APRIL 2026

+ BITCOIN-KRISE Warum Gold in Kriegszeiten besser schützt

DE 11,00 EUR

manager magazin



LUXUS
Wie ein Autoboss Gucci retten will

KI-Alarm

OpenAI und Anthropic attackieren die Softwareriesen. Eine massive Bedrohung – auch für andere Branchen.



SIEMENS
Wirbel um die Gründerfamilie

VONOVIA
Der neue Chef in der Schuldenfalle

Deutschland EUR 11,00 / Benelux EUR 12,60
Frankreich EUR 13,00 / Griechenland EUR 13,60
Italien EUR 13,00 / Österreich EUR 12,00
Portugal EUR 15,50 / Schweiz sfr 17,70 / Spanien EUR 13,00
4 190663 411001 04


olymp.com
OLYMP
Matthew McConaughey
Oscar-Winning Actor
and Bestselling Author

EDITORIAL

US-Präsident Donald Trump treibt die Welt von einer Krise in die nächste, mit dem Angriff auf Iran erschüttert er auch die globale Wirtschaft. Dabei steuern die Unternehmen ohnehin in den wohl fundamentalsten Umbruch seit der Einführung des World Wide Web Anfang der 90er-Jahre: Die künstliche Intelligenz (KI) nimmt monströses Tempo auf. Neue KI-Werkzeuge haben die Entwicklung von Software binnen Monaten auf den Kopf gestellt. Programmierer schreiben keine Zeile mehr selbst; bei aufgeschreckten Softwareriesen wie SAP wird der „Code Red" ausgerufen. Meine Kollegen Jonas Rest und Caspar Schlenk trafen Gesprächspartner – keine Programmierer –, die gerade eigene Software entwickelten. Das Fazit unserer Titelstory: Diese Revolution wird auch andere Industrien umwälzen – und wohl Millionen Jobs überflüssig machen. *Achtung, AI* – Seite 22.

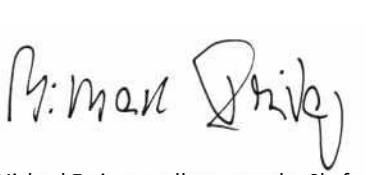


Treffen im Pariser Luxusambiente: Kering-Chef **Luca de Meo** (l.) empfing mm-Reporter **Martin Mehringer**

Ein schlechter Start mit Luca de Meo?
Dafür brauchte mein Kollege Martin Mehringer nur eine Getränkeorder. Ein Cappuccino am späten Nachmittag, das war ein No-Go; so viel Italien steckt dann doch noch in dem kosmopolitischen Starmanager. Aber dann, „wir sind ja gastfreundlich", nahm sich de Meo in Paris eine Stunde Zeit, um über seine heikle Mission zu sprechen. Der Automann, gefeiert als Retter von Renault, soll den strauchelnden Luxusgiganten Kering sanieren. Insbesondere die Legende Gucci muss er neu beleben. Kann das gelingen? *Tour de luxe* – Seite 42.

Die Airlines trifft der Irankrieg extrem.
Die Kerosinkosten steigen, die arabischen Giganten wie Emirates, Etihad und Qatar Airways fliegen ihre Zentren in Dubai oder Doha nur noch sehr eingeschränkt an. Lufthansa-CEO Carsten Spohr will 2026 eigentlich in Ruhe das 100-Jährige der Fluggesellschaft feiern. Als er jetzt unseren Reporter Michael Machatschke zum Interview empfing, unterhielten sich die beiden jedoch auch über die Folgen des Konflikts. Spohr sinnierte, die EU werde vielleicht umdenken. Nicht länger heimische Airlines wie die Lufthansa benachteiligen und so die europäische Souveränität schwächen. Die Golf-Carrier hätten „gänzlich andere Sozialstandards", auch die Umweltauflagen der EU gälten für sie nicht. Spohrs Forderung: *„So können wir in Europa nicht weitermachen"* – Seite 62.

Eine friedliche Lektüre wünscht Ihnen Ihr



Michael Freitag, stellvertretender Chefredakteur
(chefredaktion@manager-magazin.de)

Foto: Alex Cretey Systermans / manager magazin

INHALT



22
Schaffen Armeen von KI-Agenten: Die Anthropic-Gründer **Daniela** und **Dario Amodei**

Titel

22 **Künstliche Intelligenz** Die KI-Revolution erschüttert die Softwareriesen. Inside-Analyse eines epochalen Umbruchs.

Namen und Nachrichten

8 **Siemens** Neuaufstellung in der Gründerfamilie – und im Aufsichtsrat.

10 **Deutsche Bank** Millionenvergleich mit einem ehemaligen Mitarbeiter.

11 **Bayer** CEO Bill Anderson zieht Donald Trump auf seine Seite.

12 **Brose** Der Autozulieferer bläst die Partnersuche offenbar wieder ab.

13 **Deutsche Bahn** Das vermeidbare Fiasko um Finanzchefin Karin Dohm.

14 **Helsing** Wie Spotify-Gründer Daniel Ek die Drohnenfirma mitlenkt.

16 **Signa** Teurer Streit um René Benkos ultraluxuriöse Villen.

18 **Aussteiger** Sanierer Hans-Norbert Topp verabschiedet sich bei Gerresheimer.

18 **Adidas** Warum der WM-Ball für Ärger sorgt.

19 **UniCredit** CEO Andrea Orcel kürzt mächtig – böses Omen für die Commerzbank?

Unternehmen und Management

30 **Vonovia** Kann der neue Chef Luka Mucic den Wohnungskonzern aus der Schuldennot retten?

36 **BMW** Der scheidende Chef Oliver Zipse teilt aus – gegen Politik und Konkurrenten.

42 **Kering** Ausgerechnet Autostar Luca de Meo soll die Gucci-Mutter sanieren. Sein Plan.

48 **Wirecard** Ex-Chef Markus Braun gibt sich vor Gericht als dümmster CEO Deutschlands.

54 **ProSiebenSat.1** Wie ein Himmelfahrtskommando die Turbowende schaffen will.

59 **Vorwärts immer!** Christoph Bornschein fordert eine Algorithmussteuer.



98
Entzaubert: Die tiefe Krise des Bitcoin

36
Antriebskonservativ: BMW-Chef **Oliver Zipse** bleibt dem Verbrenner treu



62 **Lufthansa** Vorstandschef Carsten Spohr über die Golf-Airlines und Europas Autonomie im Luftverkehr.

67 **Menschenskinder** Standpauken wegen Faulheit helfen niemandem, findet Janina Kugel.

68 **CTS Eventim** Das irre Werk von Konzert- und Ticket-Guru Klaus-Peter Schulenberg.

74 **Ford** Der Autohersteller kämpft in Europa gegen die Bedeutungslosigkeit. Das Führungsduo sieht eine letzte Chance.

80 **ZF Friedrichshafen** Der bizarre Streit um das Erbe von Luftfahrtpionier Zeppelin.

86 **Mobile.de** Die Eigentümer wollen aussteigen. Aber die Stimmung sinkt gefährlich.

Fotos: Jessica Chou, Álex Lopez / manager magazin, Dirk Bruniecki / manager magazin

Titelthemen sind blau hervorgehoben.

APRIL 2026

● **Mittelstand Spezial**

92 Igus Wie Kunststoffe von Köln aus die Welt erobern.

96 Kolumne Klaus Schweinsberg über mangelnde Hartnäckigkeit bei Firmenerben.

Portfolio

98 Bitcoin Der Star der Kryptowährungen ist abgestürzt. Warum der Crash vorerst gefährlich bleibt.

106 Magisches Viereck Henrik Müller über das größte Gift für die Wirtschaft: Unsicherheit.

110 Cybersecurity Wo jetzt die Chancen für Anleger liegen – und worauf sie achten sollten.

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

Leben

116 ME/CFS Die stille Epidemie – und wie private Stifter und Spenderinnen helfen.

124 Workation Arbeiten und Achtsamkeit üben in Kyoto.

125 After Work Medientipps aus der mm-Redaktion.



62 „So können wir in Europa nicht weitermachen“: Lufthansa-Lenker **Carsten Spohr**

Fotos: Marc Krause / manager magazin, Helena Lea Manhartsberger / manager magazin



116 Millionenspenden: Unternehmerin **Gabriele Ströck** unterstützt die ME/CFS-Forschung

126 New Month, New Me Der Duft des Erfolgs – die neuen Parfümtrends.

127 Stilkritik Feiert die Pilotenbrille mit Emmanuel Macron ein Comeback?

127 Uhrenduell Glasbodenmodelle von Audemars Piguet und Louis Vuitton.

129 Ausfahrt im Lotus E-Racer Emeya.

Standards

3 Editorial

6 Firmen- und Personenregister

128 Impressum

130 Was macht eigentlich ... der umstrittene Finn-Auto-Gründer Max-Josef Meier?

Täglich für Sie da: manager-magazin.de

ANZEIGE

Cloud und Logistik

20-21 Erfolgsgeschichte PVS Europe: Wie eine zuverlässige, flexible IT-Infrastruktur für den E-Commerce erfolgreich etabliert wird.

Brought to you by Vodafone Business

REGISTER

FIRMEN

1
142k 18

A
ABB 95
Active Ownership Capital 18
Adelta 114
Adevinta 86
Adidas 18
Airbnb 37
Airbus 40, 81
Allianz Global Investors 110
Alvarez & Marsal 57
Amazon 23, 56, 89
Anthropic 23, 59
Aonic 130
Apollo 28
Apple 104
Audemars Piguet 127
Auger 23
Aumovio 13
AutoScout24 86
Autotrader 89

B
B2venture 27
Bain 47
Bank of America 10
Bayer 11
BHS Aviation 12
BlackRock 8
Blackstone 86
Bloomberg 101
Blue Owl 28
BMW 37
Börse Stuttgart 102
Boston Consulting Group 47, 76
Brose 12
Buwog 32

C
Cantor Fitzgerald 100
Caterpillar 113
Changan 78
Cherry Ventures 28
Cinven 89
Clio 27
Cloudflare 111
Coinbase 104
Commerzbank 19
Continental 13
Creed 45
Crowdstrike Holdings 111
CTS Eventim 69
CyberArk Software 112

D
DEAG Deutsche Entertainment 70
Deloitte 89
Deutsche Bahn 13, 110
Deutsche Bank 10, 46, 71, 101
Deutsche Wohnen 32
DHL 27
Dior 126
Dirk Becker Entertainment 71
Dornier 81

E
Ebay 88
Egon Zehnder 8, 57
Emirates 35
Ennoconn 113
EQT 88
Euro Pacific Asset Management 101

F
Finn 130
FKP Scorpio 71
Flowtex 49
Ford 3, 74
Foxconn 113

G
Gagfah 32
Gartner 112
Geely 44, 75, 129
General Atlantic 27
General Motors 76
Gerresheimer 18
Goldman Sachs 12, 28, 104
Google 23, 58, 89

H
Heidrick & Struggles 110
Henry Jullien 127
Horse 78
HP Inc. 114
HSBC 42
HubSpot 24
HVB 19

I
IBM 110
ICM Investmentbank 112
Igus 92
Imperva 112
Infineon 112

J
Jenoptik 83
Jepsen Autogruppe 88
JP Morgan 28, 32

K
Kalshi 100
Kering 42
KKR 72
Klarna 23
Koç Holding 77
Kontron 112
KPMG 50
KPS Concertbüro 72
KPS-Gruppe 70
Kuka 95

L
L:A Bruket 126
L'Oréal 46
LinkedIn 31
Live Nation 71
Lotus 129
Louis Vuitton 127
Lufthansa Technik 35
LVMH 44, 127

M
Madrigal 114
Magnetic 26
Maybach 81
Mayhoola 46
Mazda 77
Media for Europe 54
Mediaset 58
Mediaset España 57
Mercedes-Benz 37, 81
Metaplanet 104
Microsoft 113
Miele 96
Mini 40
Mitodicure 122
Mobile.de 86
Monte dei Paschi di Siena 10

N
Northvolt 39
Notion 26
Nvidia 59, 112

O
OpenAI 23
Otosan 78

P
Palo Alto Networks 111
Permira 86
Personio 28
Philipp Holzmann 49
Picus 130
Point Nine Capital 24
Polymarket 100
PPF 57
Prima Materia 14
Project A 27
ProSiebenSat.1 54, 130
Publitalia '80 58

R
Renault 39, 42, 75
Reuters 57
Rivian 76
Roche 10
Rolls-Royce 40, 81
Rolls-Royce Power Systems 82
RTL 54

S
Sal. Oppenheim 71
Salesforce 23
SAP 23, 31
Saudi Aramco 44
Scout24 86
SemiAnalysis 24
Semmel Concerts 71
ServiceNow 26
Seven.One Entertainment 58
Seven.One Media 58
Siemens 8
Siemens Energy 8
Siemens Healthineers 8
Signa Holding 16
Sixt 18
SNCF 113
Spotify 14, 25
Staffbase 27
Stellantis 38, 77
Strategy 102
Stylight 130
Superstruct Entertainment 72

T
Teroxx 102
Tesla 76
Tether 100
Thales 112
Toyota 40, 76
Tradias 102
Trump Media & Technology Group 104
TSMC 112
Twenty One Capital 101

U
Uber 37
UBS 28
UniCredit 19
Unilever 94

V
Vodafone 32
Volkswagen 38, 44, 75, 89
Vonovia 31
Voya Investment Management 112

W
Wirecard 49
Workday 23

X
Xiaomi 74

Z
Zalando 130
Zara 47
ZF Friedrichshafen 81

PERSONEN

A
Althaus, Dirk 112
Altman, Sam 24
Amodei, Daniela 24
Amodei, Dario 24
Anderson, Bill 11
Andreessen, Marc 24
Ardoino, Paolo 101
Armstrong, Brian 104
Arnault, Bernard 44, 127
Arnault, Jean 127

B
Baumann, Werner 11
Baumbick, Jim 76
Baur, Florian 89
Behrends, Uta 121
Bellenhaus, Oliver 49
Bellettini, Francesca 47
Benioff, Marc 28
Benko, René 16
Berlusconi, Pier Silvio 54
Berninger, Matthias 11
Berninghaus, Dieter 17
Bezos, Jeff 127
Bhatia, Ajay 86
Biden, Joe 107
Birkenstock, Jonas 34
Bizzarri, Marco 45
Blase, Carsten 94
Blase, Frank 92
Blase, Günter 92
Blase, Margret 92
Blümcke, Simon 84
Bodden, Olaf 118
Brandenstein-Zeppelin, Albrecht von 81
Brandenstein-Zeppelin, Frederic von 82
Braun, Markus 49
Braunstein, Harald 130
Breitenecker, Markus 56
Buch, Rolf 31
Buffett, Warren 104
Bukele, Nayib 102
Burry, Michael 102
Busch, Roland 10

C
Cherny, Boris 25
Clark, Dave 23
Cochrane, Adam 46
Craig, Daniel 127
Cruise, Tom 127

D
de Meo, Luca 42, 75
Dierlamm, Alfred 52
Diess, Herbert 44
Dittmar, Marius 18
Dohm, Karin 13
Dornier, Conrado 82
Draper, Tim 100

E
Ek, Daniel 14
Erffa, Stephan von 49

F
Farley, Jim 74
Födisch, Markus 49
Foresti, Michele 10

G
Gatzer, Werner 13
Gentz, Robert 130
Gerovich, Simon 104
Giordani, Marco 54
Giustra, Frank 102
Göldi, Andreas 27
Greca, Senada 130
Green, Neil 32
Grimshaw, Nicholas 94
Gruber, Franz Eduard 84
Gulden, Bjørn 18
Gursky, Andreas 94
Gvasalia, Demna 45

H
Habets, Bert 57
Harendza, Lennart 58
Heinemann, Florian 27
Heinemann, Jan 18
Herberg, Axel 18
Heydecke, Jörg 119
Hirschhausen, Eckart von 119
Hirschheydt, Philipp von 13
Hohmann, Monika 33
Holt, Hendrik 125
Hopp, Dietmar 69
Hoskinson, Charles 100
Huang, Jensen 59

I
Infantino, Gianni 104

J
Jacobi, Johannes 111
Jaffé, Michael 51
Jagger, Mick 72
Janz, Christoph 24

K
Kaiser, Roland 71
Kardashian, Kim 130
Klatten, Susanne 39
Klein, Christian 27, 31
Klum, Heidi 56
Knopfler, Mark 70
Köhler, Niklas 14
Kraußlach, Theres 52
Krug, Stefan 12
Krüger, Harald 38
Krüger, Malte 90
Krugman, Paul 100
Kuma, Kengo 124
Kurz, Sebastian 16
Kyriacou, Maria 57

L
Laboure, Marion 101
Lang, Ricarda 119
Lauterbach, Karl 118
Lemkin, Jason 25
Lieberger, Marek 71
Limitless, Lexie 77
Löcher, Stefan 71
Ludwig, Michael 69
Lussana, Nicola 55
Lutnick, Brandon 100
Lutnick, Howard 100

M
Maas, Christian 86
Macron, Emmanuel 127
Madonna 71
Magin, Jenny 122
Marsalek, Jan 49
Marx, Johannes 88
McDermott, Bill 28
Meermann, Christian 28
Meier, Max-Josef 130
Meier, Reinhard 130
Merkel, Angela 95
Merz, Friedrich 83
Messerer, Markus 58
Michele, Alessandro 45
Middendorf, Benedikt 89
Miedreich, Mathias 84
Mildner, Martin 57
Minaj, Nicki 104
Minkmar, Nils 125
Monbiot, George 120
Montague, James 125
Moore, Demi 45
Moss, Kate 45
Mucic, Luka 31
Müller-Westernhagen, Marius 72

N
Nagel, Joachim 110
Naidoo, Xavier 16
Nedeljković, Milan 37
Netanjahu, Benjamin 106
Niederhauser, Hannes 112
Novogratz, Mike 100

O
O'Laughlin, Doug 24
Orcel, Andrea 19
Orlopp, Bettina 19

P
Pabst, Henrik 54
Paessler, Dirk 122
Palla, Evelyn 13
Palm, Ulrich 82
Piccolella, Matt 25
Pinault, François 44
Pinault, François-Henri 42
Pliessnig, Christoph 102
Provost, François 75

Q
Quandt, Stefan 39

R
Raab, Stefan 56
Rajan, Bob 57
Rambourg, Erwan 42
Reiche, Katherina 107
Reil, Torsten 14
Resta, Ilaria 127
Riethmüller, Julia 86
Ritter, Rubin 130
Röhrhoff, Uwe 18
Rollins, Brooke 11
Ronaldo, Cristiano 125
Rosskamp, David 26
Roßmann, Dirk 69
Rosteck, Thomas 112
Rowley, Stuart 76

S
Samwer, Alexander 130
Sanders, Bernie 59
Saylor, Michael 102
Scheibenbogen, Carmen 120
Scherf, Gundbert 14
Schiff, Peter 101
Schmelzer, Dirk 86
Schneider, David 130
Schneider, Ulf Mark 8
Scholz, Olaf 83
Schulenberg, Klaus-Peter 69
Schuster, Wolfgang 83
Semmelmann, Dieter 71
Siemens, Nathalie von 8
Siemiatkowski, Sebastian 23
Snabe, Jim Hagemann 8
Söderström, Gustav 25
Solomon, David 104
Springsteen, Bruce 70
Steinberger, Peter 25
Steinhäuser, Sebastian 27
Storch, Beatrix von 84
Stoschek, Maximilian 12
Stoschek, Michael 12
Streit, Clara 31
Ströck, Christoph 118
Ströck, Gabriele 118
Ströck, Philipp 119
Swords, Erik 110

T
Telgenbüscher, Joachim 125
Thieme, Katja 86
Topp, Hans-Norbert 18
Trump, Donald 11, 77, 100, 106
Trump, Donald Jr. 104
Trump, Eric 104

U
Unger, Knut 34

V
Voelkel, Matthias 102
von der Leyen, Ursula 112

W
Walter, Dirk 86
Weingärtner, Christian 74
Wess, Norbert 16
Wiele, Andreas 57
Wiese, Inga 86
Wiles, Susie 11
Winterscheidt, Joko 56

Y
Yegge, Steve 25

Z
Zimmer, Hans 71
Zinkann, Peter 96
Zipse, Oliver 37
Zuckowski, Rolf 119

LIVING DELUXE

LUXURY REAL ESTATE

WÖRTHERSEE

The Grand: Seeanwesen für höchste Ansprüche in absoluter Bestlage









Parkähnliche Grundstücksfläche 27.815 m² in Naturruhelage | historische Villa mit 5 Nebengebäuden | Uferlänge über 300 m
Wellnessbereich | Bootshaus für 4 Boote | atemberaubender Panoramablick | vielseitiges Nutzungspotenzial | Kaufpreis auf Anfrage

Thomas Hopfgartner | info@livingdeluxe.com | +43 664 53 15 300
livingdeluxe.com

Kontroll-verlust

SIEMENS Die Nachfahren des Konzerngründers suchen ein neues Oberhaupt und hadern wohl mit dem designierten Chefaufseher.

Die Welt verändert, wer „neu und anders denkt“, postulierte einst **Werner von Siemens**. Seine Nachfahren versuchen, diesen erfinderischen Geist bis heute weiterzutragen. Sie verstehen sich, so hat es Clanchefin **Nathalie von Siemens** (54) einmal formuliert, als „Hort der Stabilität“ für die Siemens AG. Mit 6,1 Prozent der Anteile sind die Erben zwar hinter dem US-Vermögensverwalter BlackRock nur der zweitgrößte Aktionärsblock. Doch ausgestattet mit der Bedeutung der Historie und einem Aufsichtsratssitz verfügen sie über deutlich mehr Macht und das nötige Sendungsbewusstsein: Sie wollen sicherstellen, dass das 1847 in Berlin gegründete Startup ein „Stay-up“ bleibt. Ein Weltkonzern für die Ewigkeit.

Für diese Aufgabe, so scheint es, braucht der etwa 300 Mitglieder umfassende Siemens-Clan selbst immer mal frische Denkanstöße. Dann und wann auch ein neues Oberhaupt. Bald dürfte es wieder so weit sein – und die Gruppe sollte sich besser einigermaßen zügig festlegen. Denn bei Siemens steht auch ein Wechsel an der Spitze des Aufsichtsrats an. Und der bisherige Favorit **Ulf Mark Schneider** (60) gefällt der Familie offenbar nur bedingt.

Nathalie von Siemens, so viel steht laut Insidern fest, will nicht mehr als Frontfrau der Familie fungieren. Die Ururenkelin des Firmengründers dürfte den Siemens-Aufsichtsrat spätestens bei der nächsten Hauptversammlung im Februar 2027 verlassen. Auch aus dem Kontrollrat des Klinikausrüsters Siemens Healthineers könnte sie aussteigen. Längst läuft im Geheimen die Suche nach einem Nachfolger oder einer Nachfolgerin.

Bis zu 15 Mitglieder der Familie, so Eingeweihte, sollen zum engeren Kandidatenkreis zählen. Die Personalberater von Egon Zehnder begleiten den Prozess. Ein erstes „Auswahlwochenende“ hat bereits stattgefunden. Es geht um ein großes Erbe, Macht, Prestige und viel Geld. Die Familie möchte sich zu „internen Prozessen“ nicht äußern.



Mächtige Fans: Siemens-Oberkontrolleur **Jim Snabe**



Buhmann: Ex-Nestlé-CEO **Mark Schneider** „brennt“ für Siemens

Ihre Stimmen, geparkt in diversen Investmentvehikeln und Stiftungen, hat die Familie gepoolt. Rechnerisch ergibt sich aus ihrer Beteiligung an dem Technologiekonzern sowie aus einem Anteil von 1,9 Prozent an Siemens Energy aktuell ein Wert von 13,9 Milliarden Euro (siehe Grafik Seite 10). Das tatsächliche Vermögen der Sippe dürfte aber deutlich größer sein. Allein über Dividenden strich die Familie seit 2015 mehr als 2 Milliarden Euro ein.

Anders als früher stellt der Clan zwar keine Vorstands- oder Aufsichtsratschefs mehr bei Siemens. Dennoch verfügt er über beträchtlichen Einfluss. „Innerhalb der Organisation hört man schon auf die Familie“, sagt ein Insider. Ihre Weitsicht werde geschätzt. Und über regelmäßige Treffen mit Topmanagern und ihr Mandat im 20-köpfigen Kontrollrat hält sich die Erbengemeinschaft bestens informiert.

Familienvertreterin im Aufsichtsrat ist seit 2015 Nathalie von Siemens. Insidern zufolge begründet sie ihren bevorstehenden Rückzug mit den Empfehlungen im Corporate Governance Kodex. Demnach sollte kein Kapitalvertreter länger als zwölf Jahre amtieren. Aus diesen Gründen müsste auch Chefaufseher **Jim Hagemann Snabe** (60) spätestens im Februar 2027 gehen. Das sei auch sein Plan, berichten ihm Nahestehende.

Es gibt da nur ein Problem: Ausgerechnet die Familie ➤

Fotos: Sven Hoppe / Reuters, Hollie Adams / Bloomberg / Getty Images, PR



Sagt leise Servus: Spätestens im Februar 2027 dürfte **Nathalie von Siemens** ihren Posten räumen

Siemens hadert offenbar mit Snabes designiertem Nachfolger Mark Schneider. „Die können sich überhaupt nicht mit Schneider anfreunden“, heißt es im Umfeld der Sippe. Bei einem Treffen des Clans soll der ehemalige CEO des Nahrungsmittelriesen Nestlé und des Gesundheitskonzerns Fresenius zuletzt eine „sehr schwache Figur“ abgegeben haben. Schneider sei „branchenfremd“ und habe bisher „null Berührung“ mit Softwarethemen gehabt, fassen Familienvertraute die Stimmung nach dem Treffen zusammen.

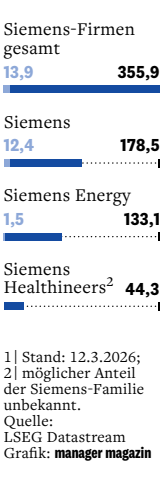
Die Zweifel an Schneider kommen zur Unzeit. Das Unternehmen, mittlerweile aufgeteilt in Siemens AG, Healthineers und Energy, hat sich zuletzt ordentlich entwickelt, gemessen am Börsenwert sogar glänzend. Zusammengenommen ist das Siemens-Reich inzwischen 356 Milliarden Euro wert. CEO **Roland Busch** (61) will den einstigen Gemischtwarenladen Siemens AG jetzt in eine KI-Weltmacht transformieren. Er plant, das industrielle Gegenstück zu ChatGPT zu kreieren.

Noch können sich die Erben bei Unklarheiten zu digitalen Tools vertraulich an Chefaufseher Snabe wenden. Der Däne führte einst SAP und versteht die Logiken der Softwarewelt. Künftig könnte ein neuer Kontrolleur mit entsprechender Digitalkompetenz den Verlust kompensieren. Es gebe hierzu längst eine „kleine Target-Liste“, heißt es intern. Das Misstrauen der Siemens-Erben gegenüber Schneider scheint das jedoch kaum zu mildern. Snabe soll daher erwägen, ein Jahr länger zu bleiben, bis zur Staffelübergabe an Schneider. Dass es wirklich so kommt, sei „unwahrscheinlich“, so ein Kenner der Lage. Ausgeschlossen sei das Szenario aber nicht.

Schneider, aktuell auch Verwaltungsratsmitglied beim Schweizer Pharmakonzern Roche, wollte den Vorsitz eigentlich schon 2026 übernehmen. Er „brennt“ für den Job, heißt es intern. Seit Monaten toure er von Fabrik zu Fabrik. Wird er auf das Stirnrunzeln der Siemens-Nachfahren angesprochen, sagt er Vertrauten, dass er ein gutes Verhältnis zur Familie pflege und davon ausgehe, dass der Wechsel an der Aufsichtsratsspitze nach der kommenden Hauptversammlung ansteht. „Er hat ja auch sonst wenig zu tun“, meint ein Spötter. Das trifft allerdings so ähnlich auch auf Snabe zu. Vielleicht ist das die Krux. ◣ *Franz Anko-Hubik/Sarah Heuberger/Dietmar Palan*

Wertvolles Firmengeflecht

Marktkapitalisierung[1], in Milliarden Euro



1 | Stand: 12.3.2026; 2 | möglicher Anteil der Siemens-Familie unbekannt.
Quelle: LSEG Datastream
Grafik: **manager magazin**



Familienfeier: Den 200. Geburtstag von Werner von Siemens zelebrierten 2016 führende Vertreter der Dynastie (v. l.) – **Oliver von Seidel**, **Wendula von Brandenstein**, **Ruprecht von Siemens**, **Nathalie von Siemens**, **Gerd von Brandenstein**

Ruhegeld

DEUTSCHE BANK Um die 40 Millionen Euro Entschädigung für ehemaligen Mitarbeiter.

Deutsch-Banker **Michele Foresti** (56) war der nächste Karrieresprung sicher. Mitte 2014 sollte der Anleihespezialist in London zur Bank of America wechseln. Doch die Finanzaufsicht verweigerte die Zustimmung, da die Deutsche Bank damals einen möglichen Fehltritt Forestis aus alten Zeiten untersuchte. Fünf seiner Kollegen und er waren an einem zweifelhaften Deal mit der Bank Monte dei Paschi di Siena beteiligt.

Fast zwölf Jahre später wird Foresti dafür satt entschädigt. Nach Informationen des manager magazins zahlt ihm die Deutsche Bank zwischen 30 und 40 Millionen Pfund (35 bis 46 Millionen Euro). Das Geldhaus wollte sich zu der Summe nicht äußern. Foresti reagierte auf eine Anfrage nicht. Er hatte 2025 eine Schadensersatzklage gegen die Bank eingereicht – genauso wie seine fünf Ex-Kollegen. Grob gerundet 400 Millionen Pfund wollte er wohl haben – aufaddiert aus entgangenen Gehältern, Boni und weiteren Verlusten. Als einziger der Kläger hat Foresti den Streit mit einem Vergleich beigelegt.

Die anderen fünf verlangen insgesamt mehr als 850 Millionen Euro – Wiedergutmachung dafür, dass der Umgang ihres alten Arbeitgebers mit dem fraglichen Deal ihre Karrieren dauerhaft zerstört haben soll. 2016 waren sie in Italien angeklagt und zu Haftstrafen verurteilt worden. Erst 2022 sprach ein Berufungsgericht sie frei.

Die Deutsche Bank betont stets, die Klagen seien unbegründet. Forestis Fall sieht man etwas anders: Es seien „weitere spezifische Ansprüche“ bei ihm im Spiel, eine breitere Grundlage für seine Forderungen, heißt es im Geschäftsbericht. Gemeint ist offenbar der geplatzte Wechsel zur Bank of America.

Gut möglich, dass die Bank dennoch auch andere Klagen am Verhandlungstisch beendet – und nicht im Gerichtssaal. ◣ *Katharina Slodczyk*

Foto: Sean Gallup / Siem / Getty Images / ddp images



Kurz vor dem Durchbruch: Bayer-Chef **Bill Anderson**

Mit Donalds Hilfe

BAYER Der Lobbyfeldzug des Konzernchefs wirkt. Die Chancen im Glyphosat-Streit steigen.

Bill Anderson (59) gehört bald zum Inventar der Münchner Sicherheitskonferenz. Mitte Februar war er zum dritten Mal da, obwohl der Bayer-Vormann weder Munition noch Haubitzen im Angebot hat. Selbst der Unkrautvernichter Glyphosat fände hier auch dann kaum Abnehmer, wenn Chemiewaffen nicht geächtet wären.

Ein kleines bisschen kriegswichtig ist das Herbizid dann aber offenbar doch: Kurz nach dem Schaulaufen von Politikern, Militärs und Managern stellte US-Präsident **Donald Trump** (79) den Bayer-Bestseller unter den Defense Production Act. Er erklärte die Versorgung mit Glyphosat zur Frage der nationalen Sicherheit.

Die Executive Order bringt Anderson seinem Ziel ein großes Stück näher, die Klagewelle zu brechen, in die sich der Konzern mit der Übernahme des US-Agrarriesen Monsanto 2018 eingekauft hatte. Vieles spricht dafür, dass der Konflikt in den kommenden Monaten mit einem Punktsieg für Bayer endet.

Seit zwei Jahren betätigt sich Anderson als Cheflobbyist. Seine Politikberater um die einstige grüne Nachwuchshoffnung **Matthias Berninger** (55) belagerten Abgeordnete und Ministeriale, bauten vor allem zu Trumps Stabschefin **Susie Wiles** (68) enge Verbindungen auf. Über ihren Schreibtisch dürfte auch die Anweisung an Agrarministerin **Brooke Rollins** (53) gegangen sein, eine Abhängigkeit von ausländischen Lieferanten zu verhindern. Es ist eine Lex Bayer: Schutz für den einzig verbliebenen US-Produzenten.

11
Milliarden Euro Schadensersatz zahlte Bayer bislang. Nun bietet der Konzern noch einmal ...

6,3
Milliarden Euro. Der Deal soll die Prozesswelle brechen.

