilanz. Daran lohnt es sich anzuknüpfen – damit wir uns den starken Euro auf Dauer leisten können.

Ausweg verzweifelt gesucht

Über Jahrzehnte haben Banken risikoscheue Kunden mit fragwürdigen Versprechen in „Betongold“-Fonds gelockt. Jetzt sollen die Krisenprodukte saniert werden – und wieder zahlen die Anleger womöglich drauf.



Eingesperrt: Viele Anleger kommen nur mit langen Ausstiegsfristen aus ihren Fonds raus (Motiv: Chilehaus Hamburg aus dem Portfolio des „Unilmmo: Deutschland“ von Union Investment)

Als eine über 75 Jahre alte Kundin vor ihm in Tränen ausbrach, wusste Daniel Berger, dass es Zeit war zu kündigen. „Es war ein Moment, der mich aufgewühlt hat“, schildert der frühere Anlageberater einer Volks- und Raiffeisenbank das Schlüsselerlebnis. Die Investorin hatte ihr gesamtes Vermögen im offenen Immobilienfonds „UniImmo: Wohnen ZBI“ angelegt und durch dessen Abwertung 2024 viel Geld verloren. Nun saß sie aufgelöst in der Filiale, ein Wendepunkt für den jungen Bankangestellten: „Vielleicht habe ich das gebraucht.“

Daniel Berger stieg aus, ist nun für einen bankenunabhängigen Vermögensverwalter tätig. In seinem vorherigen Job erlebte er hautnah, mit welchen Methoden Immobilienfonds verkauft wurden: „Es ging darum, die Produkte als Tagesgeldersatz zu bewerben.“ Gezielt seien sicherheitsorientierte und ältere Kundinnen und Kunden angesprochen worden. „Auf die Risiken wurde nicht ausreichend hingewiesen, das muss man ganz klar sagen.“

Der ehemalige Bankberater heißt in Wirklichkeit anders; seinen wahren Namen will er nicht öffentlich preisgeben. Denn seine Aussagen kompromittieren ein ganzes Geschäftsmodell. Große Banken haben offene Immofonds jahrzehntelang als wertstabiles Betongold vermarktet, damit hohe Provisionen eingespielt. Heute steckt die Assetklasse in einer tiefen Krise: Investoren fürchten um ihr Geld, Anlegerschützer und Kunden klagen. Die Frage, ob das Risiko der Produkte beim Verkauf korrekt angegeben und ausreichend über ihre Gefahren informiert wurde, beschäftigt bundesweit Gerichte.

Die Immofondsbranche steht mit dem Rücken zur Wand: Immer mehr Anlegergeld fließt ab; erstmals seit den Nachwehen der Weltfinanzkrise 2008 mussten jüngst wieder Fonds geschlossen werden. Hinter den Kulissen gilt Alarmstufe Rot. Seit Monaten ringen die Fondshäuser mit Lobbyisten und Regulierern um Lösungen, bislang mit wenig Erfolg. Unter den größten Marktakteuren gibt es Streit; der Finanzaufsicht Bafin gehen die Anstrengungen der Fondsanbieter nicht weit genug. Statt auf eine grundlegende Überarbeitung des Produktmodells setzt die Branche vorerst auf neue Liquiditätsregeln, die vor wenigen Wochen durch die Hintertür eingeführt wurden. Sie ermöglichen es, Kapitalrückforderungen künftig noch effizienter einzuschränken und die Kunden mit Strafgebühren zu belegen.

Das manager magazin zeigt auf Basis von vertraulichen Unterlagen und Gesprächen mit Fachleuten und Insidern, wo die Branche der offenen Immobilienfonds im Überlebenskampf steht. Und mit welchen Zumutungen und Risiken für Anleger die neuen Instrumente der Anbieter einhergehen. Die entscheidende Frage: Kann die Sanierung der abrissreif wirkenden Assetklasse noch gelingen?

Neue Zumutungen für Kunden

An Pressemitteilungen zum Immobilienfondsgeschäft mangelt es bei Union Investment nicht. Ob zwei Logistikhallen in Nürnberg vermietet oder neue Mieter in München gewonnen werden – die Medien erfahren es umgehend. Bei anderen Themen ist die Tochter der Finanzgruppe der Volks- und Raiffeisenbanken, von der unter anderem das Problemprodukt „UniImmo: Wohnen ZBI“ stammt, zurückhaltender. Als das Unternehmen jüngst ein neues Instrument zur Eindämmung der Krise einführte, bekam die Öffentlichkeit davon nicht viel mit. In einem Infoblatt mit dem Titel „Neue Regeln fürs Liquiditätsmanagement“ setzten die Genossen lediglich den Vertrieb in Kenntnis, dass es Kunden künftig noch schwerer gemacht werden kann, an ihr Geld zu kommen.

Grund ist das sogenannte Gating, eine seit Mitte April angewandte Methode zur Beschränkung der Rücknahme von Fondsanteilen. Sie erlaubt es, ausstiegswillige Anleger nur noch anteilig auszuzahlen. Das gilt laut Union Investment, „sofern an einem Handelstag die Nettorückflüsse im Verhältnis zur Bruttoliquidität des Fonds einen festgelegten Schwellenwert überschreiten“. Im Klartext: Wer sein Geld zurückhaben will, muss künftig unter Umständen länger warten oder damit rechnen, dass seine Rückgabe nur anteilig ausgeführt wird.

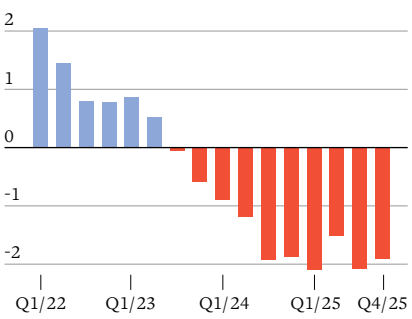
Die Einzelheiten sind kompliziert, die Ausgestaltung bleibt der jeweiligen Fondsgesellschaft überlassen. Entscheidend: Kapitalabzüge können künftig noch besser begrenzt werden, um die Mittel zusammenzuhalten.

Das soll Immobilienfonds vor Liquiditätsproblemen schützen. Es soll verhindern, dass es zu Notverkäufen von Fondsobjekten kommt, weil angesichts erhöhter Abflüsse von Anlegergeld Cash benötigt wird. „Je höher die Rückgabeverlangen sind, desto höher wird der Verkaufsdruck“, erklärt Expertin **Sonja Knorr** vom Analysehaus Scope. Die erzielbaren Veräußerungserlöse seien unter diesen Umständen oft nicht optimal. Gating liegt somit im Interesse der im Fonds verbleibenden Investoren. Für Ausstiegswillige stellt es aber einen massiven Eingriff in die Verfügbarkeit ihres Kapitals dar. Und raus wollten zuletzt viele (siehe Grafik links).

Bei Union Investment rechtfertigt man sich: Die neuen Regeln setzten lediglich eine EU-Richtlinie um, die in Deutschland über das sogenannte Fondsrisikobegrenzungsgesetz eingeführt worden sei. Sie seien verpflichtend für die Anbieter, dabei sei es gar nicht konkret um offene Immobilienfonds gegangen. Das stimmt. Dennoch kommen die neuen Tools in der Krise sehr gelegen, um den ultimativen Albtraum der Branche abzuwenden – die Schließung eines Schwergewichts unter den Immobilienfonds. Eine ➤

Die Anlegerflucht geht weiter

Nettomittelzuflüsse/-abflüsse offener Immobilienpublikumsfonds, in Milliarden Euro



Quelle: Bundesbank, Barkow Consulting, Morningstar Grafik: **manager magazin**

Foto: Jewgeni Roppel / manager magazin

solche Eskalation könnte das Vertrauen in die Anlageklasse endgültig ruinieren.

Bislang wurden nur kleinere Vehikel dichtgemacht, aber die Lage ist prekär: Die Fonds verlieren laufend Geld, die genauen Zahlen variieren je nach Statistik, laut Branchenverband BVI haben Privatanleger in nur drei Jahren rund 18,8 Milliarden Euro abgezogen. Ende 2025 lag das verwaltete Gesamtvolumen im deutschen Publikumsmarkt nur noch bei 112 Milliarden Euro.

Hoffnung auf ein Ende der Misere gibt es kaum: Die mauen Renditen würgen das Neugeschäft ab, selbst risikolose Zinsprodukte wie Tagesgeld sind derzeit meist attraktiver. Erschwert wird die Situation durch einen potenziell verhängnisvollen Rechtsstreit um die Risikoeinstufung der Produkte, der mittlerweile beim Europäischen Gerichtshof (EuGH) anhängig ist. Das Urteil könnte die Marketingstory vom stabilen Sachwertinvestment endgültig begraben.

Strafgebühren für Aussteiger

Für die Immobilienfondsanleger ist das Gating nicht die einzige Kröte, die sie im Rahmen des neuen Instrumentariums zur Krisenbewältigung schlucken müssen. Die Fondsgesellschaften haben mehrere Möglichkeiten, um Liquiditätsmangel vorzubeugen. Anders als Union Investment setzen die meisten vor allem auf Strafgebühren: bei unangenehm hohen Mittelabflüssen werden Fondsanteile bisweilen nur noch mit Abschlag wieder zurückgenommen. Laut Scope-Analystin Knorr, die die aktualisierten Produktprospekte ausgewertet hat, behalten sich fast alle Anbieter diese Möglichkeit vor, auch Branchengrößen wie Deka Immobilien, Commerz Real oder die zum Deutsche-Bank-Konzern gehörende DWS Grundbesitz.

Der Mann, der die Branche schon lange mit Kritik und Klagen vor sich hertreibt, hält auch von den jüngsten Entwicklungen nichts: „Die neuen Rückgabeabschläge und Rücknahmebeschränkungen machen offene Immobilienfonds noch unberechenbarer“, sagt **Niels Nauhauser** (50) von der Verbraucherzentrale Baden-Württemberg, die das entscheidende EuGH-Verfahren in Gang brachte. Er warnt vor Intransparenz durch den hohen Gestaltungsspielraum der Fondsanbieter. Entscheidend für die Rechtmäßigkeit sei, ob Verbraucher erkennen, welche Belastung ihnen droht. Daran bestünden bei solchen Klauseln aber erhebliche Zweifel – damit könnte auf die Anbieter schon wieder die nächste Klagewelle zurollen.

Ein langjähriger Brancheninsider bezeichnet die neuen Regeln als Offenbarungseid: Von „offenen“ Fonds könne spätestens jetzt keine Rede mehr sein. Denn deren Charakter sei ja gerade die freie, jederzeitige Verfügbarkeit. In jedem Fall wird immer deutlicher, dass die Anlageklasse trotz aller Sanierungsmaßnahmen im Zuge vorheriger Krisen nicht auf einem stabilen Fundament steht. Eigentlich sollten strenge Mindesthalte- und Kündigungsfristen von 24 und 12 Monaten, die bereits 2013 eingeführt wurden, Schieflagen verhindern.



Kritische Stimme: Branchenveteran **Thomas Beyerle** sieht bei den Fonds ein strukturelles Kernproblem



Liquiditätswächterin: Scope-Analystin **Sonja Knorr** weiß ziemlich genau, welcher Fonds wie viel Cash hat

Die damalige Flickschusterei konnte aber nur einem schlagartigen Kollaps durch einen Run auf Fonds vorbeugen – keinem schleichenden Niedergang durch anhaltend hohe Mittelabflüsse. Man habe ein Pflaster auf einen Knochenbruch geklebt und wundere sich, warum er nicht heile, resümiert der Experte **Thomas Beyerle** (58). Wie viele andere Fachleute sieht der Professor für Immobilienwirtschaft an der Hochschule Biberach ein strukturelles Kernproblem: „Illiquide Immobilien lassen sich nur bedingt mit dem Anspruch hoher Anlegerliquidität vereinbaren.“

Beyerle ist ein Urgestein der Branche, jahrzehntelang hatte er Führungspositionen in großen Immobiliengesellschaften inne. Die Fonds sieht er inzwischen kritisch, er spricht sich für börsennotierte Vehikel aus, wie sie international üblich sind. Tot sei die Anlageklasse zwar noch nicht, aber die elementaren Schwächen ließen sich schwer beheben. Er hält eine Entwicklung wie einst bei geschlossenen Immobilienfonds für möglich: Auch diese seien früher zeitweise stark vom Vertrieb gepusht worden, spielten mittlerweile aber so gut wie keine Rolle mehr im Publikumsmarkt.

Gottfried Urban (63) vom Vermögensverwalter Urban & Kollegen war einst ein großer Befürworter offener Immobilienfonds. Heute findet er, das ganze Modell gehöre in die Abwicklung. Die Frage sei, wer sich die bestehenden Krisenprodukte ans Bein binden wolle. „Man müsste institutionelle Käufer finden, die das Ganze in Spezialfonds überführen.“ So könnten Privatanleger geschont werden. Das sei aber rechtlich schwierig umzusetzen, zudem dürften Großinvestoren

starke Preisabschläge fordern. Auch Beyerle sieht ein zentrales Problem darin, dass die Immobilien in den Portfolios häufig zu hoch bewertet seien. Das sehe man auch daran, wie weit unter ihrem Nettoinventarwert viele Fonds am Zweitmarkt an der Börse gehandelt würden.

Was sind die Fondsobjekte wert?

Die umstrittene Bewertungspraxis, auf der die Anteilspreise offener Immobilienfonds basieren, hat sich zur Achillesferse entwickelt. Die Anbieter lassen ihre Fondsobjekte bislang alle paar Monate von Gutachtern taxieren, dadurch ist es möglich, sie als wertstabil zu vermarkten. Marktschwankungen werden so geglättet, was geringe Volatilität und geringes Risiko suggeriert. Doch das Verfahren ist rechtlich unter Beschuss, auch weil Fonds wie „UniImmo: Wohnen ZBI“ so drastisch abwerten mussten. Es müssen neue Ansätze her, um die Portfoliowerte marktnäher abzubilden – sonst droht der juristische Knock-out. Das EuGH-Urteil, das nächstes Jahr erwartet wird, könnte dem aktuellen Modell ein Ende bereiten.

Wenn der Immobilienausschuss des Lobbyverbands BVI tagt, geht es meist um trockene und komplexe Sachverhalte der Regulatorik, der Schnarchfaktor ist für gewöhnlich hoch. Nicht so beim Krisengipfel am 15. September 2025: Vertreter aller großen Fondsgesellschaften schalteten sich per Videocall zusammen, um Lösungen zu finden. Highlight der Agenda: Das Briefing von Mitgliedern eines Expertengremiums, das im Austausch mit der Bafin an alternativen Methoden zur Ermittlung des sogenannten Gesamtrisikoindikators offener Immobilienfonds tüftelt. Der entscheidet über die Sicherheitsstufe der Produkte in den Verkaufsunterlagen. Als frohe Botschaft wurde verkündet, dass sich die Arbeiten „in einem fortgeschrittenen Stadium befinden“. So steht es im Protokoll der Sondersitzung, das dem manager magazin vorliegt.



Vor ihm zittert die Branche: Verbraucherschützer **Niels Nauhauser** zieht Immofondsanbieter vor Gericht



Vom Fan zum Feind: Vermögensverwalter **Gottfried Urban** setzte früher stark auf offene Immobilienfonds – inzwischen sieht er sie als Abwicklungsfall

Doch das intern „Plan B“ genannte Projekt geriet ins Stocken; einen gemeinsamen Nenner hat man bis heute nicht. Große Player wie Deka und Union Investment liegen über Kreuz. Statt umfassender Lösungen gibt es Hickhack, Klein-Klein und Alleingänge. Bei der Bafin sorgt man sich, dass den Anbietern das Bewusstsein für die Gefährdung ihres bisherigen Modells fehlt. Manche meinten wohl, es brauche gar keine Alternativen, sagt eine Person, die mit den Überlegungen vertraut ist. Dabei änderten die neuen Liquiditätsregeln nichts an der Dringlichkeit. Bei der Aufsicht bestehe nicht der Eindruck, dass die Branche „pragmatisch vorgeht und das Ganze wirklich durchdenkt“.

Marktführer Deka Immobilien stufte Anfang des Jahres einige seiner Fonds proaktiv als minimal riskanter ein, hob sie von der Risikoklasse 1 auf 2 in der siebenstufigen Skala für Anlageprodukte im europäischen Finanzvertrieb. Beim Rivalen Union Investment, der mit seinem ZBI-Debakel im Zentrum der Krise steht, empfanden sie das als grobes Foul. Sollte der EuGH Ernst machen, droht der Branche ein Horrorszenario, bei dem sämtliche Fonds in der Hochrisikokategorie 6 landen könnten.

Aber auch die Finanzaufsicht, der die Bemühungen der Anbieter zu lasch sind, stößt ihrerseits Teile der Branche vor den Kopf: Bafin-Chef **Mark Branson** (57) äußerte in den vergangenen Monaten wiederholt öffentlich Kritik an offenen Immobilienfonds. „Hier will offensichtlich jemand von der eigenen Verantwortung ablenken“, empört sich ein Insider. Die Probleme seien schon lange bekannt, besonders im Bereich der Bewertungsverfahren. Die Regulierer hätten die Thematik schleifen lassen.

Tatsächlich gibt es längst andere Ansätze zur Berechnung eines Risikoindikators. So pitcht etwa die Firma Aaaccell seit Jahren ein alternatives Modell. CEO **Boris Wälchli** (46) war laut eigenen Angaben bei Fondsgesellschaften, Verbänden und Aufsicht Klinken putzen – vergeblich.

Für den früheren Volksbank-Kundenberater Daniel Berger ist das Thema ohnehin durch. Er habe schon in seinem alten Job nur selten Immobilienfonds verkauft. Heute sei das für ihn ausgeschlossen: „Diese Anlageklasse existiert in meinen Augen nicht mehr.“ ◣ *Hannes Breustedt*

Fotos: PR, Selina Schrader, Lukas Barth / REUTERS, Heiner Heine

GELDANLAGE FÜR ...