Gleichzeitig nimmt Anderson noch einmal viel Geld in die Hand, um die Prozesse zu erledigen. Umgerechnet rund 6,3 Milliarden Euro bietet der Bayer-Chef. Die Kläger können bis zum 4. Juni annehmen oder weiter klagen. Anders als der Deal, den sein Vorgänger **Werner Baumann** (63) präsentierte, ist das Angebot dieses Mal komplett richterlich abgesegnet.

Die Klägeranwälte stecken in der Klemme. Sie müssen sich entscheiden, bevor der Supreme Court in Washington darüber urteilt, ob die Rechtsgrundlage überhaupt greift, auf der die meisten Verdikte gegen Bayer gefällt wurden. Lehnen sie das Angebot ab und entscheiden die obersten US-Richter gegen sie, geht ihre Klientel leer aus.

Auch hier kann sich Anderson auf Trump verlassen. Die Bewertung, die das US-Justizministerium Anfang März in einem „Brief Amicus“ abgab, klingt wie aus der Bayer-Rechtsabteilung. Tatsächlich stammen drei der neun Unterschriften auf dem Dokument von Juristen, die früher für Kanzleien arbeiteten, die auch Bayer vertreten hatten.

Das Herbizid, heißt es in der Stellungnahme sinngemäß, sei nach Prüfung durch die zentrale US-Umweltschutzbehörde EPA genehmigt worden. Krebsrisiken hätten sich keine ergeben. Jeder gegenteilige Hinweis führe in die Irre. Die anderslautende Gesetzeslage in Einzelstaaten wie Missouri sei den von Washington für die gesamten USA aufgestellten Regeln nachgelagert.

Genauso hatten auch die Bayer-Juristen stets argumentiert. Bleibt am Ende die Frage, wie Trump die nationale Sicherheit wiederherstellt, falls der Supreme Court es trotzdem anders sehen sollte. *Dietmar Palan*

Foto: Jann Höfer / Harvard Business manager



Raus aus dem Schatten: Patriarch **Michael Stoschek** (r.) hat den Verwaltungsratsvorsitz bei Brose an Sohn **Maximilian** abgetreten

Das Solo-Gespann

BROSE Die Partnersuche beim fränkischen Autozulieferer ist vorerst abgeblasen.

Kann er das? Die Frage begleitet **Maximilian Stoschek** (47). Sein Vater **Michael Stoschek** (78) hat den kleinen fränkischen Automobilzulieferer Brose zu einem Global Player mit 7,7 Milliarden Euro Umsatz geformt, er hat den Hersteller von automobilen Türen, Sitzen, Heckklappen und Antrieben 35 Jahre lang als geschäftsführender Gesellschafter und anschließend als Oberhaupt der Eigentümerfamilie praktisch allein beherrscht. Maximilian hat die Hubschrauberfirma BHS Aviation geführt, ist selbst geflogen und blieb weitgehend im Schatten. Eine wichtige operative Position hatte er bei Brose nie inne.

Am 1. Januar hat der Filius jetzt den Verwaltungsratsvorsitz und damit den mächtigsten Posten bei Brose eingenommen. Quasi als Juniorpatriarch. Aber, fragen sich viele beim oberfränkischen Zulieferer: Ist es wirklich Max, der da entscheidet? Die Zweifel hat Stoschek senior vor allem selbst gesät. Im April 2024 hatte er schon einmal den Generationswechsel verkündet, keine drei Monate später kehrte er schon wieder als starker Mann zurück. Kann er diesmal loslassen?

Maximilian nehme regelmäßig an Sitzungen der Geschäftsführung teil, heißt es aus Unternehmenskreisen. Und – schon das hätten ihm viele wohl nicht zugetraut – er bringe sich dort auch aktiv ein. „Max sucht schon noch seinen Weg“, sagt ein ranghoher Brosianer, „aber bislang macht er es gut.“

Eine erste zentrale Entscheidung der neuen Zeit scheint auch schon gefällt: Maximilian verkündete, dass die Eigentümer ihre Suche nach einem Co-Investor zurückstellen. Stattdessen stehe jetzt die Restrukturierung des Unternehmens absolut im Vordergrund. Das bestätigten mehrere Insider dem manager magazin. Brose selbst äußerte sich nicht dazu.

Die Brose-Eigner hatten 2025 die Investmentbank Goldman Sachs beauftragt, den Markt nach potenziellen Geldgebern zu sondieren. Vor allem Michael Stoschek habe sich dafür starkgemacht, sagen Leute aus seinem Umfeld. Bereits im Herbst 2024 hatte der Patriarch im Interview mit dem manager magazin die Fühler ausgestreckt. Es könne kein Zukunftsmodell sein, dass bei einem Unternehmen von Broses Größe eine einzige Familie das alleinige wirtschaftliche Risiko trage.

Dass die Zeichen nun wieder voll auf Alleingang stehen, überrascht. Die Suche nach einem Partner dürfte den Bankern allerdings nicht leichtgefallen sein. Wo „Auto“ draufsteht, suchten Investoren zuletzt oft das Weite. Fraglich scheint zudem, wie attraktiv Brose wirklich ist: Michael Stoschek hatte betont, der Zulieferer solle ein Familienunternehmen bleiben. Die Möglichkeiten der Einflussnahme sollten für Partner entsprechend begrenzt bleiben.

Also fährt Brose vorerst weiter solo durch die Krise. Zwar hat der Zulieferer mit seinen weltweit mehr als 30.000 Beschäftigten nach Verlusten 2024 im vergangenen Jahr wieder einen schmalen Gewinn von 21 Millionen Euro verbucht. Ein Ende des Sparkurses ist deshalb aber nicht in Sicht. CEO **Stefan Krug** (61) war „nicht zufrieden“.

Im Kerngeschäft leidet der Zulieferer seit Jahren unter der schwächelnden Autokonjunktur und der Billigkonkurrenz aus Fernost. Nun setzt man auf Hightech, um unabhängiger vom Auto zu werden. Die Franken schielen auf den Satellitensektor. Ob sich erste Ansätze auch im industriellen Maßstab umsetzen lassen, wird sich zeigen.

Michael Stoschek weiß derweil auch als Privatmann zu polarisieren. Im bayerischen Kommunalwahlkampf trat er kürzlich bei einer Veranstaltung der Coburger FDP auf. Er sei zwar „wirklich kein Trump-Fan“, plauderte er. Aber der US-Präsident habe mitunter auch recht. Die Erderwärmung etwa bestreite niemand. Wissenschaftliche Beweise für einen vom Menschen gemachten Klimawandel aber fehlten.

Einen Kommentar zu Sohn Maximilian hatte der Patriarch auch noch parat. Der habe sich auf seine neue Rolle „gut vorbereitet“. Trotzdem mache er sich „große Sorgen“, insbesondere um die drei fränkischen Brose-Standorte Coburg, Bamberg-Hallstadt und Würzburg. Der Senior muss noch beweisen, dass er den Junior wirklich machen lässt. ◣ *Christoph Seyerlein*

Foto: PR

Signal-störung

DEUTSCHE BAHN

Das Fiasko um Kurzzeit-Finanzchefin Karin Dohm wäre vermeidbar gewesen.



Angeeckt: Finanzmanagerin **Karin Dohm** verprellte ihr Team und Vorstandskollegen

Foto: Jürgen Nobel / Continental AG

Manchmal geht es auch bei der vermeintlich bummeligen Deutschen Bahn ganz schnell. Nach kaum drei Monaten als Finanzchefin des Staatskonzerns war die Reise für **Karin Dohm** (53) schon wieder vorbei. Ende Februar stand de facto fest, dass sie gehen muss. Der gesamte Vorstand unter Bahn-Lenkerin **Evelyn Palla** (52) wollte nicht mehr mit ihr zusammenarbeiten. Seit ihrem Antritt im Dezember 2025 hatte sie sich allseits überworfen: mit den anderen im Vorstand, mit ihrem Team und mit wichtigen Betriebsräten.

Die so peinliche wie teure Stippvisite – von bis zu 2,4 Millionen Euro Gehaltszahlungen ist die Rede – wäre womöglich vermeidbar gewesen. Schon bei ihrem vorherigen Arbeitgeber Continental hatte Dohm für einige Irritationen gesorgt, die bis heute nachwirken. Dies ist entweder nicht zur Bahn durchgedrungen oder hat dort zu falschen Schlüssen geführt. Denn sonst wäre sie wohl gar nicht erst eingestellt worden.

Dohm war im April 2025 Finanzchefin der Automotive-Sparte von Continental geworden. Im Zuge des geplanten Börsengangs des heute zu „Aumovio" umfirmierten Ablegers sollte sie dort später Chief Financial Officer (CFO) werden. Doch beim Going-public im September war Dohm schon nicht mehr da. Sie hatte nach wenigen Wochen im Amt ihren Vorgesetzten mitgeteilt, dass sie aus zwingenden Gründen ihre Aufgabe nicht fortsetzen könne. Daraufhin schrieb Aumovio-Chef **Philipp von Hirschheydt** (51) eine interne Rundmail. Darin hieß es: Dohm werde „aus gesundheitlichen Gründen nicht in der Lage sein, ihre Rolle in unserem Unternehmen fortzusetzen". Die Mail insinuierte, dass es nicht nur um eine temporäre Verhinderung gehe, sondern um das tragische Ende aller Lebenspläne. „Unsere Gedanken sind während dieser unglaublich schwierigen Zeit bei Karin Dohm und ihrer Familie", hieß es ominös in der Mail. „Wir wünschen ihr von Herzen Kraft und alles Gute."

„Evelyn Palla hat ständig kitten müssen."

Ein Bahn-Insider über die zahlreichen Kontroversen mit Karin Dohm

Umso größer war die Überraschung im Unternehmen, als im Spätsommer durchsickerte, dass sie wahrscheinlich als Vorständin zur Bahn gehen werde.

Ähnlich war das Erstaunen schon gewesen, als Dohm sich wieder arbeitsfähig meldete und eine Abfindung forderte. Viele Topleute bei Continental zeigten sich daraufhin intern verwirrt und nachhaltig verärgert, dass hier aus ihrer Sicht wenig zusammenpasst. „So etwas habe ich noch nie erlebt", schimpft eine hohe Führungskraft.

Es gab später Kontakte auf höchster Ebene zwischen Continental und der Deutschen Bahn, in denen über Karin Dohm gesprochen wurde. Bei Continental gingen deshalb viele davon aus, dass die Bahn sie wohl nicht nehmen werde. Dort hingegen heißt es, man habe von den irritierenden Volten der Kandidatin nichts erfahren.

Bahn-Chefaufseher **Werner Gatzer** (67) jedenfalls – qua Amt für Vorstandspersonalien zuständig – verließ sich dem Vernehmen nach auf seinen Eindruck aus zwei Gesprächen mit Dohm und auf exzellente Zeugnisse.

Im Bahn-Tower zeigte Karin Dohm sich dann offenbar als ein Mensch mit zwei Gesichtern: einem freundlichen. Und dem anderen. Ihrem Team begegnete sie mit Misstrauen; den anderen im Vorstand, als sei sie die heimliche Vize-Chefin. CEO Evelyn Palla mühte sich um Ausgleich. „Palla hat ständig kitten müssen", sagt ein Bahn-Manager. Am Ende wurde es auch ihr zu viel. ⬓ *Michael Machatschke/Margret Hucko*



Taktgeber: Spotify-Gründer **Daniel Ek** ist auch die Schlüsselfigur beim Drohnen-Start-up Helsing

Daniels Playlist

HELSING Wie der Spotify-Gründer beim Rüstungs-Start-up die Strippen zieht.

Der Schwede **Daniel Ek** (43) wird in der Start-up-Szene für seinen Risikoappetit bewundert. Mit seinem Musikstreamingdienst Spotify legte er sich einst mit der mächtigen Plattenindustrie an – und hatte Erfolg. Als einzigem europäischen Gründer ist es ihm gelungen, ein digitales Konsumentenbusiness jenseits einer 100-Milliarden-Dollar-Bewertung aufzubauen. Sein Vermögen wird auf rund 10 Milliarden Dollar beziffert.

Doch statt es nach seinem Welthit risikoschonend zu verteilen, buttert Ek sein Geld über seine Investmentfirma Prima Materia in extrem wenige europäische „Moonshots“. Innerhalb einer Dekade will er bis zu eine Milliarde Euro investieren. Sein Flagship-Investment sitzt in München: Helsing.

Der Rüstungsnewcomer will unter anderem mit Kampfdrohnen die Freiheit Europas verteidigen. Ek stieg bei Helsing wenige Monate vor Beginn des russischen Angriffskriegs auf die Ukraine ein und ist inzwischen nicht nur größter Anteilseigner, sondern auch Chef des Verwaltungsrats. Die Bewertung der Firma ist derweil auf 12 Milliarden Euro gestiegen.

Ek sieht sich nicht – wie viele Start-up-Finanziers – als passiven Begleiter und Ratgeber, der an der Seitenlinie steht und applaudiert. Vielmehr mischt er hinter den Kulissen intensiver mit als öffentlich bekannt. So stark sogar, dass sich im Umfeld seines Vehikels Prima Materia hartnäckig das Gerücht hält, dass er selbst gern CEO bei Helsing würde.

Ek und Helsing bestreiten auf Anfrage, dass der Techmilliardär es auf den CEO-Posten abgesehen habe. Diskussionen dazu habe es nicht gegeben. Ek übernehme für einen Verwaltungsratsvorsitzenden typische Aufgaben und habe sein Engagement bei Helsing nicht verstärkt.

Unstreitig dürfte sein, dass der Austausch eng ist. Helsing-Gründer und Co-CEO **Torsten Reil** (52), der das Start-up zusammen mit **Gundbert Scherf** (43) und **Niklas Köhler** (34) führt, berichtete im vergangenen Jahr, es gebe „fast täglich Berührungspunkte“ mit Ek, einen „regelmäßigen Austausch und Dialog“; der Spotify-Gründer stehe dem Unternehmen „sehr nah“. Insider beschreiben Ek gar als „Mentor“ Reils – obwohl der Helsing-Gründer zehn Jahre älter ist.

An Ratschlägen und Hilfe fehlt es nicht. Mitte Februar etwa soll Ek auf der Münchner Sicherheitskonferenz gewesen sein, um Helsing persönlich beim politischen Netzwerken zu unterstützen. Und zuletzt soll er sich nach einem Finanzchef für Helsing umgeschaut haben. Ek soll selbst Kandidaten für die Position interviewt haben. Für ein Start-up, wo typischerweise die Gründer als Alleinherrscher agieren, ist das eine erstaunlich große Einmischung. Auch die letzte Finanzierungsrunde im Sommer 2025 verkündete – eher unüblich – der Chairman. Ek, der die 600-Millionen-Euro-Runde angeführt hatte, erklärte auch gleich die Strategie in der „Financial Times“. Es klang, als spräche ein CEO.

Er wolle mit seinem Engagement „die Schwächen der Gründer“ ausgleichen, glaubt ein Beteiligter. Keiner im Führungstrio habe schließlich ein vergleichbares Unternehmen aufgebaut. Und zumindest Zeit hat der Schwede: Im Januar zog er sich operativ bei Spotify zurück.

Daniel Ek erklärt, hinter den Helsing-Gründern zu stehen. Er sei sehr zufrieden mit der Firmenentwicklung.

Für den Fall, dass sich das mal ändern sollte, haben die Gründer allerdings vorgesorgt. Ohne die Zustimmung von mindestens einem im Verwaltungsrat vertretenen Gründer können die anderen Investoren – selbst wenn sie sich alle einig wären – keinen von ihnen abberufen. Im Rüstungsbereich ist schließlich bekannt: Auch „friendly fire“ kann gefährlich werden.

Jonas Rest/Caspar Schlenk

Foto: Ilya S. Savenok / AFP

ANZEIGE



Einmal Miele, **immer Miele.**

Einmal mehr setzt Miele einen neuen Standard in der Wäschepflege: Die intuitiv bedienbaren Nova Edition Waschmaschinen und Trockner verbinden ganz selbstverständlich größtmögliche Schonung, smarten Komfort und zeitgemäßes Design.



Was wäre, wenn Ihre Waschmaschine mit Ihnen kommunizieren würde? Wenn Ihr Wollpullover nach dem Trocknen endlich ebenso kuschelig ist wie Ihre Daunendecke und Sie mit weniger Waschmittel die Umwelt schützen? Waschmaschinen und Trockner der Nova Edition nehmen Ihnen alle Sorgen rund um die Pflege Ihrer Wäsche ab und **Ihre Lieblingskleidung begleitet Sie so lange, wie Sie es möchten.**

Die weltweit erste rippenlose Waschtrommel sorgt für unerreicht effektive und zugleich schonende Reinigung. In der **InfinityCare Schontrommel**[1] werden selbst sensible Kleidungsstücke aus Naturmaterialien sauber und frisch.

Wählen Sie auf dem vollflächigen **M Touch Pro Display** aus edlem, schwarzem Glas Ihr Wunschprogramm. Das Waschmittel wird per **TwinDos** passend dosiert und Ihre Wäsche genießt in der **InfinityCare Schontrommel** ein sanftes Verwöhnprogramm. Dank innovativer Funktionen begegnen Sie Ihren Wäschepflegegeräten auf neue Art: Sobald Sie sich nähern, werden Sie von **MotionReact** erkannt, **AmbientLight** schaltet Licht und Display zur Begrüßung ein. Und falls Sie keine Hand frei haben, öffnet sich die Tür mit ihrer eleganten Glasfront per **ComfortOpen** von selbst!

Die bewährte **TwinDos®-Funktion** für die automatische Dosierung von Waschmittel überzeugt auch in der Miele Nova Edition. Sparen Sie bis zu 40 % Waschmittel[3] und setzen Sie damit bewusst ein Zeichen für mehr Umweltschutz.



Der Nova Edition Trockner verleiht selbst empfindlichen Textilien perfektes Aussehen und ein angenehmes Tragegefühl. Mit **WoolDry**[2] bleibt Ihre wertvolle Wollkleidung wunderbar flauschig und behält zuverlässig ihre Form.

Wir meinen: **Das könnte der Tag sein, an dem Sie sich bei Ihren freundlichen und hilfsbereiten Haushaltsgeräten bedanken.**



Mit dem Nova Edition Trockner entfällt die lange Trockenzeit auf dem Wäscheständer. Für diese außergewöhnliche Leistung benötigt der Trockner im Programm **QuickPowerDry** bei einer Beladung mit 4 Kilogramm Wäsche nur 49 Minuten[4].

1 Zum Patent angemeldet: EP 4 367 313 | **2** Für besonders empfindliche Wolle wie z. B. Kaschmir, Angora oder Kamelhaar empfehlen wir das Trocknen an der Luft oder den Miele Trocknerkorb. | **3** Im Vergleich zu manueller Dosierung und basierend auf internen Testergebnissen. | **4** Laufzeit kann beladungsabhängig variieren. Zeit gemessen für 4 kg pflegeleichte Textilien mit 30 % Restfeuchte.

Die Ferrari-Show

SIGNA Wie René Benkos Luxusleben ihm auch vor Gericht Probleme bereiten könnte.



30 Millionen Euro Rückzahlung? Pleitier **René Benko**

Wer einmal eine ausgelassene Party gefeiert hat – und wer hätte das nicht –, weiß, dass tags darauf mitunter Reue aufkommt. Dass sich die unangenehmen Folgen auch mal achteinhalb Jahre später zeigen, erfährt nun **René Benko** (48). Mit Datum vom 20. Januar 2026 haben die Steuerfahnder vom österreichischen Amt für Betrugsbekämpfung einen „Anfallsbericht" erstellt. Ein Thema: Benkos „Sommerfest" vom 15. Juli 2017.

Der Milliardär, inzwischen in Untersuchungshaft, feierte an jenem Tag seinen 40. Geburtstag mit Hunderten, oft prominenten Gästen in seiner schlossartigen Villa Ansaldi am Gardasee. Der damalige österreichische Bundeskanzler **Sebastian Kurz** (39) war genauso dabei wie die Rockmusikerin **Tina Turner** (†) und der Sänger **Xavier Naidoo** (54). Über die Kosten des Fests musste sich Benko keine Gedanken machen. Das Gros übernahm die Dachgesellschaft seines Immobilien- und Handelskonglomerats: Die Signa Holding bezahlte 565.905,31 Euro, wie die Steuerfahnder auflisten.

Die Finanzer in Staatsdiensten sehen darin eine verdeckte Kapitalausschüttung an Benko, der sich seine Party von der Firma habe bezahlen lassen und damit indirekt auch von zahlreichen weiteren Investoren. Dass es sich, wie von Benko damals behauptet, um eine Firmenveranstaltung und nicht um eine Geburtstagsparty gehandelt habe, weisen die Betrugsbekämpfer zurück.

Das Sommerfest ist nur ein kleiner Teil der steuerlichen Missstände, die das Amt für Betrugsbekämpfung bei Benko ausmacht. Auf 107 Seiten nebst rund 2000-seitigen Anlagen, die dem manager magazin vorliegen, kommen die Finanzprofis auf etwa 30 Millionen Euro, die Benko mit der Hilfe mehrerer seiner Geschäftsführer und Vorstände der Steuer vorenthalten haben soll. Nun soll Benko das Geld zurückzahlen.

Dazu kämen bei Anklage und Verurteilung Zinsen sowie möglicherweise Geld- und Freiheitsstrafen. Benkos Anwalt **Norbert Wess** reagierte bis Redaktionsschluss nicht auf einen Fragenkatalog des manager magazins.

Die Vergehen, die Benko vorgeworfen werden, reichen von Umsatzsteuerbetrug bis zu fälschlich geltend gemachten Verlustvorträgen und folgen einem immer gleichen Muster: Der Unternehmer habe private Ausgaben als Firmenausgaben deklariert, also seine Luxusbedürfnisse auf Kosten der Steuerzahler befriedigt.

Fehler erkannten die Steuerfachleute bei Benkos Luxushütte in Lech („Chalet N") genauso wie bei seiner Jacht „Roma", der Nutzung des Privatflugzeugs und dem Bau seiner Villa in Igls bei Innsbruck („Villa N").

Für Benko bedeuten die neuen Nachstellungen einen weiteren Tiefschlag. Durch Verurteilungen in Steuerfällen könnte sich die für Österreich geltende Höchststrafe von zehn Jahren für Wirtschaftsvergehen erhöhen. In zwei Prozessen ist Benko erstinstanzlich und noch nicht rechtskräftig zu Freiheitsstrafen verurteilt worden, weil er vor und nach der Insolvenz noch Vermögen beiseitegeschafft haben soll. Er bestreitet das und hat vor Gericht, in Vernehmungen und öffentlich seine Unschuld immer wieder beteuert.

Er selbst und sämtliche seiner Signa-Firmen sind bereits insolvent. Seine Laura Privatstiftung hat gerade nach einer vom Staatsfonds der Vereinigten Arabischen Emirate, Mubadala, erstrittenen Zivilforderung von 700 Millionen Euro ebenfalls die Insolvenz beantragt.

Vor diesem düsteren Hintergrund strahlt die Vergangenheit des „Wunderwuzzis" umso heller. So verfügte die „Villa N", sein Haus in Igls bei Innsbruck, nicht nur über einen begehbaren Humidor, Felsenbad, Friseursalon, Massage- und Kosmetikraum. Auch die Tiefgarage bot unübliche Features, darunter zwei Schauräume für Benkos

Fotos: Johannes Arlt / laif, Aurena GmbH / news aktuell / picture alliance

Ferrari F40 und einen Porsche. Die Autos standen auf Drehtellern vor dem Eingangstor und rotierten zur Seite, wenn der Hausherr einfuhr.

Zeitweise residierten Benko und seine Familie auf Kosten der Signa Holding in der Villa. Die Miete für den als Dienstsitz deklarierten Wohnsitz des Immobilienzampanos: 124.000 Euro monatlich. Allein im Zusammenhang mit der „Villa N“ sehen die Strafverfolger Steuervergehen in Höhe von 16,8 Millionen Euro. Die Villa, so der Vorwurf der staatlichen Finanzer, habe ausschließlich der Befriedigung der luxuriösen Wohnbedürfnisse von René Benko gedient und sei nie für eine Hotel- oder für eine dienstliche Nutzung vorgesehen gewesen.

Auch bei der Nutzung von Jacht und Privatflieger sei nicht alles mit rechten Dingen zugegangen, glauben die Strafverfolger nach einer Überprüfung der Laura Privatstiftung. Das Vehikel hatte 2015 die 100-prozentige Beteiligung an der Triton Charters Ltd. auf der Isle of Man erworben, der Chartergesellschaft



Geburtstagsgeschenk? Villa Ansaldi

der Jacht „Roma“. Genutzt wurde die „Roma“, ein Spaßschiff mit Wasserrutsche und Jetskis an Bord, zu zwei Dritteln durch René Benko und seine Signa, wie die Staatsdiener herausfanden. Zwischen 2017 und 2019 fuhr Triton Charters jährliche Verluste in Höhe von 3,4 bis 4,2 Millionen Euro ein, rechnen sie auf. Es seien also „keine wirtschaftlichen Gründe für die Beteiligung“ der Laura Stiftung ersichtlich, schreiben sie.

Das gleiche Muster sehen die Fahnder beim „Chalet N“, Benkos großzügiger Sechssternehütte im Wintersportort Oberlech. Das Chalet wurde 2022 und 2023 vom Feingeistmagazin „Falstaff“ als eines der besten Hotels in Österreich ausgezeichnet. Doch die Finanzbehörde hegt ihre Zweifel am Hotelbetrieb der Hütte, die mit Butler, Koch und weiterem Personal ausgestattet war. „Noch nicht restlos geklärt“, heißt es im Anfallsbericht.

Der gefallene Milliardär war im Auswertungszeitraum offenbar selbst sein bester Gast. Die Belegung durch ihn betrug von 2014 bis 2020 mehr als 60 Prozent. Zudem monieren die Prüfer die hohen Preise des Chalets mit Wochenpreisen zwischen 140.000 und 210.000 Euro – aus ihrer Sicht prohibitive Beträge, die ein Anmieten durch Fremde verhindern sollten.

Gast auf Firmenkosten soll auch sein Handelsexperte und enger Vertrauter **Dieter Berninghaus** (60) gewesen sein. Er hatte hier Ende November 2023 auch seine letzte Unterredung mit René Benko, die mit Krach und einem Autounfall endete.

Bei der Signa gilt offensichtlich für alle: kein Genuss ohne Reue.

Margret Hucko/Martin Noé

GEMEINSAM WEITERDENKEN

dhmp.

Audit. Tax. Advisory.

Vertrauen ist kein Zufall. Es ist das Ergebnis exzellenter Prüfung.
Wir verbinden Erfahrung mit Innovation und Nachhaltigkeit mit Strategie.
Seit über 50 Jahren an der Seite ambitionierter Unternehmen.
Für Stabilität heute – und Stärke morgen.

Jetzt kostenlose Erstberatung sichern -
kompetent, individuell, unverbindlich.

Deutschlands beste Wirtschaftsprüfer 2022/23 Mittelstand manager magazin
Deutschlands beste Wirtschaftsprüfer 2024/25 Mittelstand manager magazin
Deutschlands beste Wirtschaftsprüfer 2026/27 Mittelstand manager magazin

dhmp NEXT GmbH & Co. KG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft . Steuerberatungsgesellschaft
Karlsruhe . Pforzheim . info@dhmp.de . www.dhmp.de

Aussteiger

Hans-Norbert Topp
ist bei Gerresheimer raus.



Nach 26 Jahren bei Gerresheimer, davon sieben als Chef, war **Uwe Röhrhoff** (63) 2017 in eine neue Lebensphase als Aufsichtsrat abgebogen. Dachte er zumindest. Aber im vergangenen November rief ihn Gerresheimer-Chefkontrolleur **Axel Herberg** (68) zurück an seine alte Wirkungsstätte: als Retter.

Gerresheimer steht nach Gewinnwarnungen und Bafin-Ermittlungen wegen Bilanz-Unregelmäßigkeiten unter Druck, der Kurs ist binnen eines Jahres um 75 Prozent abgerauscht. Sogar der Rauswurf aus dem SDax droht, weil das Unternehmen wohl bis Ende März keinen Jahresabschluss vorlegen kann.

Genug zu tun also für Interims-CEO Röhrhoff; aber der will offenbar nicht jedermanns Hilfe. Ausgerechnet der Kollege verabschiedet sich, der erst im Sommer 2025 als Sanierungsexperte geholt worden war: Der ehemalige Sixt-Manager **Hans-Norbert Topp** (64) hat sein Mandat niedergelegt. Er war für die Neuaufstellung der Pressglassparte geholt worden, sollte die Geschicke von acht Fabriken in fünf Ländern steuern. Darum will sich Glasexperte Röhrhoff nun wohl selbst kümmern.

Dabei muss sich der Comeback-CEO auch mit Aktivisten auseinandersetzen. Der mit 9 Prozent der Anteile größte Einzelinvestor Active Ownership Capital dringt auf eine Strategiewende. Gerresheimer soll sich auf sein Brot-und-Butter-Geschäft konzentrieren, die Fertigung von Glas- und Kunststoffverpackungen für fast alle wichtigen Pharmaunternehmen der Welt.

Und Sanierer Topp? Beobachtet den ganzen Ärger jetzt von draußen. ◣ *Eva Buchhorn*

Ballaballa

ADIDAS Warum der Sportartikler ein Schutzrecht für den WM-Ball verlieren könnte.

Für CEO **Bjørn Gulden** (60) ist der Trionda schlicht sein „Lieblingsprodukt". Der neue Ball, den Adidas zur Weltmeisterschaft im Sommer kreiert hat, sei „der schönste und technisch anspruchsvollste Fußball aller Zeiten". Die Farben Grün, Rot und Blau stehen für die drei Gastgeberländer der WM, Mexiko, Kanada und die USA. Und dann erst der besondere Clou: Der Ball besteht nur aus vier Teilen, Panels genannt. Schon jetzt verkaufe sich die Kugel „extrem gut", schwärmt der CEO in einem Video zum jüngsten Geschäftsbericht.



Globaler Imageträger für Adidas: Der WM-Ball Trionda

Einen solchen Ball möchte der Konzern natürlich optimal vermarkten. Und er möchte sich vor geschäftsschädigenden Kopien schützen. Deshalb hat Adidas das vierteilige Design des Balls beim Europäischen Amt für geistiges Eigentum (EUIPO) zum Schutz angemeldet. Routine eigentlich.

Nur: Dieses Schutzrecht könnte Adidas bald verlieren.

Denn ein Designer von Fußbällen und anderen Sportartikeln hat die Löschung des Schutzes beantragt. Käme es dazu, stünde Guldens Konzern blamiert da. Immerhin stattet Adidas seit 1970 jede Fußball-WM mit einem neuen Ball aus. Der globale Marketingeffekt der Spielgeräte ist enorm.



Ball-Blamage? Adidas-CEO **Bjørn Gulden**

Auch kommerziell drohen Einbußen: Mehr als zehn Millionen WM-Bälle aller Größen und Güte will Adidas verkaufen. Fehlt aber in wichtigen Märkten der Designschutz, hätten Kopisten leichteres Spiel. Adidas bestreitet das: Eine Löschung habe keine kommerziellen Auswirkungen, teilt der Sportartikler mit.

Ärgerlich wäre sie dennoch. Der Mann, der dem Konzern diesen Ärger einbringen könnte, heißt **Marius Dittmar** (34); ihm gehört die Designfirma 142k mit Sitz in Offenbach. Der frühere Amateurfußballer entwirft für Marken wie Jako und Hummel Bälle und andere Sportaccessoires. Auch er lässt seine Designs schützen – darunter auch mehrere Entwürfe für Fußbälle aus vier Teilen, die er im November 2023 beim Deutschen Patent- und Markenamt in München angemeldet hat.

Es steht also Schutzrecht gegen Schutzrecht. Eine Einigung etwa in Form einer Lizenzgebühr lehnte Adidas-Chefjurist **Jan Heinemann** (52) ab, sagt Dittmar.

Adidas möchte sich zu den Gesprächen mit Dittmar nicht äußern. Man benötige allerdings keine Einigung, „um den Ball uneingeschränkt zu vertreiben". Der Konzern verfüge über drei verschiedene Schutzrechte für den Trionda: für die Panelform, das Farbdesign und die Oberflächenstruktur.

Dittmar ficht das nicht an. Der Designer hat im Oktober 2025 die Löschung des Adidas-Schutzes beantragt. Da sein Schutzrecht formal jünger ist als das von Adidas, begründet er seinen Antrag mit einem US-Patent. 2008 hatte ein US-Kreativer ein Balldesign mit nur vier Teilen schützen lassen, das dem des Trionda stark ähnelt. Anfang März beantragte Adidas, Dittmars Löschungsantrag abzulehnen. Nun entscheiden die EU-Beamten. Irgendwie ballaballa. ◣ *Christoph Neßhöver*

Fotos: PR, Marc Schueler / Sportpics / picture alliance, Daniel Delang / manager magazin

Böse Ahnung

UNICREDIT Der CEO setzt den Rotstift an – kein gutes Omen für die Commerzbank.

Wenn UniCredit-CEO **Andrea Orcel** (62) über die deutsche Tochter HVB redet, flicht er gern Superlative ein: Man habe das Institut zur „profitabelsten, effizientesten und am besten kapitalisierten Bank des Landes gemacht". So schrieb er es etwa in einem Brief an die Bundesregierung 2025. Er warb darin für seinen Plan, die Commerzbank zu übernehmen, an der auch der Bund mit gut 12 Prozent beteiligt ist.