HEDONISTEN

Raus im Duetto

Einstieg in legendären Freiluftfahrspaß ab 20.000 Euro: der Alfa Romeo Spider.

Der Film „Die Reifeprüfung“ (1967) schuf zwei Weltstars: **Dustin Hoffman** (88) – und den Alfa Romeo Spider, mit dem der junge Held in Liebesnöten durch Kalifornien fuhr. Der erste Spider, vorgestellt 1966, Beiname Duetto, glänzte mit Pininfarina-Design und sportlichem Motor. Weil das längliche Heck nicht überall gefiel, kam die zweite Generation 1970 mit gekapptem Ende (Fastback). Bei der Modernisierung 1983 sorgte eine auffällige Gummilippe als Heckkante für einen neuen Look, die vierte Serie (1990–1993) erhielt wieder ein rundliches Heck. Heute sind alle vier Serien beliebt, am teuersten sind die relativ seltenen Duettos. Die Preise der späten Serien steigen, bleiben aber noch knapp unter der verbreitetsten Variante, dem Fastback. Fahrspaß bereiten sie alle: Das Dach ist schnell auf und zu, der Motor meldet sich knurrig, der Schalthebel wirkt direkt ins Getriebe. Welche Serie und Motorisierung man vorzieht, ist eine Frage des Geschmacks und des Geldes. Schon bei unter 20.000 Euro geht es los.



Gereift zur Ikone: Der Spider 1600 von 1966



Bruno von Rotz ist Chef des Oldtimer-Archivs Zwischengas.com.

UNERSCHROCKENE

In Sippenhaft

TPG: vorschnell abgeschrieben.

Die Private-Credit-Krise hat auch dem US-Investmenthaus TPG heftig zugesetzt. Aber anders als bei vielen Rivalen ist das Engagement des Alternative-Assets-Spezialisten bei ausfallbedrohten Krediten an Softwarefirmen überschaubar. Nach einem über 30-prozentigen Kursrutsch seit Jahresbeginn lädt die Aktie zum Einstieg ein. 75 Prozent der Analysten empfehlen sie zum Kauf.

KOPFMENSCHEN

Was duftet die Welt

Der Aroma-Blue-Chip Givaudan ist an der Börse günstig wie lange nicht mehr.

Givaudan ist ein Weltmarktführer der unsichtbaren Art. Den Namen lesen Sie auf keiner Flasche, sehen Sie in keiner Anzeige, und doch begleiten die Produkte Sie durch den Tag: im Kaffeearoma Ihres Frühstückskekses, im Duft Ihres Shampoos, im Geschmack Ihrer Zahnpasta.

Der Konzern ist Teil eines schwer zu attackierenden Oligopols. Potenzielle Konkurrenten könnten zwar Fabriken bauen, Laboratorien einrichten und Rohstoffe erwerben. Für kein Geld der Welt ist aber zu haben, was Givaudan so wertvoll macht: die Millionen gespeicherter Duftformeln, die rund 5000 Patente, die Beziehungen zu den besten Parfümeuren und das Vertrauenskapital, das die Givaudan-Lenker bei Unilever, Nestlé, L’Oréal und Chanel aufgebaut haben. Ein Konsumgüterhersteller wechselt seinen Duftstofflieferanten ungefähr so gern wie seine Buchhaltungssoftware: am liebsten gar nicht. Die Wechselkosten sind unkalkulierbar.

30 % verlor die Givaudan-Aktie – die Substanz blieb stabil.

Zuletzt verlor die Aktie rund 30 Prozent. Barclays und die Deutsche Bank stuften das Papier auf „Halten“ zurück. Der langjährige Konzernchef **Gilles Andrier** (65), der die Firma zwei Jahrzehnte lang geführt hatte, gab sein Amt Anfang März an **Christian Stammkoetter** (54) ab. Die Bruttomarge sank um einen halben Prozentpunkt. All das klingt, als sollte man besser die Finger von dieser Aktie lassen.

Wenn viele Analysten gleichzeitig herabstufen, wenn ein Chefwechsel Unsicherheit schürt und die Marge sinkt – dann spricht die Häufung schlechter News nicht zwingend für eine echte Verschlechterung der Lage. Es kann das Pendel aber in Richtung Pessimismus ausschlagen lassen.

Die Bewertung ist mit dem 15-Fachen des operativen Gewinns vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen nicht günstig im absoluten Sinne. Relativ gesehen dagegen schon: Givaudan sah in seiner Börsengeschichte nie billig aus und schnitt trotzdem über zwei Jahrzehnte besser ab als der Markt. Die Aktie steht heute an der Untergrenze ihrer historischen Bandbreite. Keine Garantie für steigende Kurse – aber ein vielversprechender Ausgangspunkt.



Georg von Wallwitz sieht Ungewöhnliches im Gewöhnlichen.

Fotos: Bruno von Rotz, PR (2)

ANZEIGE

AI Impact Award 2026

Wo Künstliche Intelligenz wirklich wirkt.

KI in der Praxis: So arbeiten die Besten

Die Preisträger des gemeinsam von manager magazin und Porsche Consulting vergebenen „AI Impact Award 2026“ zeigten bei der Preisverleihung, wie KI echten Mehrwert schaffen kann.



Simone Salden, stellvertretende Chefredakteurin des manager magazins, eröffnete die Preisverleihung des „AI Impact Award 2026“ im „ESO Supernova Planetarium“ in Garching bei München. Sie verglich die aktuelle Aufbruchsstimmung bei der KI-Nutzung mit den Mondmissionen der 1960er Jahre: „Es ist dieselbe Begeisterung für das Verschieben von Grenzen.“ Die entscheidende Frage sei jedoch, wo KI wirklichen Mehrwert für den Menschen schaffe, darin waren sich Salden und ihr Co-Host, Eberhard Weiblen, Vorsitzender der Geschäftsführung von Porsche Consulting einig: „Uns war es wichtig zu zeigen, wie KI wirklich Wirkung erzielen kann“, sagte Weiblen.

Den Preis in der ersten von drei Kategorien, „Organisation & Administration“, vergaben die Jurymitglieder Florian Martens, Executive Vice President und Chief Communications Officer bei Infineon, sowie Jonathan von Rüden, Chief AI Officer bei SAP, an das Familienunternehmen Rehau, das seinen Einkauf mithilfe von KI-Agenten verwaltet. „Wir waren sehr begeistert, wie sie als mittelständisches Unternehmen mit 1.400 Mitarbeitern einen vollständigen Prozess automatisiert haben“, begründete von Rüden die Entscheidung. Lasse Fehl, Einkaufsleiter bei Rehau Global Business Services, betonte, wie wichtig ein begleitendes Change-Management für den Erfolg ist: „Die Einführung eines KI-Tools ist am Ende immer auch ein Veränderungsprojekt.“

Die Preisverleihung in der Kategorie „Produkt & Kundenerlebnis“ wurde von den Jurymitgliedern Prof. Dr.-Ing. Alois Knoll, Leiter des Lehrstuhls für Robotik, KI und Echtzeitsysteme an der TU München, und Peter Weckesser, CDO bei Schneider Electric, begleitet. Sie übergaben den Preis an Harald Klaiber, CFO beim Ventilatorhersteller EBM-Papst, für die Entwicklung KI-optimierter Kühl- und Lüftungssysteme. Die Lösung von EBM-Papst werde dazu beitragen, den Energievebrauch in Rechenzentren deutlich zu verringern, erklärte Weckesser die Entscheidung der Jury. Laut Klaiber spart das System nicht nur bares Geld, sondern eröffnet EBM-Papst auch neue Geschäftsmodelle: „Mit unserem Serviceangebot kommen wir ganz nahe an den Endkunden und überspringen unsere typische Kundenstruktur.“

Den Award in der Kategorie „Produktion & Lieferkette“ erhielt das Unternehmen Infineon für die KI-gestützte Testprogrammerstellung. Er wurde von den Jurymitgliedern Markus Hacker, der bei NVIDIA das Unternehmensgeschäft in Deutschland, Österreich und der Schweiz leitet, sowie Dr. Michael Steiner, stellvertretender Vorstandsvorsitzender und Mitglied des Vorstands Forschung und Entwicklung der Porsche AG, übergeben. Infineon sei es gelungen, in einem komplexen und bereits weitgehend automatisierten Produktionsprozess noch einmal sehr viel Verbesserungspotenzial zu generieren, begründete Dr. Steiner die Entscheidung. Laut Adrian Schmid, Senior Manager bei Infineon und Leiter des Projekts „GenAI for Test Engineering“, reduziert die KI-Lösung nicht nur Arbeitszeit und Produktionskosten, sondern macht es durch standardisierte Prozesse auch wesentlich einfacher, Testingenieure zwischen Projekten oder Teams auszutauschen.

Die Gewinner des AI Impact Awards: Herzlichen Glückwunsch im Namen von Porsche Consulting und manager magazin

REHAU

I.D. KATEGORIE:
ORGANISATION & ADMINISTRATION

EBM-PAPST

I.D. KATEGORIE:
PRODUKT & KUNDENERLEBNIS

INFINEON

I.D. KATEGORIE:
PRODUKTION & LIEFERKETTE

Mit dem Startschuss für den „AI Impact Award 2027“ beendete Simone Salden die Preisverleihung: „Ich bin schon gespannt darauf, welche Ideen da draußen schlummern. Ich bin überzeugt, die meisten davon können wir uns heute noch gar nicht ausmalen.“

„ICH HABE GAR KEINE ZEIT DAFÜR“

Sie standen im Zenit des Berufslebens,

dann kam die Krebsdiagnose.

Drei Führungskräfte erzählen vom Kontrollverlust

und wie sie danach neu angefangen haben.

Foto: Paula Hornickel / manager magazin



Tutto bene – aber ist jetzt wirklich alles gut? Agenturgründer **Sebastian Manthey** hat seine Krebserkrankung überstanden – aber noch sind nicht alle Wunden verheilt

Unter der Haut,
über dem rechten Brustmuskel,
sitzt Sebastian Mantheys
Vergangenheit.

Die meiste Zeit
lässt sie den 38-Jährigen in Ruhe,
aber manchmal
zwickt der Portkatheter noch,
der in etwa so groß
wie eine 2-Euro-Münze ist.

Eingesetzt wurde das System im Juli vor drei Jahren. Da war Manthey Chef einer der führenden PR-Agenturen für Start-ups im deutschsprachigen Raum. Er hatte Fieber und war erschöpft. Vielleicht der Stress im Job? Vielleicht hatte sein kleiner Sohn ein Virus angeschleppt? Seine Hausärztin schickte ihn in die Klinik, es könnte das Herz sein.

Notaufnahme, CT, Röntgenbilder. Dann die erste Diagnose in der Berliner Charité: Hodgkin-Lymphom, eine Form von Lymphdrüsenkrebs. Manthey weinte noch im Krankenhaus auf der Toilette, nicht ahnend, dass es noch schlimmer kommen sollte.

Denn drei Wochen später war klar: Manthey hat ein Grauzonenlymphom, eine Tumormischform, die so selten ist, dass es dafür keine einheitliche Behandlungsvorgabe gibt. Der Tumor lag nahe Mantheys Lunge und war bereits so groß wie sein Herz. Für die Chemotherapie wurde ihm dann der Portkatheter eingesetzt.

Fast jeder zweite Deutsche erkrankt im Laufe seines Lebens an Krebs. Allein 2023 gab es über eine halbe Million neue Diagnosen. Etwa jede dritte davon trifft Menschen im erwerbsfähigen Alter, die mitten im Job stehen, Verantwortung tragen.

Die Chancen, die Erkrankung zu überleben, sind in den vergangenen Jahrzehnten deutlich gestiegen. Daten der Deutschen Krebsgesellschaft zeigen: 90 Prozent der Betroffenen wollen nach der Erkrankung wieder arbeiten. Und für viele ist der Krebs nicht mehr automatisch ein Bruch mit dem Berufsleben, sondern – nach harter Therapie – der Beginn einer zweiten Karrierehälfte.

Für Führungskräfte stellt eine Krebsdiagnose oft eine doppelte Zäsur dar: Nicht nur ihre Gesundheit ist infrage gestellt – der Krebs lässt sie auch ihre Rolle im Unternehmen und im Leben überdenken. Und so individuell wie Diagnose und Krankheitsverlauf ist auch, wie Menschen am Arbeitsplatz mit der Erkrankung umgehen.

Führungskräfte haben häufig mehr Freiraum, um Tempo, Umfang und Zeitpunkt ihrer Rückkehr selbst zu gestalten. Mit größerer Verantwortung wächst jedoch der Druck, trotz Erkrankung weiter zu funktionieren. Die Folge ist ein Spannungsfeld, das selten sichtbar wird – zwischen Selbstfürsorge und Führungsanspruch, zwischen persönlicher Verletzlichkeit und professioneller Erwartung. Das manager magazin hat drei Führungskräfte getroffen, die offen von ihrer Krebserkrankung und ihrem Weg zurück in den Job berichten.



Schritt für Schritt: **Manthey** kämpfte sich zurück ins Leben

Die Nachtseite des Lebens

Manthey zeigt bereitwillig, wo sein langer Weg zur Heilung begann. In der Berliner Charité, Campus Benjamin Franklin, tigerte er immer wieder über den Krankenhausflur. Dritter Stock, Station 1A der Abteilung für Hämatologie, Onkologie und Tumorimmunologie. Dort hat er damals die Chemo bekommen. Jetzt scheint draußen die Sonne, die Blüten der Kirschbäume haben sich erst vor Kurzem geöffnet und leuchten rosa.

Manthey trägt eine Cap in derselben Farbe, darauf der Schriftzug: „Tutto bene". Alles gut. Caps trage er heute häufiger. „Die Haare sind nie mehr so zurückgekommen wie früher", sagt er.

„Krankheit ist die Nachtseite des Lebens, eine eher lästige Staatsbürgerschaft. Jeder, der geboren wird, besitzt zwei Staatsbürgerschaften, eine im Reich der Gesunden und eine im Reich der Kranken", schrieb die amerikanische Autorin **Susan Sontag** während der Behandlung ihrer Brustkrebserkrankung. Früher oder später sei jeder gezwungen, sich zumindest für eine gewisse Zeit als Bürger des anderen Ortes auszuweisen.

Manthey wandelt noch zwischen diesen zwei Orten. Eigentlich braucht er den Port seit dem Ende der Chemotherapie im Dezember 2023 nicht mehr. Den Termin, um ihn entfernen zu lassen, schiebt er trotzdem vor sich her.

Fotos: Paula Hornickel / manager magazin, Verena Mueller / manager magazin

März 2026. Berlin-Kreuzberg. Gleisdreieck-Park. Auch mit schwerem Mantel wirkt **Isabel Hernandez Cabrera** (48) leicht. Seit Sommer 2024 lebt sie wieder im Reich der Gesunden. Gerade kommt sie von der Transform-Konferenz des deutschen Digitalverbands Bitkom. Eines ihrer ersten Events, seit sie ihre Karriere bei Mercedes vor drei Monaten beendet hat – nach 21 Jahren.

Im Oktober 2023 wurde bei Cabrera Brustkrebs festgestellt. Zuvor hatte sie ihn selbst ertastet. Der Tumor galt als wenig aggressiv, die ärztliche Einschätzung lautete: OP plus Bestrahlung. „Einfach eine kleine Störung im Betrieb", tat Cabrera diese Zäsur anfangs ab.

Am 15. November 2023 wurde sie operiert. Acht Tage später stand sie auf der Bühne und moderierte eine große, für Mercedes strategisch wichtige Veranstaltung über autonomes Fahren. Damals war sie für das Themenfeld „Ethics, New Technologies and AI" verantwortlich. Die Veranstaltung, die Cabrera damals moderierte, lief so gut, dass sie heute sagt: „Ich bekam schon fast Grandiositätsgefühle."

Kurz darauf wollte sie im Krankenhaus nur eine Überweisung abholen, als sie zufällig dem Arzt begegnete, der ihren Tumor entfernt hatte. Ganz beiläufig sagte er: „Gut, dass ich Sie sehe. Es ist doch schlechter als gedacht. Sie müssen eine Chemotherapie machen."

Cabrera sagt: „Mein Hauptgefühl war Kontrollverlust, nicht Todesangst."

Um die Kontrolle wiederzuerlangen, entschied sie sich für Transparenz. Cabrera besprach mit ihrem Chef und Kollegen, wie sie vertreten werden könnte. Dem Team schrieb sie eine E-Mail: „Ich muss euch leider heute mitteilen, dass ich für eine längere Zeit [...] ausfallen werde. Hintergrund ist, dass ich an Brustkrebs erkrankt bin. [...] Danke im Voraus für das Übernehmen mancher Aufgaben! [...] Die Inhalte dieser Mail dürft ihr gerne an alle kommunizieren, für die diese Information relevant ist. Mir ist lieber, die Leute wissen Bescheid, als dass Gerüchte entstehen."



Kontrollverlust: Ihre Krankheit ging Mercedes-Managerin **Isabel Hernandez Cabrera** mit Managementmethoden an

Während der Behandlung weiterzuarbeiten, kam für Cabrera nicht infrage. „Mein Alltag war der Kampf gegen den Krebs", sagt sie.

Aber wer ist man ohne Arbeit? Wer, wenn die Rolle der Führungskraft wegfällt und niemand etwas von einem braucht?

Cabrera plagten Schlafstörungen. Sie ging zu ihrer Hausärztin, die sie seit 20 Jahren kennt, und bat um ein Beruhigungsmittel. Die Hausärztin sagte ihr: „Frau Cabrera, Sie sind eine erfolgreiche Projektmanagerin. Sie werden Ihren Krebs jetzt managen wie ein Projekt." Für Cabrera war das ein Wendepunkt.