Vor allem zwei Zahlen untermauern seinen Track-Record: Die HVB in München erwirtschaftet eine Kapitalrendite von gut 21 Prozent, und sie braucht gerade mal 38 Cent für einen Euro Ertrag. Das sind Spitzenwerte, und sie lassen auch die UniCredit-Zahlen glänzen.

Foto: Bloomberg / Getty Images



Sparfuchs: UniCredit-Boss **Andrea Orcel**

Orcel streicht, strafft und schraubt immer weiter. Jetzt ist nach Informationen des manager magazins der deutsche IT-Standort dran, 300 bis 400 Jobs sind betroffen, größtenteils in München. Sie sollen bis Ende 2027 teilweise nach Rumänien verlagert werden. Man wolle diesen Prozess sozial verantwortlich gestalten, teilte die UniCredit mit. Die IT-Stellen werden der UniCredit-Gruppe zugerechnet, nicht der Münchner Tochter HVB.

Insidern zufolge dürfte die Jobverlagerung die Ausgaben um einen mittleren zweistelligen Millionenbetrag im Jahr senken. Die Zahl will die Bank nicht kommentieren, nur so viel: Auch wenn dieses Vorhaben zu Einsparungen führen werde, gehe es vor allem um eine einheitlichere Struktur.

Bei der Commerzbank-Belegschaft sorgt das für Unruhe: Wenn Orcel solche Einschnitte vornimmt, wenn die Profitabilität so gut ausfällt, was würde dann der Commerzbank bei einer Übernahme drohen? Im Herbst 2024 hatte er einen Teil der Commerzbank-Beteiligung des Bundes gekauft; inzwischen hat er auf fast 30 Prozent erhöht. Mitte März kündigte er eine eher unattraktive Offerte für die restlichen Anteile an. Das taktische Ziel ist es, Commerzbank-Chefin **Bettina Orlopp** (55) damit zu Gesprächen zu zwingen – an eine Übernahme der Mehrheit glaubt selbst Orcel noch nicht.

Bei der UniCredit hätte man nichts dagegen, wenn es jetzt schnell weiterginge, heißt es von Mitarbeitern in München. Dann wäre Orcel wohl damit beschäftigt, die Commerzbank-Kosten in den Griff zu bekommen – und bei ihnen selbst könnte etwas Ruhe einkehren. Womöglich eine trügerische Hoffnung. ◣ *Katharina Slodczyk*



Wie die Cloud zum Rückgrat moderner Logistik wird

Effizienz, Sicherheit und Skalierbarkeit vereint: PVS Europe und Vodafone Business als Proof-of-Concept für die Fulfillment-Branche

Die deutsche Logistikbranche steht 2026 vor einem strukturellen Umbruch. Steigende Transportkosten, volatile Lieferketten und ein anhaltender Fachkräftemangel treffen auf wachsende Anforderungen an Geschwindigkeit, Transparenz und Servicequalität. Parallel schreitet die Digitalisierung nahezu aller logistischen Prozesse weiter voran. Kundinnen und Kunden erwarten heute eine lückenlose Nachverfolgbarkeit ihrer Sendungen, flexible Lieferoptionen und eine reibungslose Retourenabwicklung. Für Logistik- und Fulfillment-Dienstleister bedeutet das: Ohne stabile digitale Grundlagen lassen sich diese Erwartungen kaum noch erfüllen.

Fulfillment als Stresstest für IT-Strukturen

Mit der zunehmenden Verzahnung von Warenwirtschaft, Lagerautomatisierung, Transportsteuerung und Kundenkommunikation wächst die Abhängigkeit von leistungsfähigen Netzen. Echtzeitdaten müssen standortübergreifend verfügbar sein, da Ausfälle unmittelbar zu Verzögerungen, Vertragsstrafen oder Reputationsverlust führen können. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Datenschutz, Compliance und IT-Sicherheit. Klassische, lokal betriebene Infrastrukturen geraten dabei zunehmend an ihre Grenzen – insbesondere dann, wenn Standorte flexibel erweitert, temporär angebunden oder internationale Prozesse integriert werden müssen.

> **„Das Lösungspaket aus einer Hand ist ein großer Effizienzvorteil."**
>
> **Jürgen Blannarsch**
> Geschäftsführer und Gesellschafter von PVS Europe



Ein Beispiel für diese Entwicklung ist PVS Europe. Das Unternehmen ist Full-Service-Anbieter im E-Commerce-Fulfillment und übernimmt für mehr als 150 Marken die komplette Abwicklung – von der Lagerung über die Kommissionierung bis hin zu Versand und Retourenmanagement. Damit alle Prozesse zuverlässig ineinandergreifen, müssen sämtliche Standorte stabil vernetzt sein. Digitale Anwendungen wie Bestandsverwaltung, Auftragssteuerung oder Kundendatenbanken erfordern konstante Bandbreiten, gleichzeitig gilt es, hohe Sicherheitsstandards jederzeit einzuhalten.

Integrierte Netzwerklösung als Basis

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, setzt PVS Europe auf ein leistungsstarkes MPLS-Netz von Vodafone Business. Die Anbindung erfolgt an etablierten Standorten über Glasfaser, in Außenlagern oder temporären Einrichtungen über LTE oder 5G. Ein zweites Router-Modul sorgt für zusätzliche Ausfallsicherheit. Ergänzt wird das Netzwerk durch Cloud-Dienste: Office-Anwendungen laufen über Microsoft 365, Backups werden von Vodafone bereitgestellt. Zudem ist das Firmennetzwerk mit Microsoft Azure verbunden und über eine zertifizierte Cloud-Security-Lösung im Vodafone-Kernnetz abgesichert.

Der integrierte Ansatz bringt messbare Vorteile. Administration, Wartung und Updates übernimmt Vodafone Business zentral, wodurch die interne IT-Abteilung spürbar entlastet wird. Gleichzeitig lassen sich Hardware-Investitionen reduzieren, da viele Funktionen cloudbasiert abgebildet werden. Auch die Skalierbarkeit spielt eine zentrale Rolle – etwa bei saisonalen Schwankungen, kurzfristigen Auftragsspitzen oder neuen Kundenprojekten.

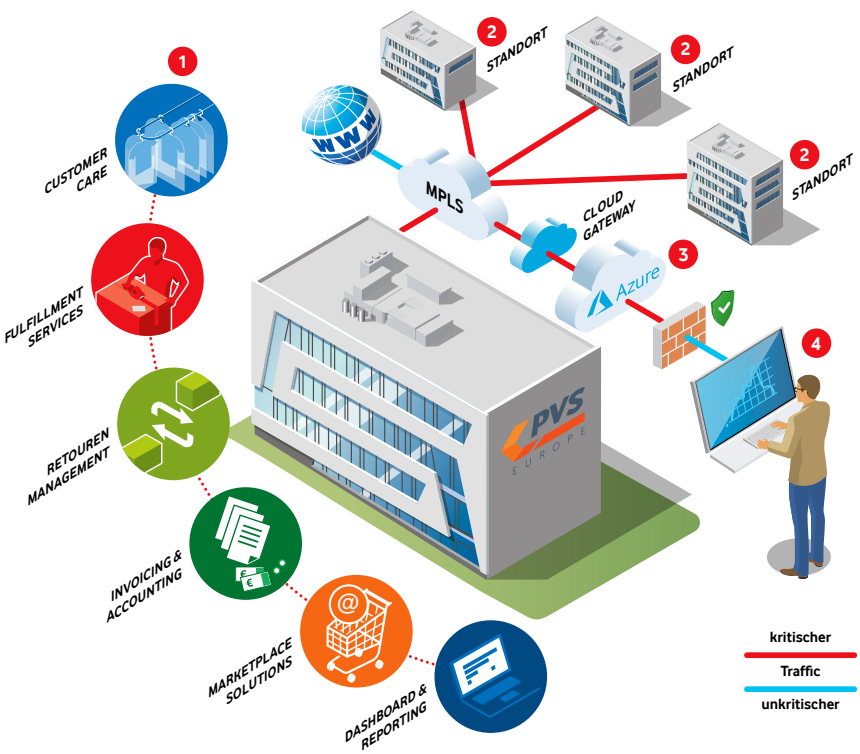
„Das Lösungspaket aus einer Hand ist ein großer Effizienzvorteil", sagt Jürgen Blannarsch, Geschäftsführer von PVS Europe. „Wir gewinnen an technischer Sicherheit und Flexibilität." Auch Andreas Wößner, Teamleiter IT-Systemadministration, betont: „Vodafone übernimmt Administration, Wartung und Updates – und erfüllt unsere hohen Sicherheitsanforderungen. Das entlastet unsere IT-Abteilung spürbar."

Strategische Relevanz für die Branche

Dieser Fall zeigt exemplarisch, welche Bedeutung integrierte Netz- und Cloud-Lösungen in der Logistik haben. Digitale Resilienz wird zunehmend zum Wett-

Auf einem Bild:

Effiziente Logistik dank Cloud und gemanagtem Netzwerk



Quelle: Vodafone

1. Das Fulfillment-Geschäft erfordert eine umfassende **Digitalisierung.**
2. PVS Europe hat seine 6 Standorte über **MPLS** von Vodafone Business **sicher vernetzt.** Die Anbindung erfolgt haupsächlich über Glasfaserleitungen.
3. Anwendungen wie Auftragsmanagement und Lagerverwaltung liegen in der Cloud. Über das **Cloud Gateway** wird das private MPLS-Netz mit der **Azure Cloud** verbunden, was für maximale Sicherheit sorgt.
4. Kunden der PVS Europe haben **Zugriff auf** den in der **Cloud gehosteten Web Shop** und Daten wie z. B. **Tracking Nummer.**

bewerbsfaktor, insbesondere in einem Markt, der von hoher Dynamik und knappen Margen geprägt ist. Unternehmen, die IT-Infrastruktur strategisch denken und auf verlässliche Partner setzen, schaffen die Grundlage für stabile Prozesse, bessere Skalierbarkeit und nachhaltiges Wachstum.

Gerade für mittelständische Logistikunternehmen entscheidet die Leistungsfähigkeit der IT zunehmend über die operative Stabilität. Netzwerke, Cloud und Security müssen ineinandergreifen, um die Komplexität beherrschbar zu halten. Wer frühzeitig investiert, verschafft sich nicht nur technische Sicherheit, sondern strategischen Handlungsspielraum. Vodafone Business positioniert sich dabei als Anbieter, der Konnektivität, Cloud und Sicherheit zusammenführt – ein Ansatz, der in der Logistik von morgen weiter an Bedeutung gewinnen dürfte. ●

INTERVIEW

Erfolgsfaktor Cloud

Ein Gespräch mit Jürgen Blannarsch, Geschäftsführer und Gesellschafter von PVS Europe, und Andreas Wößner, Teamleiter IT-Systemadministration.

Welche Rolle spielt die Digitalisierung für Ihr Unternehmen?

Jürgen Blannarsch: Ohne digitalisierte Prozesse wäre unser Geschäft nicht möglich. Von der Auftragsverwaltung bis zum Retouren-Management hängt alles davon ab, dass wir auf aktuelle Daten zugreifen können. Ein reibungsloser Ablauf ist für uns und unsere Kunden von extrem hoher Bedeutung.

Warum haben Sie die Infrastruktur für diese digitalen Abläufe und Anwendungen in die Cloud migriert?

Andreas Wößner: Mit der Cloud können wir Administration und Wartung den Experten von Vodafone überlassen und sind jederzeit auf dem neuesten Stand. Zudem lassen sich unsere Ressourcen damit nach Bedarf und ohne lange Vorlaufzeiten skalieren.

Welche Bedeutung hat die IT-Sicherheit in diesem Zusammenhang?

Andreas Wößner: IT-Sicherheit spielt eine zentrale Rolle. Wir arbeiten mit sensiblen Kundendaten, die hohen Schutz- und Sicherheitsanforderungen unterliegen. Microsoft Azure und das MPLS-Netz von Vodafone bieten die Grundlage, um diese Sicherheit zu gewährleisten.

MEHR INFORMATIONEN
zu dieser und weiteren spannenden Erfolgsgeschichten finden Sie unter:
vodafone.de/referenzen

Together we can
vodafone business

Fischfutter: OpenAI-CEO **Sam Altman** und Rivale Anthropic attackieren Salesforce, Adobe und selbst SAP



KI-Angreifer wie Anthropic oder OpenAI bedrohen selbst Softwaregiganten. Bei SAP schlägt der CEO Alarm. Dabei könnte der aktuelle Wertverfall nur ein Vorbote dessen sein, was wirklich bevorsteht.

ACHTUNG, AI

Illustration: MABS / manager magazin

Dave Clark (53) hat es weit gebracht in der Techindustrie. Er arbeitete 23 Jahre für Amazon, führte dort als Chef des Konsumentengeschäfts 1,5 Millionen Menschen – und verdiente in seinen letzten beiden Jahren 2020 und 2021 aufaddiert gut 100 Millionen Dollar.

Jetzt sitzt er in bester Do-it-yourself-Manier in einem Büro in Bellevue im US-Bundesstaat Washington vor dem Rechner. Dort hat er ein neues Programm für den Vertrieb seines Logistik-Start-ups Auger entwickelt, das die Steuerung von Lieferketten automatisiert. Seine Code-Eigenkreation soll festhalten, welcher Kunde gerade wo im Verkaufsprozess steht. Mit solcherlei Software ist der US-Riese Salesforce zu einem 185-Milliarden-Dollar-Konzern aufgestiegen. Clark hat sie sich einfach selbst gebaut. Im Alleingang, und zwar „in einer Nacht und einem Morgen", wie der CEO stolz erzählt. Damals bei Amazon seien sie schon schnell im Programmieren gewesen. „Aber das hier ist eine völlig neue Dimension."

Wie das geht? Clark nutzt neuartige KI-Tools. Salesforce braucht er nicht.

Sebastian Siemiatkowski (44), der Chef und Gründer des schwedischen Finanz-Start-ups Klarna, geht noch radikaler vor. Er hat in den vergangenen beiden Jahren gleich mehr als tausend Softwareanbieter aussortiert, darunter auch den Personaldienstleister Workday. Statt der etablierten Programme nutzt Klarna nun genau wie Clark teils KI-Eigenentwicklungen.

Als einer der Ersten hatte Siemiatkowski das eigene Führungsteam schon 2023 gezwungen, die damals noch unausgereiften KI-Produkte zu testen. Anfangs noch mit miserablen Ergebnissen, erzählt ein ehemaliger Manager. Der Klarna-CEO avancierte mit seinen markigen KI-Weisheiten gar zur Lachnummer in der Branche. Mittlerweile eifert man ihm nach.

Die Techwelt befindet sich im wohl fundamentalsten Umbruch seit der Einführung des World Wide Web Anfang der 90er-Jahre: Die künstliche Intelligenz verändert alles. Schon die Chatbots von OpenAI oder Google ➤

können im Dialog immer schwierigere Aufgaben lösen. Doch die neuen KI-Tools entfalten geradezu Superkräfte, deren Wirkung sich aktuell am deutlichsten im Softwaresegment erahnen lässt. Programme, die zuvor von ganzen Teams über Monate entwickelt wurden, werden nun über Nacht von einzelnen Personen erschaffen – im Zweifel vom CEO selbst. „Jede Woche fühlt sich an wie ein ganzes Jahr", sagt Amazon-Veteran Clark.

Die Wucht dieser Erkenntnis versetzt aktuell weltweit die Investoren in Aufruhr. Denn was passiert künftig mit denen, die ein Milliardengeschäft darauf aufgebaut haben, Code für andere zu entwickeln? Die Börse hat bereits geantwortet: SAP, Salesforce, HubSpot; alles, was mit Unternehmenssoftware zu tun hat, rauscht seit Jahresbeginn nach unten. Innerhalb weniger Wochen wurden in dem Bereich fast 2 Billionen Dollar Marktkapitalisierung vernichtet. Der Software-Indexfonds iShares Expanded Tech-Software Sector ETF hat 2026 rund 25 Prozent an Wert verloren.

Auch Start-ups, die bisher nicht an der Börse sind, droht eine massive Wertkorrektur. **Christoph Janz** (49), Partner beim Berliner Wagniskapitalgeber Point Nine Capital und einer der renommiertesten Softwareinvestoren weltweit, spricht von rund tausend Firmen, die schon einmal eine Milliardenbewertung erlangt hätten. „Jetzt sind sie zum großen Teil weniger wert – und werden den alten Wert vermutlich nie mehr erreichen."

Die Rasanz, mit der einige der eben noch wertvollsten Assets der Welt herabgestuft werden, ist dramatisch. In den vergangenen Jahrzehnten haben gerade Softwarefirmen eine Branche nach der anderen umgekrempelt und immer mehr Wertschöpfung an sich gezogen. Der Investor **Marc Andreessen** (54) prägte die Szene mit seiner Losung „Software Is Eating the World". Es schien kaum lukrativere Geschäftsmodelle zu geben. Jetzt erhebt sich ausgerechnet ihre bislang mächtigste Erfindung, die KI, nicht gegen Banken oder Werbefirmen, sondern gegen die Softwareunternehmen selbst. „Während Sie einmal geblinzelt haben, verschlingt KI Ihre gesamten Softwareentwickler", sagt **Doug O'Laughlin**, Präsident der Researchfirma SemiAnalysis.

Wie tief reicht der erste Umbruch einer ganzen Industrie durch die KI-Technologie wirklich? Wer überlebt ihn? Und wer geht unter? Das manager magazin hat mit Führungskräften von Softwarefirmen, Investoren und den Machern der neuen KI-Tools gesprochen. Klar ist anschließend: Das wahre Ausmaß der Umwälzung zeichnet sich gerade erst ab. KI wird auch für die ganz Großen der Softwarebranche zur Bedrohung. Und, das ist nur leicht übertrieben: Um zu überleben, müssen sie die Menschen überflüssig machen.

Verbunden in inniger Feindschaft

Der Kopf dieser Revolution heißt **Dario Amodei** (42). Er ist ausgerechnet dem Mann in inniger Feindschaft verbunden, der bislang als Gesicht der KI gilt: **Sam Altman** (40). Die beiden arbeiteten lange beim KI-Pionier OpenAI zusammen. Ende 2020 aber stieg Amodei gemeinsam mit seiner Schwester **Daniela** (38) und weiteren Abtrünnigen aus. Nur Wochen später starteten sie in San Francisco die Konkurrenzfirma Anthropic – und bringen jetzt mit ihrem Coding-Tool Claude Code die ganze Techwelt zum Taumeln.

Zuletzt hat Amodei 30 Milliarden Dollar von Investoren für die weitere Expansion bekommen. Die Bewertung der erst fünf Jahre alten Firma ist bei der Finanzierungsrunde auf 380 Milliarden Dollar gestiegen, etwa anderthalbmal so viel, wie der größte europäische Softwarekonzern SAP an der Börse noch wert ist. OpenAI, inzwischen sogar 840 Milliarden Dollar wert, hat mit ChatGPT zwar die bei Verbrauchern bekannteste KI-Marke geschaffen. Doch Anthropic bietet das Werkzeug der Wahl für Softwareentwickler.

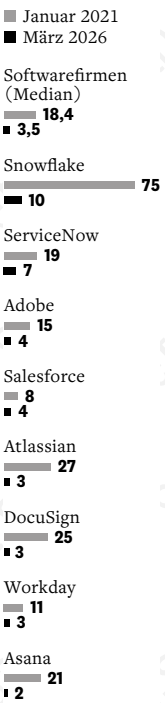
Und das lohnt sich auch finanziell: Die Run-Rate von Claude Code, also der auf das Jahr hochgerechnete Monatsumsatz, ist nach Angaben von Anthropic seit dem Start im Mai 2025 von null auf 2,5 Milliarden Dollar angewachsen. „Das ist der schnellste Aufstieg, den ich kenne", sagt Investor **Jason Lemkin** (56), der einen Softwarefonds managt.

Schon vor Anthropics Superwerkzeug halfen KI-Tools beim Programmieren. Sie vervollständigten angefangene Code-Zeilen. Nun programmiert die KI selbst. Entwickler erteilen morgens in der U-Bahn per Chatnachricht einen Auftrag, der KI-Agent legt los, und bei Ankunft im Büro ist das Feature fertig. Das Produkt, sagt Experte O'Laughlin, „gibt einen ersten Vorgeschmack darauf, wie künstliche Intelligenz künftig arbeiten wird".

Das Programmieren scheint der perfekte Anwendungsfall für generative KI. Die Technologie hinter Tools wie ChatGPT, Gemini oder Claude ist grob vereinfacht eine Wahrscheinlichkeitsmaschine: Sie berechnet, welches Wort am wahrscheinlichsten als nächstes passt. Das ist bei vielen Aufgaben im Unternehmensumfeld problematisch: Juristische Schriftsätze etwa sollten keine fiktiven Urteile enthalten. Bei Programmiercode ist es dagegen einfach: Wenn die Software nicht läuft, kann sie so lange angepasst werden, bis sie funktioniert. Das KI-Modell Claude kann den Fokus über Stunden auf komplexen, mehrstufigen Aufgaben halten.

Was das bedeutet, erklärte Spotify-Co-CEO **Gustav Söder-**

Abgestürzt
Umsatz-Multiples von Softwarefirmen[1]



1| Unternehmenswert/Umsatz der nächsten zwölf Monate. Quelle: Altimeter, Clouded Judgement
Grafik: **manager magazin**

ström (49) im Februar: Die erfahrensten Entwicklerinnen und Entwickler des Musikstreamingdienstes hätten seit Dezember keine einzige Zeile Code mehr selbst geschrieben. Stattdessen setzen sie ein Tool ein, das auf Claude Code basiert.

Das Ergebnis des Outsourcings an die KI ist eine bislang ungekannte Geschwindigkeit. Anthropics KI-Maschine sei „ungefähr tausendmal produktiver, als Google es 2005 war", erklärt der Softwareveteran **Steve Yegge** (57), der selbst mehr als zwölf Jahre bei Google programmierte. Eine Entwicklerin, die heute noch für Google arbeitet, gestand, dass Claude Code in nur einer Stunde die Probleme löse, für die ihr Team früher ein ganzes Jahr gebraucht hätte.

BIG PLAYER



Eine Branche ins Taumeln gebracht: Die Anthropic-Gründer **Daniela** und **Dario Amodei**

Altman auf Aufholjagd

Und natürlich versucht nicht nur Google selbst, Anthropic nachzueifern. Auch Sam Altman will seinen Ex-Angestellten Amodei wieder von der Spitze verdrängen. Codex heißt die OpenAI-Anwendung, die es mit Claude Code aufnehmen soll. Wie erbittert der Wettstreit geführt wird, zeigte sich Anfang Februar: Altman beschwerte sich, dass Amodei den Zugang der OpenAI-Entwickler zum Claude-Tool gekappt hatte. Offenbar hatten OpenAI-Teams es genutzt, um ihr eigenes Konkurrenzprodukt zu entwickeln – ein Verstoß gegen die Nutzungsbedingungen.

Mitte Februar schlug OpenAI-Boss Altman dann zurück: Er engagierte den österreichischen KI-Entwickler **Peter Steinberger** (39). Der hatte – praktisch im Alleingang – mit OpenClaw einen KI-Agenten gebaut, der in der Softwareszene in kürzester Zeit für Furore gesorgt hatte: einen digitalen Assistenten, der über WhatsApp E-Mails beantworten oder Programmieraufgaben erledigen kann. Nun soll Steinberger die KI-Agenten für OpenAI weiterentwickeln.

Die Hoffnungen sind groß. Die Nutzerzahl von Codex hat sich laut OpenAI seit Jahresbeginn auf 1,6 Millionen mehr als verdreifacht. Es gehe um „einen dieser seltenen Multi-Billionen-Dollar-Märkte", so Altman.

Nur: Erzfeind Anthropic wird sehr schnell besser. Auch die Features, deren Fähigkeiten Anfang Februar die Softwareaktien abstürzen ließen, wurden von KI gebaut – und zwar von einem ganzen Schwarm von Agenten. Ein einziges Wochenende habe gereicht, erzählte Claude-Code-Leiter **Boris Cherny** in einem Podcast: „Es gab praktisch keinen menschlichen Eingriff."

Ein Anthropic-Entwickler hatte der KI lediglich die Spezifikationen für die neue Software vorgegeben und sie angewiesen, ein Projektmanagementtool zu nutzen. Der Hauptagent las die Spezifikation, analysierte, was getan werden musste, und zerlegte das große Projekt selbstständig in viele Teilaufgaben. Die KI erschuf dann eigenständig einen ganzen Schwarm von Sub-Agenten, die diese spezifischen Aufgaben übernahmen.

Solche von der KI kreierten Armeen von Programmierrobotern sind keine Seltenheit mehr. Die Mehrheit aller laufenden Agenten wird heute nach Schätzungen Chernys von Claude selbst gestartet und instruiert – und nicht mehr von Menschen.

Matt Piccolella (30), Dreitagebart, Kopfhörer über dem ➤

„Ein Multi-Billionen-Dollar-Markt." *OpenAI-Chef Sam Altman*

Foto: Jessica Chou



zerzausten Haar, will Anthropics KI-Modell nun von der Softwareentwicklung in alle anderen Branchen exportieren. Oder, wie er sagt: „Wir werden die gewaltige Hebelwirkung, die bisher Softwareentwicklern vorbehalten war, endlich in die Hände aller Wissensarbeiter legen." Bis August 2025 arbeitete er noch für die Konkurrenz und baute das Produktteam der Softwarefirma Notion mit auf. Jetzt setzt er, wenn alles klappt, seinen Ex-Arbeitgeber massiv unter Druck.

Piccolella und sein Team haben gerade die neueste Version eines Produkts namens Claude Cowork vorgestellt. Es arbeitet direkt in Programmen wie Excel, PowerPoint oder Slack – und auch hier gilt: Die Anthropic-Agenten führen die Aufgaben eigenständig auf dem Rechner der Nutzer aus. Die geben der KI Zugriff auf Ordner und Anwendungen – und Cowork bereinigt Dokumente, erstellt Tabellen, analysiert Daten oder loggt sich in Web-Apps ein, um Informationen zu sammeln.

UNTER DRUCK

Kl-Alarm im Walldorf: SAP-Chef **Christian Klein** trommelt seine Topentwickler zusammen

„Wie ein Assistent" fühle sich die neue Software an, schwärmt Piccolella. „Früher stellte man Fragen und bekam Antworten. Jetzt gibt man Arbeit in Auftrag und bekommt fertige Arbeit zurück." So wie Claude Code es Entwicklern schon heute ermöglicht, ganze Agentenschwärme zu führen, könnte ein Buchhalter seine Abteilung mit Claude Cowork im Extremfall bald solo führen. Die Anthropic-KI ersetzt nach und nach die Mitarbeiter in allen möglichen Unternehmensbereichen.

Frontalangriff auf die Software

Zudem ist auch das ein Frontalangriff auf andere Softwareanbieter. Für die Aufgaben, die nun Claude übernimmt, haben Firmen bisher Spezial-IT eingekauft. Daten organisieren, Berichte erstellen, Dashboards analysieren: alles Kernfunktionen von Salesforce, ServiceNow oder Adobe.

Zwar greift Anthropic mit Cowork auch auf deren Tools zu. Doch die KI untergräbt das Geschäftsmodell der etablierten Hersteller. Sie werden künftig weniger Nutzerlizenzen (sogenannte Seats) bei ihren Firmenkunden abrechnen können, der Kern des klassischen Software-as-a-Service-Modells: Je mehr Mitarbeiter ein Programm nutzen, desto mehr Umsatz. Doch „wenn ein Tool künftig von einer KI statt von zehn Mitarbeitenden bedient wird, bricht die Nachfrage nach Seats ein – und damit der Umsatz", sagt Investor **David Rosskamp** (41) vom Fonds Magnetic.

Mehr KI! Beim Finanzanbieter Klarna triezt Chef Siemiatkowski sein Team fortwährend. Als seine Leute kürzlich eine Auswertung der Preisgestaltung in 25 Ländern vorstellten, schnappte sich der CEO die Daten und entwickelte mit einem Coding-Tool noch während der Besprechung ein Dashboard, um sie zu analysieren. Früher hätten das nur Spezialisten gekonnt. Ziel der Lektion, so erklärte er kürzlich auf einer Konferenz: klarzumachen, was inzwischen möglich ist.

Intern habe Siemiatkowski früh auf eigene Software gesetzt, berichtet ein ehemaliger Entwickler. Zuerst hätten sie die Vertriebssoftware von Salesforce ersetzt. Früher hatten sie dort rund 800 Lizenzen gekauft. Ein Unternehmen von der Größe Klarnas zahlt da schnell einen Millionenbetrag pro Jahr – oder, wie jetzt, eben nicht mehr.

Siemiatkowski hat es dabei nicht belassen. Er lässt einen zentralen Datenspeicher bauen, der die Informationen zusammenfasst, die früher in ganz unterschiedlichen Programmen feststeckten. Ein Albtraum für alle Softwareanbieter: Ein Wechsel zu einem anderen Anbieter wird plötzlich viel leichter, da die Daten nicht mehr an spezifische Software gebunden sind.

Gewaltige Umsatzströme könnten sich jetzt „praktisch über Nacht" verschieben, warnt

„Wir müssen Schritt halten." *SAP-Chef Christian Klein*

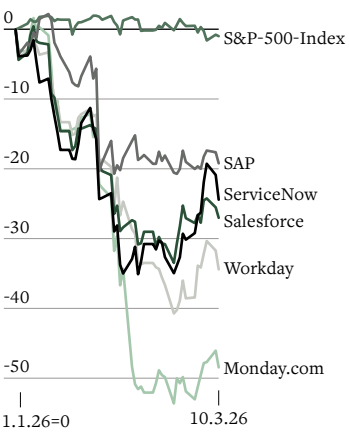
Fotos: Nico Kurth / laif, PR

B2venture-Investor **Andreas Göldi** (55). „Das erschüttert das Grundvertrauen der Investoren in diesen Sektor."

In der Branche wird nun vor allem eins diskutiert: Wer überlebt? „Für einfache Softwareprodukte ohne tiefe Verankerung in Geschäftsprozessen ist die Verteidigungsbasis dünn", sagt **Florian Heinemann** (50), Investor beim Wagniskapitalfonds Project A. Kleinere E-Mail-Tools zum Beispiel, die Öffnungsraten tracken, oder Werkzeuge zum Aussteuern von Kampagnen: „Es gibt vermutlich Zehntausende solche Insellösungen, die nun durch KI-Tools ersetzt werden könnten", sagt Heinemann.

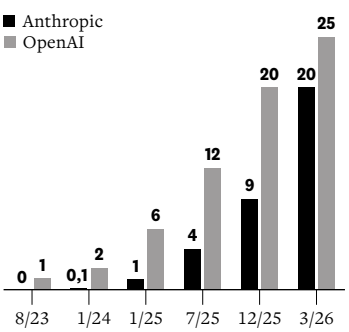
Abgeschmiert

Entwicklung wichtiger Softwareaktien im Vergleich zum S&P-500-Index, in Prozent



Rasant beschleunigt

Annualisierter Umsatz, in Mrd. Dollar



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

Manche der Anbieter hatten bereits eine Milliardenbewertung erreicht. Etwa Staffbase, eine interne Kommunikationsplattform für Firmen. 2022 stieg das Startup aus Chemnitz nach einer von General Atlantic angeführten Finanzierungsrunde zum Unicorn auf. Das Team sieht sich zwar geschützt, weil Millionen Angestellte, etwa vom Logistikunternehmen DHL, die Mitarbeiter-App regelmäßig verwenden. Doch die Plattform schwebt weitgehend losgelöst von Transaktions- oder Kundendaten über den Unternehmen – und könnte im Zweifel einfach ersetzt werden.

Code Red bei SAP

Als widerstandsfähiger sehen viele Investoren dagegen Anbieter, die proprietäre Daten oder viel Domänenwissen einer Branche in ihre Produkte integriert haben: Clio etwa, ein Tool für Rechtsanwaltskanzleien, das Mandantenfristen versteht oder die juristische Honorarabrechnung. Oder: Systeme, die tief in der Wertschöpfung verankert sind – als verbindliche Datenquelle eines Unternehmens.

Das zentrale Beispiel für ein solches „System of Record" ist: SAP. Das Softwareunternehmen aus Walldorf versteht extrem gut, wie Großkonzerne ticken. Die Komplexität würden viele der neuen KI-Start-ups unterschätzen, sagt Strategiechef **Sebastian Steinhäuser** (40). Die Schwierigkeit beginne bei den Berechtigungen: Welcher Agent dürfe worauf zugreifen. Hinzu komme: „Wir bringen eine tiefe Expertise mit, wie die Regulatorik in 190 Ländern funktioniert." Der KI-Einsatz müsse schließlich den hohen Sicherheitsanforderungen und den eigenen Unternehmensregeln entsprechen. Der Softwarevertrieb an große Banken oder Pharmafirmen sei deswegen so anspruchsvoll, sagt Steinhäuser.

DIY-FOUNDER

Bye-bye, Salesforce: Klarna-Chef **Sebastian Siemiatkowski** hat über tausend Softwarefirmen gekündigt

Wegen dieser Marktposition gehörte SAP in den vergangenen Jahren eigentlich zu den großen KI-Hoffnungen in Europa: Mit der Investorenfantasie, was sich alles mit den Geschäftsdaten machen lasse, stieg SAP zum wertvollsten Softwarekonzern Europas auf. Doch gegenwärtig zweifelt die Börse. Was, wenn die KI auch das proprietäre Wissen über sehr spezialisierte Unternehmen und Branchen schnell beherrscht? Anfang des Jahres verlor SAP an einem Tag 30 Milliarden Euro Marktwert.

„Unsere Strategie bleibt standfest", hat SAP-Chef **Christian Klein** (45) die Zweifler im Gespräch mit dem manager magazin beruhigt. „Wir liefern unseren Kunden KI-Agenten direkt für ihre Geschäftsprozesse." Doch intern wurde eine Art Code Red ausgerufen, heißt es. In einem Brief stimmte Klein die 110.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf „einen neuen Wendepunkt" ein. Die KI-Adoption bei den Kunden müsse sich beschleunigen, kein Bereich bei SAP dürfe ausgespart werden; „wir müssen Schritt halten". ➤





Umgesattelt: ServiceNow-CEO **Bill McDermott** verkauft statt Software nun KI-Agenten

Foto: ServiceNow

Das Motto laute zurzeit „All-in on AI“, sagt Kleins Chefstratege Steinhäuser. Alle zwei Wochen trommelt die Firma ihre Topentwickler zusammen, um an den neuesten KI-Produkten zu arbeiten. Klein fordert, dass seine Kunden bei KI-Tools sofort einen Effekt spüren müssten – zum Beispiel Millioneneinsparungen in der Lieferkette. „Das bringt viel mehr, als einen Prozess zu automatisieren, der kaum Arbeitsstunden frisst“, sagt er. KI hat er zur Chefsache erklärt: Im Vorstand hat Klein das Vertriebsressort abgegeben, um mehr Zeit für die neue Technologie zu haben.

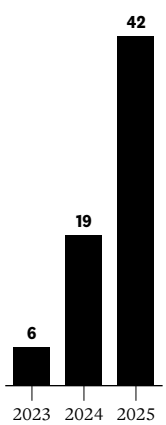
Die Analysten von Goldman Sachs sehen die Gefahr, dass ein Teil der Wertschöpfung am Ende nicht mehr im SAP-System stattfindet. Sondern bei Agenten kleinerer Newcomer. SAP würde zum Datenlager degradiert – ohne Intelligenz, und mit entsprechend geringeren Margen.

„Es wird wohl zu einem gewaltigen Margendruck kommen“, prognostiziert Investor Janz. „Den etablierten Anbietern droht Konkurrenz durch zehn neue Firmen, die Produkte viel billiger nachbauen können.“ Der Markt würde geflutet, Software zur Massenware. „Dass man eine Software über fünf Jahre gebaut hat, wirkte früher wie ein Burggraben“, sagt **Christian Meermann** (43) vom Investor Cherry Ventures. „Heute kann das plötzlich jeder, und zwar sehr schnell.“

NEUE STRATEGIE

Übernahme durch die KI

Anteil KI-gestützten Codes, in Prozent



Quelle: Sonar
Grafik: **manager magazin**

Wo der Graben rund um die Walldorfer SAP-Zentrale noch als tief gilt, sind viele Kleinere stärker gefährdet – trotz teils noch extrem hoher Bewertung. Das auf Personalsoftware spezialisierte Unternehmen Personio aus München etwa wurde im Sommer 2022 mit 8,5 Milliarden Dollar eingestuft, bei nur knapp 100 Millionen Euro Umsatz. „Solche Bewertungen werden diese Firmen nie wieder bekommen“, urteilt ein Finanzier. Softwareaktien laufen inzwischen bei einem Bruchteil solcher Umsatz-Multiples. Im Median ist es kaum das Vierfache – und nicht das 85-Fache wie bei Personio.

Der drohende Absturz bringt auch Private-Equity-Investoren in Not. Sie haben Softwarefirmen als scheinbar sicheres Investment mit viel Fremdkapital finanziert. Nun rechnet die Investmentbank UBS für 2026 mit Zahlungsausfällen von bis zu 15 Prozent. Besonders private Kreditfonds wie Blue Owl oder Apollo mit einem hohen Softwareanteil stehen seit Jahresbeginn erheblich unter Druck. Die US-Großbank JP Morgan warnt bereits vor Ansteckungseffekten auch für andere Segmente der Finanzindustrie.

Weltweit gehen Investoren gerade ihre Portfolios durch. „Sell what you can sell“, laute die Devise, sagt eine internationale Investorin. Doch das sei schwierig, warnt ein Wagniskapitalgeber, und Börsengänge werde es vorerst nicht geben: „Die Investoren wollen nur noch KI-Unternehmen.“

KI-Agenten schuften 24/7

Also versuchen auch die Angezählten, sich im Eiltempo zu verwandeln. Sie wollen selbst KI-Agenten entwickeln und anbieten – anstatt überflüssig zu werden. Egal ob SAP, Salesforce oder Staffbase: Alle wollen die Aufgaben selbst übernehmen, die ihnen Claude und Co. abzunehmen drohen.

Anthropic-Mann Piccolella kann das nur recht sein: Die in Bedrängnis geratenen Softwareriesen bauen diese Agenten oft mit seiner Technologie. „Es gibt Hunderte von Industrien, Tausende von Berufsbildern – und Anthropic hat nur ein paar Tausend Mitarbeiter“, sagt er. Das KI-Start-up werde niemals selbst in alle eintauchen. Und muss es ja auch gar nicht. Schließlich kassiert Anthropic auch, wenn andere Anbieter auf Claude aufbauen. „Plattform, Produkt – wir gewinnen in jedem Fall.“

Die wohl größten Verlierer stehen ebenfalls schon fest. Kundenservice, Finanzsektor, Marketing – überall soll die KI Menschen ersetzen. Salesforce-CEO **Marc Benioff** (61) vermarktet sein Unternehmen als „the leader in digital labor solutions“. Und ServiceNow-CEO **Bill McDermott** (64), früher SAP-Vorstandsvorsitzender, wirbt, dass seine KI-Agenten „rund um die Uhr“ schufteten. „Sie brauchen keine Pause und erst recht keine Krankenversicherung.“

Die Erschütterung der Softwarebranche wird so zugleich zum Katalysator einer noch viel größeren Disruption: Um zu überleben, machen die Softwarebauer die Menschen überflüssig.

Sebastian Siemiatkowski ist dabei weit gekommen. Zu Hochzeiten beschäftigte er bei Klarna 7000 Frauen und Männer. Inzwischen sind es weniger als 3000. Den Kundenservice hat der CEO teils ausgelagert, mittlerweile übernimmt die KI immer mehr Tätigkeiten. „In wenigen Jahren sind wir unter 2000 Mitarbeitern“, erklärte Siemiatkowski kürzlich stolz – und das, obwohl die Firma weiter rasant wächst.

Wie ein Besessener arbeitet der CEO daran, seine Leute zu ersetzen. Ein Beteiligter erinnert sich an eine teils surreale und bedrückte Stimmung: „Es war hart, den eigenen Job abzuschaffen.“

Jonas Rest/Caspar Schlenk


BEGA
Das gute Licht.
bega.com/zuhause



EINZUG IN DIE SCHULDEN-FALLE

Der neue *Vonovia*-Chef Luka Mucic verwaltet 530.000 Wohnungen. Schon nach wenigen Wochen wird sein Dilemma klar: Entweder verschreckt er seine Mieter oder seine Aktionäre.

Luka Mucic (54) war erst wenige Wochen Vonovia-Chef, da bat der CEO öffentlich um Geduld. In seiner Zeit als Finanzchef von SAP habe er erlebt, wie die Aktie am Tag nach der Verkündung einer neuen Strategie um 20 Prozent verlor. Daraufhin „waren wir in allen Zeitschriften die Verlierer dieser Generation", schrieb Mucic in einem Kommentar auf LinkedIn. Vier Jahre später „feierten uns dieselben Zeitschriften als das wertvollste Unternehmen Europas". Das las sich wie eine sublime Botschaft des frisch gekürten CEO: Börsenwunder brauchen Zeit.

Seit Anfang Januar steht Mucic an der Spitze von Vonovia, mit 533.000 Wohnungen Deutschlands mit Abstand größter Vermieter. Sein Vorgänger **Rolf Buch** (60) verließ den Bochumer Dax-Konzern nach 13 Jahren noch vor dem eigentlichen Vertragsende. Die originelle Begründung lautete sinngemäß: Er wolle nicht mitten im absehbaren Aufstieg ausscheiden.

Es war wohl nur die halbe Wahrheit. Zwar hat Vonovia unter Buch das Schlimmste hinter sich gebracht: Die Immobilienkrise mit milliardenschweren Abschreibungen, die die Branche nach dem Ende der Niedrigzinsära erwischt hat, ist weitgehend überstanden. Neubau, Mieteinnahmen, auch die Gewinne ziehen an. Nur: Es geht bislang zu langsam aufwärts.

Vonovia hat den Gewinn in den ersten neun Monaten 2025 nur marginal gesteigert, und am Kapitalmarkt kommt die Aufschwungstory bisher nicht an. Gut 21 Milliarden Euro ist der Konzern an der Börse wert, und damit rund 45 Prozent weniger als der von Vonovia ausgewiesene Wert seiner Ziegelsteine.

Die Aktie ist mit um die 25 Euro weit vom Höchststand von 62 Euro im September 2020 entfernt. Nicht einmal große Dividendengeschenke vermochten die Anleger zuletzt zu überzeugen – der Kurs des Wohnungsriesen verharrte 2024 und 2025 geradezu einbetoniert.

Aber wenn der Name Vonovia bei Aktionären keine Euphorie auslöst, dann erst recht nicht bei vielen Mietern. Für die ist Mucic' Konzern das Symbol für die Kommerzialisierung der Wohnungsnot im Land. Jede Modernisierung wird als Versuch wahrgenommen, mehr zu kassieren, jede Mieterhöhung als Angriff auf die soziale Gerechtigkeit. Steigt der Vonovia-Gewinn, klagen Mieter, Verbände und Politik nur noch lauter.

Durch das Bermudadreieck unterschiedlicher Erwartungen hindurch muss Mucic den Konzern zu neuem Erfolg lenken. Aber wie? Die Mieten erhöhen? Mietpreisbremse und Gesetze setzen enge Grenzen. Neue Wachstumsfelder erobern? Hat schon sein Vorgänger vergeblich gesucht. Zukäufe wagen? Erst muss die Verschuldung runter, sonst fressen die gestiegenen Zinsen alles wieder auf.

Schon nach wenigen Wochen in der Immobilienwelt dürfte Luka Mucic klar sein: Entweder verschreckt er seine Mieter oder seine Aktionäre. Das manager magazin analysiert Mucic' Rollen in einem Job, der schwieriger kaum sein könnte.



Soll den Kapitalmarkt geschmeidig bespielen: Vonovia-CEO **Luka Mucic**

1. DER SCHULDENDRÜCKER

Als sich die Vonovia-Aufseher unter Führung von **Clara Streit** (57) im vergangenen Mai für Mucic entschieden, war die Überraschung groß. Mehr SAP in einer Person konnte man sich gar nicht einkaufen. Geboren 1971 in Heidelberg, nur Monate später erblickte im benachbarten Walldorf SAP das Licht der Welt. Dort ging Mucic zur Schule und legte nach einem Einser-Abi ein ebenso makelloses Studium der Rechtswissenschaften hin. Es folgte der Karrierestart in der Rechtsabteilung von SAP. Bei dem Softwarekonzern blieb er mehr als ein halbes Arbeitsleben, 27 Jahre. Erst als **Christian Klein** (45) CEO wurde und nicht er, war es 2023 vorbei mit der ➤

Illustration: Álex López / manager magazin; Foto: Vonovia

Heimatliebe. Mucic wechselte als Finanzchef von Vodafone nach London. Seine Berührung mit der Immobilienwelt war bis dahin vermutlich in etwa so groß wie die eines Durchschnittsmieters mit SAP. Immerhin: Interesse an alten Gemäuern ist gegeben. Mucic interessiert sich für Archäologie.

Noch bevor er seinen Vonovia-Vertrag unterschrieb, traf er sich mit Buch. „Wir haben uns in London bei meinem Lieblingsitaliener in Notting Hill zum Abendessen verabredet“, schreibt Mucic im Abschiedsmagazin, das die Kollegen für den scheidenden Rolf Buch anfertigten. Ihm sei klar gewesen, so Mucic fast schüchtern, dass er in „große Fußstapfen“ trete.

Was in jedem Fall stimmt: Unter dem Ex-Bertelsmann-Manager Buch lebte Vonovia auf großem Fuß. Die Boomjahre der Nullzinsen nutzte Buch für eine Einkaufstour. Angefangen 2015 mit der Übernahme der Gagfah – 144.000 Wohnungen für rund 3,9 Milliarden Euro – über den Kauf der Buwog – 5,2 Milliarden Euro für weitere 49.000 Wohneinheiten – bis zur Einverleibung des Giganten Deutsche Wohnen für etwa 19 Milliarden Euro 2021 (155.000 Wohnungen). Rund 360.000 Wohnungen landeten schließlich im Portfolio der Vonovia – und hinterließen in der Bilanz ein Verschuldungsproblem, das sich hinter einem Dreibuchstabenkürzel versteckt: LtV.

Unter dem Begriff „Loan to Value“ (LtV) weist Vonovia seine Schulden (Loan) im Verhältnis zum Wert seiner Immobilien (Value) aus. Je höher der LtV, desto schlechter decken die Immobilien die Kreditlast des Unternehmens. Das Verhältnis blieb im Lot, solange die Immobilienwerte Monat für Monat stiegen.

Dann kam Anfang 2022 die Zinswende und mit ihr eine Abwertung von Immobilien innerhalb der gesamten Branche. Vonovia korrigierte den Wert seiner Wohnungen in der Bilanz um etwa 14 Milliarden Euro nach unten. Der LtV stieg. Die Nettoverschuldung betrug zuletzt sagenhafte 39 Milliarden Euro.

Um das Risiko einer finanziellen Schieflage einzuhegen, hat sich das Unternehmen einen Korridor für den LtV gesetzt: 40 bis 45 Prozent sind erlaubt. Zuletzt lag der Wert mit 45,9 Prozent außerhalb der Sicherheitszone. Und anders als früher gibt es für Mucic absehbar keine Chance, dass steigende Immobilienwerte das Problem für ihn lösen.

Die Finanzlage dürfte sich sogar noch zuspitzen. Bis 2028 muss Vonovia knapp 14 Milliarden Euro refinanzieren, zu – Stand heute – höheren Zinsen. Aktuell zahlt der Konzern im Schnitt 1,9 Prozent. Mittelfristig rechnet man intern mit einem Durchschnittszins von rund 4 Prozent. Das würde jährlich einen dreistelligen Millionenbetrag zusätzlich kosten. „Wir müssen den gewachsenen Zinsen noch mehr entgegensetzen“, warnte Mucic in seinem Antrittsbrief an die Beschäftigten.

Vor allem Aufsichtsratschefin Clara Streit, im Nebenamt Vorsitzende der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex und als solche quasi zur Einhaltung von Regeln und Grenzwerten verdammt, hat die Dringlichkeit der Aufräumarbeiten erkannt. Buch sei ihr, so wird aus dem Aufsichtsrat berichtet, einen „zu heißen Reifen“ gefahren. Streit habe deshalb bewusst einen gelernten Finanzer an die Spitze geholt.

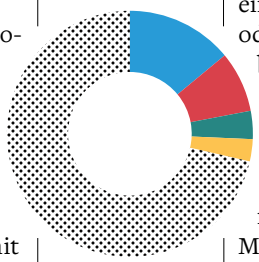
Mucic soll bei Vonovia Ruhe reinbringen, den Kapitalmarkt geschmeidig bespielen. Im März und April stehen für das Management Roadshows und Konferenzen in London, Stockholm, Hongkong und New York auf dem Programm.

Mucic bringt dafür einiges mit. Als Finanzchef bei SAP hat sich er einen Ruf als unaufgeregter, entscheidungsfreudiger Manager erarbeitet.

„Wir müssen den gewachsenen Zinsen noch mehr entgegensetzen.“

Vonovia-CEO Luka Mucic

Hausgemeinschaft
Aktionärsstruktur von Vonovia[1], Anteile in Prozent



14	Norges Bank
8	BlackRock
3,7	APG
2,9	DWS Investment
71,4	Streubesitz

1| Stand: 21.1.2026. Quelle: Unternehmen
Grafik: **manager magazin**

Um die Schulden aus der Bilanz zu tilgen, muss Mucic zum konsequenten Verkäufer werden. Er darf es nicht dabei belassen, ein paar verbliebene Pflegeheime oder die ein oder andere Gewerbeimmobilie unter die Leute zu bringen. In Schweden etwa steht ein größeres Portfolio zur Disposition. Vonovia besitzt dort knapp 40.000 Wohnungen, Verkehrswert knapp 7 Milliarden Euro. Nur: Käufer mit ausreichend liquiden Mitteln, die das Paket ohne großen Abschlag zum Bilanzwert nehmen würden, sind aktuell rar gesät.

Auch intern gibt es Zweifel: Mit den Verkäufen würden schließlich Eigenkapital und Mieterlöse sinken. Aber Mucic hat wohl keine Wahl. **Neil Green**, Analyst bei der US-Investmentbank JP Morgan, beobachtet den deutschen Immobilienmarkt seit Jahren. Ein gescheitertes Veräußerungsprogramm würde den Aktienkurs von Vonovia negativ beeinflussen, erklärte er in seiner Unternehmensauswertung vom November 2025: „Der Fokus liegt nun auf dem Schuldenabbau, und



Schwieriges Pflaster: In Berlin hat Vonovia Mieterhöhungen zurückgenommen

Fotos: Sergej Glanze / Funke Foto Services, Anna Ziegler / manager magazin

alles, was dies behindert, dürfte negativ aufgenommen werden."

2. DER MIETERSCHRECK

Als **Monika Hohmann** (74) in ihre Dortmunder Wohnung zog, die heute dem Vonovia-Konzern gehört, besuchte Mucic noch die Grundschule. 46 Jahre ist das her. Im Frühjahr 2025 erhielt die Rentnerin unerwartet Post vom Vermieter. Der Konzern forderte eine „Mietanpassung" von monatlich 84 Euro.

Die Begründung: Hohmann lebe in einer überdurchschnittlich guten Wohnung, schließlich gebe es unter anderem ein besonderes Badezimmer. Im Gespräch erklärt Hohmann, dass dieses „besondere Badezimmer" von der Pflegekasse bezahlt worden sei. Sie weigerte sich deshalb, die Mieterhöhung zu zahlen. „Irgendwann ist auch mal Schluss", schimpft die Mieterin. Der Milliardenkonzern Vonovia verklagte die Rentnerin. „Als ich den gelben Brief vom Amtsgericht in der Hand hielt, wurde mir anders", erinnert sich Hohmann.

Es ist einer von ungezählten Versuchen des Konzerns, Mieterhöhungen durchzudrücken; der neue Chef Mucic braucht die höheren Einnahmen genauso wie Vorgänger Buch. Bis 2028 hat der Dax-Konzern seinen Anlegern ein organisches Mietwachstum von rund 5 Prozent versprochen.

Rein statistisch betrachtet, gehört Vonovia nicht zu den Miethaien. Die Durchschnittsmiete liegt hier bei 8,12 Euro pro Quadratmeter – unter dem Bundesdurchschnitt. Bei Wiedervermietung im Bestand zahlen Durchschnittsdeutsche 10,92 Euro pro Quadratmeter, bei Erstbezug 14,42 Euro.

Der Grund: Vonovia ist – auch wegen der Zukäufe – stark in Regionen mit niedrigerem Mietniveau vertreten. Weil sich Mieten nicht ohne Grund erhöhen lassen, behilft sich der Konzern mit „wohnwerterhöhenden" Faktoren. In Berlin begründete Vonovia höhere Mieten mit einer guten ÖPNV-Anbindung oder Nahversorgung. In Dortmund forderte der Konzern zwischenzeitlich Mietzuschläge für einen Waschmaschinenanschluss oder gar Handtuchheizkörper. In Dresden hielten Dämmung und Grünanlagen für eine Preiserhöhung her. Vonovia begründet das auf Anfrage so: „Eine Grünfläche in der Nähe der Wohnung ist wohnwerterhöhend – unabhängig davon, wer die Grünanlage besitzt."

Das größte Umsatzwachstum verzeichneten daraufhin wohl die zahlreichen Mieterschutzvereine und Amtsgerichte. In Dortmund etwa weigerten sich Mieterinnen und Mieter, die Erhöhungen zu bezahlen. Örtliche Mietervereine sprachen von Fantasiezuschlägen.

Gerichte in Dortmund, Dresden und Berlin scheinen das in den bislang entschiedenen Fällen ähnlich zu sehen. In Dortmund bemängelte die Justiz den fehlenden Einzelfallbezug, der Konzern bewerte „ins Blaue hinein". Vonovia teilt dazu mit: „Unsere Mieten orientieren sich immer an den ortsüblichen Mietspiegeln." Diese sähen vor, dass spezifische „wohnwerterhöhende oder -senkende Merkmale herangezogen werden können, die nicht vorher festgelegt wurden".

In Dresden hielt diese Auslegung der richterlichen Beurteilung offenbar nicht stand. Dort stellte eine Richterin genervt fest, man müsse sich eher fragen, „ob bei den sehr einfachen Häusern nicht der eine oder andere Abzug getätigt werden müsste/könnte".

Auch Mieterin Hohmann hatte mit ihrer Weigerung Erfolg. ➤



Qua Amt genau: Chefkontrolleurin **Clara Streit**

Luft nach oben

Durchschnittliche Monatsmieten in Deutschland, 2024, in Euro pro Quadratmeter



Quelle: Bundestag, Vonovia
Grafik: **manager magazin**

Das Amtsgericht Dortmund wies die Klage von Vonovia ab: Die Wohnung sei nicht besser als der Durchschnitt, sondern eher schlechter.

Der Mieterbund Nordrhein-Westfalen unterstellt dem Bochumer Dax-Konzern, mit dem rüden Vorgehen langfristig den Mietspiegel nach oben treiben zu wollen: „Die unrechtmäßigen Erhöhungen, denen zugestimmt wurde, fließen in die Neuberechnung der Mietspiegel ein und erhöhen so das Mietniveau für alle." Auch für Vonovia.

Das Unternehmen bestreitet diesen Zusammenhang nicht. Teilt aber mit, Mietspiegel würden „gemeinsam von der Stadtverwaltung, Mietervertretungen und Vermieterverbänden beschlossen".

Mucic dürfte wissen, wie gefährlich das Image des unsympathischen Miethais ist. Ihm sei die „große Verantwortung" bewusst, schrieb er zu seinem Einstand auf LinkedIn. Wohnen sei „ein gesellschaftliches Gut, das Lebensqualität prägt". Es müsse Vonovias Anspruch sein, „das Leben von über einer Million Kundinnen und Kunden jeden Tag ein Stück besser zu machen", ergänzt er in seinem Antrittsbrief.

Wie das mit den Erwartungen des Kapitalmarkts zusammengeht, muss Music erst noch beweisen. Als Marktführer steht Vonovia unter Dauerbeobachtung. Ärger mit Mietern, der nicht gleich auf der Lokalebene abgefangen wird, beschwöre schnell „Enteignungsforderungen wie damals bei der Deutschen Wohnen" herauf, glaubt ein Branchenkenner.

3. DER MODERNISIERER

An einem Abend Mitte Januar trifft sich der „MieterInnenverein Witten u. Umg. e. V." zur ersten Sitzung des Jahres. Es nieselt, als die Mieterinnen und Mieter von Vonovia in der Kneipe „Zur 3. Halbzeit" eintrudeln. **Knut Unger** (67) als Sprecher des Vereins und sein Kollege **Jonas Birkenstock** (28) empfangen 24 Bewohner aus den konzerneigenen Mietshäusern vor Ort. Sie eint: der Ärger über Vonovia.

Dabei sind die ehemaligen Werkswohnungen in Witten-Heven ein Vorzeigeprojekt des Konzerns. Ab 2023 sanierte Vonovia die angegrauten Betonklötze. Von außen wurden vorgefertigte Fassadenmodule inklusive Dämmung und neuer Fenster samt Sonnenschutz angebracht. Die Energiebilanz ist nun top: Effizienzklasse A+ statt E.

Von Begeisterung darüber ist an dem Abend nichts zu spüren. In den Wohnungen, erzählen sie, sei es durch die doppelte Fassade und die dicke Dämmung jetzt viel dunkler. Und, das wissen die Mieter, für Vonovia dient das Klimaschutzprogramm nebenbei einem profanen Zweck. Die teuren Modernisierungsmaßnahmen sind auch ein Versuch, den Beschränkungen des Mietspiegels zu entkommen.

Vonovia beziffert die Investitionskosten im Schnitt auf weniger als 1000 Euro pro Quadratmeter. 8 Prozent der Kosten kann das Unternehmen jährlich auf die Mieter umlegen. Allerdings, es gibt diverse Nebenbedingungen, darf die monatliche Miete innerhalb von sechs Jahren um höchstens 3 Euro pro Quadratmeter steigen. Bei einer Nettokaltmiete von unter 7 Euro sind maximal 2 Euro zusätzlich erlaubt.

Bis 2028 will Mucic die Investitionen auf bis zu 2 Milliarden Euro hochfahren, etwas mehr als die Hälfte davon soll in die Modernisierung des eigenen Bestands fließen. Das klingt wie der verzweifelte Versuch eines vom BGB gefesselten Riesen, auszubrechen aus Mietspiegel und Mietpreisbremse.

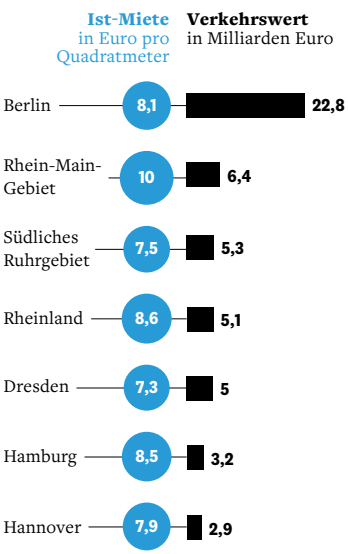
Ganz sicher ist es eine Offensive, die sich für Vonovia vor allem auf mittlere Sicht und auch eher mittelbar rechnet: Steigende Mieten erhöhen zusammen mit einem Teil der Modernisierungskosten den Immobilienwert in der Bilanz. Das hilft, Mucic' Schuldenquote LtV in den erlaubten Korridor zu drücken. 2024 hatte der LtV noch 47,7 betragen, nach dem dritten Quartal 2025 lag er bei 45,9.



Im Kaufrausch: Der ehemalige Vonovia-CEO **Rolf Buch** gab viel Geld aus

Fotos: Marcus Simaitis / laif, Boness / IPON / ullstein bild

Vonovias Wohnungen
Immobilien in ausgewählten Regionen



Quelle: Unternehmen Grafik: **manager magazin**

„Der Fokus liegt nun auf dem Schuldenabbau."

Neil Green, Analyst der Investmentbank JP Morgan

In den kommenden Jahren will Mucic die Modernisierung zum Geschäft machen. Er plant den „Erwerb von Potenzialbeständen, um diese auf ein zeitgemäßes energetisches Niveau zu bringen", wie Vonovia schreibt. Der neue Chef will Wohnungen kaufen, sanieren, teurer verkaufen, dabei durch die großen Umfänge billiger und schneller werden. Beim Verkauf der modernisierten Gebäude rechnet man mit einer Mindestrendite im zweistelligen Bereich.

4. DER DIENSTLEISTER

Seit Anfang des Jahres ist Mucic im Konzern auf Tournee. Er wirft sich in Monteursjacke, schwarze Longsleeves oder grüne Fleecejacke mit dem Logo von Vonovia-Töchtern, begleitet mal die Gärtnertruppe und mal den Kundenservice in Essen. Der Bodenkontakt ist dem neuen CEO so wichtig, dass er seine Besuche auf Video festhält und unter dem Titel „LukaLernt" auch auf LinkedIn postet.

Dabei schmerzt bisweilen schon das Zuschauen. Zum Beispiel, als er eine Mieterin besucht, deren Heizung ausgefallen ist. Mucic läuft dem Installateur in den Keller hinterher und knallt mit dem Kopf gegen die Decke. Er hat das Warnschild übersehen. „Wer lesen kann, ist klar im Vorteil", so der trockene Kommentar des CEO. Er trägt einen Schal des VfL Bochum. Vonovia sponsert den Fußballclub seit Jahren.

Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bietet er das Du an. „Ich möchte zugänglich sein für alle", erklärt Mucic. Wegbegleiter bescheinigen ihm einen „bodenständigen und modernen Führungsstil".

Vieles, was sich Mucic auf seiner Onboarding-Tournee anschaut, fällt bei Vonovia unter die Rubrik „Value Add". Gemeint sind Serviceleistungen, mit denen der Konzern aus seinen „Kunden", wie sie im Servicecenter sagen, mehr Geld herausholt als die reine Miete: von der Gartenpflege bis zum Schneeräumen, von Hausmeisterdiensten über grünen Strom bis hin zum Internetanschluss.

Manches wird per Nebenkostenumlage bei Mieterinnen und Mietern abgerechnet, Angebote wie Strom und Internet können frei dazugebucht werden. Der Vorteil für den Konzern: Die Zusatzleistungen werden nicht vom Mietspiegel reguliert, und anders als im Immobiliengeschäft braucht es wenig Kapitaleinsatz. Schon deshalb träumen sie bei Vonovia davon, dass das Geschäft bis 2028 bis zu 12 Prozent zum Ebitda beiträgt. Noch sind es 7 Prozent.

„Hier schlägt das Herz der Organisation", sagt Mucic begeistert bei seinem Besuch im Essener Quartierswerk, dem Servicecenter des Konzerns. Wann immer Vonovia hier Kontakt mit den Kunden habe, bestehe die Möglichkeit, sich „als Partner darzustellen, zusätzliche Leistungen anzubieten." Der neue Chef fühlt sich sichtlich wohl, schwatzt mit den Kollegen vor Ort, eine Colaflasche lässig in der Hand. „Am liebsten verkaufe ich", sagt Mucic zufrieden.



Problematisches Image: Vonovia haftet der Ruf des Miethais an

Er klingt, als gehe es um Software-as-a-Service, das milliardenschwere Abogeschäft seiner alten Softwareheimat. Doch all diese Ideen hatte schon Mucic' Vorgänger Buch. Der philosophierte vor zehn Jahren über das Wohn-Abo – und kam nicht weit.

Mucic denkt nun nicht nur an Mieter aus Witten und Wattenscheid, sondern an Großkunden. Wie wäre es, wenn andere Großunternehmen Grünschnitt, Handwerkerdienste oder gleich die gesamte Bewirtschaftung ihrer Immobilien bei Vonovia einkauften? Lufthansa Technik wartet doch auch die Emirates-Flotte. Schon bei SAP und Vodafone hatte Mucic die B2B-Geschäfte ausgebaut. Für Vonovia wäre es ein Schritt raus aus dem Backstein-Business in die Servicewelt.

Mancher Investor ist da eher skeptisch. Kleinkram, nice to have, aber nichts, was Anleger locke. „Diese ‚shitty' Arbeiten bieten viele an, da wechselt man als Kunde auch mal schnell den Anbieter", fürchtet einer. Wer in Vonovia investiere, erwarte im Kern stabile Cashflows aus Mieten und steigende Immobilienwerte. „Eine gewisse Beimischung ist schon in Ordnung", erklärt ein anderer, „aber mehr sollte es auch nicht sein."

Der erste Test für Mucic' Fähigkeiten als neuer Kapitalmarktflüsterer sollte – kurz nach Redaktionsschluss – die Vorstellung des Konzernabschlusses für 2025 werden. Die Prognosen sahen solide aus: Vonovia rechnet mit einem bereinigten Gewinn in Höhe von 2,8 Milliarden Euro.

Aber das sind Zahlen von gestern. Um die Börse zu überzeugen, wird Luka Mucic mehr liefern müssen.

Hannah Steinharter





„WER DIESE REALITÄT NICHT ANERKENNT, DER IST SEIN GELD NICHT WERT!“

BMW-Chef Oliver Zipse übergibt sein Amt im Mai an Milan Nedeljković. Im Gespräch erklärt er seinen Kurs durch die Transformation – und wie BMW in der neuen politischen Eskalation noch stabiler aufgestellt werden muss.