Die Situation analysieren, Informationen sammeln, Maßnahmen definieren. Mit der gleichen Strategie, mit der sie sonst große Jobhürden angepackt hatte, ging sie nun ihre Genesung an. „Meine Ärztin hat mir mit dem Blick auf meinen Job mein Handwerkszeug zurückgegeben."

Private Nachrichten im Slack-Kanal

Auch Sebastian Manthey versuchte nach dem Schock der Diagnose Kontrolle zurückzuerlangen. Er las sich stundenlang in Studien und Behandlungsschemata ein. Er dachte wie Cabrera in Managementmethoden: „Das wichtigste Projekt meines Lebens."

Und die meisten anderen Projekte hatte er doch erfolgreich ins Ziel gebracht. Er war der Erste in seiner Familie, der studierte, in seinen Zwanzigern gründete er zusammen mit einem Freund die PR-Firma Getpress und betreute Kunden wie Trivago, Enpal, Komoot und Autoscout24. Vor der Diagnose leitete er das Tagesgeschäft, arbeitete 80 Stunden pro Woche und führte ein Team von 40 Beschäftigten.

Auch Manthey machte die Erkrankung im eigenen Unternehmen publik. Transparenz sollte nicht bloß Buzzword bleiben. Und das Team hätte sich ohnehin gefragt, warum einer der beiden Chefs plötzlich nicht mehr ins Büro kommt.

Nachdem die erste Chemorunde überstanden war, schickte er eine Nachricht mit einem Foto von sich und seinem Sohn in den internen Slack-Kanal „Coffeetalk" – und bekam viele bestärkende Nachrichten: „Ich war mir unsicher, ob wir dir bei Slack schreiben sollten, aber nach dem schönen Foto melde ich mich." „Wir denken an dich." „Ganz viel Liebe." Gerade am Anfang der Erkrankung ➤

gaben genau diese Nachrichten Manthey Halt. Ein Zeichen, dass er immer noch Teil seines Unternehmens ist.

Auch langjährige Kunden reagierten mit Respekt für seine Offenheit. Er behandelte die Krankheit wie alles andere im Job: als Teil seiner Lebensrealität, über die man spricht.

Während der Chemo nahm Manthey den Laptop mit ins Krankenhaus und arbeitete weiter, zumindest strategisch, im Hintergrund. „Ich habe die Arbeit gebraucht – für meine Identität", sagt er. Die Verantwortung war klar geregelt: Sein Mitgründer übernahm die alleinige Geschäftsführung und alle operativen Aufgaben. Er schickte Manthey fast jeden Tag eine SMS, fragte, wie es ihm geht, und fühlte behutsam vor, ob Manthey über die Arbeit sprechen wollte.

Mit jedem Chemozyklus fiel Manthey der Blick in den Spiegel schwerer. Einmal saß er mit seiner Frau in einem Café, ganz in der Nähe seines Büros. Zufällig spazierten zwei Mitarbeiterinnen von ihm herein. Er grüßte, winkte – aber keine grüßte zurück. Sie hatten ihren Chef nicht erkannt.

Die Chemotherapie dauerte bis kurz vor Weihnachten. Am 15. Dezember 2023 schrieb Manthey seinem Mitgründer: „Anscheinend ist alles weg. Der Prof war selbst ein bisschen überrascht, und wir auch. Muss ich irgendwie erst mal verarbeiten."

Der Wiedereinstieg war schwer. Manthey wusste: Die erste Therapie schlägt oft nicht dauerhaft an. „Ich konnte mir nicht erlauben, zu glauben, dass es vorbei ist", sagt er. Ein Jahr lang pendelte er zwischen dem Reich der Gesunden und dem der Kranken: „Brücken zu bauen zwischen meinem alten und meinem neuen Leben, das habe ich nicht geschafft", sagt er.

Was Manthey erlebte, ist ein Muster, das Psychoonkologen bei vielen Patienten beobachten. Während der Therapie sind Betroffene im Durchhaltemodus. Danach geht es ihnen psychisch oft schlechter als in der Phase der akuten Erkrankung.

Manthey achtete nach der positiven Ärztenachricht akribisch auf seine Ernährung, trug ein Blutzuckermessgerät und steigerte sich so sehr ins Sporttraining hinein, dass er Rückenprobleme bekam. Dann folgte eine Depression. Im Dezember 2024 ging Manthey in eine Tagesklinik. Geplant war ein Aufenthalt von drei Wochen. Es wurden sechs Monate.

Eine Liste für das Leben danach

März 2026. Im Gleisdreieck-Park sitzt Isabel Hernandez Cabrera auf einer Bank und wischt sich mit einem Taschentuch die Tränen von der Wange. „Ich habe entschieden, mir die Haare abzuschneiden und sie nicht erst mit dem Krebs ausfallen zu lassen", sagt sie. Zusammen mit ihrer Schwester und Tochter habe sie aus dem Abrasieren ein Ritual gemacht. Eine Perücke wollte sie nicht tragen, sondern die eigenen Haare behalten. Ihre Mutter fand eine Firma, die aus den abgeschnittenen Strähnen ein Haarband herstellt, das man unter einer Mütze tragen kann.

Mit der Selbstbestimmung kam auch die Leichtigkeit leise in ihr Leben zurück. In Ruhe Kaffee trinken, mit dem Partner Karten spielen. Die Leere, vor der Cabrera sich anfangs gefürchtet hatte, füllte sich. Und die Freiheit, abgesehen von Arztterminen, ihren Tag selbst einzuteilen, gefiel ihr so gut, dass sie sich fragte: Könnte ich das nicht immer haben?

Ein Jahr nach der Diagnose war Cabrera zurück im Job. Sie freute sich, sie hatte ihre Stelle bei Mercedes immer gemocht – aber in ihr hatte sich etwas verändert. Cabrera führt To-do-Listen in OneNote. Zu „Normal Business" und „New Life", kam jetzt noch eine dritte hinzu: „Leaving Mercedes".

Bei Mercedes fühlte sich die Konzernstruktur mit ihren ewig langen Abstimmungsschleifen plötzlich an wie ein Käfig. Sie war Mitte 40, viel Zeit bis zur Rente. Sie fragte sich: „Will ich einen Slow-down und in den Vorruhestand gehen? Oder neu durchstarten?"

Inzwischen hat sie Aim Forward Consulting, eine Unternehmensberatung für den verantwortungsvollen Einsatz von KI, gegründet. Cabrera ist nach Berlin gereist, um auf der Transform-Konferenz neue Kontakte zu knüpfen. Im September wird sie auf dem AI, Data and Quantum Summit sprechen. Dort, wo sie ein Jahr zuvor noch für Mercedes auf einem Panel saß.



Das alte Leben festhalten: Der Ex-Gesundheitsminister und heutige Allianz-Manager **Daniel Bahr** ließ den Job trotz Chemo nie ganz ruhen

Foto: Diana Cabrera Rojas / F.A.Z.-Foto

„Ich kann delegieren, ich bin ersetzbar. Das ist eine Erfahrung, die man mal machen muss."

Allianz-Manager Daniel Bahr

Anfang April 2026. München-Unterföhring. **Daniel Bahr** (49) ist in seinem Job geblieben. Während seiner Krebsbehandlung – und danach.

Von Mai 2011 bis Dezember 2013 war Bahr Gesundheitsminister unter Kanzlerin Merkel. 2014 stieg der FDP-Politiker als Manager bei der Allianz ein.

Auf dem Gelände des Versicherungskonzerns sitzt Bahr in der Sonne, kneift die Augen zusammen und scrollt durch seinen Kalender auf dem iPhone. Er sucht den Eintrag, der ihn jedes Jahr an den Tag seiner Krebsdiagnose erinnert. „Dass ich das jetzt nicht finde, das gibt's ja gar nicht", sagt er und scrollt weiter.

Dann taucht der Termin auf: 18. April, 18 bis 19 Uhr, Diagnose.

Am Gründonnerstag vor sieben Jahren stand Bahr abends allein in seinem Büro, als er den entscheidenden Anruf bekam. Zuvor war ihm ein Lymphknoten entnommen worden. Der Operateur beschwichtigte, Bahr müsse sich keine Sorgen machen. Das sei bestimmt kein Krebs. Er habe sich noch nie getäuscht.

Derselbe Arzt meldete sich dann am Gründonnerstag. Es war doch Krebs: Hodgkin-Lymphom.

Das Erste, was Bahr nach dem Telefonat tat: nachschauen, ob seine Frau und die drei Töchter im Todesfall ausreichend abgesichert wären. Bahr lebt seinen Job, er mitigiert das Risiko, wie er sagt. Versicherungsdeutsch.

Wenn er von seiner Diagnose erzählt, dann spricht Bahr schnell und benutzt häufig das Wort „naiv". Er sei damals naiv-optimistisch gewesen, habe „naiv daran geglaubt", dass ihn der Krebs schon nicht umhauen würde.

„Ich habe gar keine Zeit dafür", sei einer seiner ersten Gedanken gewesen, sagt Bahr. Er meinte aber nicht nur seinen vollen Terminkalender als Mitglied des Vorstands der Allianz Private Krankenversicherungs-AG, einer Konzerntochter. Sondern auch das Gefühl, dass diese Krankheit nach allem greifen könnte, was sein bisheriges Leben ausmachte: Struktur, Selbstbestimmung, die Identität als Führungskraft. Das wollte Bahr unbedingt verhindern. Arbeit war für ihn Ablenkung, Halt, Normalität. Er wollte sein Leben, so wie es war, festhalten.

Erst die Chemo, dann der Chef

Noch vor der ersten Chemotherapie trommelte Bahr die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus seinem Bereich zusammen, erzählte ihnen von seiner Diagnose und kündigte an, dass er künftig jederzeit ausfallen könne. Ihm war klar, dass er sich äußerlich verändern würde. Dass ihm die Haare ausfallen und er abnehmen würde. Getuschel, wie er es nennt, über die Ursachen wollte er von Anfang an vermeiden.

Kolleginnen und Kollegen rieten Bahr, zu Hause zu bleiben und sich zurückzuziehen. Sie sagten ihm, die Allianz würde schon nicht auseinanderfallen, nur weil er nicht mehr da sei.

„Das erdet einen", sagt Bahr heute. Aber dem Rat folgen wollte er nur bedingt. Auf dem Weg ins Krankenhaus telefonierte er mit seinem Büro. Während die Infusion lief, beantwortete er E-Mails. Manchmal ging er danach in den Englischen Garten, saß im Biergarten und arbeitete später zu Hause weiter. Eine der Chemotherapie-Infusionen, die er bekam, hatte die orangerote Farbe von Aperol Spritz. Beim Anblick des Getränks wird Bahr bis heute schlecht.

Die ersten Zyklen vertrug er gut. Mit den letzten Runden kamen die Kopfschmerzen, das Lesen am Bildschirm fiel Bahr immer schwerer, ihm wurde häufig übel.

Bei Terminen hatte Bahr fortan eine Vertretung dabei, sodass er jederzeit pausieren konnte, ohne dass die Agenda unterbrochen werden musste. „Ich kann delegieren, ich bin ersetzbar. Das ist eine Erfahrung, die man mal machen muss", sagt er heute.

Ende 2019 kollidierten zwei wichtige Termine: der letzte Zyklus der Chemotherapie und eine Sitzung mit dem Vorstand der Allianz SE, die nur einmal im Jahr stattfindet. Am Anfang seiner Erkrankung hätte Bahr vielleicht noch gezögert, aber nun entschied er sich für die Chemo. Dass seine Kolleginnen und Kollegen dafür Verständnis hatten, überraschte ihn. „Ich muss immer der Starke sein und darf keine Schwäche zeigen, das ist auch so ein typischer Führungskraft-Fehlgedanke", sagt er.

Bahr geht weiterhin jedes Jahr zur Nachsorge, obwohl die Ärzte das nicht mehr für nötig halten. Auch wenn die Wahrscheinlichkeit gering ist, dass der Krebs zurückkommt, Gewissheit gibt es nicht. „Man ist sich rational seiner Endlichkeit bewusst. Mit der Krebsdiagnose erlebt man sie auch emotional", sagt Bahr. Wer dieses Gefühl kennt, lebt anders weiter. Manche nennen es ihr Bonusleben.

April 2026, Berlin-Köpenick. Agenturchef Manthey sitzt an seinem Küchentisch. Seine Stimme hat noch immer etwas Schweres, wenn er über die Vergangenheit spricht. Manthey trauert um die unbeschwerte Person, die er vor dem Krebs war. Aber er genießt auch, was danach entstanden ist: mehr Zeit für seine Familie, mehr Raum für sich selbst. Beides darf gleichzeitig da sein.

Und sein Lebenswerk, die Agentur?

Seit einem Jahr arbeitet Manthey wieder in seiner PR-Firma, zwei Tage pro Woche. Er ist Gesellschafter geblieben, Geschäftsführer ist er nicht mehr. „Unternehmer sind oft keine guten Manager. Oder es war nicht das Richtige für mich", sagt er selbstkritisch. Heute weiß Manthey, dass er lieber inhaltlich arbeiten will, kreativ sein. Die Krankheit hat diesen Wandel beschleunigt. „Ich suche noch, aber die Richtung stimmt", sagt er.

Den Port über seinem rechten Brustmuskel will Manthey bald entfernen lassen.

Hannah Mara Schmitt

WORKATION

Destinationen zum
Arbeiten und Abschalten

Amsterdam

Start-up-Hafen: In der liberalen Weltstadt entsteht viel Neues.

„Gezellig“ ist es in Amsterdam, besonders im Flanierviertel Jordaan, in dem sich Cafés, Galerien und Boutiquen ganz entspannt aneinanderreihen. Das Viertel, einst von Hausbesetzern gerettet, ist berühmt für seine Postkartenkanäle, Grachten genannt. Die meisten Reisenden interessieren sich für den bunten Mix, den man so nur in Amsterdam bekommt: die „9 Straatjes“ in der Innenstadt, das Anne-Frank-Haus, an allen Ecken gibt es Architektur, Design, Shopping. Dazu das, was Amsterdam so besonders macht: viel Idylle und noch mehr Ideen.

Am schönsten schläft man im Zentrum, zum Beispiel im „Andaz Amsterdam“ (ab 480 Euro) an der Prinsengracht. Dass das Fünfsternehaus mal eine Stadtbücherei war, sieht man dem Hotel nicht an: Designer **Marcel Wanders** (62; seine Möbel stehen im MoMa in New York) hat sich für die Inneneinrichtung an „Alice im Wunderland“ orientiert.

Amsterdam hat eine lebendige Start-up-Szene; wer hier eintauchen will, lässt sich rund um den Hafen nieder. Booking.com hat dort sein Hauptquartier. Im ehemaligen Shell-Gebäude („A’dam Tower“) kann man im „Lookout“-Café den Laptop aufklappen – aber man muss sich wirklich konzentrieren, um bei dieser Aussicht arbeiten zu können. Auch im In-Viertel Noord rund um die NDSM-Werft, die 1984 stillgelegt wurde, gibt es allerhand zu entdecken: zum Beispiel das Restaurant „Pllek“ mit Liegestühlen im Sand, mit der Fähre erreichbar. Oder den ehemaligen IBM-Turm, von dem nur das „B“ geblieben ist: „B. Amsterdam“ in der Nähe des Flughafens. Zwei ganz unterschiedliche, aber sehr moderne Seiten der Stadt.

Wer es traditioneller mag, bucht sich in einem der alten Kaufmannshäuser an der Herengracht ein – bei „Mindspace“ kostet ein Büroplatz ab 350 Euro am Tag, bei „StartDock“ ab 155 Euro im Monat. In der Nähe liegt „The Flying Dutchman“, wo **Tess Posthumus** (37), eine der besten Barkeeperinnen der Welt, Drinks mixt. Der Hauscocktail, ein „Sour“ aus Orangenbitter mit Genever, Zimt und Kardamom, heißt wie die Bar: „Fliegender Holländer“. ◣ *Viola Keeve*



Wie aus dem Reiseführer: Grachtenidylle in Amsterdam



Topadresse: In der Bar „The Flying Dutchman“ trinkt man mit Stil



Schlafen wie ein Prinz: Hotel „Andaz Amsterdam“ an der Prinsengracht

Fotos: Alexander Spatari / Moment / Getty Images, Ming Chao, Andaz Amsterdam Prinsengracht

BESTSELLER

1	(2)	**Geld als Waffe**	*Ulrike Herrmann*, KiWi, 25 Euro
2	(1)	**Cum/Ex, Milliarden und Moral**	*Anne Brorhilker, Traudl Bünger*, Heyne, 24 Euro
3	(neu)	**Fake Coins**	*Aaron Sahr*, Hamburger Edition, 35 Euro
4	(neu)	**New Leadership**	*Laura Bornmann*, Campus, 28 Euro
5	(4)	**Broligarchie**	*Aya Jaff*, Econ, 23,99 Euro
6	(10)	**Schuldenwende**	*Lars P. Feld, Wolf H. Reuter*, Herder, 24 Euro
7	(3)	**Unverdiente Ungleichheit**	*Martyna Linartas*, Rowohlt, 24 Euro
8	(neu)	**Zeit für Wirksamkeit**	*Annemarie Grund*, Forward, 25 Euro
9	(neu)	**Der Social Media Faktor**	*Hans Neubert*, Murmann Publishers, 24 Euro
10	(–)	**Der Almanach von Naval Ravikant**	*Eric Jorgenson*, Finanzbuch, 16 Euro
11	(–)	**Digitaler Kolonialismus**	*Ingo Dachwitz, Sven Hilbig*, C.H. Beck, 28 Euro
12	(–)	**Der neue Wohlstand**	*Ezra Klein, Derek Thompson*, Hoffmann und Campe, 28 Euro
13	(9)	**Souverän investieren mit Indexfonds und ETFs**	*Gerd Kommer*, Campus, 39 Euro
14	(neu)	**Entrepreneurshit**	*Daniel Weiner, Christian Gaschler*, Forward, 25 Euro
15	(8)	**Weltordnung im Wandel**	*Ray Dalio*, Finanzbuch, 29,99 Euro

Die Bestsellerliste wird exklusiv für mm von der Fachzeitschrift „BuchMarkt“ in Kooperation mit Media Control ermittelt. Sie basiert auf den Abverkäufen aus circa 3700 repräsentativ ausgewählten Verkaufsstellen.