Petuelring, BMW-Zentrale, der „Vierzylinder“. Konzernchef **Oliver Zipse** (62) öffnet die Tür. „Ich bin zu früh“, sagt er breit lächelnd, als er ein paar Minuten vor 8.30 Uhr den Besprechungsraum betritt. Zipse trägt Krawatte und Manschettenknöpfe zum dunklen Anzug. Der studierte Maschinenbauer, Informatiker und Mathematiker wirkt inmitten fast täglicher geopolitischer Hiobsbotschaften und all der Unfallmeldungen aus der Autobranche wie die Inkarnation vergessen geglaubter deutscher Tugenden. Schneidig im Auftreten, verlässlich, höflich. Nach 35 Jahren bei BMW, davon sechseinhalb an der Spitze, tritt Zipse im Mai ab. Inmitten von Zollchaos, Chinareise und der Eskalation im Nahen Osten gibt er ein Abschiedsinterview. Und er rechnet ab – mit der EU-Kommission, verträumten Konkurrenten und dem Batterie-Missmanagement der Szene.

manager magazin: Herr Zipse, wer Chef sein will, so haben Sie es sinngemäß einmal gesagt, muss bereit sein, wirklich zu führen und die Macht zu ergreifen. Fiel Ihnen das in Ihrer Amtszeit jemals schwer?

Oliver Zipse: Voranzugehen und wichtige, auch sehr langfristige Entscheidungen zu treffen, fand ich nicht schwierig. Das Zurücknehmen von getroffenen Entscheidungen dagegen schon – auch wenn es erforderlich war, weil die Realität sich nicht so entwickelt hatte wie angenommen.

Zum Beispiel? Wann und wo hatten Sie sich verrannt?

Denken Sie an die Zeit zwischen 2015 und 2019. Da wurde intensiv darüber debattiert, ob sich unsere gesamte Wirtschaft zu einer „Sharing Economy“ wandelt. In diesem Zuge ist auch die „Now“-Familie entstanden …

… ein Bündel an Firmen zum Buchen von Taxis und Pkw, dazu diverse Apps zum Parken, Laden und Reisen, die BMW nach etlichen Jahren im Alleingang mit Mercedes zusammenlegte, auch um US-Fahrdienste wie Uber auszustechen …

Die Grundannahme einer Plattformlogik, also dass Autos plötzlich wie ein Airbnb-Zimmer gebucht würden, war eine Fehleinschätzung der gesamten ➤

Fotos: Dirk Bruniecki / manager magazin





KONFLIKTREICH

Keine Einigkeit: BMW-CEO **Oliver Zipse** hadert mit der Politik. Bei Autogipfeln redete er EU-Kommissionspräsidentin **Ursula von der Leyen** (großes Bild, M.) ins Gewissen, früher auch **Angela Merkel** (o.).

Industrie. Als wir das erkannt haben, haben wir die Angebote abgeschaltet, Teile veräußert und investiertes Kapital abgeschrieben. Das war eine schwierige, aber eine notwendige Entscheidung, die wir vielleicht früher hätten treffen sollen.

Sie hatten zuvor mehr als eine halbe Milliarde Euro investiert. Der Einstieg war allerdings eine Entscheidung Ihres Vorgängers Harald Krüger, der von einem „Gamechanger" sprach.

Das hängt nicht an einzelnen Personen, wir haben im Vorstand gemeinsam so entschieden. Diese Episode hat mich aber etwas Entscheidendes gelehrt.

Und zwar?

Der Strategieprozess hinter der Debatte um die „Sharing Economy" war nicht tiefgreifend genug. Die grundsätzliche Frage, ob so etwas überhaupt funktionieren und profitabel betrieben werden kann, haben wir nicht ausreichend und auch nicht mit der erforderlichen Kontroverse diskutiert. Da habe ich mir gesagt: So etwas darf nicht noch einmal passieren. Dafür steht zu viel auf dem Spiel.

Also doch ein Gamechanger – für Ihre Amtszeit als Vorstandsvorsitzender?

Ich habe gelernt, dass zwei Dinge für die Führung eines Unternehmens zentral sind: Sie müssen absolute Einigkeit bei Entscheidungen haben, die langfristig und strategisch wichtig sind. Da dürfen Sie als Vorstand nicht top-down entscheiden und es der gesamten Organisation aufzwingen. Gleichzeitig müssen Sie fast eine Dissenskultur entwickeln, wenn es um die kurzfristige Performance und operative Fragen geht. Diese Dualität ist entscheidend. Was wir im Wettbewerb beobachten, ist oft das umgekehrte Modell: Strategie von oben herab, weil etwas gerade opportun erscheint – dafür zu viel Konsens in der Bewertung des Tagesgeschäfts.

Sie spielen auf die zwischenzeitliche Elektroeuphorie an – und die allgemeine Kritik an Ihrem antriebsflexiblen Pfad, der auch eine Vielzahl an Verbrennern umfasst.

„ES GIBT KEIN EINZIGES FUNKTIONIERENDES UND SKALIERTES BATTERIEPROJEKT AUS EUROPA."

Wir haben bei BMW im Topmanagement gemeinsam lange um den richtigen Weg gerungen. Wir sind 7 Vorstände, dazu 65 Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter. Das war aufwendig und fordernd, aber es kam immer ein sehr substanzielles Ergebnis heraus. Wer diesen Prozess nicht ernst nimmt, landet schnell bei falschen Entscheidungen, die dann sehr teuer werden können.

Hatten Sie nicht einfach Glück, dass der vorhergesagte Boom bei vollelektrischen Autos ausblieb? Es hätte auch anders kommen können. Dann müssten jetzt Sie Milliarden abschreiben und nicht Ford, Stellantis oder Volkswagen.

Nein. BMW war 2013 mit dem i3 der Pionier bei Elektroautos. Der i3 war schon wegen der Carbonkarosserie nicht für die Skalierung und hohe Stückzahlen gedacht. Aber er hat uns enorm viel gelehrt.

Was wissen Sie, was die Konkurrenz nicht weiß?

Wir profitieren noch heute von den Erfahrungswerten des Project i, die anderen Herstellern einfach fehlen. Welche Partnerschaften muss ich eingehen? Wo kann es zu Engpässen kommen? Wir wussten beispielsweise: Die Batterierohstoffe werden knapp, wenn man schnell wächst, und deshalb steigen die Preise erst einmal – da wirken keine Skaleneffekte. Ohne dieses Wissen hätten wir ein Projekt wie die Neue Klasse zum jetzigen Zeitpunkt nicht umsetzen können.

Mercedes und Volkswagen waren diese Engpässe doch bewusst.

An manchen Stellen unterscheiden sich



Gralshüter: Oberkontrolleur **Nicolas Peter** wacht über den BMW-Weg

Bewährte Wahl: Mit **Milan Nedeljković** wird erneut ein Produktionsexperte CEO

Fotos: [M] Thierry Monasse / Getty Images, [M] United Archives / ullstein bild, Rainer Haeckl / BMW, Ute Grabowsky / photothek / IMAGO

die Mechaniken neuer Technologien von den bereits etablierten. Da sind Pioniererfahrungen Gold wert. Deshalb glaube ich, dass die Entscheidung einiger Marktteilnehmer, binnen zehn Jahren quasi alles auf Elektro umstellen zu wollen, auch mit fehlenden Erfahrungswerten zu tun hat.

Sie machen es sich zu leicht. Gerade Mercedes hat anders als BMW keinen schützenden Ankeraktionär. Der Kapitalmarkt forderte damals diesen starken Fokus auf E-Autos; viele Prognosen gingen von einem schnell wachsenden Elektroabsatz aus.

Wie gesagt: Entscheidend bei strategischen Kernfragen ist absolute Einigkeit. Wenn ich das gesamte Know-how aus allen Bereichen des Unternehmens nutze, ist es aus meiner Sicht fast unmöglich, eine derart falsche Entscheidung zu treffen und alles auf eine einzige Technologie zu setzen.

Ihre Hauptaktionäre Stefan Quandt und Susanne Klatten haben Ihren Kurs nie hinterfragt?

Von der Anteilseignerseite haben wir viel Zuspruch erfahren. Und auch unsere Arbeitnehmervertreter haben unseren Kurs immer mitgetragen. Außerhalb des Unternehmens gab es in den verschiedenen Verbänden auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite aber auch kritische Stimmen. Das erlebe ich übrigens noch heute. Hier wünsche ich mir mehr Realismus und Weitblick – und weniger Wunschdenken.

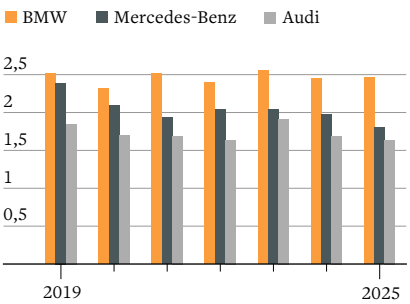
Die IG Metall warb vor allem dafür, eigene Batteriezellfabriken zu bauen, um so Jobs zu schaffen und unabhängiger von asiatischen Lieferanten zu werden.

Diese Sichtweise ist mir zu eindimensional. Es gibt auch andere Wege als den Einstieg in die Zellfertigung, wenn man sich resilienter aufstellen will. Wir entwickeln die Batterietechnologie selbst; für die Massenfertigung haben wir mehrere Lieferverträge mit führenden asiatischen Zellherstellern. Das sehe ich nicht als Abhängigkeit, sondern als bestmögliche Nutzung von Markt und Wettbewerb – zu unserem Vorteil.

Ein lokaler Batteriechampion in Europa wäre extrem wichtig für die Autoindustrie hier.

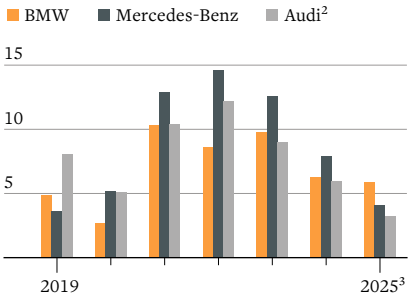
Bayerisches Solo

Verkaufte Pkw[1], weltweit, in Millionen



Jo-Jo-Effekt

Ebit-Marge des Autogeschäfts, in Prozent



1 | Jeweils alle Marken der Gruppe;
2 | inklusive Bentley, Ducati, Lamborghini;
3 | Januar bis September.
Quelle: Unternehmen

Grafik: **manager magazin**

Das würde die Zahl der potenziellen Lieferanten erhöhen. Einen „Europe only"-Ansatz ohne Beteiligung der etablierten Zellhersteller halte ich aber trotzdem für unmöglich.

Warum?

Weil man sich deren Wissen und Fähigkeiten nicht einfach über Nacht aneignen kann. Auch wenn es vielleicht politisch gewollt ist und es mit hohen Investitionen versucht wurde. Wir sehen doch, dass es heute kein einziges funktionierendes und skaliertes Batterieprojekt aus Europa gibt, obwohl sehr viel Geld eingesetzt wurde. Wer diese Realität nicht anerkennt, der ist sein Geld nicht wert.

Einspruch: Sie hatten 2020 selbst für 2 Milliarden Euro Batterien beim 2025 pleitegegangenen Batteriezellhersteller Northvolt aus Schweden bestellt – und hielten dort eine kleine Beteiligung.

Wir haben uns nie auf einen einzigen Hersteller verlassen. Und als absehbar wurde, dass wir die bestellten Mengen von Northvolt nicht zum vereinbarten Zeitpunkt und in der erforderlichen Qualität erhalten würden, haben wir in letzter Konsequenz unsere Aufträge storniert. Ich kann nicht nachvollziehen, warum an diversen Stellen in Europa immer noch der Glaube vorherrscht, man könne hier allein wettbewerbsfähige Batteriezellen bauen.

Sie haben ja selbst erläutert, wie schwierig es ist, milliardenschwere Entscheidungen zurückzunehmen.

Ich bin überzeugt, dass wir mit unserem Ansatz für unsere Bedürfnisse bestmöglich aufgestellt sind. Wir orientieren uns an Marktrealitäten – und nicht an politischem Wunschdenken. Das ist übrigens eine Entwicklung, die ich mit großer Sorge betrachte: Es werden immer mehr politische Maßnahmen geplant oder gar verabschiedet, die sich gut anhören und einzelnen Herstellern kurzfristig nutzen mögen – aber der Branche insgesamt schaden. Der aktuelle Vorstoß der EU-Kommission rund um „Made in Europe" zeigt das ganz deutlich.

Inwiefern?

Ein Teil des Vorschlags ist die bevorzugte Förderung von vollelektrischen Kleinwagen, die maximal 4,20 Meter lang sind. Es gibt keinerlei Grundlage für diese willkürliche Längenfestlegung – weder technisch noch wirtschaftlich. Im Ergebnis würden einige wenige Hersteller profitieren – und andere überhaupt nicht.

Hersteller wie Renault oder Stellantis benötigen Hilfe, um kleine E-Autos zu verkaufen. BMW und andere sind stark genug.

Wir müssen aufpassen, dass wir nicht falsch abbiegen. In der ganzen Debatte geht es gar nicht mehr um Wirtschafts- und Standortförderung oder tragfähige Geschäftsmodelle. Wir haben nichts gegen eine gezielte Incentivierung oder die Förderung bestimmter Einkommens- oder Käufergruppen. Es darf aber nicht zulasten der anderen Marktteilnehmer gehen. So entstehen zwei Klassen von Autos – und das auf Basis von vollkommen willkürlichen Zahlen.

Sie übertreiben.

Nein. Der Vorschlag der EU-Kommission greift generell viel zu kurz. Es ist mir unbegreiflich, wie man so an einem eigentlich sinnvollen Ziel, nämlich ➤

der Stärkung der europäischen Industrie, vorbeischießen kann.

Sie haben mal gesagt: Ein CEO dürfe nie klagen, müsse immer nach vorn schauen.

Es stimmt: Beschweren und Klagen hilft nicht. Die Dinge auf den Punkt zu bringen und kritische Entwicklungen klar zu benennen, sehe ich aber als meine Pflicht. Und trotz aller Erschwernisse funktioniert unser Geschäftsmodell. Wir sind auch 2025 wieder gewachsen und profitabel. Deshalb bin und bleibe ich zuversichtlich.

Im Vergleich zu 2019 oder 2021 ist Ihr Absatz geschrumpft, ebenso der Marktanteil.

Ja, wir hatten etwas höhere Ziele. Eine Entwicklung dürfen wir aber nicht unbeachtet lassen: Bis vor drei Jahren ist das Premiumsegment weltweit stärker gewachsen als das Basissegment. Das hat sich seither gedreht. Vor diesem Hintergrund schlagen wir uns gut.

Woran liegt es, dass Premiumfahrzeuge nicht mehr so gefragt sind?

Dieser Effekt hängt stark mit der Entwicklung in China zusammen. Dort wächst vorrangig das Basissegment, aber der Premiummarkt steht unter Druck. In Europa, den USA und dem Rest der Welt wachsen wir hingegen – und das sogar deutlich.

War das nicht vorhersehbar, dass sich in China nicht ewig Traummargen erzielen lassen?

Es war klar, dass sich der chinesische Markt irgendwann an die Weltmärkte anpassen wird. Aber in der Geschwindigkeit und der Vehemenz war das für alle etablierten Marktteilnehmer eine Überraschung. Dass im größten Automarkt der Welt ein solch ruinöser Hyperwettbewerb entsteht, das konnte keiner vorhersehen.

Ist China für die deutsche Autoindustrie verloren, oder schaffen Sie noch die Wende?

Wir haben in China im vergangenen Jahr rund 625.000 Autos verkauft. Das waren mehr als doppelt so viele wie in Deutschland.

Seit 2023 ging Ihr Neuwagenabsatz dort um 200.000 Einheiten zurück. Die Einschläge sind massiv.

Ja, wir haben zwei fordernde Jahre hinter uns. Aber ich bin überzeugt, dass wir nun unseren Absatz stabilisiert haben. Und neben dem Volumen ist auch die Profitabilität entscheidend. Deshalb wäre es für mich völlig in Ordnung, wenn wir dieses Jahr erneut um die 600.000 Autos mit solider Profitabilität absetzen.

„ES STIMMT: BESCHWEREN UND KLAGEN HILFT NICHT."

Zollstreit, Chipkrise, dazu politisch hochgefährliche Lagen wie jetzt die militärische Eskalation im Nahen Osten: Wie lässt sich da ein Unternehmen noch nachhaltig führen?

Aus Führungssicht geht es bei all diesen geopolitischen Konflikten und Streitigkeiten um eine übergeordnete Frage: Wie wird man als Konzern antifragil? Das geht deutlich über Robustheit und Resilienz hinaus, nämlich darum, wie man von solchen Unsicherheiten sogar profitieren kann.

Und wie wird man antifragil?

Drei Dinge sind entscheidend. Erstens: globale Präsenz und Vernetzung. Wenn Sie eine hohe Wertschöpfung in jeder Marktregion haben, schützt Sie das gegen Schwankungen. Alles, was Sie dort produzieren, ist von Zöllen oder anderen Handelsbarrieren nicht betroffen. Zweitens müssen Sie in allen Marktsegmenten aktiv sein. Wir sind das – unser Portfolio reicht vom kompakten Mini über BMW bis hin zum ultraluxuriösen Rolls-Royce. Schwächelt ein Segment, können Sie stärker auf ein anderes setzen. Drittens Technologieoffenheit: Läuft die E-Mobilität langsamer hoch, sorgen Verbrenner und Plug-in-Hybride für Auslastung.

Herr Zipse, für Sie ist hier bei BMW nach 35 Jahren Schluss. Milan Nedeljković übernimmt Mitte Mai als Vorstandsvorsitzender. Langweilen Sie sich schon?

Um mich müssen Sie sich keine Sorgen machen. Ich bin noch zwei Monate im Amt – und die sind sehr gut gefüllt.

Sie sollen im April in den Airbus-Verwaltungsrat gewählt werden. Dieses eine Mandat dürfte Ihnen kaum reichen.

Vielleicht werde ich noch weitere Mandate annehmen, aber außerhalb Europas. Eines weiß ich aber sicher: Mir wird nicht langweilig werden.

Sie pflegen schon lange einen engen Draht zur Toyota-Spitze.

Ich habe generell seit vielen Jahren eine enge persönliche Beziehung zu Japan. Wissen Sie noch, was die alte Triade ist? Der Begriff stand vor Jahrzehnten für die aufstrebenden Wirtschaftsmächte USA, Japan und Deutschland. Wenn ich das irgendwann für mich abbilden könnte in meinem Tun, dann wäre das eine schöne Bereicherung und eine große Genugtuung. ◼

Das Interview führten die mm-Redakteure Franz Anko-Hubik und Michael Freitag.



NIERENSHOW

Mal monströs, mal zierlich: BMW setzte unter Oliver Zipse erst auf aggressive Kühlergrills wie beim i7 (o.) oder XM (M.) und überraschte dann mit schmalen, vertikalen „Nieren" beim E-SUV iX3 (u.)

Fotos: Daniel Kraus / BMW, BMW, Kiyoshi Ota / EPA



WERBEINSEL-MARKTFÜHRER

bei Schuhkäufern*

Wetter
täglich | ca. 19:20 Uhr

Kommen Sie zu uns. Das ZDF

- ist mit 20 Mio. Zuschauern täglich Marktführer beim Gesamtpublikum in Deutschland.**
- erreicht mit den Werbeinseln im Umfeld des Wetters nach der 19:00 Uhr „heute“ die höchste Reichweite bei Schuhkäufern (mindestens halbjährlich) im Vergleich zur Werbung der anderen Sender im Wetter-Umfeld. Das ZDF bietet zugleich einen deutlich günstigeren TKP im Vergleich zu den Werbeinseln im Umfeld des Wetters der Wettbewerber (ZDF: 21,50 €; ARD: 27,80 €; SAT.1: 95,78 €).*

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

* Quelle: AGF Videoforschung; AGF SCOPE 1.14; 01.01.–31.12.2025; TA 1–30; geänderte Zielgruppenbasis; 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
Stand: 29.01.2026

ZDF werbefernsehen
dieneueprimetime.de

TOUR DE LUXE

In der Autowelt ist Luca de Meo ein Star. Nun soll er die Gucci-Mutter Kering sanieren. Schon während seiner Einarbeitung hat er den Börsenwert verdoppelt. Jetzt legt er los.

Wer hier landete, starb. Das 1634 erbaute Hôpital Laënnec trug den Beinamen „Krankenhaus für Unheilbare“. Wie zur Erinnerung ertönt in der Rue de Sèvres 40 unweit des Pariser Nobelkaufhauses Bon Marché noch immer die Glocke der Kapelle.

Auch heute residiert auf dem feudalen Areal ein Unternehmen mit Patientenstatus. Aber der Luxuskonzern Kering wartet nicht auf die Totenglocke, sondern hofft auf den Erlöser. Mitte September ist in einem der Kreuzgänge rechts hinter der Kapelle ein charmanter Italiener im blauen Anzug eingezogen: **Luca de Meo** (58).

Als CEO hat er den Autobauer Renault gerettet, seither ist er Ritter der französischen Ehrenlegion und damit Träger der höchsten Auszeichnung des Landes. Nun will er das Kunststück wiederholen, in einer anderen Branche. Als Kering-Chef.

Der französische Gigant bündelt Marken wie Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga und Alexander McQueen. Kein Blech mit Motor, sondern Sehnsüchte. Zig Milliarden Euro hat Kering damit in guten Zeiten verdient. Aber die sind vorbei. Seit 2022 hat die Kernmarke Gucci fast die Hälfte ihres Umsatzes verloren.

Um die fatale Abhängigkeit vom Aushängeschild des Konzerns zu reduzieren, hat de Meos Vorgänger **François-Henri Pinault** (63) massiv eingekauft. Dabei hat er die Schulden von nahe null auf mehr als 10 Milliarden Euro erhöht und 40 Milliarden Euro Börsenwert vernichtet. Pinault, gleichzeitig Kering-Eigner, hat sich die Wende offenbar selbst nicht mehr zugetraut und eine radikale Lösung gesucht: jemanden von außen, der alles infrage stellen soll. „Das ist entweder verrückt oder superschlau“, sagt HSBC-Analyst **Erwan Rambourg**. De Meo nennt den Schritt eine „mutige, visionäre Wette, die den Spielraum des Möglichen erweitern könnte“.

Der Automanager muss eine Welt neu justieren, die sich abhängig gemacht hat vom Genius divenhafter Designer. Er muss dabei aber den Zauber bewahren, ohne den Luxus nicht funktioniert. Gelingt ihm das, wird Kering Benchmark für Geschwindigkeit und Effizienz. Scheitert der mit einem Antrittsbonus von 20 Millionen Euro angelockte Mailänder, droht der Traumfabrik die Implosion.

De Meo setzt gern Zeichen. Das fängt im Büro an. Abgesehen vom Vorzimmer, einer kleinen Bibliothek mit tiefen Polstermöbeln, ist nichts übrig von Vorgänger Pinault. In dem großen Raum mit Blick auf einen der neun Gärten steht ein Konferenztisch. Darauf liegt sein Handy, bei Bedarf packt er ein iPad aus. Einen Schreibtisch braucht er nicht.

„Ich verbringe nicht viel Zeit allein“, sagt er. Der Mann, der sich als „Macher und Träumer“ bezeichnet und am liebsten mit dem Trainer einer Sportmannschaft vergleicht, will Hierarchien abbauen, Entscheidungen beschleunigen und aus einem ➤

Foto: Alex Cretey Systermans / manager magazin



Zwischen PS und Savoir-vivre: Ex-Renault-Chef **Luca de Meo** soll Kering retten

„Mein Ziel ist, dass Kering ein komplett anderes Unternehmen wird."

Kering-Chef Luca de Meo

Konzern mit autark geführten Töchtern ein Team formen.

Das klingt unspektakulär. Für Kering ist es ein Kulturschock.

De Meos Analyse ist schonungslos, Betroffene bei Renault bezeichnen sie als bisweilen brutal. Aber das Ergebnis dort war dann eben auch: spektakulär.

Zum Symbol hatte er damals ein Auto erhoben: Klein, knallgelb, mehr als 500 PS stark. De Meo nannte es „das Biest". Er wollte es entfesseln. Um Renault zu retten. Der R5, ein zwischen 1972 und 1996 verkaufter Klassiker, sollte als Elektrofahrzeug zurückkommen. Das war ein Risiko, erst recht für ein Unternehmen, das am Abgrund stand. Doch de Meo machte die Renaissance des Kleinwagens zu einem zentralen Baustein seines Rettungsplans namens „Renaulution".



Glamourös unter Druck: Kering-Eigner **François-Henri Pinault** mit Gattin **Salma Hayek**

Der Rest ist Legende, nachzuverfolgen in der vierteiligen Dokumentation „Anatomie eines Comebacks".

Der als Sohn eines Automanagers teilweise in der Elfenbeinküste aufgewachsene Italiener beginnt seine Karriere nach einem Wirtschaftsstudium 1992 bei Renault. Später zieht es ihn zu Toyota, ehe er sich bei Fiat zum Marketingchef hocharbeitet. 2009 wechselt er zu Volkswagen. Elf Jahre später kehrt de Meo zurück zu Renault. In der VW-Welt trauern ihm viele bis heute nach, etwa sein damaliger Boss **Herbert Diess** (67): „Ich traue Luca vieles zu – da gibt es keine Grenze."

Bei Renault übernimmt er einen Scherbenhaufen. Bei 8 Milliarden Euro Verlust droht die Pleite. De Meo streicht Zehntausende Stellen und reduziert die Produktionskapazitäten von 4 auf gut 3 Millionen Autos im Jahr. Den Vertrieb in Schwellenländern gibt er auf und geht Partnerschaften ein, darunter mit dem chinesischen Autobauer Geely und dem Ölkonzern Saudi Aramco. Er vereinheitlicht Modellplattformen, halbiert die Anzahl der Motorenfamilien. 18 Monate später verdient Renault wieder Geld.

„Ich versuche immer, im richtigen Moment am falschen Ort zu sein", sagt de Meo. „In einer herausfordernden Lage kannst du wirklich einen Unterschied machen."

Das Werben der Modemilliardäre

Während de Meo mit Auszeichnungen überschüttet wird, meldet sich Pinault. Im Frühjahr 2025 treffen sich die beiden dreimal bei einem Headhunter, dann in Pinaults Büro. Wenige Monate später, am 16. Juni 2025, verkündet Kering den überraschenden Wechsel – und damit eine Zäsur.

Pinault hat die Führung von Kering 2005 von seinem Vater **François Pinault** (89) übernommen. Der Gründer, ein Bauernsohn aus der Bretagne, verließ das Gymnasium ohne Abschluss, weil ihn – so die Legende – seine Mitschüler wegen seiner Armut gemobbt haben sollen. 1962 begann der Senior als Holzhändler, kaufte in den 80er-Jahren angeschlagene Einzelhändler auf und lieferte sich in den 90ern eine der spektakulärsten Übernahmeschlachten Europas: der Kampf um Gucci.

Der Triumph über LVMH-Inhaber **Bernard Arnault** (77) wurde zur Eintrittskarte in die Glamourwelt. Pinault junior formte in 20 Jahren als CEO ein Luxuskonglomerat, versuchte, dem übermächtigen Erzfeind Arnault Paroli zu bieten. Doch seit dem Gucci-Absturz ist der Abstand nicht mehr zu kaschieren. Mit Marken wie Christian Dior, Louis Vuitton, Rimowa oder Moët & Chandon kommt der LVMH-Konzern auf eine Marktkapitalisierung von 250 Milliarden Euro, rund achtmal so viel wie Kering.

Fotos: Sipa USA / ddp images, Victor Boyko / Gucci / Getty Images, Pixelformula / SIPA / picture alliance, Jacopo Raule / Getty Images





Hoffnungsträger: Guccis neuer Stardesigner **Demna Gvasalia** (o.) will das Aushängeschild des Konzerns wieder begehrlich machen

https://sanet.st/magazines



Prominente Werbefläche: Reality-TV-Star **Kim Kardashian** beim Besuch der Kering-Marke Balenciaga

Pinaults Reaktionen haben die Lage noch verschlimmert. Personalentscheidungen haben nicht verfangen, Zukäufe wie Valentino, der Luxusparfümhersteller Creed und prestigeträchtige Immobilien etwa an der New Yorker 5th Avenue im Wert von allein 4 Milliarden Euro haben Kering in eine Schuldenfalle getrieben. Investoren begannen zu murren. Pinault, dessen Familie 42 Prozent der Anteile und 59 Prozent der Stimmrechte hält, wirkte zunehmend überfordert: „Sie sind enttäuscht, Sie sind frustriert“, gab er sich auf der Hauptversammlung 2024 reumütig. „Ich auch. Ich bin der Erste, da können Sie sich sicher sein.“

Zumal für den Verwaltungsratschef noch weitaus mehr auf dem Spiel steht. Auf der Holding der Familie, zu der unter anderem auch das Auktionshaus Christie’s und renommierte Weingüter gehören, lasten massive Schulden.

Entsprechend heikel ist nun de Meos Aufgabe. Worauf es für ihn vor allem ankommt, sah er am letzten Februarfreitag in Mailand: Gucci!

Liaison der letzten Chancen

Kreischende Teenies, Verkehrschaos: Schon Hunderte Meter vor dem historischen Palazzo delle Scintille ist zu spüren, was drinnen auf dem Spiel steht. Flankiert von Stars wie **Demi Moore** (63) und **Kate Moss** (52), wartet die Modewelt auf das Highlight der Fashion Week: das Gucci-Debüt von Designer **Demna Gvasalia** (44).

Den Georgier hat de Meo nicht selbst engagiert. Aber vielleicht ist er sein wichtigster Mitarbeiter. Ein Star wie de Meo selbst.

Der langjährige Kreativdirektor **Alessandro Michele** (53) hatte den Gucci-Umsatz mit seinen maximalistischen und androgynen Entwürfen auf mehr als das Doppelte getrieben. Nach dessen Abschied Ende 2022 ging es rasant bergab. Für Kering ist das dramatisch. Gucci steht für die Hälfte des Konzernumsatzes und zwei Drittel des Gewinns.

Gvasalia, für die Modewelt nur Demna, hatte das spanische Label Balenciaga zu Weltruhm geführt. Dann würgte eine Werbekampagne mit Kindern, die Teddybärtaschen im Fetischlook präsentierten, den Hype ab. Im Sommer 2025 wechselte der Stardesigner zu Gucci. Eine Liaison der letzten Chancen.

Der ehemalige Gucci-CEO **Marco Bizzarri** (63) hatte 2022 das Ziel ausgegeben, den Umsatz von damals 10 Milliarden Euro mittelfristig auf 15 Milliarden zu erhöhen. Heute steht die Marke bei weniger als 6 Milliarden. Tausende Teile wurden über Outlets verramscht, im Vorjahr mussten 13 Prozent der Belegschaft gehen. Gucci liegt am Boden.

Dann gehen in Mailand die Scheinwerfer an. Grelles Licht erhellt einen schmalen Streifen zwischen Nachbildungen antiker Statuen aus den Uffizien. Darüber stolzieren Models in bauchfreien Tops und bis zur Hüfte hochgeschlitzten Kleidern, die Männer auch in hautengen Shirts. Viel Strass, viel Glitzer. Am Ende: Standing Ovations. Die Fachpresse feiert die Show als Reminiszenz an das Gucci der 90er. „Radikaler Körperkult“ mit Hype-Potenzial.

„Gucci ist Kultur, es ist eine Art des Denkens und des Seins“, postuliert Demna. „Gucci muss ein Gefühl, ein Adjektiv werden.“

Für de Meo ist das ein Dilemma. Mode ist ein kulturelles Risiko, keine Ingenieursdisziplin. Der neue Kering-Chef kann Kosten senken und neue Strukturen schaffen. Aber reicht seine Marketingerfahrung mit Fiat 500 und Renault R5, um auch Gucci und Balenciaga neue Begehrlichkeit zu verleihen? Das kann nur Kreativität. Die lässt sich nicht managen – nur ermöglichen.

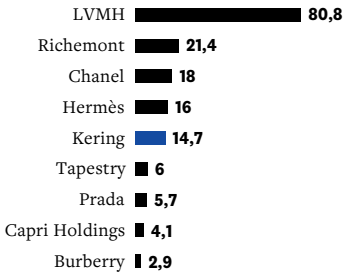
Der Italiener weiß das. Und er bringt viel dafür mit. „Er ist wie ein Künstler“, sagt einer, der über zehn Jahre für ihn gearbeitet hat. „Wenn es um Produkt und Design geht, greift er mitunter selbst zum Stift.“

In seinen ersten Monaten an der Kering-Spitze hat der Neue viel Zeit damit verbracht, Marken und Produktionsstätten zu besuchen, an Wochenenden suchte er in Filialen den Kontakt zu Kundinnen und Kunden.

„Er ist ein Menschenfänger, kann motivieren und pushen“, sagt jemand, der ihm zu ver- ➤

Abgestürzt

Größte Luxuskonzerne nach Umsatz[1], in Milliarden Euro



1 | Letzte verfügbare Zahlen. Quelle: Unternehmen

Grafik: **manager magazin**



1 „Das Biest“: Der elektrische Kleinwagen R5 mit über 500 PS war Teil von de Meos Renault-Projekt

2 Geburt zweier Legenden: Mit der Renaissance des Fiat 500 begann 2007 **de Meos** Aufstieg in die Vorstandsetagen

3 Neuer Schub: Mit der Marke Cupra belebte de Meo die VW-Tochter Seat





schiedenen Stationen gefolgt ist. Mit zunehmendem Erfolg sei er jedoch „fordernder, härter und egoistischer“ geworden. Andere sagen, dass de Meo durch die Aufgabenfülle schlicht nicht mehr die Zeit habe, so nahbar zu sein wie früher. „Aber er kann immer noch inspirieren.“

Dass er diese Inspirationskraft sehr nüchtern umsetzen will, hat er seine Führungskräfte schon zum Amtsantritt wissen lassen: mit dem Strategiepapier „ReconKering“, eine Wortschöpfung aus Begriffen wie Reconstruction und Reconquête, auf Deutsch Wiederaufbau und Zurückeroberung.

„Kering: Der unangefochtene Herausforderer im Luxussegment“ steht darüber. Als Ziel. De Meo hat das rund 30 Seiten starke Papier schon vor seinem Start zusammengestellt. „Ich wollte zeigen, dass ich die Themen verstehe, über die die Mitarbeiter am Kaffeeautomaten diskutieren“, sagt er. „Drei Viertel der Diagnose haben sich als richtig erwiesen.“

Er will Marken wie Balenciaga, Bottega Veneta und Saint Laurent stärken, um die Abhängigkeit von Gucci zu reduzieren. Den Labels, die nach der Neuausrichtung kein Geld verdienen, droht er mit Verkauf. Vor allem für Alexander McQueen könnte es eng werden.

Preispolitik und Sortimente der Gruppe will de Meo überarbeiten und die Marken so positionieren, dass sie nicht um dieselben Zielgruppen konkurrieren. In Bereichen wie Einkauf, Logistik oder IT sieht er „signifikantes Potenzial“, die Kosten zu senken. Mithilfe künstlicher Intelligenz will er Kering zum Technologieführer der Branche machen.

Das ist die Kärrnerarbeit. Dann folgt die Kür. Die Investition in neue Geschäftszweige, als Antwort auf den Trend weg vom Statussymbol hin zum Genießen besonderer Momente. Da ist Kering bisher weitgehend blank. „Der gesamte Luxussektor ist 350 Milliarden Euro schwer“, sagt de Meo. „Der Bereich, in dem wir stark sind, umfasst nur 20 Prozent des Marktes, es sind also noch 80 Prozent übrig.“ Groß denken, so tickt er. „Ich werfe einen Ball und schaue, wo er landet.“

Noch gibt es keinen konkreten Fahrplan, nur Ideen. Eine Investmenteinheit, die er „Haus der Träume“ nennt, soll sich an aufstrebenden Unternehmen beteiligen, mit einem Fokus auf China, Indien, Südkorea sowie Technologie. Kering als Servicedienstleister für Ultrahochvermögende aufzustellen, gehört auch zu den Überlegungen. Ebenso Partnerschaften wie die kürzlich unterzeichnete Vereinbarung, gemeinsam mit dem Kosmetikriesen L’Oréal im Bereich Wellness und Langlebigkeit Geschäftschancen zu sondieren.

Dafür hat de Meo bereits kräftig ausgekehrt. Erst kurz zuvor erworbene Immobilien hat er ebenso verkauft wie die Parfümmarke Creed, rund 75 Filialen geschlossen und so die Schulden von 10,5 auf 8 Milliarden Euro gesenkt. Nun sollen noch einmal rund 200 bis 300 der 1700 Läden weltweit weichen. Eine Vereinbarung mit Valentino-Haupteigner Mayhoola verschafft weiteren Spielraum: Der Investmentarm des Emirats Katar kann Kering seinen verbliebenen Anteil in Höhe von 70 Prozent statt 2026 und 2027 erst 2028 und 2029 andienen.

„Die Dynamik ist real“

Die Nachteile nimmt de Meo in Kauf. Etwa die nun nicht mehr gegebene Chance, rund um die Edelmarke Creed eine schlagkräftige Beautysparte aufzubauen. In seinem Memo hatte er dies noch zu seinen Ambitionen gezählt, wollte die damals bereits laufenden Verkaufsverhandlungen nach seinem Start als CEO aber nicht mehr stoppen.

Der Lohn: Die Börse feiert ihn als Schuldendrücker und Hoffnungsträger. Nachdem der Kurs bereits nach der Ankündigung seiner Verpflichtung um 12 Prozent gestiegen war, verdoppelte sich der Wert der Papiere zeitweise.

„Was wir bisher sehen, sind Vorschusslorbeeren“, warnt **Adam Cochrane** (46), Analyst bei der Deutschen Bank. Die Performance bleibt schwach. Im Vorjahr sank der Konzernumsatz um 13 Prozent auf 14,7 Milliarden Euro. Der operative Gewinn

Fotos: Renault, Antonio Calanni / AP, PR, Eric Sander

„Ich werfe einen Ball und schaue, wo er landet."

Kering-Chef Luca de Meo

brach auf 1,6 Milliarden Euro ein; netto fiel ein Verlust von 29 Millionen Euro an. De Meo feierte die Zahlen dennoch als Trendwende, allein schon, weil sich der Absturz von Gucci verlangsamte. „Die Dynamik ist real – früh, zerbrechlich, aber real", unterstrich er bei der Bilanzvorlage Mitte Februar. Für 2026 versprach er Wachstum und steigende Gewinne.

Aber je länger der Krieg im Nahen Osten dauert, desto schwieriger wird es, das Versprechen zu halten. „Die Region steht für rund 6 Prozent unseres Umsatzes, wirkt sich aber weltweit auf die Verbraucherstimmung aus. Wir beobachten das genau."

Die Luxusindustrie profitierte jahrelang von einer weltweit wachsenden Mittelschicht, die ihren Aufstieg zur Schau stellte. Dieser Rückenwind ist weg, gerade in China. Der Kampf um Kundinnen und Kunden wird härter. Die Folgen lassen sich bei Kering nicht nur an den Zahlen ablesen. Im Oktober streikten Hunderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Italien. Ein Novum in dem diskreten Konzern.

Unter de Meo könnten sich die Konflikte verschärfen. Kurz nach seinem Antritt hat er die Berater von BCG und Bain engagiert. Insidern zufolge sollte BCG später das Mandat allein übernehmen. Gucci-Chefin **Francesca Bellettini** (55) soll dagegen für Bain geworben haben. Seither kümmert sich Bain um Gucci, BCG um die anderen Kernmarken. Der Clash hat eine Vorgeschichte: Bellettini galt als Favoritin für die Pinault-Nachfolge. Nun musste sie nicht nur ihre Position als Co-Chefin des Konzerns abgeben. De Meo stellte ihr bei Gucci auch noch einen Renault-Veteranen als CFO zur Seite, dem Weggefährten einen schwierigen Führungsstil attestieren.

Auch dass de Meo noch mehr Führungskräfte aus anderen Branchen holen will, um Entscheidungen zu beschleunigen und die Effizienz zu erhöhen, stößt nicht nur auf Gegenliebe. Mehr Kooperation, mehr Wertschöpfung durch Synergien, mehr Macht durch den Aufbau von Kompetenzzentren für die Zentrale. Wie fremd das für Kering ist, konnte der neue Chef beobachten, als er seine Stardesigner und einige Mitarbeiter zu einem dreitägigen Workshop zusammenbrachte. Viele hatten die fast gottgleichen Kreativen noch nie zuvor gesehen.

„Es gibt nur wenige Mannschaften, die einen Superstar haben, der alle Tore allein schießt", sagt de Meo. „Deshalb bevorzuge ich ausgewogene Teams." Für Kering beendet das ein Modell, das den Konzern einst erfolgreich machte: die Symbiose von Markenchef und Designer als unbestrittene Herrscher. „Wir brauchen ein starkes Team um das Tandem herum und eine starke Maschine darunter."

18 Monate für die Neuaurichtung

Kering soll Kundendaten nutzen, um Verbraucherwünsche zu analysieren und den Bedarf besser zu steuern. Die Zeit von der Idee bis zur Auslieferung soll von einem Jahr auf sechs Monate sinken. Intern soll de Meo ausgerechnet den Fast-Fashion-Riesen Zara als Vorbild nennen.

„Ich respektiere die Identität unserer Marken", sagt de Meo. „Aber ich verlange eine durchgehende Strategie: vom Produkt über die Preisgestaltung und die Kundenansprache bis zum Vertrieb und der Vermarktung. Und die challenge ich." Das sei der Deal. Das Resultat sei die erste gruppenweite Portfoliostrategie. „Ich glaube nicht, dass es großen Widerstand gibt."

De Meo ist eine echte Chance für Kering. Der Automann kann die Strukturen des strauchelnden Luxuskonzerns auf ein neues Niveau heben, er ist ein gewiefter Sparer und versteht Marken besser als viele andere Industriemanager. Doch selbst wenn der Kulturbruch glückt, wird er Zeit benötigen. In seinem Memo nennt er ein Zeitfenster von 18 Monaten für die Neuausrichtung und fünf bis zehn Jahre, um den übermächtigen Branchenprimus LVMH wieder ernsthaft herauszufordern.

Weitere Details sollen am 16. April folgen. Dann lädt er Investoren zum Kapitalmarkttag nach Florenz, in die Geburtsstadt von Gucci. „Die Investoren fordern einen Zeitplan für ein Umsatz- und Margenziel für die Gruppe", sagt Analyst Cochrane.

„Ich bin bescheiden und realistisch", warnt de Meo vor übertriebenen Erwartungen. „Wir müssen die Mannschaft richtig aufstellen und das Vertrauen des Kapitalmarkts zurückverdienen." Gleichzeitig macht er klar, dass er nicht nur dafür einen Vertrag bis April 2029 unterschrieben hat, der ihm inklusive Aktienoptionen ein Jahresgehalt von über 20 Millionen einbringen kann. „Mein Ziel ist, dass Kering ein komplett anderes Unternehmen wird."

Luca de Meo will ein zweites Meisterstück hinterlassen – und kein Lazarett für Luxusmarken.

Martin Mehringer

Lazarett der Luxusmarken? Kering-Zentrale in Paris





In den Hauptrollen: Richter **Markus Födisch** (o.) entscheidet über das Schicksal von Ex-Wirecard-Chef **Markus Braun** (2. v. o.) – im Gericht verteidigt von **Theres Kraußlach** – und das des einstigen Dubai-Statthalters **Oliver Bellenhaus**

https://sanet.st/magazines

Flucht aus der Realität

Nach fast dreieinhalb Jahren nähert sich der Strafprozess gegen Ex-*Wirecard*-Boss Markus Braun dem Ende. Der inszeniert sich als dümmster CEO der Republik. Verurteilt werden dürfte er trotzdem.

In seinem alten Leben als CEO hat **Markus Braun** (56) die Pressemitteilungen für den Milliardenkonzern Wirecard geschrieben: Jubelmeldungen, die Mitarbeiter mitunter zur Verzweiflung trieben. Einen Deal wollte Braun einmal bekannt geben, als die Verhandlungen noch liefen. Umsatzprognosen für ein neues Produkt verzehnfachte er mal eben, als sie ihm nicht hoch genug erschienen. Zahlen aus der Welt der Fantasie.

Heute, als Untersuchungshäftling in der Justizvollzugsanstalt München-Stadelheim und Hauptangeklagter in einem Jahrhundertprozess, schreibt Braun ebenfalls regelmäßig und viel. Höchstpersönlich verfasst er Beweisanträge, die er seine Verteidiger wieder und wieder stellen lässt. Braun fordert darin mal die Anhörung neuer Zeugen, mal Akten aus anderen Verfahren, mal detaillierte Ermittlungen zu Zahlungsflüssen im Asiengeschäft seines Pleiteunternehmens.

„Die Anträge sind erzählend geschrieben und entsprechen so gar nicht der klassischen Art und Weise, wie ein Jurist sie aufbauen würde“, sagt einer der Prozessbeteiligten. Und ein anderer: „Brauns Neigung zum Storytelling ist auch dabei unüberhörbar.“

Er sei nicht der Täter, argumentiert Markus Braun hartnäckig, sondern selbst das Opfer des Betrugs. Er sei nicht der Anführer einer kriminellen Bande, die milliardenschwere Geschäfte erfand, sondern selbst ausgetrickst worden, vor allem von seinem damals zweiten Mann, dem wohl in Russland untergetauchten **Jan Marsalek** (46). Wortreich inszeniert Braun sich lieber als dümmster CEO aller Zeiten, der von Lug und Trug in seinem Unternehmen nichts mitbekam – statt möglicherweise als der größte Betrüger der deutschen Wirtschaftsgeschichte verurteilt zu werden.

Nach fast dreieinhalb Jahren steht das Finale im Wirecard-Prozess an. In den nächsten Monaten könnte der Richter die Beweisaufnahme schließen, ein Urteil wäre im Sommer möglich. Schon jetzt deutet sich an: Die Verteidigungsstrategie des Markus Braun droht zu scheitern.

Im Sommer 2020 hatte der einst hochgejubelte Zahlungsdienstleister Wirecard offengelegt, dass 1,9 Milliarden Euro auf Konten in Asien nicht existierten; die Hälfte des Umsatzes hatte es so nie gegeben, wesentliche Teile des Gewinns entpuppten sich als heiße Luft. Gläubiger fordern gut 20 Milliarden Euro vom Insolvenzverwalter – mehr als die Geschädigten der Großinsolvenzen Flowtex und Philipp Holzmann zusammen. Seit Ende 2022 geht es vor dem Landgericht München auch strafrechtlich um die Schuldfrage. Angeklagt sind der ehemalige Chefbuchhalter **Stephan von Erffa** (51), der einstige Dubai-Statthalter **Oliver Bellenhaus** (52) und eben: Markus Braun.

Es ist ein Mammutprozess. In gut 250 Verhandlungstagen hat das Gericht unter Leitung von **Markus Födisch** (51) mehr als 225 Zeugen und Sachverständige gehört – einen Gutteil von ihnen, weil Braun dies so wollte. Zig Anträge hat er in all den Jahren dazu gestellt und Stellungnahmen abgegeben, sie füllen 29 Ordner.

Selbst kurz vor Schluss hat er noch mal nachgelegt. Mit einem neuen, komplexen Beweisantrag versuchte Braun Anfang März, den Prozess noch einmal in die Länge zu ziehen. Wieder forderte er die Vernehmung weiterer Zeugen – darunter eine einst führende Wirecard-Managerin aus Asien, die bereits bei der letzten Ladung nicht erschienen war, und zwei langjährige Vertriebsmitarbeiter, die schon ausgesagt hatten.

Sie sind inzwischen Beschuldigte in einem Verfahren in Koblenz, es geht um ein angebliches Betrugs- und Geldwäschenetzwerk, das über Scheinfirmen Geld von Kreditkartennutzern gestohlen haben soll. Sie dürften sich also auf ihr Zeugnisverweigerungsrecht berufen, doch Braun behauptet in seinem Beweisantrag unverdrossen, durch die Einvernahme werde herauskommen, wie er als CEO „durch die handelnden Personen getäuscht wurde“.

Zweimal die Woche führen ihn die Justizmitarbeiter in den hellbraun ➤

Illustration: Klawe Rzeczy / manager magazin; Fotovorlage: picture alliance (4), Bloomberg / Getty Images, IMAGO, dpa (2), SZ Photo

getäfelten, fast fensterlosen Gerichtssaal A 101 in einem bunkerartigen Nebengebäude der Justizvollzugsanstalt Stadelheim. Fast sechs Jahre sitzt er schon in Untersuchungshaft. Zwei seiner Verfassungsbeschwerden dagegen wurden abgeschmettert, Braun will nun vor den Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte ziehen.

Die Vorwürfe gegen ihn reichen von unrichtiger Darstellung in den Bilanzen über gewerbsmäßigen Bankenbetrug, Marktmanipulation bis zu besonders schwerer Untreue; Braun drohen bis zu 15 Jahre Gefängnis. Um den Prozess abzukürzen, hatte das Gericht die Anklage sogar um einige mutmaßliche Vergehen verschlankt. Würde bei einem Schuldspruch eh nichts mehr am Strafmaß ändern, lautete das pragmatische Argument. Es zeichnet sich ab: Markus Braun muss damit rechnen, schuldig gesprochen zu werden, ihm drohen mehr als zehn Jahre Haft.

„Ein Geschäft in dieser Größenordnung können Sie nicht spurlos betreiben. Spuren gab es aber nicht. Dass da irgendwas rausgedreht worden wäre, ist ausgeschlossen."

Wirecard-Insolvenzverwalter Michael Jaffé

Ein „echtes Schockerlebnis"

Selten war ein Unternehmen so mit einer Person verbunden wie Wirecard mit Markus Braun. Der Wirtschaftsinformatiker war 2002 bei dem Zahlungsdienstleister eingestiegen. Er führte die Firma, die in ihren Anfangsjahren die Geldströme für Gaming- und Pornowebseiten abwickelte, in den Dax und trieb den Börsenwert so weit nach oben, dass Wirecard zeitweise mehr wert war als die Deutsche Bank. Braun – mit einem Anteil von gut 7 Prozent größter Einzelaktionär – stieg zum Milliardär auf, zumindest auf dem Papier.

Als „Steve Jobs der Alpen" feierten ihn einige in seiner Heimat Österreich. In einem verknöcherten Wirtschaftsumfeld erzählte Braun eine schillernde Techerfolgsgeschichte, wie sie sonst nur im Silicon Valley geschrieben wird. Sogar das für Steve Jobs so typische Outfit kopierte Braun, als er seine weißen Hemden durch dunkle Rollkragenpullover ersetzte.

2020 brach die Wirecard-Story in sich zusammen. Im April stellten Wirtschaftsprüfer von KPMG ein Sondergutachten vor, das eine Abrechnung insbesondere mit Braun war: angebliche Treuhandgelder in Milliardenhöhe waren nicht nachweisbar; die Buchhaltung, die internen Kontrollen – ein Desaster. Zwei Monate lang versuchte Braun, die Fassade noch aufrechtzuerhalten, dann musste Wirecard Insolvenz anmelden.

Der CEO schien zunächst davonzukommen. Nach einer Nacht in Untersuchungshaft wurde er entlassen, vier Wochen später jedoch erneut festgenommen. Sein Dubai-Statthalter Bellenhaus hatte bei der Staatsanwaltschaft ausgepackt und ihn schwer belastet. Seit Beginn des Prozesses fungiert der mitangeklagte Bellenhaus auch im Gerichtssaal als Kronzeuge, er sitzt stets hinter seinem alten Chef.

Der ist sich weitgehend treu geblieben. Auch in Stadelheim tritt er gern im Rollkragenlook auf, inzwischen etwas verschlissen. Und inhaltlich ist seine Sicht auf die Dinge, die er erstmals am 13. Prozesstag im Februar 2023 darlegte, ebenfalls unverändert. Ein „Tag des Schmerzes" sei es gewesen, als das Unternehmen das Fehlen der Treuhandgelder einräumen musste, ein „echtes Schockerlebnis".

Eine Entschuldigung bei all den Anlegern, die ihre Ersparnisse verloren haben? Hat man bis heute nicht von ihm gehört. Reue, dass er als CEO den offenen Fragen nicht nachgegangen ist, sondern die Lage beschönigt hat? Ist bei Braun ebenso irreal wie die knapp 2 Milliarden Euro Cash auf den Treuhandkonten in Asien.

Braun weist vehement alle Anklagepunkte zurück, genauso die Version des Kronzeugen. Auch Stephan von Erffa widerspricht den Vorwürfen.

Bellenhaus nennt Wirecard einen Schwindel – von Anfang an. Vor Gericht redet er meist leise, mit monotoner Stimme, dafür aber umso gehetzter, als müsste er sich mit seiner Lebensbeichte beeilen. Er erzählt von erfundenen Geschäften, gefälschten Zahlen, Briefkastenfirmen und Kreislaufzahlungen, die den Anschein erwecken sollten, Wirecard sei ein wachsendes und erfolgreiches Unternehmen. „Magic Accounting" habe man das intern genannt. Bellenhaus selbst war mittendrin, wie er einräumt. Er zauberte die gewünschten Zahlen oder ließ als „Rainmaker" Umsätze und Gewinne regnen. Markus Braun habe als „absolutistischer CEO" obendrüber gethront, auf ihn sei alles ausgerichtet gewesen.

Ähnlich schilderten es andere Zeugen: Braun erschien demnach eher als Mastermind denn als Opfer. So beschrieb es im Frühjahr 2023 etwa ein früherer KPMG-Wirtschaftsprüfer. Braun habe ihm im Zuge der Sonderprüfung berichtet, er habe absolutes Herrschaftswissen. Der Beschuldigte beteuert in Stadelheim immer und immer wieder: Er habe keinerlei Kenntnisse von Fälschungen oder Veruntreuungen, habe keine Investoren betrogen oder den Kurs manipuliert. Vielmehr habe er selbst stets geglaubt, dass das Geschäft in Asien vollständig existiert – ebenso wie die Summen auf den Treuhandkonten. Marsalek, Bellenhaus und andere hätten das Unternehmen ohne sein Wissen geplündert.

In nunmehr über drei Jahren Prozess sind die Zeugen gekommen und

gegangen. Es waren oft langwierige Befragungen, zähe Termine. Immer wieder beriefen sich Ex-Wirecard-Mitarbeiter und Geschäftspartner auf Erinnerungslücken. Richter Födisch blieb dennoch geduldig, pedantisch fast, oft über die Schmerzgrenze hinaus. Keiner scheint die Ermittlungsergebnisse so gut im Kopf zu haben wie er, dabei umfassen die Akten Hunderte Ordner.

Überraschende Wendungen im Prozessverlauf gab es kaum, sieht man mal von mutmaßlichen Liebschaften zwischen dem mittlerweile von seiner Ehefrau geschiedenen Braun und weiblichen Angestellten ab, die im Laufe der Verhandlung thematisiert wurden. Stattdessen verdichtet sich durch die Aussagen derer, die sich doch erinnern, das Bild eines Unternehmens, das im Chaos versank – mit überforderten Mitarbeitern, macht- und tatenlosen Kontrolleuren sowie einem Chef, der an operativen Details kein Interesse zu haben schien, der Compliance offenbar lästig fand und es mit vielem wohl nicht so genau nahm. „Ein Sauhaufen von A bis Z“, brachte es ein Zeuge auf den Punkt.

Von dem angeblich profitablen Asiengeschäft fehlt bis heute jede Spur. Es geistert zwar durch die Beweisanträge Brauns, durch lange Listen von Firmennamen, Konten und angeblichen Zahlungsflüssen, mit denen er die Existenz des verschwundenen Geldes nachzuweisen versucht. Aber handfeste Belege oder überzeugende Aussagen gibt es bislang nicht.

Im Sommer 2023 poppte plötzlich ein Brief des untergetauchten Jan Marsalek auf, gut drei Jahre nach dessen Verschwinden. Über seinen Anwalt ließ er durchblicken, es habe das an Drittpartner ausgelagerte Asiengeschäft gegeben. Und weiter: Oliver Bellenhaus, der Kronzeuge, habe gelogen. Es war genau das, was Braun gebraucht hätte. Doch es blieb kaum mehr



Illustration: Klawe Rzeczy / manager magazin; Fotovorlage: picture alliance (2), [KI] Nano Banana Pro

250
Verhandlungstage gab es im Wirecard-Strafprozess vor dem Landgericht München bis Anfang März.

29
Ordner füllen die Anträge und Stellungnahmen, die bisher in der Hauptverhandlung abgegeben wurden.

225
Zeugen und Sachverständige sind in dem Wirtschaftsstrafverfahren bis Anfang März aufgetreten.

als ein Zwischenruf. Marsaleks Behauptungen waren mit keinerlei Dokumenten unterlegt, es handelte sich – wie es in Justizkreisen heißt – um eine Behauptung ohne Beweiskraft. Allein eine persönliche Vernehmung Marsaleks vor Gericht könnte Aufklärung bringen. Doch dazu ist es nicht gekommen.

Nachhaltig durchlöchert wurde Brauns Verteidigungslinie dann im Sommer 2025 von **Michael Jaffé** (62). Der Jurist gilt als der härteste Insolvenzverwalter der Republik. Seit Jahrzehnten geht in Süddeutschland kaum ein Großverfahren an ihm vorbei, von der Kirch-Pleite bis zur Containerfirma P&R. Im August 2020 landete mit Wirecard auch die erste Insolvenz eines Dax-Konzerns bei ihm. Seitdem wühlt er sich wie auf einer Schatzsuche durch das komplexe Gewirr aus Tochter- und Scheinfirmen in rund 70 Ländern. Dass echtes Geld echter Kunden in Milliardenhöhe heimlich aus dem Unternehmen herausgeschleust worden sei, das sei „ausgeschlossen“, sagte Jaffé vor Gericht. Es fehlten schlicht die Grundlagen im Konzern, die ein Geschäft in dieser Größenordnung nachvollziehbar machten.

Markus Braun schaltete sich an dem Verhandlungstag so energisch wie selten ein: Jaffé könne das doch gar nicht wissen, es sei doch alles am Konzern und den offiziellen Strukturen vorbeigelaufen. Einen Gefallen hat Braun sich damit wohl nicht getan. Schließlich gehörte zur alten Wirecard-Story, die er als CEO stets erzählte, dass gerade diese Transaktionen in Asien den Konzern und seine Bilanzen so glänzend aussehen ließen. So fasste Richter Födisch Brauns Ausbruch mit recht simplen Worten zusammen: „Was ich nicht verstehe: Wie Sie das entlasten soll.“

Brauns Verteidigungsstrategie ist bislang nicht aufgegangen. Die aufgerufenen Zeugen haben die entlastenden Belege nicht geliefert, der Angeklagte selbst genauso wenig. Er hat nicht mal plausible Erklärungen abgegeben – etwa dafür, warum Wirecard überhaupt Teile seines Geschäfts an Drittpartner auslagern musste. „Ich verstehe es nicht, ich verstehe es einfach nicht“, war einer der Sätze, die der Richter immer wieder bemühte, als Braun das Geschäftsmodell und die Prozesse bei Wirecard beschrieb. Födisch machte keinen Hehl daraus, wie wenig er Braun glaubte.

Bloß keine Fehler einräumen

Wenn der ehemalige Wirecard-CEO das Wort ergriff, lieferte er meist wenig Substanzielles. Stattdessen sprach er davon, im „sophistischen Bereich“ gewesen zu sein, an einem „archimedischen Punkt“ oder „enthusiasmiert“.

Eigenes Fehlverhalten scheint es für ihn nicht gegeben zu haben, nur Schwächen in der Belegdokumentation – und Menschen, denen er zu lange vertraut habe. Selbst in einem offensichtlichen Fall, bei dem Braun gegen klare Anweisungen des Wirecard-Aufsichtsrats im Frühjahr 2020 eine irreführende Ad-hoc-Mittei- ➤

lung verantwortet hatte, räumte er keinen Fehler ein. Er beharrte vor Gericht darauf: Er habe seinen Spielraum genutzt. Damit blieb er sogar hinter dem zurück, was er in Vernehmungen vor dem Prozess zugegeben hatte.

Was Braun an Aufklärung schuldig blieb, kompensierte sein prominenter Verteidiger **Alfred Dierlamm** (61) in den ersten Prozessjahren mit lautstarken und wortgewaltigen Auftritten. Der Staranwalt aus Wiesbaden ist häufig mittendrin, wenn große Wirtschaftsskandale verhandelt werden: Schlecker-Pleite, Dieselskandal, Cum-Ex-Affäre.

Im Auftrag von Braun versuchte er es mit Generalangriffen, Rundumschlägen, scharfer Kritik. Gleich zu Beginn wollte er den ganzen Prozess kippen. Ohne Erfolg. Anschließend attackierte er alles und jeden: Die Staatsanwaltschaft etwa habe einseitig und unvollständig ermittelt, polterte Dierlamm. Aus der Defensive konnte er Braun damit nicht bringen.

Inzwischen will er es auch nicht mehr. Im Frühjahr 2024 gab Dierlamm sein Mandat auf – aus finanziellen Gründen. Seine Bezahlung war durch Brauns Managerhaftpflicht nicht mehr gesichert.

Auf der alten Linie

An Brauns Seite steht seither **Theres Kraußlach** (34), eine der beiden Pflichtverteidigerinnen. Sie arbeitet für eine Erfurter Kanzlei, ihr Büro liegt in einer Gasse der Altstadt der thüringischen Landeshauptstadt, klein, schlicht, funktional – das Gegenteil von Dierlamms großzügigen, mit Kunstwerken ausstaffierten Kanzleiräumen. Der Altmeister hatte Kraußlach ins Verteidigerteam geholt; sie kennen sich durch gemeinsame Arbeit in der Bundesrechtsanwaltskammer.

Vor Gericht tritt sie deutlich weniger polternd auf, inhaltlich bleibt sie aber Dierlamms Linie treu: Braun sei Opfer krimineller Mitarbeiter und schlampiger Ermittlungen. Im Jahr vier des Prozesses sieht Kraußlach noch immer keine Fortschritte bei der Aufklärung: „Wir sind kein Stück vorangekommen."

Nur in einer Nuance haben sie und Braun ihre Verteidigungslinie inzwischen angepasst. Der Ex-Wirecard-Chef hält nicht mehr an der Existenz des umstrittenen Asiengeschäfts fest. Es sei ihm vorgetäuscht worden, heißt es in seinem jüngsten Beweisantrag. Das grundsätzliche Motiv der Braun-Story aber bleibt: Er war der dumme CEO, der nichts mitbekam.

Noch ist nicht ganz klar, wie lange Braun den Prozess mit immer neuen Beweisanträgen in die Länge ziehen kann. Durchsichtig scheint nur das Kalkül dahinter. Brauns Taktik dürfte darauf abstellen, das Gericht zu Formfehlern zu zwingen, die ihm einen Revisionsgrund liefern. Und je länger sich das Verfahren hinzieht, desto wahrscheinlicher ist es auch, dass er ohne Urteil irgendwann wieder auf freien Fuß kommt. Irgendwann wäre die zu erwartende Reststrafe so gering, dass die weitere U-Haft unverhältnismäßig wäre.

Der mitangeklagte Kronzeuge Bellenhaus ist bereits vor gut zwei Jahren aus der Untersuchungshaft entlassen worden – gegen Auflagen. Bei Braun fürchtet das Gericht, er könnte fliehen und sich in ferne Länder absetzen. Zwar wurde bislang nichts gefunden – aber was, wenn er womöglich doch Millionen beiseitegeschafft hat?

Das Leben des Markus Braun, der als Wirecard-Chef einen persönlichen Chauffeur für seinen Mercedes-Maybach hatte, eine Jugendstilwohnung in München, eine Villa in Wien, ein Chalet in Kitzbühel und ein Anwesen an der Côte d'Azur, spielt sich vorerst weiter vor allem in seiner acht Quadratmeter großen Zelle ab. Ein Bett, ein Tisch, ein Stuhl, ein schmaler Schrank, eine Toilette, ein kleines Waschbecken.

Dort schreibt er einen Teil seiner Beweisanträge. Andere entstehen in den Verhandlungen – an seinem Stammplatz, erste Reihe rechts, vom Richter aus gesehen. ◣ *Katharina Slodczyk*

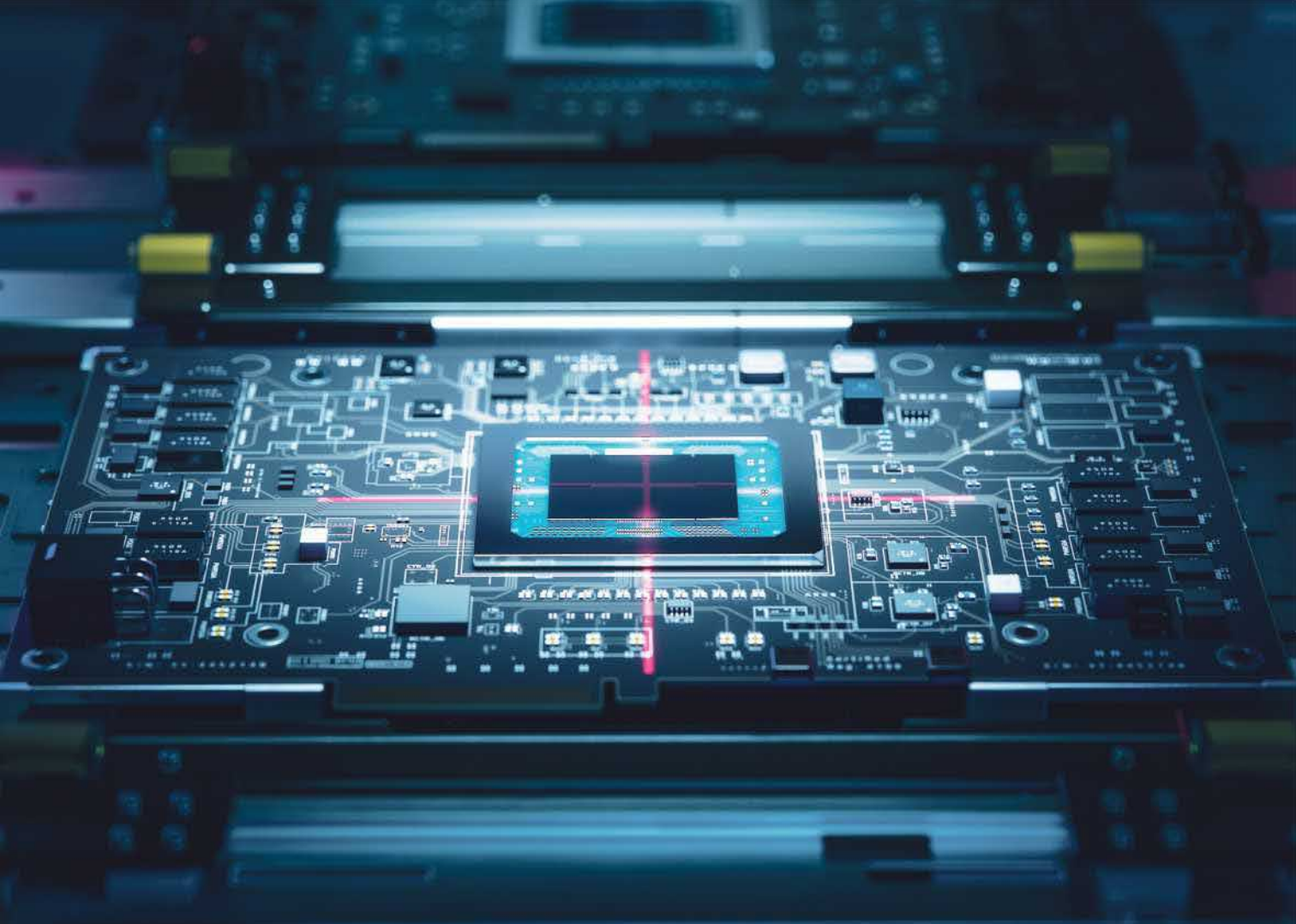
20
Milliarden Euro an Forderungen haben Gläubiger angemeldet. Die Erlöse des Insolvenzverwalters liegen bei über 600 Millionen Euro.