AFTER WORK



Was hört, liest und schaut unsere Redaktion? Diesen Monat: mm-Redakteur **Christian Schütte**

Der Teufel trägt Prada 2
Im Kino, 119 Minuten

„Ihr Pullover wurde in diesem Raum ausgewählt“, belehrt Modezarin Miranda Priestley (**Meryl Streep**; 76) ihre Assistentin Andy (**Anne Hathaway**; 43) in der „Der Teufel trägt Prada“ (2006). Die Neue sah keinen Unterschied zwischen zwei blaugrünen Gürteln – und muss lernen, dass ihr Edelmagazin die Textiltrends der Zukunft bestimmt.

In „Der Teufel trägt Prada 2“ tauchen die Gürtel kurz wieder auf – bei einem Straßenhändler. Selbstironisch dreht sich die Fortsetzung um die Medien- und Luxuskrise, in der ein Grundgefühl alternder Gesellschaften steckt: Angst vor Status- und Relevanzverlust, vor dem Sieg der KI und den neuen Sitten des progressiven Techkapitalismus.

Ein böser Businesstwist zwingt die Truppe neu zusammen; wieder wird höchst amüsant geschmäht und intrigiert, geschwelgt in Perfektion und krassem Luxus. Capricen eines Superreichen in der Midlife-Crisis treiben den Plot – **Jeff Bezos** (62), seine Ex-Frau und die Neue dürfen sich wiedererkennen. Das Finale ist so zäh wie märchenhaft. Nur superreiche Mäzene retten den Kunstsinn vor Kommerz.

Beyond the Obvious
Podcast von Daniel Stelter

„Deutschlands bekanntesten Krisenapostel“ nennt die „NZZ“ **Daniel Stelter** (61). Der Ex-Senior-Partner der Boston Consulting Group, seit Jahren einer der kundigsten Kritiker der Wirtschaftspolitik, verbindet seine Warnungen stets mit konstruktiven Vorschlägen, auch wenn der Ton immer dringlicher wird: „Absturz“ heißt Stelters neuestes Buch. Sein Podcast, der in die Tiefe geht, zählt inzwischen mehr als 380 Folgen.

Weltraumkapitalismus
Rainer Zitelmann
Langen-Müller,
336 Seiten, 22 Euro

Der Flug zum Mond ist Leitbild einer neuen Form von Staatswirtschaft: Die Politik setzt Großprojekte nach Art der „Apollo“-Mission auf. Pünktlich zum Mega-IPO von SpaceX hält der Publizist und Unternehmer **Rainer Zitelmann** (68) schlüssig und spannend dagegen. Botschaft an die Kontrollzentren: Die Chancen im All lassen sich nur mit privater Initiative erschließen.



Die Unverwüstlichen: **Meryl Streep** (M.), **Anne Hathaway** und **Stanley Tucci** in „Der Teufel trägt Prada 2“

Fotos: manager magazin, Landmark Media / IMAGO

NEW MONTH, NEW ME

Weil jedem Monat ein neuer Zauber innewohnen kann



Keine Skizze geht verloren: „reMarkable 2“ ist ein digitaler Notizblock, ab **449 Euro**



Besser-Wecker: Damit man morgens nicht gleich als Erstes zum Handy greift, gibt es den Wecker „Mudita Harmony 2“ – inklusive Timerfunktion für Meditationsübungen, **169 Euro**





Aus den Augen, aus dem Sinn: Smartphone-Lockbox „Block“ von Magazin, **65 Euro**



Quadratisch praktisch: „Brick“-Gadget, mit dem man Apps sperren kann, **62 Euro**



Retro ist Trend: Regisseur **Wes Anderson** mit **Jason Schwartzman** und **Tom Hanks** (v. l.) beim Dreh von „Asteroid City“



Nur das Nötigste: Mit dem „Light Phone III“ kann man telefonieren und fotografieren – aber Social Media gibt es nicht, **699 Dollar**



In die Tasten hauen – ohne Ablenkung: Smarte Schreibmaschine von Freewrite mit automatischer Cloud-Synchronisierung per WLAN, **730 Euro**

Smarter Detox

Schluss mit Pings und Alerts: Diese Gadgets helfen beim digitalen Downsizing.

Man sitzt im Videocall und schielt parallel auf eintrudelnde E-Mails. Man liest einen Artikel auf dem Smartphone, und neue WhatsApp-Nachrichten schieben sich zwischen die Absätze. Keine Mahlzeit vergeht ohne mindestens einen Screencheck, und was im neuesten Netflix-Film gerade passiert ist, hat man nicht so richtig mitbekommen, weil das Handy gerade „Ping“ gemacht hat – und man natürlich sofort nachsehen wollte, ob die Welt noch steht.

Wer ohne Unterbrechung durch Apps, Alerts und Nachrichten bis hierhin gelesen hat, kann stolz auf sich sein. Denn die Dauerpräsenz von Smartphones und Tablets und der damit verbundenen Kanäle ist Gift für unsere mentale Gesundheit und Konzentrationsfähigkeit. Die Bildschirmzeit allerorten hat zugenommen: Um die 180 Minuten pro Tag verbringen Nutzerinnen und Nutzer heute am Gerät und Studien zeigen: Schon allein die Anwesenheit eines Smartphones sorgt dafür, dass man weniger konzentriert an eine Aufgabe herangeht.

Nun sollen ausgerechnet neue Tech-Gadgets dabei helfen, die Bildschirmzeit zu reduzieren oder diese mit mehr Fokus auf eine Sache zu verbringen. Sogenannte Dumb Phones liefern nur die nötigsten Funktionen wie Telefonie und Nachrichtenversand. Smartphone-Safes ermuntern dazu, das Handy für eine Weile wegzusperren. Und sogenannte „Bricks“ sperren Apps. Viele dieser „neuen“ Erfindungen erinnern an die Geräte von früher, die lediglich eine Funktion hatten. Das gute alte Monotasking, so versprechen die Anbieter, wird damit zur Lösung für die Fokus-Challenge der Gegenwart. *Silvia Ihring*

Fotos: reMarkable, Mudita, magazin.com, Focus Features / ZUMA Press / IMAGO, Joe Michael Reyes / Brick, the light phone, Freewrite

STILKRITIK



Auf großem Fuß

Wer in der Politik auftritt, muss sich an gewisse Dresscodes halten, klar. Aber Schuhe von einem bestimmten Hersteller zu tragen, weil der Chef das gut findet? Hierzulande unvorstellbar. In den USA laufen die Dinge bekanntlich anders, besonders in jüngster Zeit.

Florsheim heißt der Favorit von **Donald Trump** (79): eine Marke aus den USA, gegründet 1892 von einem deutschen Einwanderer namens **Sigmund Florsheim** und dessen Sohn **Milton**, heute Spezialist für klassische Schnürschuhe. Anscheinend schätzt Donald Trump die Modelle so sehr, dass er sie in seinem Kabinett verteilt haben soll. Die „shitty shoes" von Vizepräsident **JD Vance** (41) und Außenminister **Marco Rubio** (54) sollen Trump so erzürnt haben, dass er die beiden direkt nach ihrer Schuhgröße fragte.

Bei so viel Druck kann es schon mal passieren, dass man nicht ganz die Wahrheit sagt. Als Marco Rubio später seine Florsheim-Schuhe vorführte, war ziemlich viel Platz zwischen Ferse und Schaft. Den Chef um jeden Preis glücklich machen, auch auf Kosten der eigenen Würde? In Trumps Kabinett ist das nichts Neues. Und der Schuhdresscode wohl noch das kleinste Problem.



Silvia Ihring schreibt über Stil, weil er so viel über die Menschen und unsere Zeit erzählt.

Fotos: Yuri Gripas / ABACAPRESS / IMAGO, Kyle Knodell, Parmigiani Fleurier, Patek Philippe

Möge der bessere Zeitmesser gewinnen!

UHRENDUELL

Versteckte Funktionen

Parmigiani Fleurier und Patek Philippe präsentieren Hochkompliziertes – ganz diskret integriert.

Bei der Watches and Wonders in Genf wurde ein neuer Trend sichtbar: Statt mit opulenten Angeberkomplikationen beweisen besonders vornehme Manufakturen ihr Können, indem sie komplexe Funktionen so versteckt wie möglich integrieren. Ihr Motto: kompliziert ja, aber bitte diskret.

Als Großmeister für dezenten Uhrenstil gilt die Manufaktur Parmigiani Fleurier. Zum 30-jährigen Jubiläum präsentiert Parmigiani seine dritte Weltneuheit: einen Chronografen, der auf mysteriöse Weise verschwindet.

Auf den ersten Blick tritt der „Tonda PF Chronographe Mystérieux" als Purist mit drei silbernen Zeigern auf. Drückt man den Mono-Pusher auf der linken Gehäuseseite, springen zwei Rotgoldzeiger für Stunden- und Minutenanzeige hervor und die Uhr startet sofort über die Edelstahlzeiger ihre Chronografenfunktion. Beim zweiten Drücken wird das Zeitstoppen beendet, und das Intervall ist exzellent abzulesen. Beim dritten Drücken verschwinden die Rotgoldzeiger wieder unter den silbernen.

Was so simpel wirkt, ist mechanisch ultrakompliziert und erfordert den Einbau von 362 Teilen. Parmigiani musste dafür das Prinzip aus quasi drei Rattrapante-Flyback-Chronografen zu einem synchronisieren. Das hat seinen Preis: In diesem Fall sind es rund 41.700 Euro.

Im Ranking um Präzision und Feinuhrmacherei zählt Patek Philippe, auch bekannt für seine Rekordpreise, weltweit zu den Top-drei-Marken. Berühmt ist die private Manufaktur aber auch für ihre Minutenrepetitionen und Weltzeituhren, seit 2014 lanciert sie zudem Alarmfunktionen, die stets weiterentwickelt wurden.

Neuzugang ist die „Calatrava 24-Hour Alarm 5322", die innerhalb eines Tages an einen bevorstehenden Termin oder ein Date erinnern kann. Ein Doppelfenster unter 12 Uhr zeigt diskret die programmierte Alarmzeit an, darüber zeigt ein Glockensymbol, ob der Wecker ein- oder ausgeschaltet ist. Dieser lässt sich über den Drücker bei 2 Uhr einstellen.

Auf 41 Millimeter Weißgold bündeln sich in der Uhr vier Patente. Auch ein Zeigerdatum und ein Glasboden mit Blick auf das Automatikwerk sind integriert. Patek Philippe verlangt dafür – gewohnt präzise – die horrende Summe von 260.724 Euro. *Michelle Mussler*



MODELL
Parmigiani Fleuriers „Tonda PF Chronographe Mystérieux"

GEHÄUSE
Edelstahl, 40 Millimeter

KALIBER
Automatik

PREIS
41.700 Euro

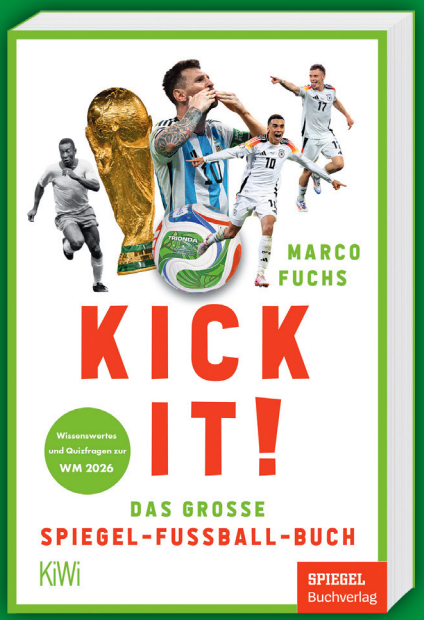
MODELL
Patek Philippes „Calatrava 24-Hour Alarm 5322"

GEHÄUSE
Weißgold, 41 Millimeter

KALIBER
Automatik

PREIS
260.724 Euro





Taschenbuch. € (D) 10,-. Auch als E-Book.

DAS ULTIMATIVE BUCH ZUR FUSSBALL-WM 2026!

Mit Quizfragen für die Halbzeit und Gesprächsstoff für den Smalltalk schon vor dem Spiel. Ein Muss für jede Fußballrunde!



© Getty Images

KiWi

SPIEGEL Buchverlag

IMPRESSUM

Anschrift der Redaktion
Ericusspitze 1, 20457 Hamburg
Postfach 11 10 53, 20410 Hamburg
Telefon: (040) 30 80 05-0 / Fax: (040) 30 80 05-49
E-Mail: mm_redaktion@manager-magazin.de

Chefredakteurin: Isabell Hülsen (V. i. S. d. P.)

Stellvertretende/r Chefredakteur/in:
Michael Freitag, Simone Salden

Mitglied der Chefredaktion: Lukas Heiny

Chefin vom Dienst: Angelika Unger

Textchef: Claas Tatje

Leitende Redakteurinnen Digitales & Entwicklung:
Karin Stawski, Marleen Gründel (Stv.)

Leitung Portfolio: Christian Schütte

Reporter: Michael Machatschke, Martin Mehringer, Dietmar Palan

Redaktion: Franz Anko-Hubik, Naila Lina Baldwin, David Baldysiak, Kirsten Bialdiga, Hannes Breustedt, Anna Driftschröer, Theodor Harzer, Mirjam Hecking, Michael Herold, Sarah Heuberger, Henning Hinze, Margret Hucko, Maren Jensen, Alexandra Knape, Kai Lange (CvD digital), Christoph Neßhöver, Vinzenz Neumaier, Lutz Reiche, Jonas Rest, Christoph Rottwilm, Caspar Schlenk, Hannah Schwär, Christoph Seyerlein, Tim Spark, Hannah Steinharter, Julia Wehmeier, Claudia Witte

Autorinnen: Sonja Banze, Eva Buchhorn

Redaktionsvertretung Frankfurt: Katharina Slodczyk, Fellnerstraße 7–9, 60322 Frankfurt, Tel.: (069) 97 20 00-19

Freie Mitarbeit: Nils Heck, Silvia Ihring, Viola Keeve, Roman Kräussl, Stefan Merx, Michelle Mussler, Bruno von Rotz, Hannah Mara Schmitt, Georg von Wallwitz

Layout: Steffen Budke, Janina Kossmann (Art-Direktorin HBm), Jürgen Natter, Tanja Poralla, Amelie Rubin, Matthias Schmidt, Janka Wiesenberg

Kreativleistungen: twotype design

Bildredaktion: Stephanie Harke, Henning Kretschmer, Alexandru Pasca, Martin Richter, Anna Schäfer, Florian Schultz, Marcus Wiechmann

Titelbild: Illustration: Mona Eing & Michael Meissner / Début Art / manager magazin

Grafik: Jennifer Friedrichs, Mario Mensch, Rebecca Söhlke, Jörg Stiehler

Operations und Schlussredaktion: Sven Bergmann, Tim Gallwitz, Corinna Scheying, Silke Schlichting, Bettina Storm-Rother, Maike Treyz

Dokumentation: Torsten Biendarra (Ltg.); Fritzi Becker, Dr. Ulrich Hoffmann, Sören Johannsen, Joana Ruthe

Redaktionelle Kooperationen: Hanna Sütterlin

Anzeigen: Britta Ermrich
Anzeigenpreisliste 2026

Mediaunterlagen: spiegel.media
iqmedia.de

Vertriebsleitung: Torben Sieb

Herstellung: Silke Kassuba (Ltg.); Iris Weber

Geschäftsführung: Jennifer Lachman, Thomas Hass

Anschrift des Verlags:
manager magazin Verlagsgesellschaft mbH
Ericusspitze 1, 20457 Hamburg
Postfach 11 10 53, 20410 Hamburg
Telefon: (040) 30 07-25 51 / Fax: (040) 30 07-22 47

Erscheinungsweise: monatlich

Litho: Pixactly media GmbH, Hamburg

Druck: appl druck GmbH, Wemding

manager magazin Manager Magazin (USPS no 717430) is published monthly by SPIEGEL VERLAG. Known Office of Publication: Data Media (A division of Cover-All Computer Services Corp.), 2221 Kenmore Avenue, Suite 106, Buffalo, NY 14207-1306.

Periodicals postage is paid at Buffalo, NY 14205. Postmaster: Send address changes to Manager Magazin, Data Media, P.O. Box 155, Buffalo. NY 14205-0155, E-Mail: service@roltek.com, Toll free: 1-877-776-5835. Printed in Germany; ISSN-Nr. 0341-4418

Fragen zu manager-magazin-Artikeln
Telefon: (040) 30 80 05 66, Fax: (040) 30 07-29 66;
E-Mail: mm_leserdienst@manager-magazin.de

Bestellung von Einzelheften / älteren Ausgaben
Alle verfügbaren Einzelhefte können versandkostenfrei innerhalb Deutschlands unter amazon.de/spiegel bestellt werden.