42
Terabyte an Daten haben Ermittler im Wirecard-Verfahren zusammengetragen. Das füllt mehr als 700 Ordner.

24
Milliarden Euro war Wirecard zu Hochzeiten im Sommer 2018 an der Börse wert – mehr als die Deutsche Bank.



Illustration: Klawe Rzeczy / manager magazin; Fotovorlage: fermate / iStockphoto / Getty Images, Future Image / IMAGO



Your technology partner

Ontario is home to one of the world's largest IT clusters in North America and is a leading global hub for AI research. Rich in critical minerals, boasting unparalleled talent and infrastructure, Ontario offers high-quality, highly advanced technologies and services at very competitive prices.

Learn more at InvestOntario.ca/YourInnovationPartner

Ontario

Your innovation partner

Paid for by the Government of Ontario

ONTARIO CANADA

Das Himmelfahrts-kommando von Unterföhrung

Die Berlusconi-Holding Media for Europe hat eine Dreiviertelmehrheit am kriselnden Privatsender *ProSiebenSat.1* gekauft und den Vorstand rausgeworfen. Eine neue Führung soll die Turbowende schaffen. Sie verfolgt radikale Ideen.



Foto: Willi Weber / ProSieben

Der dritte Stock der ProSiebenSat.1-Hauptverwaltung in Unterföhring war Anfang des Jahres Schauplatz eines seltenen Ereignisses. An die Vorstandsetage angegliedert, findet sich dort eine kleine Eventfläche. Hübsche Topfpflanzen, die beste Kaffeemaschine des ganzen Campus. Führungskräfte aus anderen Gebäudeteilen kommen manchmal extra früher zu Besprechungen mit den Chefs, um sich vorher einen famosen doppelten Espresso zu brühen. An jenem Tag lockten allerdings keine italienischen Kaffeespezialitäten, sondern ein anderer Wachmacher aus Italien: **Pier Silvio Berlusconi** (56).

Der Sohn des verstorbenen Ex-Ministerpräsidenten **Silvio Berlusconi** ist Chef und Haupteigner der einst vom Vater unter dem Namen Mediaset gegründeten Holding Media for Europe (MfE). Seit seinem Coup im Herbst kontrolliert der Junior ProSiebenSat.1, die nach RTL zweitgrößte deutsche Privatsendergruppe.

Nun nahm er seinen Besitz in Augenschein und gewährte den Führungskräften eine Audienz. „Höflich und wertschätzend“ sei das Treffen verlaufen, schilderten Teilnehmer nachher. An Details habe Berlusconi zwar gespart. Aber das Spektakuläre war ohnehin der Auftritt an sich. Berlusconi mischt sich zwar auf Firmenfeiern in Mailand regelmäßig unter die normalen Angestellten. Größere Managementrunden und Zahlenkolonnen meidet er dagegen. „Sein letztes CEO-Briefing in Mailand ist locker zehn Jahre her“, behauptet ein Kenner der Abläufe.

Doch in Deutschland steht gerade viel auf dem Spiel. Einen „entscheidenden Schritt für unser europäisches Projekt“ nennt Berlusconi die Machtübernahme bei ProSiebenSat.1. Die Sendergruppe soll mit den bestehenden MfE-Beteiligungen in Italien und Spanien zu jenem paneuropäischen Fernsehimperium werden, von dem er schon lange träumt. Doch ProSiebenSat.1 ist seit mehr als einem Jahrzehnt im Niedergang und zugleich ein gefährlich großer Brocken für seine Holding.

Im Zeitraffer sollen darum Zuschauerzahlen und Einnahmen wieder steigen. „Ein halbes Jahr, ein Jahr, vielleicht eineinhalb Jahre“ sind Zeitspannen, die der aus Mailand entsandte neue Vorstandschef **Marco Giordani** (64) zur Erfüllung der Mission ausgerufen hat. Würde er sich die drei Jahre aus seinem Arbeitsvertrag für die Aufgabe geben, würde man ihn vorher feuern, gab er schon zu Protokoll.

Operativ hat er die angekündigten Wunder von Unterföhring delegiert: **Henrik Pabst** (51) soll als Chief Con-



Voller Einsatz für mehr Quote: In der ProSieben-Fernsehshow „Schlag den Star“ geht es ums Geld – wie überall im Senderreich

tent Officer den Zuschauerschwund beenden; und **Nicola Lussana** (52) als Chief Commercial Officer bisher unentdeckte Millionen aus den leeren Werbemärkten wringen. Ausreden sind nicht vorgesehen. „Accountable and responsible“ lautet die neue Parole – rechenschaftspflichtig und verantwortlich seien künftig alle Führungskräfte bei ProSiebenSat.1. Wer nicht liefert, geht.

Das Ganze gleicht einem Himmelfahrtskommando. Nach branchenüblichem Ermessen ist die Turbo-Trendwende nicht zu schaffen. Das liegt schon an der Schwerfälligkeit des Fernsehbusiness: Kaum etwas ist so fein austariert wie die Programmplanung mit all ihren Serien, Informations- und Unterhaltungssendungen, die ein Jahr im Voraus in Auftrag gegeben werden und damit den Zuschauererfolg des Folgejahres vorwegnehmen. Zugleich wartet die gesamte deutsche Medienindustrie zwischen Zöllen, Krisen und Kriegen seit mindestens zwei Jahren vergeblich auf einen Aufschwung; kaum etwas ist so konjunktursensibel wie Werbeeinnahmen. Die Ideen für ProSiebenSat.1 seien „sicher grundsätzlich richtig“, urteilt eine abgängige Führungskraft, aber: „Ich würde viele, viele Fragezeichen hinter die Erfolgsaussichten machen.“

Gelänge der Coup, wäre ProSiebenSat.1 mit einem Schlag das Vorzeigeunternehmen des MfE-Imperiums: agil, profitabel und schon heute moderner als die Mediaset-Gesellschaften in Italien und Spanien. Scheitert die Kehrtwende, dürfte die einstige Dax-Firma eher morgen als übermorgen als Zombiegesellschaft des Verbunds enden. ➤

Das Jahr 2025 war eine letzte Warnung: Der Umsatz fiel laut vorläufigen Zahlen auf 3,7 Milliarden Euro, das angepasste Ebitda blieb mit grob 400 Millionen Euro trotz eineinhalb Gewinnwarnungen noch unter den Prognosen. Die Hauptsender Sat.1 und ProSieben erreichten lediglich 4,6 und 2,7 Prozent Marktanteil.

Neue Programmlogik

Falls Henrik Pabst angesichts dieser Lage Druck verspürt, lässt er sich davon nichts anmerken. Der joviale Vorzeige-Hanseat ist in Unterföhring zuständig für Inhalte und damit für den Erfolg beim Publikum. Jedes Format, jede Sendung ist seine Verantwortung – ob „Germany's next Topmodel" mit **Heidi Klum** (52) oder die Vorabendserie „Ein Hof zum Verlieben". Er muss aktuelle Sendergesichter wie **Joko Winterscheidt** (47) gewogen halten und zu ehemaligen wie **Stefan Raab** (59) Kontakt; ein schneller verbaler Antritt gehört für ihn zum Handwerkszeug.

Er sagt: „Wir werden uns noch schneller zu einer Inhalte- und Markenmaschine entwickeln." Vom klassischen Handwerk der Programmplanung mit fein ziselierten Übergängen vom Nachmittags- bis ins Nachtprogramm, das die goldene Ära des Privatfernsehens prägte, hält er nicht mehr viel. Die Leute driften heute zu schnell aufs Smartphone ab. Man wolle darum nicht mehr nur Fernsehsender, sondern „Multiplattformspieler" sein, „der ganz genau weiß, welche seiner Entertainment-Marken welche Zielgruppe auf welcher Plattform am besten erreichen".

Schon unter dem alten Vorstand war Pabst für die Inhalte zuständig. Damals hatte er die Fernsehmarken Sat.1 und ProSieben in den Hintergrund und den eigenen Streamingdienst Joyn bei der Programmplanung in den Vordergrund gerückt. Doch das waren hausinterne Verschiebungen. Nun geht Pabst radikaler vor. „Klassisches Fernsehen wird uns noch eine lange Zeit die höchste Nettoreichweite bringen", sagt er. „Aber die Nutzung wird insbesondere in den Randzeiten immer geringer."

Es ist eine so progressive wie riskante Strategie: Senderinhalte sollen gestückelt und auf Amazon Prime und Instagram, TikTok und YouTube verbreitet werden. So sollen – jenseits der eigenen Kanäle – Menschen erreicht werden, die nicht vorm Fernseher sitzen. Ein gezielter Kontrollverlust zur Rettung der Reichweite als strategische Hauptstoßrichtung.







Sollen über Wasser gehen: Vermarktungschef **Nicola Lussana** (o.) muss in der Konjunkturflaute Werbeerlöse steigern, Inhalte-Chef **Henrik Pabst** (M.) gegen die Streamingriesen Zuschauer gewinnen. Über beiden thront **Marco Giordani**.

Erste Versuche gab es. Im vergangenen Jahr waren alte TV-Inhalte parallel bei Joyn und YouTube abrufbar. Man wollte herausfinden, inwieweit sich beide Vertriebswege kannibalisieren. Und die sechste Staffel des Sat.1-Methusalems „Der letzte Bulle" lief im Oktober bei Amazon Prime, bevor im Folgemonat der Fernsehsender nachzog.

Hinter all dem steht ein Gedanke, der in Unterföhring bestenfalls halblaut ausgesprochen wird: Weder Fernsehen noch eigene Streamingplattform sind langfristig zu retten. Nur wenn ProSiebenSat.1 lernt, seine Shows und Sendungen modular zu konzipieren, die Bausteine über viele Plattformen zu streuen und so viel mehr Menschen als bisher durch Videoschnipsel, Shows, Lizenzen und Events zu erreichen, kann das Unternehmen langfristig überleben. Die Sender würden von Zuschaueranlaufstellen zu Distributions- und Marketingorganisationen.

Mehr Geld wird es dafür nicht geben. Giordani hat bereits klargemacht, dass die Ausgaben für das Programm zwar einen höheren Anteil am Umsatz erreichen werden. In absoluten Zahlen aber wird das Budget angesichts der rapide sinkenden Umsätze fallen.

Von Anfang an hat er die Belegschaft auf Umbrüche eingestellt. Von „großen unternehmerischen Herausforderungen" war an jenem denkwürdigen Dienstag im vergangenen Herbst die Rede, an dem die Italiener die Macht in Unterföhring übernahmen; von Chancen und von Wandel, von Sat.1 und von ProSieben. Nur das Wort Joyn mied er komplett. Es war ein Signal. Vorbei die Zeiten, in denen Ex-Vorstand **Markus Breitenecker** (57) bei jedem öffentlichen Auftritt im blauen Joyn-Hoodie unter dem Sakko auflief und die Streaming-First-Strategie propagierte.

Es gehört zu den Blüten des turbulenten Vorstandsübergangs, dass der sich – nach frühen Avancen Richtung

Fotos: Marina Geckeler, Benedikt Müller / ProSiebenSat.1, MFE - mediaforeurope / ProSiebenSat.1

Mailand wohl nicht ganz anlasslos – sogar auf dem Sprung zum Vorstandsvorsitz wähnte. Er wäre ein naheliegender Kompromisskandidat der damaligen Großaktionäre MfE aus Italien und PPF aus Tschechien gewesen. Es kam bekanntlich anders.

Die Berlusconi-Leute lieferten sich ein Scharmützel mit der PPF-Holding, in der die Erben des verstorbenen tschechischen Milliardärs **Petr Kellner** das Sagen haben. Die Italiener wollten eigentlich nur die Hauptversammlungsmehrheit an ProSiebenSat.1, erhielten aber unverhofft viel mehr Anteile als gedacht. Insgesamt kontrollieren sie jetzt 75,6 Prozent. Das kostet zwar eine zusätzliche dreistellige Millionensumme, doch dafür können sie durchregieren.

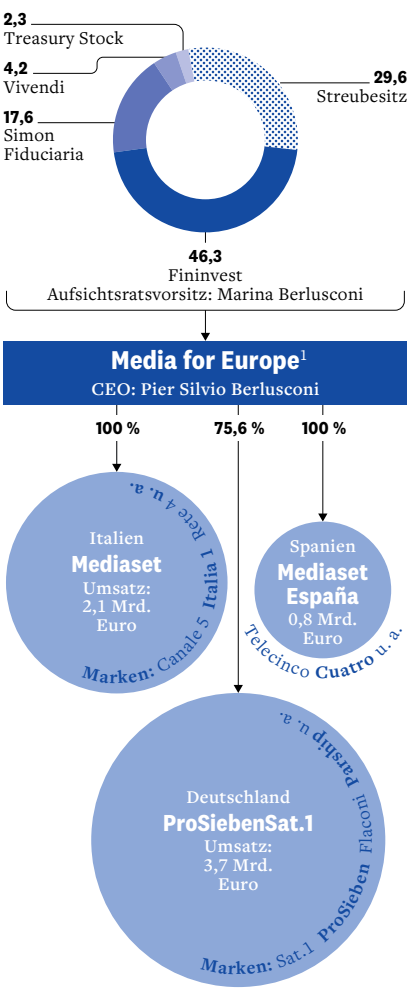
Und so wurde Ende Oktober kurzerhand der komplette Vorstand mit CEO **Bert Habets** (55), Finanzchef **Martin Mildner** (56) und dem für das operative Geschäft zuständigen Breitenecker abberufen. Ein teures Vergnügen: Habets hatte im Frühjahr 2025 unter dem scheidenden Aufsichtsratsvorsitzenden **Andreas Wiele** (63) eine Vertragsverlängerung bekommen. Mildner war sogar erst im September unter Wiele-Nachfolgerin **Maria Kyriacou** (56) mit einem neuen Vertrag ausgestattet worden, um die Refinanzierung von ProSiebenSat.1 bei den kreditgebenden Banken zu sichern; dem Vernehmen nach gegen den Willen des Berlusconi-Getreuen Giordani.

Dessen Verhältnis zu Mildner war schon länger von Misstrauen begleitet. Der Deutsche machte in kleiner Runde schon mal seinem Frust darüber Luft, dass er zwar quartalsweise persönlich bei Giordani als damaligem MfE-Finanzchef das weitere Vorgehen bespreche – nach seiner Rückkehr nach Unterföhring aber dann bei der Nachrichtenagentur Reuters lesen müsse, welche Maßnahmen wirklich umzusetzen seien.

Am Ende wurde die Personalberatung Egon Zehnder beauftragt, die Leistungen der Chefetage zu durchleuchten. Betroffenenanwälte deuten das als versuchten Angriff auf Abfindungen. Egon Zehnder äußert sich nicht zu dem Sachverhalt.

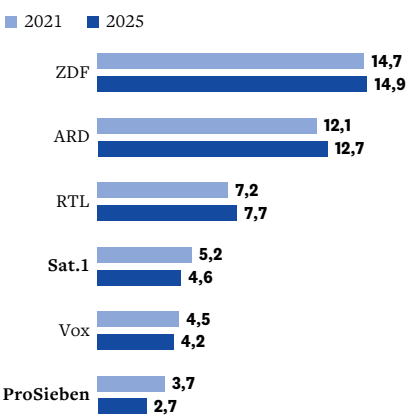
Berlusconis Reich

Beteiligungsstruktur von Media for Europe, Anteile in Prozent



Immer unbedeutender

Marktanteile von Sat.1 und ProSieben gegenüber der Konkurrenz, in Prozent



1| Umsatz Mediaset (Italien) und Mediaset España: 2024, ProSiebenSat.1: vorläufig.
Quelle: Statista, Unternehmen Grafik: **manager magazin**

In der Unterföhringer Chefetage regiert seitdem ein unwahrscheinliches Gespann: Der verbindliche Marco Giordani gilt vielen als Statiker, wenn nicht Architekt des gesamten Berlusconi-Projekts Media for Europe. 25 Jahre diente er der Familie in Mailand als Finanzvorstand. Er war zugegen, als 2002 über die Trümmer von **Leo Kirchs** Medienkonglomerat verhandelt wurde. Er begleitete den Kauf der spanischen Nummer zwei, heute Mediaset España. Und er organisierte 2019 den Einstieg bei ProSiebenSat.1.

Während Pier Silvio Berlusconi persönlich meist Abstand zu seinen Auslandstöchtern hält, war Giordani stets der Kontaktmann. Er gilt als offen und strukturiert, der bestmögliche Komplementär zu seinem Chef. Geflissentlich räumte er die organisatorischen und technischen Hürden für die Expansion aus dem Weg. Das Programm war dann Chefsache. „Was Pier Silvio wirklich gut kann, ist Fernsehen“, sagt jemand, der mit ihm gearbeitet hat.

Cash is king

Dass Giordani bei ProSiebenSat.1 im vorgerückten Manageralter trotzdem den ersten CEO-Posten seiner Karriere erhielt, kam sogar für ihn überraschend. Gleich zum Amtsantritt heuerte er sich selbst einen neuen Übergangs-Finanzvorstand an: **Bob Rajan** (51), Geschäftsführer bei der Interimsmanagementfirma Alvarez & Marsal. Der in München lebende Kanadier mit langen Haaren und vorsätzlich lässigem Kleidungsstil soll zu internen Veranstaltungen seiner Firma schon in einer Art Jesuslatschen geschlurft sein. Bei ProSiebenSat.1 übernimmt er neben dem seriösen Giordani die Rolle des Paradiesvogels mit notdürftig übergeworfener Krawatte. Beide bezeichneten sich schon nach drei Monaten im Amt gegenseitig als Freunde.

Hoffnung auf sympathische Schludrigkeiten darf sich allerdings niemand machen. Rajan beantwortet Fragen sogar am Wochenende bis spät in die Nacht binnen Minuten und irritiert damit selbst Workaholics. „Wir nehmen den Baseballschläger jetzt von der Schulter und lassen ihn schwingen, denn wenn wir nicht schwingen, ➤

wissen wir nicht, ob wir den Ball treffen“, erschreckte er kürzlich.

Als erste Amtshandlung zog er mit ein paar mitgebrachten Leuten ein Cash-Office hoch, in dem seitdem jeder Angestellte Auszahlungen über 25.000 Euro vorab genehmigen lassen muss. Ein Aufschrei angesichts der neuen Kontrolleinheit blieb aus. Ohnehin ist bisher kaum Widerspruch gegen den Kurs der Italiener laut geworden. Jahrelang war der Geist in Unterföhring von Widerstand gegen die Berlusconi-Truppe geprägt gewesen. Jetzt ist deren Aufstieg zum satten Mehrheitsaktionär bei der Belegschaft offenbar mit der Hoffnung auf einen Betriebsfrieden verbunden, die schwerer zu wiegen scheint als der Schmerz über den Verlust der Unabhängigkeit.

Geschickt ließen die Italiener früh bei Politik, Arbeitnehmern und Medien einsickern, dass ProSiebenSat.1 das Technik-Kompetenzzentrum für die gesamte Gruppe werden solle, zuständig für alles, von den Apps bis zu den Kooperationen mit Amazon und Google. Die Aussicht auf Entscheidungsmacht und hochwertige Arbeitsplätze hielt die Leute ebenso beisammen wie der Verbleib von Henrik Pabst, der vielen Sendermachern die Angst vor schnellem Durchgriff der MfE-Bosse auf das Programm nahm.

Wie lange der Frieden hält, wird sich bald zeigen. Wenn Giordani Ende März zusammen mit den enttäuschenden Zahlen für das Jahr 2025 die neue Strategie vorstellt, wird er auch Eingriffe in die Organisationsstruktur bekannt geben. Und es muss weiter gespart werden. Giordani und Rajan arbeiten massiv daran, die Konzernverschuldung zu drücken, die zum Jahreswechsel 1,3 Milliarden Euro betrug.

Manch gute Nachricht für Zahlenakrobaten ist schon absehbar, denn Ex-Finanzchef Mildner war rührig: Die zweistelligen Millionenbeträge für Abfindungen



König und Kronprinz: Italiens Ex-Premier und Mediaset-Gründer **Silvio Berlusconi** 2001 mit seinem Sohn und Nachfolger an der Firmenspitze **Pier Silvio**

aus den Stellenabbauprogrammen werden bald abgeflossen sein, die Dauerbaustelle des neuen Campus in Unterföhring mit wohl grob 50 Millionen Euro Cash-Abflüssen pro Jahr nähert sich einem Abschluss. Allein die im Sommer 2025 angestoßene Verschmelzung von Joyn und Seven.One Entertainment soll 2027 einen dreistelligen Millionenbetrag an Steuerersparnis bringen.

Mittelfristig 260 bis 315 Millionen Euro Zusatz-Ebit auf Holdingebene hatte MfE bei einer Mehrheitsübernahme versprochen. „Auszahlungen und Kosten zu senken, wird dabei kein Hexenwerk“, sagt ein Kenner der Bilanz. „Die Frage ist eher, wie sie in dem Umfeld die versprochenen Einnahmeerhöhungen realisieren wollen.“ Allein die Werbung soll im Verbund fast 100 Millionen Euro zusätzlich einspielen.

Die Last ruht auf den Schultern von Chefvermarkter Nicola Lussana. Bei Seven.One Media wurde er **Markus Messerer** (44) and **Lennart Harendza** (42) vorgesetzt, die weiter das operative Geschäft und den Vertrieb führen. Doch was die von den Berlusconi-Leuten angestrebte „nächste Stufe der paneuropäischen Monetarisierung“ sein soll, muss Lussana klären.

Der kahlköpfige Italiener, der Karriere beim Mediaset-Vermarkter Publitalia ’80 gemacht hat, soll das Programm zu Geld machen. Seit Wochen reist er durchs Land, um die wichtigsten Werbekunden kennenzulernen. Stuttgart, Düsseldorf, Hamburg – statt wie in Italien konzentriert in Mailand, sind die deutschen Kunden über mehr als ein halbes Dutzend Städte verstreut. Und mehr Menschen reden mit. „Er gewöhnt sich gerade an die vielen internen Meetings hier“, sagt jemand aus der Organisation.

„Die Einstiegshürde senken“

Zwei Dinge will Lussana erreichen: Die deutsche Sendergruppe mit Zugang zu den Märkten in Österreich und der Schweiz an den Vermarktungsring von MfE andocken, der bisher Italien und Spanien, aber auch Portugal, Frankreich und Großbritannien bedient. Mit angeblich bis zu 300 Millionen Zuschauern auf den vermarkteten Kanälen will MfE künftig direkt an die ganz großen Werbekunden gehen.

Lieber spricht Lussana aber gerade über sein zweites Ziel: kleine und mittlere Unternehmen. Auch die betrieben viel Imagewerbung, „aber Fernsehen war für sie immer zu aufwendig“, sagt er. „Wir senken diese Einstiegshürde entscheidend.“ Seine Verkäufer sollen doppelt so viele Kundentermine machen wie bisher. Im vierten Quartal werde eine Buchungsplattform live geschaltet, mit der Mediaset Erfolge erzielt habe.

Die Idee: den Social-Media-Riesen Paroli bieten, die schon heute kleinteilige Werbung ausspielen. „Relevant ist der gesamte Bewegtbildmarkt“, sagt Lussana. „Der ist in Deutschland riesig und wächst nach unseren Schätzungen um durchschnittlich 3 Prozent in den nächsten Jahren.“ Auf die Rückkehr von Wirtschaftswachstum sei er deshalb nicht angewiesen.

Das ist auch gut so. Zeit zu warten hat gerade niemand beim Himmelfahrtskommando von Unterföhring. ◣ *Henning Hinze*

„Die Frage ist, wie sie in dem Umfeld die versprochenen Einnahmeerhöhungen realisieren wollen.“

Ein Unternehmenskenner

Foto: AP / picture alliance

VORWÄRTS IMMER!



Christoph Bornschein ist Chief Product and Applied AI Officer bei Capgemini Invent. Das Unternehmen berät weltweit Organisationen zu digitalen Lösungen, KI und neuen Geschäftsmodellen.

Zeit für eine Algorithmussteuer

Im KI-Zeitalter wird auch der Sozialvertrag der Industriegesellschaft obsolet. Und jetzt?

„We need to slow this thing down", fordert **Bernie Sanders** (84) in diesen Wochen immer wieder. „This thing" meint die Entwicklung künstlicher Intelligenz, und eine Bremse könne, so der US-Senator, ein Data-Center-Moratorium sein: weniger Ressourcen für eine sich rasant entwickelnde und verbreitende Technologie – das gäbe „der Demokratie eine Chance, aufzuholen und sicherzustellen, dass die Vorteile der Technologie uns allen zugutekommen".

Nun ist absehbar, dass Sanders' Plädoyer weitgehend folgenlos verpuffen wird. Zu schnell und vielversprechend sind die Leistungssteigerungen. Zu laut klimpert das Geld in den angeschlossenen Industrien. Dieser Geist wird sich nicht kurz in die Flasche zurückdrücken lassen, damit die Welt ihre drei Wünsche auf die Reihe kriegt.

Dabei wäre ein Auf-die-Reihe-Kriegen essenziell, denn Politik, Gesellschaft, Wirtschaft, Menschen wirken in diesen Tagen genuin unvorbereitet auf das, was da kommt. Gerade in Deutschland, gerade in der deutschen Politik wird KI noch immer als Add-on zur effizienter werdenden Industriegesellschaft verstanden. Ein katastrophaler Irrtum.

Der Eine-Billion-Dollar-Absturz von Softwareaktien Anfang Februar war da nur ein Datenpunkt: Als Anthropics KI-Modell Claude lernte, wie Recht, Vertrieb, Marketing und Datenanalyse funktionieren, gerieten die Märkte in Unruhe, denn hier wurden ein neues Ausmaß und eine neue Richtung der Veränderung offenbar: KI-Modelle drängen in die Anwendungsschicht der Unternehmens-IT, in der heute Softwareunternehmen ihr Geld verdienen. ERP-Frontends, aufwendig orchestrierte Workflowsysteme, spezialisierte Branchensoftware – alles verzichtbar für Agenten, die Geschäftsprozesse steuern. „AI is going to eat software", versprach Nvidia-Chef **Jensen Huang** (63) bereits 2017.

Es ist angerichtet: Die Softwareisierung der Welt hat Daten- und Prozessräume geschaffen, mit denen künstliche Intelligenz arbeitet, auf denen sie aufbaut und die sie ungebremst hebeln kann. Welt, Wirtschaft, Workforce stehen vor einem der gewaltigsten Produktivitätsschübe in der Geschichte. Nur hat kaum jemand eine Ahnung, was das bedeutet und wie wir damit umgehen sollen. Das ist ein Problem. Das sind sogar viele Probleme.

KI schafft einen Kapitalismus, der Wertschöpfung ohne den Faktor Arbeit skaliert. Sie schafft reale Geldwerte, die kaum Lohnsteuer oder Rentenbeiträge generieren.

Denn wenn Wertschöpfung und Arbeit derart radikal auseinanderdriften, bricht das Finanzierungsmodell des Staates. Sozialstaat, Rentensystem, öffentliche Infrastruktur sind auf einer einzigen Wette aufgebaut, die jüngst beim CDU-Parteitag wieder vehement beschworen wurde: Wohlstand entsteht durch Arbeit, Arbeit lässt sich besteuern.

KI löst das auf. Sie schafft einen Kapitalismus, der Wertschöpfung ohne den Faktor Arbeit skaliert und damit den Sozialvertrag der Industriegesellschaft strukturell obsolet macht. Sie schafft reale Geldwerte, die aber kaum noch durch Haushalte zirkulieren und kaum Lohnsteuer oder Rentenbeiträge generieren. Vor der „Artificial General Intelligence" bekommen wir den „Artificial General Capitalism", der von Mensch und Gesellschaft losgelöst Wert schafft und neu verteilt.

Das ist keine Polemik, sondern Mechanik: Die Reichen werden reicher. Das Kapital, das Maschinen besitzt, gewinnt. Die Arbeit, die durch Maschinen ersetzt wird, verliert. Und der Staat als Vermittler steht mit einem Steuermodell aus dem Industriezeitalter vor einem Problem, für das er keine Sprache hat, geschweige denn eine Antwort. Steile These: Es ist möglich, im Zusammenspiel aller Ebenen und Mittel des Staates und seiner Stakeholder systemische Antworten zu entwickeln, von denen eine Maschinen-/Algorithmussteuer nur die naheliegendste wäre.

Es scheint jedoch, als sei insbesondere die deutsche Politik wenig daran interessiert, überhaupt systemische Fragen zuzulassen. Endgültig in der streng transaktional gespielten Macht- und Populismuspolitik angekommen, scheint der Druck noch nicht empfunden oder schlicht verleugnet zu werden. Man scheint ernsthaft zu glauben, die industrielle Erfolgsgeschichte lasse sich ohne große Brüche fortschreiben oder doch zumindest einfrieren, während gleichzeitig diffuse KI-Weltspitzenambition verkündet und der Wert der Vollbeschäftigung unter neuen Namen beschworen wird.

Das allerdings ist sehr viel beängstigender als Bernie Sanders' Ansatz. Denn der ist wenigstens nur naiv.

Foto: Max Threlfall

ANZEIGE



LINE OF EXCELLENCE BY

cove × manager magazin

Die „Line of Excellence“ ist die gemeinsame Business-Kollektion von cove und manager magazin – entwickelt für Menschen, die Wert auf passgenauen Stil legen. cove setzt seit 1999 auf traditionelle Handarbeit und berät heute in mehr als 15 Ateliers in Deutschland zu Maßanzügen, Hemden und Stoffen.

Creative Director Andreas Voulgaris erklärt, welche Farbkombinationen Unsicherheit signalisieren und warum man mit einem marineblauen Anzug immer auf der richtigen Seite ist.

Herr Voulgaris, welche typischen Anzug-Sünden fallen Ihnen sofort ins Auge? Die größte Sünde ist nicht der falsche Schuh, es ist Gedankenlosigkeit. Cognacfarbene Schuhe zu einem dunklen Anzug sind dafür ein gutes Beispiel: Sie schreien nach Individualität, ohne sie wirklich zu besitzen. Ähnlich verhält es sich mit Schwarz-Blau-Kombinationen: Das wirkt selten souverän, meist unentschieden. Ein ungebügeltes Hemd ist übrigens kein Stilbruch, sondern ein Mangel an Respekt – sich selbst und der Situation gegenüber.

Gibt es zeitlose Faustregeln, mit denen ich einen modischen Fauxpas vermeiden kann? Ja und sie sind erstaunlich einfach. Dunkle Anzüge verlangen nach dunklen Schuhen. Grau und Blau lassen sich kombinieren, aber das Sakko darf niemals heller sein als die Hose. Und eine Regel ist nicht verhandelbar: Ein Hemd gehört in die Hose. Alles andere ist Nachlässigkeit, die sich als Lässigkeit tarnt. Stil ist kein Experimentierfeld für Unsicherheit. Wer Regeln kennt, darf sie ignorieren – alle anderen sollten sich daran halten.

Beim Maßanzug wird jedes Kleidungsstück individuell gefertigt. Worin liegt der entscheidende Unterschied zur Konfektion? Wer einen Anzug trägt, ist damit nicht automatisch gut angezogen. Der Unterschied liegt in der Balance: Haltung, Proportion, Bewegung. Ein Maßanzug korrigiert nichts – er bringt

den Träger ins Gleichgewicht. Gestalterisch geht es um Präzision: Revers, Schulter, Silhouette. Wir arbeiten mit einer vollwertigen Canvas-Verarbeitung, weil ein Sakko auch Struktur braucht – nicht nur Optik. Ob italienische Leichtigkeit oder englische Strenge: Stil ist keine Nationalität, sondern eine Entscheidung. Der Anzug soll nicht auffallen. Er soll überzeugen.