Nutzungsrechte
Kontakt, Beratung und Bestellung
spiegelgruppe.de/syndication/manager-gruppe
Mail: syndication@manager-magazin.de
Telefon: (040) 30 07-35 40

Kundenservice
manager magazin Verlagsgesellschaft mbH,
Ericusspitze 1, 20457 Hamburg
Persönlich erreichbar: Mo. – Fr. 8.00 – 19.00 Uhr,
Sa. 10.00 – 16.00 Uhr
Telefonservice: (040) 30 07-34 00
Fax: (040) 30 07-34 34
E-Mail: kundenservice@manager-magazin.de

Abonnementspreise
(12 Ausgaben): Inland EUR 144,- (inkl. MwSt.),
für Studierende (Inland) EUR 90,- (inkl. MwSt.),
Auslandspreise unter:
abo.manager-magazin.de/auslandsabo,
Mengenpreise unter:
abo.manager-magazin.de/mengenpreise
Mitglieder des Absolventum Mannheim e. V., des Finance Network Ingolstadt c/o Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Auf der Schanz 49, 85049 Ingolstadt, des Frankfurter Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e. V., des Frankfurt School Alumni e. V., des AlumniUM e. V., des Recht und Wirtschaft in Bayreuth e. V., des PIM & CEMS Alumni Club Cologne e. V., des IN Kontakt e. V., des Alumni-Club der Fakultät WIWI an der TU Dortmund e. V., des Nordakademiker e. V., des TUM Management Alumni e. V. c/o TUM School of Management Technische Universität München und des Alumni Universität Hamburg e. V. erhalten das manager magazin im Rahmen ihres Mitgliedsbeitrags. Mitglieder des Goethe Club e. V. in Frankfurt erhalten das manager magazin als E-Paper im Rahmen ihres Mitgliedsbeitrags. Mitglieder des Verbandes der Führungskräfte e. V. erhalten das manager magazin mit einem Rabatt von 25 Prozent auf den Jahresabopreis.

Abonnementsbestellung
manager magazin, Kundenservice, 20637 Hamburg
Per Fax: (040) 30 07-34 34 oder
per Telefon: (040) 30 07-34 00. Ich bestelle das manager magazin frei Haus für EUR 12,- im Einzelkauf. Der Bezug ist jederzeit mit einer Frist von einem Monat kündbar. Das Geld für bezahlte, aber noch nicht gelieferte Hefte bekomme ich dann zurück.
Alle Preise inkl. MwSt. und Versand.
Das Angebot gilt nur in Deutschland
Hinweise zu den AGB und Ihrem Widerrufsrecht finden Sie unter manager-magazin.de/agb

Name, Vorname

c/o

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

• Ich zahle bequem per Sepa-Lastschrift (halbjährlich EUR 72,-).
manager magazin Verlagsgesellschaft mbH,
Ericusspitze 1, 20457 Hamburg
Gläubiger-Identifikationsnummer DE36ZZZ00000183621
Sepa-Lastschriftmandat: Ich ermächtige den Verlag, Zahlungen von meinem Konto mittels Lastschrift einzuziehen. Zugleich weise ich mein Kreditinstitut an, die vom Verlag auf mein Konto gezogenen Lastschriften einzulösen. Hinweis: Ich kann innerhalb von acht Wochen, beginnend mit dem Belastungsdatum, die Erstattung des belasteten Betrages verlangen. Es gelten dabei die mit meinem Kreditinstitut vereinbarten Bedingungen.

IBAN: DE _ _ | _ _ _ _ | _ _ _ _ | _ _ _ _ | _ _

Die Mandatsreferenz wird separat mitgeteilt.
• Ja, ich wünsche unverbindliche Angebote des SPIEGEL-Verlags und der manager magazin Verlagsgesellschaft (zu Zeitschriften, Büchern, Abonnements, Onlineprodukten und Veranstaltungen) per Telefon und/oder E-Mail.
Mein Einverständnis hierzu kann ich jederzeit widerrufen.
Datum, Unterschrift des neuen Abonnenten MM-IMPR



Margret Hucko ist sowohl leidenschaftliche Alltagsradlerin als auch Fachfrau in Autofragen. Für mm testet sie jeden Monat ein anderes Führungskraftfahrzeug.



Der Preis ist heiß

Mit dem B10 hat Leapmotor ein SUV auf dem deutschen Markt, das überrascht: durch mehr Sein als Schein.

Wenn jemand komplett danebenliegt, ist das manchmal das schönste Kompliment. Jeder kennt diese Dialoge: „Sag mal, wie alt bist du? So 35?“ Eine schmeichelne Antwort, wenn man die F... Forty längst passiert hat.

Ein solches Gespräch begann neulich im Familienverbund, als wir von Oma nach Hause fuhren: „Na, was kostet dieser Wagen wohl, so ganz ohne Extras“, fragte ich in die Runde. „40.000 Euro“, vermutete mein Mann. Unser ältester Sohn sagte: „Nein, viel zu wenig, mindestens 60.000 Euro“, der kleinere griff noch höher ins Regal: „80.000 Euro“.

Das SUV B10, in dem wir es uns gemütlich gemacht hatten, besitzt serienmäßig ein großes Panoramadach, Klimaautomatik und 18-Zoll-Leichtmetallfelgen, fährt elektrisch und ist etwa so groß wie ein VW Tiguan. Beim Volkswagen liegt man – je nach Motorisierung und Ausstattung – tatsächlich schnell bei einem Einstiegspreis zwischen 40.000 und 60.000 Euro.

Eins, zwei, oder drei, du musst dich entscheiden? So viel sei schon verraten: Der B10 ist ein echter Blender. Er macht sich optisch teurer, als er ist.Schon ab 32.400 Euro startet der B10 in der Testwagenversion, mit größerer Batterie und teurerer Ausstattung als das Basismodell. Ein echter Kampfpreis.

Der B10 kommt von einer hungrigen jungen Automarke: Leapmotor, erst 2015 gegründet, ist der Joint-Venture-Partner von Stellantis in China.

Tatsächlich entlarven ein paar Schrullen den B10 als asiatischen Newcomer. Da wäre der Zugang zum Innenraum. Wer auf den Fahrersitz möchte, hält eine Chipkarte gegen den Außenspiegel. Komfortabler funktioniert die Öffnungszeremonie über eine App. Schlüssel? Gibt es nicht. Ebenso erklärungsbedürftig ist das Starten des E-Motors. Nur wenn die Chipkarte auf der entsprechenden Ablage liegt, erwacht der Elektromotor zum Leben.

Fast alle Funktionen werden über den Bildschirm gesteuert; egal ob es sich dabei um die Lenkradheizung oder Fahrerassistenzsysteme handelt. Beinahe schon beruhigend, dass die Beschleunigung weiter per Fußpedal funktioniert. Die 218 PS wirken dann eher gediegen als sportlich, der Fahrkomfort lässt wenig Wünsche offen.

Als der B10 am Ende auf unseren heimischen Parkplatz rollte, fragte ein Nachbar: „Porsche?“ Wie war das noch mal mit den Komplimenten?

TECHNIK
Elektromotor
218
PS Leistung Hinterradantrieb

DYNAMIK
8,0
Sekunden Beschleunigung 0 auf 100 km/h
170
km/h Höchstgeschwindigkeit
434
km Reichweite
67,1
kW/h Batteriekapazität

PREIS
ab **32.400**
Euro

Fotos: manager magazin, Stellantis

Niddal Salah-Eldin?

Für die Ex-Axel-Springer-Vorständin ist ihr kriegsgeschundenes Geburtsland Sudan gerade ein Vollzeitjob.

Das Wort „Nafeer“ lässt sich nicht ins Deutsche übersetzen, obwohl sich hierzulande viele das wünschen, wofür es steht: anpacken, Fähigkeiten einbringen, sich gegenseitig unterstützen.

Im Sudan ist Nafeer allgegenwärtig. Aus dieser tief in der Landeskultur verankerten Haltung heraus kochen, lehren, leisten Menschen in Gemeindezentren, „Emergency Response Rooms“ genannt, medizinische Hilfe – als letzte Retter in einem Land, das seit drei Jahren unter einem brutalen Bürgerkrieg leidet.

Niddal Salah-Eldin (41) wohnt noch immer in Berlin, aber auch sie gehört zum Netzwerk. Sie hat den Vorstand des Medienkonzerns Axel Springer verlassen, um Menschen in ihrem Geburtsland in der größten jemals von den Vereinten Nationen dokumentierten humanitären Krise zu helfen: Nafeer statt Nachrichten. Salah-Eldin sagt: „Ich bin sie, und sie sind ich.“

Jenseits eines Sitzes im Komitee der deutschen Unicef-Sektion hat sie kein Mandat. Doch auch ohne vermittelt sie seit eineinhalb Jahren zwischen Wirtschaft und Hilfswerken, bringt das deutsche Sudan-Netzwerk mit gut 30 Organisationen von Ärzte ohne Grenzen bis Konrad-Adenauer-Stiftung mit Geldtöpfen von BMW bis Siemens Healthineers zusammen. Im April tagte in Berlin die internationale Sudan Konferenz und sammelte 1,5 Milliarden Euro staatliches Hilfsgeld ein; Salah-Eldin mittendrin.

„Es geht nicht um mich. Es geht um 33 Millionen Menschen“, sagt sie. Ihr Maximalziel: eine Bundestagsinitiative zur Unterstützung eines Friedensprozesses anzuschieben und einen Waffenstillstand zu erleben. Das Minimalziel: die lokale Zivilgesellschaft mit ihren Emergency Response Rooms so auszustatten, dass sie ihre Aufgaben stemmen können. Nafeer für Nafeer; Hilfe zur Selbsthilfe.

Beziehungen und Managementkompetenz hat Salah-Eldin. Sie kam als Kind nach Deutschland und arbeitete sich „aus einem Plattenbau in die Vorstandsetage hoch“. Mit 37 wurde sie in die Führung von Axel Springer berufen. Zwei Jahre führte sie unter **Mathias Döpfner** (63) das Ressort Personal und Unternehmenskultur. Wegen der Biografie werde ihr „anders zugehört als Betroffenen oder Politikern“, sagt Salah-Eldin. „Wie eine Managerin, nicht wie eine Aktivistin oder Charity-Lady“ gehe sie die Aufgabe an.

Neuerdings spricht sie auch wieder über eine Rückkehr in die Wirtschaft. „Wenn der Krieg beendet ist, möchte ich noch eine Übergangsphase begleiten, bevor ich mich dann auch wieder anderen Themen zuwende“, sagt Salah-Eldin. Jedenfalls beruflich. ◣ *Henning Hinze*





„Nicht Aktivistin, sondern Managerin“: Sudan-Netzwerkerin **Niddal Salah-Eldin**

Konzernkarriere: **Salah-Eldin** (r.) als Axel-Springer-Vorständin 2023 mit „Bild“-Chefin **Marion Horn** und dem langjährigen Aufsichtsratschef **Ralph Büchi**

Fotos: Katja Hentschel, Gérôme Kochan / Eventpress / IMAGO

Das nächste manager magazin erscheint am 19. Juni 2026. Bis dahin täglich: **manager-magazin.de**

manager magazin

12 Monate manager magazin mit 40 % Rabatt lesen

Jetzt bestellen und sparen:
abo.manager-magazin.de/40sparen



Engineered for Time Travelers.

Big Pilot's Watch Perpetual Calendar ProSet Le Petit Prince, Ref. 3396
Etwas, das bereits hervorragend ist, noch besser zu machen – dies ist seit jeher der stille, aber konsequente Anspruch unserer Ingenieure. Und mit dem neuen Perpetual Calendar ProSet ist ihnen genau das erneut gelungen. Seine wegweisende, auf Zahnrädern basierende Architektur löst eine der letzten verbliebenen Herausforderungen mechanischer Kalender: Er ist der erste ewige Kalender von IWC Schaffhausen, der sich aus nur einer Kronenposition sowohl vorwärts als auch rückwärts einstellen lässt. So nah wie hier war die Vorstellung noch nie, die Zeit zurückdrehen zu können.

IWC. Engineered.

IWC
SCHAFFHAUSEN

ManagerWISSEN

ANZEIGE

Ausgabe Juni 2026

Ad Special im manager magazin
www.manager-wissen.com

Transformation und erfolgreiche Personalrestrukturierung – die Stunde der klaren Entscheidungen

Von Gordon Rösch und Wolfgang Hardt

Konjunkturelle Schwäche, technologische Disruption und Arbeitskräftemangel treffen die deutsche Industrie gleichzeitig. Für Unternehmen bedeutet das: Restrukturierung ist kein Ausnahmefall mehr, sondern ein strategisches Führungsinstrument. Entscheidend ist, sie nicht lediglich als Sparprogramm zu begreifen, sondern als Hebel für Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsstärke. Die Frage ist nicht mehr, ob restrukturiert wird, sondern wie gut.

Deutschlands Industrie im Gegenwind

Es ist eine besondere Häufung von Belastungsfaktoren, die Unternehmen in Deutschland derzeit trifft: schleppende Konjunktur, geopolitische Unsicherheiten, strukturelle Kostensteigerungen und gleichzeitig ein umfassender technologischer Wandel.

Wie tiefgreifend die Entwicklung ist, zeigt ein Blick auf die Zahlen: Die Umsätze der deutschen Industrie sind nach dem EY-Industriebarometer im vierten Quartal 2025 zum zehnten Mal in Folge gesunken (-1,4 Prozent). Allein im vergangenen Jahr gingen 124.000 Industriearbeitsplätze verloren. Gleichzeitig schrumpften die Exporte um 1,2 Prozent. In Schlüsselbranchen wie Automobil, Maschinenbau sowie Papier und Textil geraten Wertschöpfung und Margen unter Druck, während die Kosten weiter steigen.

Für das Management bedeutet das: Die Spielräume werden enger, Effizienzen müssen konsequent gehoben werden. Gleichzeitig wächst der Druck, strategische Entscheidungen schneller, klarer und robuster zu treffen.

Warum Personalrestrukturierung jetzt zur strategischen Aufgabe wird

In diesem Umfeld kommt der Frage nach der richtigen Personalstruktur eine zentrale Bedeutung zu. Personalrestrukturierung ist heute nicht mehr nur Reaktion auf eine schwierige Lage, sondern ein aktives Steuerungsinstrument für die strategische Neuausrichtung des Unternehmens. Drei Entwicklungen verstärken diese Notwendigkeit:

Erstens: Die digitale und technologische Transformation verändert Geschäftsmodelle und die dafür entscheidenden Tätigkeitsprofile in beispielloser Geschwindigkeit. Fähigkeiten, die bislang prägend waren, verlieren an Bedeutung, während neue Kompetenzanforderungen entstehen und die Mitarbeitenden an ihre Grenzen stoßen.

Zweitens: Branchen wie Automobil, Maschinenbau oder Chemie stehen vor einem beispiellosen Umbau ihrer Strukturen. Elektromobilität, Automatisierung und KI führen dazu, dass ganze Segmente schrumpfen, andere entstehen und Unternehmen sich entlang der Wertschöpfung strategisch neu positionieren müssen.

Drittens: Die Arbeitsmarktrealität ist paradox. Während Unternehmen in klassischen Bereichen Personal abbauen, suchen sie gleichzeitig dringend qualifizierte Fachkräfte für Zukunftsrollen. Restrukturierung wird damit zur Frage der gezielten Neuallokation von Fähigkeiten und nicht zum reinen Einsparprogramm.

Der häufigste Fehler: Restrukturierung als reines Kostenprojekt

Der größte Fehler in Restrukturierungen ist nicht zu spät zu handeln, sondern ohne Strategie. Wer Personalabbau als reines Kostenprojekt startet, verliert den Blick für das, was wirklich zählt: die Fähigkeiten, die das Unternehmen morgen braucht.

Viele Unternehmen beginnen Personalmaßnahmen dennoch mit Budgetzielen. Doch reine Einsparungen ersetzen keine Strategie. Wer Personalabbau ausschließlich als Kostenblock betrachtet, übergeht die entscheidende Frage: Was ist jetzt zu tun, um auch in drei, fünf und fünfzehn Jahren erfolgreich(er) zu sein?

Die 5 größten Fehler in Restrukturierungen

1. **Restrukturierung als reines Kostenprojekt starten →** führt zu falschen Prioritäten und zerstört Zukunftsfähigkeit.
2. **Ohne strategisches Zielbild handeln →** Maßnahmen greifen ins Leere, Kompetenzen fehlen später.
3. **Kommunikation zu spät oder zu defensiv planen →** erzeugt Unsicherheit, Gerüchte und Vertrauensverlust.
4. **Komplexität unterschätzen →** rechtliche Risiken, Fristversäumnisse und operative Blockaden.
5. **Steuern und Sozialversicherung als Nebenthema behandeln →** senkt Teilnahmequoten, erhöht Risiken und verlangsamt Personalabbauprogramme.

Eine strategische Personalrestrukturierung richtet den Blick deshalb konsequent nach vorn. Sie identifiziert die Kompetenzen, die für die künftige Wertschöpfung entscheidend sind, und trennt diese von Tätigkeiten, die strukturell an Bedeutung verlieren. Sie stärkt die Bereiche, in denen Wachstum und Innovation entstehen, und ordnet Rollen neu, wo Geschäftsmodelle sich verändern. Sie schützt und entwickelt Mitarbeitendengruppen, die für den zukünftigen Erfolg unverzichtbar sind, und nutzt alternative, sozialverträgliche Instrumente, um Veränderungen zu ermöglichen. Diese reichen von Qualifizierung und interner Mobilität bis hin zu freiwilligen Angeboten und betriebsbedingten Kündigungen.

Von der Strategie zur Umsetzung: Die fünf Bausteine erfolgreicher Personalrestrukturierung

Der erste Baustein ist eine präzise **Bestandsaufnahme:** Wo steht das Unternehmen finanziell, operativ und strukturell? Welche Rollen, Fähigkeiten und Kapazitäten werden künftig gebraucht, welche nicht? Moderne Daten-

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Alfred-Jost-Straße 11 · 69124 Heidelberg
Peter Reif · peter.reif@reifverlag.de · www.manager-wissen.com

Redaktion: Christian Deutsch · info@deutsch-werkstatt.de
Regina Gödde, E-Mail: regina.goedde@reifverlag.de
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental
Druck: ColorDruck Solutions · 69181 Leimen

FSC www.fsc.org MIX Papier | Fördert gute Waldnutzung FSC® C110307

modelle und Dashboards schaffen dabei eine Transparenz, die früher kaum möglich war. Auf dieser Grundlage entsteht ein realistisches Zielbild, das Geschäftsmodell, Wertschöpfung und Kompetenzanforderungen miteinander verknüpft und die Richtung vorgibt.

Aus Bestandsaufnahme und Zielbild ergeben sich im zweiten Baustein konkrete **Handlungsoptionen.** Dazu zählen strukturelle Anpassungen, Reorganisationen, Kompetenzverschiebungen sowie Personalabbau oder Umbauprogramme. Entscheidend ist, nicht isoliert zu denken. Die Auswahl der richtigen Maßnahmen muss Wirtschaft, Mensch und Kosten gleichzeitig betrachten. So entsteht ein klarer Entscheidungsrahmen darüber, welche Maßnahmen notwendig, machbar und sinnvoll sind.

Der dritte Baustein betrifft die rechtliche und finanzielle **Absicherung** der geplanten Schritte. Vor einer Umsetzung müssen arbeitsrechtliche Parameter geprüft, Verhandlungen mit Betriebsräten vorbereitet und geführt, Abfindungsmodelle entworfen und Entscheidungen über freiwillige Aufhebungsprogramme oder Kündigungen (inklusive Interessenausgleiche und Sozialpläne) getroffen werden.

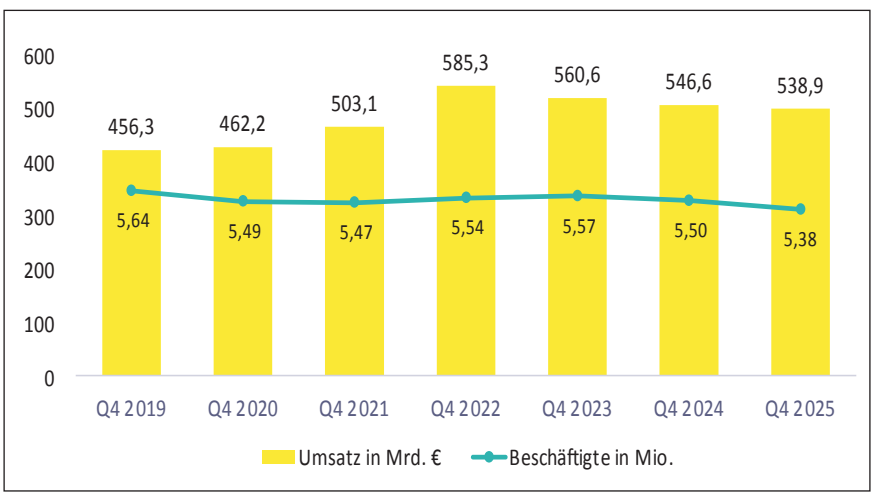
Der vierte Baustein ist die **Kommunikation.** Die beste Strategie scheitert, wenn Menschen sie nicht verstehen oder ihr misstrauen. Erfolgreiche Restrukturierungsprogramme brauchen ein klares, konsistentes Narrativ, das Orientierung gibt und Unsicherheiten reduziert. Führungskräfte und HR-Teams müssen befähigt werden, die Veränderung transparent zu erläutern, Fragen aufzunehmen und psychologische Sicherheit zu vermitteln, sowohl für die Betroffenen als auch für die Mitarbeitenden, die bleiben. Restrukturierung ist immer eine emotionale Ausnahmesituation; ob Vertrauen erhalten bleibt oder verloren geht, entscheidet sich an der Qualität der Kommunikation und der Unterstützung in den individuellen Entscheidungssituationen.

Der fünfte Baustein schließlich ist die konsequente **Umsetzung.** Parallellaufende Maßnahmen, Fristen, Vertragsprozesse und rechtliche Rahmenbedingungen erzeugen hohe Komplexitäten, die sich ohne professionelle Strukturen kaum steuern lassen. Effektives Projektmanagement, digitale Plattformen mit KI-Unterstützung und verlässliche Partner ermöglichen eine Echtzeitsteuerung des Programms, machen Fortschritte transparent und reduzieren Risiken. Zugleich stellen sie sicher, dass Mitarbeitende während des gesamten Prozesses eine konsistente, gut erreichbare Anlaufstelle haben. Nur so bleibt die Organisation handlungsfähig und die Restrukturierung wird nicht zum Störfaktor, sondern zu einem gestaltbaren Transformationsschritt in die Zukunft.

Warum externe Partner den Unterschied machen können

Restrukturierungsprogramme verlangen heute mehr als saubere Planung und stringentes Projektmanagement. Sie erfordern Kompetenzen, die Unternehmen nicht dauerhaft vorhalten können: multidisziplinäre arbeitsrechtliche, steuerliche, sozialversicherungsrechtliche und betriebswirtschaftliche Kompetenz, Change-Management und Perspektivberatung (Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung). Neben der fachlichen Spezialexpertise muss bei Programmen, die mehrere hundert oder tausend Mitarbeitende betreffen, auch allein die schiere Masse an Menschen bedacht werden. Sollen diese im Rahmen eines Freiwilligenprogramms in sensiblen Entscheidungssituationen professionell begleitet werden, zeigt sich insbesondere hier der Mehrwert Dritter.

Sie schließen Kompetenzlücken, die sich nicht kurzfristig intern aufbauen lassen, und bieten gleichzeitig eine neutrale Perspektive, die besonders in angespannten Veränderungssituationen wichtig ist. Für viele Mitarbeitende ist eine Restrukturierung eine der finanziell weitreichendsten Entscheidungen ihres Berufslebens. Individuelle Beratung zu Abfindungen, steuerlichen Konsequenzen, sozialversicherungsrechtlichen Auswirkungen oder Übergangsmodellen schafft Orientierung, Vertrauen und erhöht die Qualität und Fairness des gesamten Prozesses.



Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung der deutschen Industrie in den Q4 2019–Q4 2025.
Quelle: EY-Industriebarometer, Februar 2026

Wer Restrukturierung als Sparprogramm denkt, greift zu kurz – sie ist ein strategischer Zukunftshebel.

Externe Partner schaffen genau den Mehrwert, den interne Teams bei Restrukturierungen oft nicht allein leisten können. Sie bringen Geschwindigkeit, technologische Lösungen, gewährleisten Neutralität, reduzieren rechtliche und finanzielle Risiken, entlasten Führungskräfte emotional sowie administrativ und verbessern die Qualität der Entscheidungen in jeder Prozessphase.

Fazit: Restrukturierung ist ein strategischer Imperativ

Unternehmen müssen produktiver werden und gleichzeitig die Fähigkeiten aufbauen, die Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit in den nächsten Jahren bestimmen.

Erfolgreiche Restrukturierung gelingt nur, wenn sie konsequent nach vorn gerichtet ist: strategisch statt reaktiv, menschenorientiert statt rein finanziell, datenbasiert statt manuell, interdisziplinär statt isoliert.

Am Ende entscheidet Führung: Wer Restrukturierung aktiv gestaltet, schafft Zukunftsfähigkeit.

Wie Sie Personalstrukturierung erfolgreich gestalten lesen Sie hier:

Die Autoren



Gordon Rösch *ist CPA und Partner bei der EY Tax GmbH im Bereich People Advisory Services. Er unterstützt Unternehmen im HR- und Vergütungsbereich, insbesondere bei der internationalen Ein- und Durchführung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen.*



Wolfgang Hardt *ist Rechtsanwalt und Partner bei der EY Law GmbH. Er berät Unternehmen in allen Bereichen des Arbeitsrechts und verantwortet daneben als Global Employment Operate Lead die Entwicklung und Umsetzung technologischer Innovationen.*

Gemeinsam beraten sie Unternehmen bei komplexen Transformations- und Personalrestrukturierungsprogrammen an der Schnittstelle von Strategie, Steuern, Recht und Mitarbeiterkommunikation.

Planung und Steuerung mit Weitblick:

So gelingt der Einstieg in die erfolgreiche Personalrestrukturierung

Von Max Scholz und Isabella Lermen-Kothen

Personalrestrukturierungen sind heute mehr denn je komplexe Transformationsprozesse mit hohen rechtlichen und operativen Anforderungen. Wie gelingt die Verzahnung von Strategie, arbeitsrechtlicher Umsetzbarkeit und Umsetzung, um Restrukturierungen rechtssicher, flexibel und zielgerichtet zu steuern?

97 Prozent der Unternehmen befinden sich laut EY Parthenon CEO Outlook 2026 bereits in einer umfassenden Transformationsphase oder stehen unmittelbar davor. Mehr als die Hälfte der CEOs gibt an, aktuell eine unternehmensweite Transformation umzusetzen, weitere 45 Prozent planen den Start im Jahr 2026. Die Konsequenzen für die Personalplanung sind erheblich.

Damit stellt sich heute weniger die Frage, ob, sondern vielmehr wie eine Personalrestrukturierung erfolgreich umgesetzt werden kann. Anpassungen in der Personalstruktur, häufig auch in Form eines Personalabbaus, sind ein Instrument strategischer Neuausrichtung oder Stabilisierung. Doch selbst das überzeugendste Zielbild entfaltet erst Wirkung, wenn es durch eine belastbare Verhandlungs- und Umsetzungslogik hinterlegt ist. Genau hier liegen in der Praxis die größten Herausforderungen: Zwischen Unternehmensstrategie, arbeitsrechtlicher Machbarkeit und operativer Umsetzung bestehen enge Abhängigkeiten, die eine aktive integrierte Steuerung erfordern.

Am Anfang steht daher die Konzeptionierung und damit die Suche nach den richtigen Fragen: Wo stehen wir? Wohin wollen wir uns entwickeln? Ist unser Geschäftsmodell zukunftsfähig? Wie wirken sich geopolitische Entwicklungen, Marktveränderungen und neue Technologien, insbesondere KI, auf Geschäftsmodell und Personalbedarf aus?

Parallel dazu muss frühzeitig geklärt werden, was arbeitsrechtlich möglich ist. Die Prüfung kollektivrechtlicher (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) und individualrechtlicher Rahmenbedingungen eines potenziellen Personalabbaus darf nicht aufgeschoben werden. Nur wenn strategisches Konzept und arbeitsrechtliche Umsetzbarkeit konsistent verzahnt sind, lässt sich die Zeitplanung realistisch gestalten und eine fundierte Entscheidung der Geschäftsführung oder Konzernleitung treffen. Ab diesem Moment werden Dokumentation und Kommunikation zu zentralen Begleitern des gesamten Prozesses.

Bisher etablierte Verfahren verändern sich jedoch rasant: Globale Organisationsstrukturen, volatile Märkte und eine steigende Transformationsfrequenz verschieben die Rahmenbedingungen für Personalrestrukturierungen grundlegend. Klassische lineare Modelle reichen angesichts dieser Dynamik nicht mehr aus.

Drei aktuelle Trends zeigen, wie Unternehmen Planung und Steuerung vor diesem Hintergrund neu ausrichten müssen.

1. Flexibilität wird Pflicht – statische Restrukturierungsmodelle greifen nicht mehr

Personalabbauprogramme sind zunehmend keine in sich abgeschlossenen Einzelprojekte mehr, sondern dynamische Anpassungsprozesse im fortlaufenden Dialog mit den Sozialpartnern. Insbesondere die rasanten geopolitischen und wirtschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre haben dazu geführt, dass Restrukturierungsprogramme im laufenden Prozess häufig neuen Markt- und Kostenrealitäten ausgesetzt sind. Die klassische statische Abfolge „Konzept → Verhandlung → Umsetzung" mit typischen Umsetzungszyklen zwischen 6-12 Monaten stößt dadurch an ihre Grenzen. Programme müssen so gestaltet werden, dass inhaltliche Anpassungen während laufender Verhandlungen möglich bleiben, ohne die bis dahin erzielten Einigungen zu gefährden. Um deren Angreifbarkeit zu vermeiden, sind die arbeitsrechtlichen Anforderungen, wie etwa die Unterrichtungspflicht gegenüber dem Betriebsrat und die ggf. bestehende Verpflichtung zur Verhandlung eines Interessenausgleichs und Sozialplans stets im Blick zu behalten.

Vor diesem Hintergrund führt zunehmend ein gleitendes Model zum Erfolg: Stabile Leitplanken schaffen Orientierung und Verlässlichkeit, während die konkrete Ausgestaltung rollierend entwickelt wird. Die Leitplanken definieren den nicht verhandelbaren Rahmen, wie das grundlegende strategische Zielbild sowie die grundlegenden Umsetzungs- und Kommunikationsregeln, und sichern dadurch die Verhandlungsfähigkeit und Zielerreichung. Wichtig im Hinblick auf eine mögliche spätere gerichtliche Überprüfung der Maßnahme ist insbesondere die Nachvollziehbarkeit der konzeptionellen Umsetzung der unternehmerischen Entscheidung.

2. Global planen, lokal umsetzen – multinationale Komplexität managen

Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen von Unternehmen sind heute vielfach global verzahnt. Wertschöpfung, Prozesse und Kapazitäten werden länderübergreifend gestaltet, sodass Restrukturierungen zunehmend nicht lokal begrenzt umgesetzt werden können. Stattdessen muss die Ausgestaltung länderübergreifend integriert erfolgen, insbesondere im Hinblick auf Zielorganisation, Kapazitäten und zeitliche Steuerung. Die daraus abgeleiteten Effekte, etwa der Abbau von Überkapazitäten oder Rollenverlagerungen, wirken sich häufig parallel in mehreren Ländern aus und bedürfen daher einer zentralen Koordination.

> Individuelle Beratung wird zum Erfolgsfaktor: Klare Erläuterungen zu Optionen, finanziellen Folgen und Perspektiven schaffen Vertrauen und erhöhen Annahmequoten bei gleichzeitig sinkendem Konflikt- und Klagerisiko.

Trotz der betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge bleiben die gesetzlichen Leitlinien der arbeitsrechtlichen Umsetzung von Personalrestrukturierungen lokal. Jedes Land verfügt über eigene arbeitsrechtliche Instrumente, gesetzliche Anforderungen und ggf. kollektivrechtliche Zwänge. Erfolgreiche Programme verbinden daher eine zentrale betriebswirtschaftliche Steuerungslogik mit tiefer lokaler arbeitsrechtlicher Expertise, um das Gesamtkonzept unter Berücksichtigung der jeweiligen nationalen Besonderheiten rechtssicher umzusetzen.

Der Ansatz „global planen, lokal umsetzen" erfordert länderübergreifend übersetzbare Programmdesign- und Programmsteuerungselemente. Zentrale strategische Vorgaben müssen so ausgearbeitet sein, dass sie in jedem Land die Basis verhandelbarer und rechtssicherer Maßnahmen bilden können. Ein zentrales Projektmanagement bildet die Brücke zwischen globaler Transformationslogik und lokaler arbeitsrechtlicher Umsetzung. So bleiben großangelegte Unternehmenstransformationen auch über Ländergrenzen hinweg steuerbar.

3. Freiwillige und sozialverträgliche Lösungen bevorzugt –mehrstufige Instrumente gewinnen an Bedeutung

Seit mehreren Jahren werden Personalabbauziele in Deutschland verstärkt über Freiwilligenprogramme mit attraktiven individuellen Angeboten erreicht. Diese Programme ermöglichen es, Personalabbau vergleichsweise geräuschlos umzusetzen. Eine Beschädigung der Arbeitgebermarke – auch getrieben durch soziale Medien – soll dabei im Hinblick auf den Wettkampf um die besten Talente vermieden werden.

Begünstigt durch den starken deutschen Arbeitsmarkt haben Mitarbeitende bislang

Arbeitsrechtliche Vorbereitung eines Personalabbaus

Betriebsänderung und Interessenausgleich:
Liegt in einem Unternehmen mit betrieblicher Mitbestimmung ein nicht unerheblicher Personalabbau vor, handelt es sich regelmäßig um eine Betriebsänderung. In dem Fall ist grundsätzlich ein Interessenausgleich zu verhandeln. Er legt fest, wie die unternehmerische Entscheidung umgesetzt wird – etwa Ablauf, Zeitplan und Umsetzungsgrundsätze.

Frühzeitige Leitplanken:
Unliebsame Überraschungen lassen sich nur vermeiden, wenn frühzeitig klare arbeitsrechtliche Leitplanken gesetzt werden: Verfügbare Instrumente, Kommunikationskonzept, Zeitachsen und Dokumentation müssen konsistent vorbereitet sein.

Sozialauswahl professionell vorbereiten:
Ist ein Personalabbau nicht ohne betriebsbedingte Kündigungen möglich, rückt die Sozialauswahl in den Fokus. Entscheidend sind:

- klare Auswahlkriterien
- saubere Vergleichsgruppenbildung
- ein rechtssicheres Punkteschema zur Bewertung sozialer Kriterien

Nur so wird die Auswahlentscheidung objektivierbar und transparent.

Namensliste als Stabilitätsanker:
Die Verhandlung einer Namensliste kann die gerichtliche Überprüfbarkeit von Kündigungen deutlich einschränken und die Rechtssicherheit erhöhen.

Schutz strategisch relevanter Mitarbeitender:
Sollen bestimmte Schlüsselpersonen gehalten werden, müssen sie rechtssicher – bei Vorliegen berechtigter betrieblicher Interessen und korrespondierender Dokumentation – aus der Sozialauswahl herausgenommen werden. Eine saubere Identifikation ist zwingend.

Sozialplan zur Milderung wirtschaftlicher Nachteile:
Über die durch die Beendigung der Arbeitsverhältnisse entstehenden wirtschaftlichen Nachteile ist ein Sozialplan (im Gegensatz zum Interessenausgleich erzwingbar) zu verhandeln. Dieser ist für den Arbeitgeber wie auch für die betroffenen Mitarbeitenden von ökonomisch entscheidender Bedeutung, weil hier insbesondere finanzielle Regelungen wie Abfindungsformeln, die Konditionen des Übergangs auf eine Transfergesellschaft oder eines Freiwilligenprogramms geregelt werden.

Massenentlassungsanzeige beachten:
Je nach Ausgestaltung können auch die komplexen Anforderungen der Massenentlassungsanzeige greifen – nicht nur bei Kündigungen, sondern gegebenenfalls auch beim Abschluss von Aufhebungsverträgen.

solche Angebote teilweise sogar aktiv nachgefragt und als faire Chance empfunden. Dies führte zu einer relativ geringen Anzahl an klagegetriebenen Eskalationen.

Die Rahmenbedingungen verändern sich derzeit jedoch rasant und das Sicherheitsbedürfnis vieler Mitarbeitender steigt je nach Branche erheblich. Dadurch kann die Bereitschaft, freiwillig aus einem festen Beschäftigungsverhältnis auszuscheiden, deutlich sinken. Je nach zukünftiger wirtschaftlicher Entwicklung bedeutet das für Unternehmen, dass reine Freiwilligenprogramme weniger verlässlich werden können, um Zielquoten zu erreichen.

Das heißt nicht, dass der „harte" Personalabbau im Wege betriebsbedingter Kündigungen die einzige Lösung ist. Deren Nachteile, wie etwa eingeschränkte Gestaltungsmöglichkeiten durch die vorzunehmende Sozialauswahl, ein immanentes Klagerisiko sowie Imageprobleme, liegen auf der Hand. Stattdessen wird die Verwendung zielgenauer Instrumente und ein bausteinartiger Aufsatz der notwendigen Personalrestrukturierung noch relevanter. So kann der zusätzliche Abschluss von Betriebsvereinbarungen über Freiwilligenprogramme, die besonders attraktive Konditionen für die Mitarbeitenden bei Einwilligung in einen Aufhebungs- bzw. Abwicklungsvertrag oder bei einem Klageverzicht vorsehen, erfolgen. Weitere Instrumente wie konzernweite Jobmobilität, Qualifizierungsangebote über Transfergesellschaften sowie Zeitwertkonten-, Vorruhestands- und Überbrückungsmodelle bieten sich an.

Entscheidender Faktor für den Erfolg ist hierbei jedoch vor allem etwas, das leicht übersehen werden kann: die individuelle Beratung der Mitarbeitenden. Wer je nach Programmgestaltung beispielsweise die angebotenen Alternativen zur betriebsbedingten Kündigung transparent erklärt, konkrete Implikationen der Verwendung einer Abfindung aufzeigt, Rentenansprüche bei Annahme eines Vorruhestandsprogramms durchrechnet oder fit für eine Neuorientierung am Arbeitsmarkt macht, erhöht die Annahmequote spürbar.

Entscheidend ist im Gesamtprozess eine nachvollziehbare, aber dynamische Umsetzungslogik, welche sicherstellt, dass die verschiedenen Instrumente der Personalrestrukturierung rechtlich korrekt ineinandergreifen.

Fazit

Personalrestrukturierungen sind heute dynamische, iterative Anpassungsprozesse und keine linearen Projekte. Erfolgreiche Programme kombinieren globale strategische Planung mit lokaler arbeitsrechtlicher Umsetzung und einer flexiblen, modularen Steuerungslogik. Freiwillige Instrumente bleiben wichtig, müssen jedoch zunehmend durch rechtssichere, hybride Maßnahmen ergänzt werden, um die Zielerreichung auch bei sinkender Wechselbereitschaft sicherzustellen.

Entscheidend ist die Fähigkeit, Strategie, Verhandlung und Umsetzung über längere Zeiträume hinweg integriert zu steuern und auch beim Auftreten von Unsicherheiten handlungsfähig zu bleiben. Eine strukturierte Programmlogik, länderübergreifende Sichtweise und tiefes arbeitsrechtliches Know-how sind dabei keine Zusatzoptionen, sondern zentrale Erfolgsfaktoren.

Die zentrale Aufgabe für Führungsteams lautet: Strukturen schaffen, die Anpassung ermöglichen, ohne Rechtssicherheit zu verlieren. Nur so bleiben Transformationsprogramme auch dann steuerbar, wenn sich Rahmenbedingungen schneller als die Planungszyklen ändern.

Was Führungsteams jetzt konkret tun sollten

Handlungsempfehlungen für die Praxis:

- Frühzeitig Szenarien entwickeln: Strategische, rechtliche und operative Varianten parallel denken, um unter Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben.
- Arbeitsrechtliche Leitplanken vorziehen: Kollektivrechtliche Vorgaben, Auswahllogik und Dokumentationsanforderungen bereits in der Konzeptionsphase klären.
- Zentrale Projektsteuerung stärken: Klare Rollen, Entscheidungswege und Eskalationsmechanismen definieren – besonders bei multinationalen Programmen.
- Kommunikation professionalisieren: Konsistente Botschaften, klare Zeitachsen und transparente Entscheidungslogik reduzieren Reibung und erhöhen Akzeptanz.
- Beratung der Mitarbeitenden priorisieren: Individuelle Gespräche erhöhen die Wirksamkeit freiwilliger Instrumente und reduzieren Konflikte.

Die Autoren



Max Scholz *ist Partner bei der EY Strategy & Transactions GmbH (EY-Parthenon). Er berät globale Unternehmen strategisch bei deren Neuausrichtung.*



Isabella Lermen-Kothen *ist Rechtsanwältin und Senior Managerin bei der Ernst & Young Law GmbH. Sie berät Unternehmen hinsichtlich arbeitsrechtlicher Aspekte von Personalrestrukturierungen und zum Projektmanagement umfassender Freiwilligenprogramme.*

Fairness – die stille Logik der Restrukturierung

Warum das „Wie" über Erfolg oder Scheitern entscheidet

Von René Wagener

Warum verlieren Organisationen in Restrukturierungen oft die Zustimmung der Mitarbeitenden, obwohl Entscheidungen sachlich nachvollziehbar sind? Weil Akzeptanz nicht aus Zahlen entsteht, sondern aus Fairness und der Wahrung des psychologischen Vertrags. Genau hier wird das „Wie" zum entscheidenden Hebel.

Restrukturierungen zeigen eine unbequeme Wahrheit: Akzeptanz ist keine logische Folge betriebswirtschaftlich richtiger Entscheidungen. Sie entsteht aus gewachsenen Beziehungen. Deshalb verlieren Organisationen häufig Zustimmung – trotz sachlich korrekter Entscheidungen. Ausschlaggebend ist nicht nur das Ergebnis – das Was –, sondern der erlebte Umgang damit – das Wie.

Viele Unternehmen machen dabei einen folgenschweren Denkfehler: „Ich habe die Argumente gehört" wird gleichgesetzt mit „Ich akzeptiere das Vorgehen". Doch Information ist nicht gleich Kommunikation und Kommunikation erzeugt nicht automatisch Akzeptanz.

Gerade in Restrukturierungen entsteht Akzeptanz nicht auf der Sach-, sondern auf der Beziehungsebene. Diese muss hundert- bis tausendfach gestaltet werden, was im Konzernkontext zunächst kaum leistbar erscheint. Tatsächlich folgt diese Dynamik jedoch klaren psychologischen Mustern.

„The message was brutal, but the delivery was fine", singt Amy Winehouse. Genau das ist das Minimum: Fairness und die Wahrung des psychologischen Vertrags, die Kernelemente des Humans@Center Prinzips.

Information schafft noch keine Zustimmung

Die Fairness- und Equity-Forschung zeigt: Menschen bewerten Veränderungen nicht primär danach, was entschieden wurde, sondern danach, wie Entscheidungen zustande kommen und wie sie im Prozess behandelt werden.

Vier Dimensionen sind entscheidend:

- **Ergebnis-Fairness:** das Resultat selbst (z. B. Arbeitsplatzverlust)
- **Prozedurale Fairness:** Nachvollziehbarkeit des Vorgehens
- **Informationale Fairness:** Qualität und Transparenz der Inhalte
- **Interaktionale Fairness:** konkreter zwischenmenschlicher Umgang

Gerade bei Personalrestrukturierungen ist Ergebnis-Fairness für Betroffene zwangsläufig negativ. Und hier beenden viele Führungskräfte ihre Suche nach Lösungen mit dem Satz: „Am Endergebnis kann ich ja nichts ändern." Das ist zwar richtig, doch entscheidend ist die Vermittlung dieses Ergebnisses.

Die nachfolgenden drei Dimensionen können fehlende Ergebnis-Fairness ausgleichen. Konkret bedeutet das:

- Klarheit vor Tempo: Wer ist betroffen? Welche Schritte folgen? Wer ist verantwortlich?
- Kommunikation aktiv steuern: adressatengerecht, konsistent, proaktiv – Push statt Pull.
- Führungskräfte in die Pflicht nehmen: 1:1-Gespräche sind Pflicht, kein Nice-to-have.

Vor allem die interaktionale Fairness wird häufig unterschätzt. Wer formal korrekt informiert wurde, aber keinen echten Dialog erlebt hat, wird innerlich nicht mitgehen. An diesem Punkt wird deutlich, warum Change-Management mehr ist als Change-Information und warum diese Gleichsetzung zu fatalen Situationen führt.

Dass sich dieser Aufwand lohnt, ist empirisch gut belegt. So zeigt eine Studie von EY in Zusammenarbeit mit der Saïd Business School der Universität Oxford, dass Transformationen, die den Menschen konsequent in den Mittelpunkt stellen, eine bis zu 2,6-fach höhere Erfolgswahrscheinlichkeit haben. Der Grund: Akzeptanz, Vertrauen und emotionale Stabilität sind messbare Treiber von Umsetzungskraft – gerade an den kritischen Wendepunkten von Restrukturierungen.

Kollektiv wahrgenommene Fairness entscheidet

Humans@Center ist kein Leitbild, sondern ein Designprinzip. Es fokussiert den psychologischen Vertrag, also die unausgesprochenen Erwartungen an Respekt und Verlässlichkeit.

Werden diese verletzt, entstehen sog. „Turning Points": kollektive Bewertungsmomente, an denen Zustimmung abrupt kippen kann.

Der Gallup Engagement Index Deutschland 2025 zeigt: Viele Mitarbeitende agieren im emotionalen Energiesparmodus. Der organisationale „Goodwill-Kredit" ist gering, sodass Vertrauensbrüche schneller und stärker wirken.

Praxisbeispiel: Wenn der psychologische Vertrag kippt

Ein internationales Unternehmen führte ein groß angelegtes Frühverrentungs- und Exit-Programm durch. Die rechtlichen Rahmenbedingungen waren klar, individuelle Abweichungen nicht möglich. Genau deshalb verlagerte sich der zentrale Hebel für Akzeptanz vollständig auf das Wie der Gespräche.

Über 100 Berater:innen wurden mithilfe eines Modells zu Persönlichkeitspräferenzen darauf vorbereitet, Sprache, Struktur und Gesprächsdynamik am jeweiligen Gegenüber auszurichten – bei identischen Inhalten. Analytisch geprägte Mitarbeitende benötigten Klarheit und Logik, stärker sicherheits- oder beziehungsorientierte Typen Zeit und Dialog. So wurden insbesondere interaktionale und informationale Fairness gestärkt.

Die Wirkung reichte weit über die unmittelbar Betroffenen hinaus. Auch die Bleibenden beobachteten genau, wie das Unternehmen handelte. So wurde das Programm zu einem kollektiven Bewertungsmoment für Haltung, Respekt und Verlässlichkeit.

Fazit

Wer Akzeptanz sichern will, muss Fairness gestalten – bewusst, systematisch und sichtbar. Humans@Center ist kein Luxus für gute Zeiten, sondern ein Instrument der Risikosteuerung und eine Voraussetzung dafür, dass Veränderung auch dann trägt, wenn sie weh tut. Das heißt:

1. **Designe Fairness bewusst – nicht nur das Ergebnis:**

Steuere prozedurale, informationale und interaktionale Fairness aktiv. In Restrukturierungen ist Ergebnis-Fairness selten erreichbar – umso wichtiger ist ein professionell geführter Prozess, der Orientierung gibt und Vertrauen sichert.

2. **Schaffe Klarheit vor Tempo – mit sichtbarer Prozesslogik:**

Lege früh fest: Wer ist betroffen? Welche Schritte folgen wann? Wer trägt welche Verantwortung? Und wiederhole das konsistent.

3. **Kommuniziere im Push-Modus – nicht auf Abruf:**

Bereite adressatengerechte Versionen der Kernbotschaften vor und spiele sie proaktiv aus, anstatt darauf zu warten, dass Mitarbeitende sie „ziehen".

4. **Mache 1:1-Dialoge verpflichtend – und messe sie als Standard:**

Verankere: Persönliche Gespräche durch die direkte Führungskraft sind Pflicht; ohne echten Dialog entsteht keine innere Zustimmung, auch wenn formal alles erklärt ist.

5. **Befähige Führung und Gesprächsführung psychologisch – mit System:**

Trainiere Gesprächsführung entlang von Persönlichkeitspräferenzen (gleicher Inhalt, andere Sprache/Struktur!): Analytische Typen brauchen Klarheit und Logik, sicherheits- oder beziehungsorientierte Typen Zeit und Dialog.

Der Autor



***René Wagener** ist Director bei EY People & Change und begleitet seit vielen Jahren Organisationen in komplexen Transformationen mit Fokus auf Change, Humans@Center und Leadership.*

Personalrestrukturierung:

Wie Unternehmen steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Risiken vermeiden

Von Nancy Adam und Gerrit Wagner

Personalrestrukturierungen scheitern selten an der strategischen Entscheidung, aber häufig an operativen Details. Insbesondere steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Fragen zu Abfindungen, Wertguthaben oder internationalen Sachverhalten werden oft zu spät adressiert. Die Folge sind vermeidbare Mehrkosten, Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden, geringere Teilnahmequoten und Verzögerungen. Wer diese Themen frühzeitig integriert und transparent kommuniziert, erhöht Akzeptanz, reduziert Reibungsverluste und beschleunigt die Umsetzung deutlich. Der folgende Überblick priorisiert die wichtigsten Stellschrauben und zeigt typische Fallstricke, national wie international.

Abfindungen: Steuerliche Gestaltungsspielräume gezielt nutzen

Für viele Mitarbeitende sind Abfindungen der zentrale finanzielle Baustein im Trennungsprozess. Steuerlich gelten sie grundsätzlich als Arbeitslohn. Bei einer Zusammenballung von Einkünften kann die Tarifermäßigung nach § 34 EStG (Fünftelregelung) greifen. Seit 2025 wird diese jedoch nicht mehr im Lohnsteuerabzug berücksichtigt, sodass die Entlastung erst im Rahmen der Einkommensteuerveranlagung erfolgt. Für Betroffene bedeutet das einen temporären Liquiditätsnachteil. Arbeitgeber müssen den Vorgang in der Lohnsteuerbescheinigung weiterhin korrekt ausweisen, damit die Veranlagung reibungslos funktioniert.

Für Unternehmen ergibt sich daraus ein klarer Handlungsauftrag: Frühzeitige steuerliche Simulationen in Kombination mit transparenter Kommunikation bilden die Grundlage für eine effiziente und akzeptanzstarke Ausgestaltung von Programmen.

Typische Hebel zur Optimierung sind:

- **Auszahlungszeitpunkt steuern:** Eine Verschiebung ins Folgejahr kann die steuerliche Wirkung deutlich verbessern, insbesondere bei geringeren übrigen Einkünften.
- **Zusatzzahlungen in die Rentenversicherung:** Der gezielte Erwerb zusätzlicher Rentenpunkte kann steuerlich abzugsfähig sein und Versorgungslücken schließen.
- **Vorauszahlung von Krankenversicherungsbeiträgen:** Beiträge der Basisabsicherung können unter bestimmten Voraussetzungen gebündelt steuerlich geltend gemacht werden.
- **Kirchensteuerliche Entlastungen nutzen:** In vielen Fällen sind auf Antrag Teilerlasse möglich.
- **Individuelle Gestaltungen prüfen:** In Einzelfällen können weitergehende Lösungen sinnvoll sein, etwa bei Investitionen im Rahmen betrieblicher Einkünfte.

Entscheidend ist, vorausschauend zu denken. Eine differenzierte Beratung erhöht nicht nur den individuellen Nutzen, sondern auch die Teilnahmequote an Programmen.

Sozialversicherung: Versorgungslücken vermeiden

Mit dem Ausscheiden rücken Fragen der sozialen Absicherung in den Fokus. Vorruhestands- oder Freiwilligenprogramme erfordern deshalb eine realistische Betrachtung von Rentenabschlägen sowie von möglichen Ansprüchen auf Arbeitslosengeld.

Für Unternehmen gilt: Programme sollten nicht nur rechtlich einwandfrei, sondern auch sozialversicherungsseitig belastbar konzipiert sein. Andernfalls drohen Versorgungslücken und somit Akzeptanzprobleme.

Wichtige Praxisaspekte:

- **Rentenabschläge aktiv managen:** Unter bestimmten Voraussetzungen können diese durch Ausgleichszahlungen an die Deutsche Rentenversicherung reduziert werden.
- **Krankenversicherung strategisch prüfen:** Privatversicherte unter 55 Jahren haben unter engen Voraussetzungen die Möglichkeit zur Rückkehr in die gesetzliche Krankenversicherung. Gesetzlich Versicherte müssen auch im Ruhestand Beiträge auf Renten berücksichtigen, dies wird häufig unterschätzt.
- **Prozesse sauber aufsetzen:** Zuständigkeiten klären, Fristen einhalten und Anträge korrekt platzieren. Das verhindert Leistungslücken und unnötige Kosten.

Zeitwertkonten: Flexibilität gezielt einsetzen

Zeitwertkonten sind ein wirkungsvolles Instrument, um Übergangsphasen flexibel zu gestalten. Durch Entgeltumwandlung aufgebaute Wertguthaben ermöglichen es beispielsweise, Freistellungsphasen zu finanzieren, ohne das Beschäftigungsverhältnis sofort zu beenden.

Ihr besonderer Vorteil liegt in der steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Logik: Belastungen entstehen erst in der Auszahlungsphase und fallen daher regelmäßig niedriger aus. Das schafft sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeitende Planungssicherheit.

Richtig eingesetzt können Zeitwertkonten nicht nur Kosten steuern, sondern auch sozialverträgliche Lösungen ermöglichen.

Internationaler Kontext: Komplexität beherrschbar machen

Bei grenzüberschreitenden Konstellationen – etwa bei Führungskräften mit Auslandseinsätzen oder hybriden Arbeitsmodellen – entsteht zusätzliche Komplexität. Hier stellt sich regelmäßig die Frage, welcher Staat welche Einkünfte besteuern darf.

Aktuelle Entwicklungen in der Verwaltungsauffassung führen dazu, dass Aufteilungslogiken international nicht immer einheitlich akzeptiert werden. Dadurch erhöht sich das Risiko von Doppelbesteuerungen und zusätzlichen Compliance-Anforderungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmende.

Praxisrelevant ist daher vor allem eine saubere Dokumentation. Entscheidend sind Reisekalender, Vertragsunterlagen und Besteuerungsnachweise, um Sachverhalte korrekt einzuordnen und Risiken zu minimieren.

Fazit: Früh integrieren statt nachsteuern

Erfolgreiche Personalrestrukturierungen zeichnen sich dadurch aus, dass steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Fragestellungen nicht erst nachgelagert, sondern von Beginn an mitgedacht werden. Entscheidend ist:

- frühzeitige Einbindung von Steuer- und Sozialversicherungsexperten
- Verzahnung von HR, Payroll und Tax
- individuelle statt rein standardisierter Lösungen
- transparente Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden
- sorgfältige Dokumentation – insbesondere bei internationalen Fällen

Wer diese Faktoren berücksichtigt, reduziert nicht nur Risiken und Kosten, sondern schafft die Grundlage für tragfähige und akzeptierte Restrukturierungsprogramme.

Die Autoren



Nancy Adam, *Rentenberaterin und Partnerin bei der EY Tax GmbH im Bereich People Advisory Services. Sie berät Unternehmen in nationalen und internationalen Sozialversicherungsfragen und begleitet Restrukturierungsprogramme.*



Gerrit Wagner, *Rechtsanwalt, Steuerberater und Director bei der EY Tax GmbH im Bereich People Advisory Services. Er berät Unternehmen bei allen vergütungsrechtlichen Fragestellungen und begleitet Restrukturierungsprogramme.*

Vom Abbau zur Perspektive:

Wie moderne Restrukturierung Wert schafft

Von Nadine Stadtfeld

Restrukturierung ist längst kein Ausnahmezustand mehr, sondern Realität im permanenten Wandel. Doch während Unternehmen ihre Organisationen immer schneller anpassen müssen, bleibt ein entscheidender Faktor oft unterschätzt: Der Umgang mit Trennungen. Er entscheidet über Vertrauen, Leistungs- und Zukunftsfähigkeit und darüber, ob Transformation gelingt oder scheitert. Wer Übergänge professionell gestaltet, stärkt nicht nur die Betroffenen, sondern die gesamte Organisation.

Eine erfolgreiche Restrukturierung braucht mehr als Zahlenlogik. Der Wandel in der Arbeitswelt verläuft längst nicht mehr zyklisch, sondern permanent und mit wachsender Geschwindigkeit. Doch zentrale Systeme für strategische Personalplanung, Weiterbildung und interne Mobilität halten diesem Tempo nicht stand. Aktuelle Daten zeigen: Unternehmen greifen weiterhin reflexhaft zum Personalabbau, obwohl das spätere Neubesetzen identischer Rollen deutlich teurer wird.

Das Grundproblem ist dabei strukturell: Organisationen transformieren sich schneller, als ihre People-Systeme es abbilden können. Gleichzeitig steigt die Relevanz einer professionellen Begleitung im Trennungsprozess, insbesondere in Zeiten, in denen Social Media potenziell jede Entscheidung öffentlich sichtbar macht.

„Unser Technologiekunde entschied sich für LHH als Partner, weil wir Mitarbeitende aus langjähriger Beschäftigung sicher in eine neue berufliche Welt begleiten. Das Projekt stärkte die Zuversicht, eröffnete neue Perspektiven und machte Veränderung zu einer echten Chance."

Svyatoslav (Svetik) Shalayoda
Senior Vice President DACH & BNP,
Geschäftsführer LHH Deutschland

Zentrale Ergebnisse der LHH-Studie (2025)
Belastung und Wahrnehmung

Im Rahmen einer LHH-Studie wurden zwischen Oktober und Dezember 2025 rund 8.000 Mitarbeitende und rund 3.000 Führungskräfte befragt. Die Studie zeichnet ein klares Bild: Restrukturierungen sind für Unternehmen zu einem Stresstest geworden: kulturell, reputativ und führungsseitig.

Hier der QR-Code, der zur Studie führt:

Doch was genau macht Restrukturierung so anspruchsvoll?

1. Restrukturierung als Dauerbelastung Organisationen und HR

Organisationen bewegen sich in permanenten Veränderungsschleifen. Für HR führt das zu einer dauerhaften operativen und emotionalen Überlastung. Ohne belastbare Strukturen entstehen Erschöpfung, Fehleranfälligkeit und Instabilität.

64 Prozent der HR-Führungskräfte berichten bereits von einer deutlichen Beeinträchtigung ihres Wohlbefindens. Die hohe Komplexität und der Erwartungsdruck machen HR zum Engpass der Transformation.

Ohne gezielte Entlastung steigt das Risiko für Verzögerungen, rechtliche Fehler und Reputationsschäden.

2. Schlechte Exit-Prozesse gefährden Kultur und Marke

Offboarding ist heute ein Reputationsrisiko. Fehler werden sichtbar: sowohl intern als auch extern. Vertrauen, Loyalität und Produktivität sinken spürbar.

Der Exit-Moment ist ein kultureller Stresstest. Schlechte Trennungen zerstören in Stunden, was über Jahre aufgebaut wurde.

3. Social Media verstärkt die Risiken

46 Prozent der Mitarbeitenden würden ihre Entlassungssituation aufzeichnen, 63 Prozent der HR-Leader fürchten eine Veröffentlichung. Jede Trennung kann viral gehen.

Unternehmen brauchen Social-Media-resiliente Prozesse und Führungskräfte, die sicher kommunizieren. Ein einzelnes Gespräch kann zur öffentlichen Krise werden.

4. Die „Bleibenden" entscheiden über die Zukunftsfähigkeit

Restrukturierungen wirken tief in die Organisation hinein. Moral, Produktivität und Vertrauen hängen davon ab, wie fair und professionell Trennungen gestaltet werden.

Ohne gezielte Stabilisierung der Bleibenden drohen Produktivitätsverluste, stille Kündigungen und eine zweite Welle der Fluktuation.

5. Führung wird zum kritischen Erfolgsfaktor in der Restrukturierung

Kritische Gespräche gehören zu den anspruchsvollsten Führungsaufgaben und werden selten trainiert. Unsicherheit führt zu Fehlern, die sich unmittelbar auf Kultur und Reputation auswirken.

Befähigung wird zum Pflichtprogramm. Unvorbereitete Führungskräfte erhöhen Risiken, verlangsamen Prozesse und verschärfen emotionale Belastungen.

6. Standardisierte Unterstützungsangebote greifen zu kurz

Maßnahmen wirken nur, wenn sie zur Situation passen: Branche, Qualifikationsprofile, Altersstruktur. „One-size-fits-all" funktioniert nicht.

Passgenauigkeit entscheidet über Wirksamkeit. Falsche Angebote erzeugen Ablehnung, Misstrauen und Verzögerungen.

7. Angst und Unsicherheit blockieren Entscheidungen

56 Prozent der Mitarbeitenden zweifeln an ihren Skills, 67 Prozent berichten von Angst. Ohne Perspektive, Orientierung und Finanzklarheit unterschreibt niemand freiwillig eine Aufhebungsvereinbarung. Das verlangsamt Programme, erhöht Klagerisiken und belastet Führungskräfte zusätzlich.

Aus diesen Herausforderungen ergibt sich eine klare Konsequenz: Restrukturierung braucht heute professionelle Übergänge für Betroffene, Führungskräfte und die Organisation.

Praxisbeispiel: Führung als entscheidender Hebel in der Restrukturierung

Ein Automobilunternehmen stand vor der Aufgabe, innerhalb kurzer Zeit mehrere hundert Mitarbeitende abzubauen. Die größte Herausforderung lag nicht in der Strukturmaßnahme selbst, sondern in der Fähigkeit der Führungskräfte, die Veränderung professionell zu begleiten.

Ansatz

- Verpflichtende Trainings zum Führen kritischer Gespräche vom Vorstand bis zum First-Time-Manager.
- Fokus auf Gesprächssicherheit, Empathie und konsistente Botschaften.
- Ergänzende Unterstützungsangebote für Betroffene, trotz verfügbarer KI-Tools wie ChatGPT, Jobbörsen und Selbstvermarktungsplattformen.
- Umsetzung im Rahmen gemeinsamer Projekte von LHH und EY, mit besonderem Augenmerk auf Passgenauigkeit: Industrie, Qualifikationsprofile, Altersstruktur.

Ergebnis

- Führungskräfte agierten sicherer und konsistenter.
- Gespräche verliefen professioneller und konfliktärmer.
- Mitarbeitende bewerteten den Prozess als fairer und transparenter.
- Das Unternehmen konnte die Restrukturierung stabil und sozialverträglich umsetzen.

Erst die Kombination aus professioneller Führungsvorbereitung, Perspektivberatung und Finanzklarheit schafft Orientierung und Entscheidungsfähigkeit.

Wie gestalten wir Restrukturierung professionell und wirkungsvoll?

1. Perspektive und finanzielle Klarheit wirken
Die erfolgreichsten Veränderungsprogramme setzen auf Freiwilligenprogramme, die Perspektivberatung mit Finanzberatung kombinieren. Betroffene erhalten Unterstützung und entwickeln erste realistische Zukunftsszenarien. Zu Beginn gaben 87 Prozent der Kandidaten der LHH-Studie an, einen ähnlichen Job in einem vergleichbaren Unternehmen anzustreben. Gleichzeitig schafft eine transparente Finanzanalyse Klarheit für Entscheidungsprozesse, insbesondere im Zusammenspiel mit Outplacement oder Transferlösungen. Auch Sprache wirkt hierbei: Während „Outplacement" das Ende signalisiert, steht „Newplacement" für einen Neuanfang. Inhaltlich vergleichbar, emotional jedoch mit völlig unterschiedlicher Wirkung.

2. Newplacement und Transferinstrumente sind in Zeiten von KI entscheidend
Für Unternehmen bedeutet das: Personalstrukturen müssen in immer kürzeren Zyklen angepasst werden, während sich Kompetenzanforderungen schneller verschieben, als traditionelle HR-Prozesse mithalten können. Gleichzeitig steigen die Erwartungen an einen professionellen, transparenten und sozial verantwortlichen Umgang mit Restrukturierungen.

In diesem Spannungsfeld rücken zwei Instrumente in den Mittelpunkt: Newplacement-Programme und Transferinstrumente. Beide zielen darauf ab, Transformationen verantwortungsvoll zu gestalten, erfüllen jedoch unterschiedliche Funktionen.

3. Newplacement schafft individuelle Orientierung in einer Arbeitswelt im Wandel
Newplacement ist das wirksamste Instrument für individuelle Trennungen, insbesondere in Märkten mit guten Wiederbeschäftigungschancen. KI beschleunigt den Wandel von Routinen und Jobprofilen, während gleichzeitig neue Geschäftsmodelle und veränderte Wertschöpfungsketten die Wirtschaft tiefgreifend transformieren. Diese Entwicklungen verstärken sich gegenseitig und erzeugen eine Dynamik, die klassische HR Prozesse kaum noch abbilden können. Dadurch steigt der Bedarf an individueller Begleitung. Betroffene werden dabei unterstützt, ihre Stärken zu erkennen, Zukunftskompetenzen aufzubauen und sich im Arbeitsmarkt neu zu positionieren.

Der persönliche Faktor ist dabei entscheidend: Empathie, Coaching, emotionale Stabilität und individuelle Marktstrategien bleiben durch KI unersetzbar. Gleichzeitig lernen Teilnehmende, neue Technologien wie KI gezielt für ihre berufliche Neuorientierung zu nutzen, etwa durch simulationsbasierte Interviewtrainings oder KI-optimierte Lebensläufe.

4. Transferinstrumente ermöglichen strukturierte Transformation für ganze Belegschaften
Transferinstrumente wie Transfergesellschaften entfalten ihren größten Nutzen bei größeren, strukturellen Veränderungen, wie sie aktuell in der Automotivebranche zu beobachten sind. Mitarbeitende benötigen Zeit für Qualifizierung, finanzielle Sicherheit und professionelle Unterstützung, um ihre Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig aufzubauen. Transfergesellschaften schaffen dafür einen geschützten Rahmen.

Unternehmen wiederum profitieren von sozialem Frieden, geringeren Klagerisiken und einer verantwortungsvollen Transformation. Transfermaßnahmen werden von Mitbestimmung und auch Gewerkschaften mitgetragen, was ihre Umsetzbarkeit deutlich erhöht. LHH weist in diesem Kontext durch die Zertifizierung als Transferträger durch das KOMPETENZNETZ Transformationsberatung der IGBCE geprüfte Expertise und Qualität nach. Besonders relevant sind diese Lösungen bei hohem Qualifizierungsbedarf oder wenn ganze Berufsgruppen betroffen sind, etwa bei Produktionsmitarbeitenden im Zuge von Automatisierung und neuen Fertigungstechnologien.

Vier entscheidende Aspekte moderner Restrukturierung

These 1: Kontinuierlicher Wandel überfordert bestehende People-Systeme

Organisationen verändern sich heute schneller als Planungs-, Lern- und Mobilitätsstrukturen Schritt halten können. Die Folge sind ineffiziente und kostenintensive Restrukturierungen.

These 2: Schlechte Offboarding-Prozesse werden zum Reputationsrisiko

Exit-Erlebnisse werden durch Social Media zunehmend öffentlich und entwickeln sich damit zu einem Reputationsrisiko.

These 3: HR und Führungskräfte geraten immer stärker unter Druck

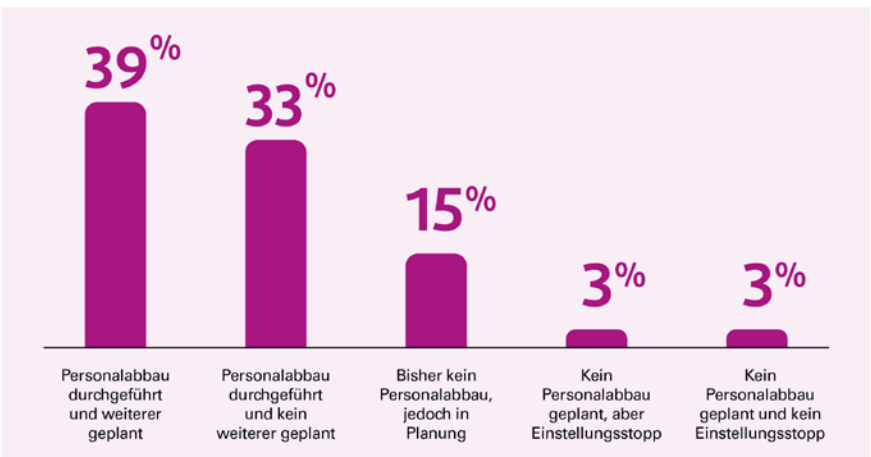
HR trägt eine enorme emotionale und organisatorische Last. Gleichzeitig fehlt vielen Führungskräften die Vorbereitung, Sicherheit und Kommunikationsexpertise für kritische Gespräche.

These 4: Sozialverantwortliche, individualisierte Unterstützungsmaßnahmen entscheiden über den Erfolg

Menschen benötigen Orientierung und finanzielle Klarheit, um tragfähige Entscheidungen zu treffen. Unternehmen sollten deshalb kontextabhängige, maßgeschneiderte Lösungen wie Perspektivberatung, Newplacement oder Transfermodelle einsetzen.

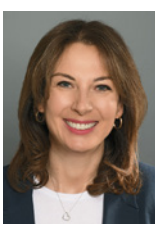
Fazit: Warum beides unverzichtbar ist

Der beschleunigte Wandel der deutschen Wirtschaft macht Restrukturierung zur Daueraufgabe und verschiebt den Fokus: Nicht der Personalabbau selbst entscheidet über den Erfolg, sondern die Qualität der Übergänge. Genau deshalb braucht es beides: Perspektivberatung und finanzielle Klarheit für die Betroffenen sowie die Bereitstellung von Newplacement und Transferinstrumenten. Erst diese Kombination schafft Orientierung, Entscheidungsfähigkeit und sozial verantwortliche Transformation.



Personalabbau wird zum Regelfall: 87 Prozent der HR-Führungskräfte geben an, dass sie in 2026 Personalabbau durchgeführt haben oder planen. *Quelle: LHH-Studie*

Die Autorin



Nadine Stadtfeld, *Geschäftsführerin der LHH in Deutschland, begleitet seit 15+ Jahren Transformationsprojekte mit dem Fokus auf sozialverantwortliche und effiziente Umsetzung für Unternehmen und betroffene Mitarbeitende.*

Als weltweit führender Anbieter im Outplacement unterstützt LHH jährlich rund eine halbe Million Menschen dabei, neue Chancen zu ergreifen. Denn Restrukturierung ist längst keine rein operative Aufgabe mehr, sondern eine strategische und wird in Zeiten permanenter Veränderung zum Prüfstein für Führung, Kultur und Zukunftsfähigkeit.