Sie verarbeiten Materialien wie Leinen, Kaschmir und feine Merinowolle. Für welche Anlässe empfehlen Sie welche Faser? Ich denke nicht in Trends, sondern in Gewichtsklassen. Bis 250 Gramm sprechen wir von Sommertuchen: offen gewebt, atmungsaktiv, intelligent. Leinen gehört dazu: Es knittert, ja – aber das ist kein Makel, sondern Charakter. Wer Perfektion erwartet, hat Leinen nicht verstanden. Zwischen 250 und 300 Gramm bewegen wir uns bei Ganzjahresstoffen. Das ist die vernünftigste Kategorie: Wolle, Wolle-Seide, hochwertige Baumwolle. Ideal für Business und für Menschen, die ihren Anzug nicht schonen, sondern nutzen. Ab 300 Gramm beginnt die Tuche für die kalte Jahreszeit. Flanell, Moleskin, Tweed, also Stoffe mit Substanz. Kaschmir oder Vikunja sind Luxus, aber kein lauter. Sie sind für Menschen gedacht, die Qualität erkennen, ohne darüber sprechen zu müssen.





Welches Vorurteil über Maßanzüge würden Sie gerne aus der Welt schaffen? Dass sie unbezahlbar oder unbequem seien. Beides ist falsch. Ein gut gemachter Maßanzug ist komfortabler als jede Konfektion und langlebiger als jeder Trend. Vor allem aber ist er kein Statussymbol. Er ist ein Werkzeug. Unser Ansatz ist serviceorientiert, aber nicht unterwürfig. Maßnehmen ist kein technischer Akt, sondern ein kultureller Dialog. Wie gute Winzer versuchen wir, Verständnis zu schaffen für Material, für Handwerk, für Wirkung. Ein Maßanzug ist eine langfristige Investition und eine klare Entscheidung gegen Fast Fashion.

Welchen Rat geben Sie Kunden, die zum ersten Mal einen Maßanzug kaufen? Beginnen Sie nicht spektakulär, sondern intelligent. Ein marineblauer Anzug ist keine sichere Wahl – er ist die richtige. Zeitlos, kombinierbar, souverän. Alles andere kann warten. Mein Rat lautet zudem: Nehmen Sie sich Zeit. Ein Maßanzug ist kein schneller Kauf, sondern eine Ausbildung in eigener Sache. Man lernt, wie Kleidung wirkt – und warum. Man lernt dabei etwas fürs Leben – über Passform, Stil und die eigene Wirkung.

Das Advertorial und mehr finden Sie auch unter

www.line-of-excellence.cove.de

LINE OF EXCELLENCE BY
cove
×
manager magazin

DIE EXKLUSIVE BUSINESS-KOLLEKTION

Erleben Sie Maßschneiderei auf Führungsebene – mit einem smarten, modernen Business-Look, der Ihre Professionalität unterstreicht.

Vereinbaren Sie noch heute Ihren Wunschtermin unter:
LINE-OF-EXCELLENCE.COVE.DE

„So können wir in Europa nicht weitermachen“

Lufthansa-Lenker Carsten Spohr über die Lehren des Irankriegs für die Luftfahrtpolitik, Pilotenstreiks und sein Bekenntnis zu Premiumservice.

Gleich gegenüber dem Frankfurter Hauptquartier der Lufthansa legen Bauarbeiter letzte Hand an das neue Konferenzzentrum des Konzerns. Pünktlich zur Feier des 100. Geburtstags der Deutschen Lufthansa im April soll es fertig sein. Auch im Büro von Vorstandschef **Carsten Spohr** (59) ist das Festjahr präsent. Stolz weist er auf eine Tafel, die alle Flugzeugtypen zeigt, die jemals zur Flotte gehörten. „Keine Zukunft ohne Herkunft“, philosophiert Spohr. Die Chancen des Traditionshauses schätzt er hoch ein – auch wenn er im Gespräch einräumen muss, dass bei der Lufthansa im Jubiläumsjahr noch so manche Großbaustelle offen ist.

manager magazin: Herr Spohr, am 6. April 1926 startete die Deutsche Luft Hansa ihren Erstflug, die Lufthansa wird also dieser Tage 100 Jahre alt. Sind Sie in Feierlaune?

Carsten Spohr: Ja, und nicht nur ich. Die Lufthanseatinnen und Lufthanseaten sind stolz auf ihre Historie und freuen sich auf die Zukunft. Denn unser Jubiläumsjahr ist nicht der einzige Anlass für Feierlaune. Bei uns wendet sich vieles zum Positiven. Angefangen von der deutlich besseren Pünktlichkeit, der voranschreitenden Erneuerung von Flotte und Produkt bis hin zu einer weiter steigenden Profitabilität.

Bei der Rendite sind Ihnen dennoch viele überlegen, sogar in Europa. IAG etwa, die Holding von British Airways und Iberia, erreicht eine rund dreimal so hohe Marge wie Sie. Ist die Lufthansa ein Riese mit unterentwickelten Muskeln?

In vielen Bereichen schaffen oder übertreffen wir sogar unsere operative Zielrendite von 8 bis 10 Prozent. Nehmen Sie nur Lufthansa Cargo, die Lufthansa Technik oder auch die Swiss. Wenn das jetzt auch in unserer Kernmarke, der Lufthansa, gelingt, liegen wir auch im Branchenvergleich wieder vorn. Darum durchläuft das Stammhaus derzeit ein tiefgreifendes Turnaround-Programm.

Ihre Hauptmarke ist nicht gerade als Billigflieger bekannt. Warum verdient sie so dürftig?

Einerseits haben wir bei unserer Kernmarke die höchsten Erlöse pro Sitz, aber zugleich auch die mit Abstand höchsten Kosten. Mit unseren neuen Flugzeugen, die nun fast im Wochentakt an uns ausgeliefert werden, kommen wir auf unserem Weg zu höheren Margen voran. Aber wir müssen auch daran arbeiten, überkommene tarifliche und betriebliche Strukturen an die heutige Zeit anzupassen. Dann werden wir auch bei der Rendite wieder zur Weltspitze aufschließen.

Zur Kur fürs Stammhaus gehört auch Sparen. Im Februar und März jedoch streikten die Pilotinnen und Piloten der Kernmarke – für höhere Arbeitgeberbeiträge zu ihrer Altersicherung. Weitere Streiks sind angedroht. Das sieht nun gar nicht nach Sparwillen aus. Ziehen bei Ihrem Kurs wirklich alle mit?

Turnaround ist kein Sparprogramm, sondern es geht in erster Linie darum, flexibler, moderner und effizienter zu werden und dadurch auch die Kosten deutlich zu senken. Derzeit ist der Kostennachteil noch so eklatant, dass die Kernmarke nicht wachsen kann. Das stellt unsere Spartengewerkschaften …

… die Vereinigung Cockpit und die Flugbegleitergewerkschaft Ufo …

… vor große Herausforderungen. Sie müssen jetzt mit uns gemeinsam Lösungen für wettbewerbsfähige Strukturen finden, damit auch die Kernmarke endlich wieder eine positive Perspektive hat. Der Weg dahin ist – ganz ausdrücklich auch für unsere Sozialpartner – schwierig und hoch kontrovers. Das sieht man nicht zuletzt ➤

Foto: Marc Krause / manager magazin



Traditionsbewusst: Lufthansa-Chef **Carsten Spohr** vor einer Lockheed Super Star aus den 50er-Jahren

an den Streiks. Trotzdem müssen wir diesen Weg gehen, denn niemand möchte eine auf Dauer schrumpfende Kernmarke Lufthansa.

Stark ist die Lufthansa-Gruppe – geografisch betrachtet – vor allem in Richtung Westen. Mit US-Flügen verdienen Sie sehr gut. Inzwischen aber verunsichert die amerikanische Politik die europäische Wirtschaft und viele Privatreisende. Spüren Sie einen Trump-Effekt?

Wir sehen zwei Effekte, die sich zum Glück ausgleichen. Es gab in der Tat im vergangenen Jahr in einigen Ländern wie Deutschland oder Dänemark eine Abschwächung bei US-Flügen. Das betraf allerdings nicht ganz Europa. In Ost- und Südosteuropa gibt es unverändert starkes Wachstum bei US-Flügen. Zudem werden diese Effekte überkompensiert durch Reisen aus den USA nach Europa. Voraussichtlich werden wir diesen Sommer auf den Nordatlantik-Routen mehr Amerikaner an Bord unserer Flugzeuge haben als Europäer.

In Richtung Osten – nach Asien – läuft es schon lange weniger gut für Sie. Große Teile des Geschäfts haben Golf-Carrier wie Emirates oder Qatar Airways an sich gezogen, aber auch Turkish Airlines. Warum kommen Sie dagegen nicht an?

Beim Asienverkehr muss man unterscheiden. Unsere Strecken nach Indien, das mittlerweile unser zweitwichtigster Langstreckenmarkt nach den USA ist, entwickeln sich hervorragend. Auch unsere Flüge nach Japan und Südkorea sind gut gebucht, trotz des erzwungenen Umwegs um den russischen Luftraum. Nach Südostasien ist Ihre Beobachtung allerdings richtig. Lufthansa hatte dort mal eine zweistellige Zahl von Zielen. Übrig geblieben sind nur noch zwei: Bangkok und Singapur. Der Grund für die Dominanz der Golf-Airlines ist ganz einfach: Sie werden massiv von ihren staatlichen Eigentümern unterstützt und haben dadurch ganz andere Rahmenbedingungen als wir. Als rein privatwirtschaftliches Unternehmen haben Sie deshalb auf bestimmten Strecken kaum noch eine Chance. Allerdings kann sich dieser Trend durch die aktuellen geopolitischen Entwicklungen im Nahen und Mittleren Osten abschwächen. Denn die großen Drehkreuze der Golf-Carrier liegen in einer Region, die nun offensichtlich neuen Risiken ausgesetzt ist. Was das für die Zukunft des globalen Luftverkehrs bedeutet, bleibt abzuwarten.



Teurer Stolz: Lufthansa Classic verdient wenig – und streikt oft



Zuletzt waren mehr Start- und Landerechte für Emirates in Deutschland im Gespräch. Sehen Sie angesichts des Krieges die Chance einer Umkehr bei der Politik – die Einsicht, dass man sich besser nicht auf arabische Fluglinien verlassen sollte?

Die jüngsten Ereignisse werden sicher auch diesbezüglich zu einem gewissen Umdenken führen. Denn so, wie es bisher läuft, können wir in Europa nicht weitermachen. Drehkreuze in Europa werden durch einseitige Regulatorik seitens der EU systematisch benachteiligt. Es schwächt die europäische Souveränität, wenn wir uns immer weniger über eigene Verbindungen mit den wachsenden Märkten Asiens verbinden können und immer mehr von Drehscheiben außerhalb Europas abhängig werden. Gerade für die Exportnation Deutschland kann das gravierende Folgen haben. Wenn Europa sich schon nicht selbst mit Energie versorgen und sich nicht selbst verteidigen kann, dann sollten wir wenigstens unsere Verbindungen in die Welt selbst darstellen können.

Aus Sicht vieler Passagiere spricht für die Golf-Carrier, dass sie für mehr Auswahl sorgen und oft günstige Tickets bieten. Ist das ganz von der Hand zu weisen?

Den Passagieren ist kein Vorwurf zu machen, wenn sie sich am Markt das für sie günstigste Angebot heraussuchen. Das wird vielfach allerdings nur deshalb möglich, weil bei den Golf-Linien gänzlich andere Sozialstandards gelten. Es gibt dort weder betriebliche Mitbestimmung noch ein Streikrecht. Hinzu kommt, dass Umweltauflagen der EU für außereuropäische Carrier nicht gelten.

Bleibt noch der Aspekt, dass Städte wie Berlin über Linien wie Etihad einen direkteren Anschluss an die Welt bekommen.

Auch das ist trügerisch. Tatsächlich haben viele Fluglinien – auch aus Südostasien – ihre Direktflüge nach Europa wegen der Dominanz der Golf-Airlines eingestellt. Berlin hat auf diese Weise



Fotos: Hannes P. Albert / dpa, 5VISION.NEWS / IMAGO, Marc Krause / manager magazin

schon eine Direktverbindung aus Singapur verloren. Wenn die Staatslinie aus den Emiraten jetzt zusätzliche Rechte nach Berlin wünscht, dann geht es um Flüge nach Dubai. Dahin fliegen aber schon heute mehrere Airlines von der Hauptstadt aus, unter anderem unsere Eurowings.

Qatar Airways genießt in Europa seit Kurzem umfangreiche Start- und Landerechte. Nun ist herausgekommen, dass sich die Airline das Entgegenkommen der EU mit Korruption erkauft hat. Sollte Brüssel die Flugrechte für Qatar wieder einkassieren?

Ich bin kein Jurist, sondern Ingenieur. Aber Abkommen, die, wie man lesen konnte, mit kriminellen Machenschaften zustande gekommen sind, haben meines Erachtens ihre Legitimation verloren. Deshalb habe ich gemeinsam mit meinem CEO-Kollegen von Air France-KLM und den europäischen Gewerkschaftsverbänden einen Appell an Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen gerichtet, dieses Abkommen nicht mehr anzuwenden. Es ist im Übrigen noch gar nicht ratifiziert und schadet dennoch schon jeden Tag den europäischen Airlines und Drehkreuzflughäfen.

Die Pandemie ist für die Lufthansa wirtschaftlich abgehakt. Doch im Flugplan spürt man sie immer noch. Vor allem das Angebot an Inlandsflügen ist zum Ärger vieler Geschäftsreisender weiterhin stark ausgedünnt. Muss das wirklich so bleiben?

Es ist keine Folge der Pandemie, dass wir die Flüge in Deutschland halbieren mussten.

Es kam aber zeitgleich.

Auslöser war die Verdoppelung der Standortkosten in Deutschland, vor allem die Gebühren der Flugsicherung, von Flughäfen und die Luftverkehrsteuer. Daraus haben auch Airlines wie Ryanair oder Easyjet Konsequenzen gezogen und Flugzeuge aus Deutschland in andere Länder verlegt.



Gekaufte Gunst: Der langjährige Chef von Qatar Airways, **Akbar Al Baker**, hat bei Verkehrsrechten in Europa offenbar illegal nachgeholfen

Nun will die Bundesregierung die letzte Erhöhung der Luftverkehrsteuer zurücknehmen. Kommen dann eingestellte Verbindungen wieder?

Damit wird zunächst nur der Schrumpfungsprozess angehalten. Es wäre gut für Deutschland, wenn wir im Dialog mit der Politik den Trend wirklich drehen könnten. Dann könnte man über ein Streckenwachstum auch wieder nachdenken.

Die Kosten in Deutschland mögen ja tatsächlich hoch sein, aber Ihre Ticketpreise sind es auch. Zuweilen kostet ein kurzer Inlandsflug mehr als ein Trip nach New York. Da kann man doch bezweifeln, dass die Lufthansa an Inlandsflügen nichts verdient.

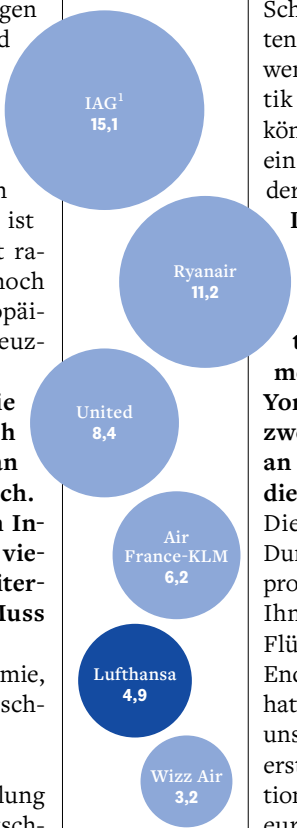
Die Lufthansa verdient im Durchschnitt weniger als 10 Euro pro Passagier. Und ich versichere Ihnen, unsere innerdeutschen Flüge liegen nicht am oberen Ende der Spanne. In der Folge hatten wir im Sommer 2025 in unseren deutschen Drehkreuzen erstmals weniger Flugzeuge stationiert als in unseren Hubs im europäischen Ausland. Das ist keine gute Entwicklung für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Und es zeigt, wie reformbedürftig die Luftverkehrspolitik hierzulande ist.

Das Verhältnis zwischen der Lufthansa und ihren Kundinnen und Kunden war immer wieder spannungsreich. Beim Service ging es zuweilen auch hin und her. Ein Beispiel: Bei Langstreckenflügen in der Economy-Class war es vor wenigen Jahren vorbei mit der Auswahl beim warmen Essen, statt zwei Menüs gab es nur noch eins. Dann kam die zweite Option zurück, und künftig sollen sogar drei Gerichte zur Wahl stehen. Haben Sie jetzt Ihre Linie gefunden? Wie wollen Sie die Passagiere künftig behandeln?

Ich möchte gar nicht bestreiten, dass wir unseren Passagieren in den Jahren direkt nach Covid nicht immer das geboten haben, was sie von uns zu Recht erwarten. Aber auch da war 2025 der Wendepunkt zum Positiven. Wir haben uns wieder klar auf Premium fokussiert. Wer primär in Deutschland oder auch in der Schweiz produziert und im globalen Wettbewerb steht, wird an Premium nicht vorbeikommen. Die erfreulich steigende Kundenzufriedenheit zeigt mir, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Gerade konnten wir einen Rekordumsatz und Rekorde bei der Auslastung kommunizieren – eine direkte Folge der gesteigerten Kundenzufriedenheit.

Die neuen Businesssitze der Modellreihe Allegris kom- »

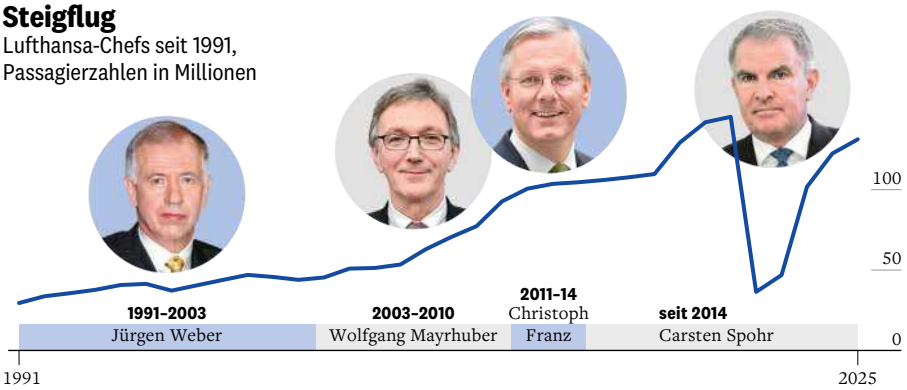
Tieffflieger
Operative Rendite wichtiger Airline-Konzerne, 2025, in Prozent



1| British Airways, Iberia u. a.
Quelle: Unternehmen
Grafik: **manager magazin**

Foto: Manan Vatsyayana / AFP

Steigflug
Lufthansa-Chefs seit 1991,
Passagierzahlen in Millionen



Quelle: Unternehmen

https://sanet.st/magazines

Grafik: **manager magazin**

men gut an, aber sie kommen zu spät und zu langsam. Bis Ihre gesamte Flotte umgestellt ist, werden noch Jahre vergehen. Der Grund dafür sind Lieferprobleme, aber – Hand aufs Herz – auch hausgemachte Fehler. Welche Lehren ziehen Sie daraus?
Die Verzögerungen haben auch mit Covid und dem dadurch erzwungenen Sparkurs zu tun. Wenn Sie pro Stunde eine Million Euro Liquidität verlieren, sind Sie zu Entscheidungen gezwungen, die Sie irgendwann vielleicht wieder einholen. Aber natürlich gibt es auch Lehren zu ziehen. Bei der nächsten Sitzgeneration, die wir jetzt schon andenken, werden wir vieles besser machen können.
Zu den auffälligsten Veränderungen bei der Lufthansa zählt, dass der Konzern heute mit zahlreichen Marken wie Swiss, Ita, Air Dolomiti, Eurowings oder Discover antritt. Ihr Großaktionär Klaus-Michael Kühne hat sich dazu kritisch geäußert. Er beklagt vor allem dann „Etikettenschwindel", wenn der Flug nicht von der gebuchten Marke erledigt wird, sondern von Leasingpartnern wie Helvetic Airways oder Air Baltic. Wie bunt und überraschend soll es künftig bei Ihnen zugehen?
Wir vereinheitlichen bereits zunehmend den Auftritt unserer Airlines. Ende 2025 haben wir die Dachmarke Lufthansa Group eingeführt und nutzen sie jetzt verstärkt im direkten Dialog mit unseren Kunden. Das trägt der Tatsache Rechnung, dass über die Hälfte unserer umsteigenden Gäste bei ihrer Reise mehr als eine Marke des Konzerns nutzen. Die Marke Lufthansa Group wird zunehmend ihr Ankerpunkt, inklusive einheitlicher Apps und gemeinsamer Lounges.
Aber bringen die Passagiere die Marke Lufthansa Group wirklich mit Air Baltic zusammen?
Air Baltic ist ein Wet-Lease-Partner und gehört nicht zu unserer Gruppe. Wir brauchen diese Zusammenarbeit, um Lücken zu füllen, die größtenteils nicht wir zu verantworten haben. Wegen fehlerhafter Triebwerke von Pratt & Whitney steht noch immer eine zweistellige Anzahl von Flugzeugen am Boden. Viele unserer Wettbewerber haben das gleiche Problem. Anstatt nun Strecken aus dem Flugplan zu streichen, leasen wir Flugzeuge und Crews, das sogenannte Wet Lease. Das ist aber ganz klar nicht Teil unserer Markenstrategie und wird sich in den nächsten Jahren wieder reduzieren.
Einstweilen wollen die Reisenden wenigstens vorher wissen, welche Marke sie erwartet.
Auch das haben wir verbessert. Es ist in der Buchung und auf der Bordkarte klar erkennbar, wer den Flug ausführt.
Um wieder zuverlässiger und pünktlicher zu sein, haben Sie für mehr Puffer gesorgt und halten mehr Ersatzflugzeuge vor. Jetzt reduzieren Sie die Reserve. Stehen Sie nicht mehr zu Ihrem Qualitätsversprechen?
Doch, auf jeden Fall! Premium, das wissen wir, kostet Geld. Das gilt für unsere Topmitarbeiter, für die Kabinenausstattung und auch für vergrößerte Reserven, die unsere Zuverlässigkeit erhöhen. Unser Geschäftsmodell basiert auf Premium, und deswegen gilt es, diesen Aufwand als Investition zu betrachten. Trotzdem erlaubt uns die Modernisierung unserer Flotte die Reduzierung der operativen Reserven. Auch weil neue Flugzeuge weniger wartungsintensiv sind.
Herr Spohr, Sie haben die Lufthansa über 30 Jahre als Pilot und Manager erlebt. Sie kennen also die Tendenz sehr gut. Wie wird die Lufthansa in 20 und in 50 Jahren aussehen?
Bei der Flugzeug- und Triebwerkstechnologie wird sich leider noch lange Zeit kaum etwas verändern. Ein Flugzeug, das wir heute bestellen, kommt Anfang der 30er-Jahre und fliegt dann für 30 Jahre. Mit grundlegend neuen Modellen rechnen wir erst in den 40er-Jahren. Angesichts dessen würde ich mir eine größere Innovationsdynamik der großen Hersteller wünschen. Strategisch werden wir mit unserer breiten Aufstellung in Europa auch künftig in der globalen Spitze mitspielen. Aber was das Unternehmen wirklich zukunftsfähig macht, ist unsere einzigartige Kultur. Wir ziehen schon immer besondere Menschen an. Sie identifizieren sich überdurchschnittlich mit dem Unternehmen und sind hoch engagiert. Wenn wir das aufrechterhalten, wird die Lufthansa auch in 50 Jahren feiern und 2126 auf die zweiten hundert Jahre zurückblicken können.

„Unser Geschäftsmodell beruht auf Premium."

Das Interview führte mm-Reporter Michael Machatschke.

Fotos: Hoffmann / IMAGO, Reiner Zensen / IMAGO, Thomas Köhler / photothek / IMAGO, Sepp Spiegl / IMAGO

MENSCHENSKINDER



Janina Kugel ist Multiaufsichtsrätin und Senior Advisor. Sie interessiert sich für Leadership, den Arbeitsmarkt und vor allem Menschen. Sie war Vorständin bei Siemens.

Schluss mit dem Draufhauen

Standpauken zu Faulheit und Teilzeit helfen niemandem. Es gibt bessere Rezepte.

Haben Sie schon mal versucht, andere Menschen zu Veränderungen zu bewegen? Vielleicht, ganz banal, Familienmitgliedern beizubringen, wie man eine Spülmaschine platzoptimierend einräumt? Oder aber, weniger banal, im Unternehmen eine strategische Neuausrichtung durchzusetzen, bei der sich für viele Mitarbeitende viel ändern wird? Und falls es geklappt hat: Haben Sie das neue Ziel anschaulich erklärt? Oder haben Sie erst mal alle in den Senkel gestellt und der ganzen Truppe unterstellt, sie sei faul, unwillig und würde einfach nicht genug anpacken?

Manche Antwort kann so einfach sein. Denn weder als Chefin noch als Mutter erreicht der Vorwurfsmodus sein Ziel. Aber so manche Topmanager*innen und Politiker*innen scheinen das anders zu sehen.

Wer die jüngsten Sonntagsreden verfolgt, hat das Gefühl, kein Verbesserungsvorschlag ohne lauten Tadel: Die Deutschen machen ständig krank. Und dann noch diese Lifestyle-Teilzeit-Mentalität. Manche Menschen sind sogar ein Problem für das Stadtbild. Begleitet werden diese Kalauer dann von unvollständigen Analysen. Die Lösung sind Einzelvorschläge, die nie das große Ganze in den Fokus nehmen. Im Gegenteil: Oft schaffen sie sofort neue Probleme an anderen Stellen. Glaubt wirklich jemand, die Krankmeldungen gingen bundesweit zurück, wenn endlich mehr Mütter Vollzeit arbeiten würden – ohne dass sich an der Betreuungslage in den Kitas etwas ändert?

Für ein Land, das an einigen Stellen dringend Reformen bräuchte, wenn es weiterhin zu den größten Volkswirtschaften der Welt gehören möchte, ist das ein interessantes Vorgehen. Erst mal alle in einen Sack stecken, draufhauen und dann davon ausgehen, dass alle motiviert wieder rauskrabbeln. Mir persönlich ist in der Fachliteratur kein gelungenes Change-Management-Kapitel bekannt, in dem die „Kultur des Draufhauens und des Misstrauens“ als zielführende Methode für eine erfolgreiche Transformation beschrieben wird.

Besonders ärgert mich, dass sachlich geführte Diskussionen zugunsten von Polemik verschwinden und dabei weder die eigene Rolle noch Fehlentscheidungen der Vergangenheit reflektiert werden. Mal ehrlich, es liegt doch nicht in der Verantwortung von Produktionsmitarbeiter*innen, Technologietrends rechtzeitig zu erkennen und die Geschäftsstrategie zu verändern.

Wer die gesellschaftliche Spaltung nicht weiter verschärfen möchte, muss auf seine Wortwahl achten und auf Social-Media-Likes für polemische Schlagzeilen verzichten.

Zur Wahrheit gehört, dass es Menschen gibt, die Systeme ausnutzen oder sich vor Veränderungen drücken. Es gibt aber auch Menschen in Führungspositionen, die Fehler machen – oder vor lauter Angst, etwas falsch zu machen, lieber gar keine Entscheidungen treffen. Aber das ist nicht die Mehrheit.

Wer Reformen auf den Weg bringen möchte, muss aber diese Mehrheit hinter sich bringen und sich nicht nur mit der Zustimmung der eigenen Blase zufriedengeben. Stellenabbau, aber nur in den niedrigeren Gehaltsgruppen – das kann nicht fliegen, auch Managementebenen dürfen nicht ausgeschlossen werden.

Einschnitte und Mehrbelastungen für die Jungen, die den Großteil ihres Lebens noch vor sich haben, müssen dann auch Verzicht für diejenigen bedeuten, deren Lebensende in nicht mehr allzu ferner Zukunft liegt. Es ist im Übrigen Humbug, die Welt immerzu in Lager zu teilen. Wer setzt um, was Manager*innen entscheiden? Eben, die Mitarbeitenden. Wer bezahlt die Rente und pflegt die Älteren? Eben, jüngere, arbeitende Menschen.

Wer an die Belegschaft appelliert, muss alle im Blick haben. Wer ein Land reformieren will, darf nicht nur an die eigenen Wähler*innen denken. Und wer die gesellschaftliche Spaltung nicht weiter verschärfen möchte, muss auf seine Wortwahl achten und auf Social-Media-Likes für polemische Schlagzeilen verzichten.

Die Mehrheit der Menschen ist nicht dumm. Sie erkennen Schieflagen, denn sie spüren deren Auswirkungen oft sogar stärker als die sogenannten Eliten. Die meisten wissen auch, dass die Behebung dieser Schieflagen mit Einschnitten einhergehen muss.

Wer bereit ist, Veränderungen mitzutragen, hat ein Recht darauf, verstehen zu wollen, wie der eigene Beitrag dem Großen und Ganzen helfen soll, und dass die Last gerecht verteilt wird.

Der Fisch stinkt bekanntlich vom Kopf. Wer anderen etwas zumutet, muss bei sich selbst anfangen und Teil des Wandels sein. Wer andere überzeugen will, muss sie motivieren und mit gutem Beispiel vorangehen. So funktioniert das auch bei der Spülmaschine.

Foto: PR



Maestro in Mailand: Pünktlich zu den Olympischen Spielen hat **Klaus-Peter Schulenberg** die erste Multifunktionshalle seines Konzerns eröffnet

ENTERTAINER DER NATION

Klaus-Peter Schulenberg hat mit *CTS Eventim* einen der größten Entertainmentkonzerne der Welt aufgebaut. Investoren murren über seine neuen Großbauprojekte und fragen sich, wie der Konzern dereinst ohne seinen 74-jährigen Gründer reüssieren soll. Eine Antwort findet sich bei den Rolling Stones.

Foto: Karim El Maktafi / manager magazin

Wenn einer schon so ziemlich alle Exzesse im Showbusiness erlebt hat, dann **Klaus-Peter Schulenberg**. Seit mehr als einem halben Jahrhundert mischt er das Rock-'n'-Roll-Geschäft auf. Im Mai 1976 hat er mal die Rolling Stones in die Stadthalle nach Bremen geholt. Eintritt: 20 Mark. 1,80 Mark ging als Vorverkaufsgebühr an Schulenberg.

50 Jahre später führt Schulenberg als CEO und Großaktionär CTS Eventim, den zweitgrößten Eventkonzern der Welt; er ist Milliardär. Und auch wenn ihm ein Bekannter ein Originalticket von damals geschenkt hat: Das Business ist ein anderes geworden. Manchmal muss er inzwischen sogar selbst auf die Bühne.

Neulich in Wien etwa: Schulenberg möchte im 3. Bezirk eine Arena mit 20.000 Plätzen bauen. Nach langem Kampf hat er sich den Auftrag der Stadt gesichert, samt Zuschüssen von gut 150 Millionen Euro. Aber das Megaprojekt stockt. Es gibt Bürgerproteste. Also swingte Schulenberg mit, als die Hochprominenz Ende Januar auf dem Ball der Wiener Wirtschaft in der altehrwürdigen Hofburg nach Mitternacht zur Show von **DJ Ötzi** (55) abging. Die Herren transpirierten im Smoking, die Damen wirbelten in feinsten Kleidern übers Parkett. Drumherum reichlich K.-u.-k.-Prunk, mittendrin Schulenberg, der Mann aus dem Norden mit dem großen Plan. Bürgermeister **Michael Ludwig** (64; SPÖ), sein Partner beim Arenabau, dürfte ihn nicht übersehen haben.

Klaus-Peter Schulenberg darf sich zur Garde der erfolgreichsten Unternehmer der bundesrepublikanischen Geschichte zählen. Ein Selfmade-Star, der bei null anfing. In einer Reihe mit den SAP-Mitgründern **Dietmar Hopp** (85) und **Hasso Plattner** (82) oder Drogist **Dirk Roßmann** (79).

Doch während die sich längst mit dem Fernsteuern ihrer Habschaften begnügen, strebt Schulenberg als CEO ➤

seines MDax-Konzerns weiter, immer weiter. Er will es nicht anders. Und vielleicht kann er auch nicht anders.

Gerade setzt er seinem Lebenswerk gewissermaßen Kronen auf. Die erste, eine Mehrzweckhalle in Mailand mit 16.000 Plätzen, nahm zu den Olympischen Winterspielen im Februar den Betrieb auf. Schulenberg saß auf der Tribüne, als die italienischen Eishockey-Frauen das Team aus Frankreich zur Eröffnung mit 4:1 bezwangen. Die Arena in Wien soll die zweite Krone werden, wenn sie – hoffentlich – 2030 eröffnet wird. Schulenberg wäre dann 78. Und er sieht in Europa durchaus Chancen für weitere Entertainmenttempel.

Nur: Schulenberg steigt damit in eine andere Geschäftsklasse ein. Sein Plattformkonzern galt lange als Wunschobjekt der Private-Equity-Branche. Seit Jahren flattern Großinvestoren aufgeregt um sein Aktienpaket herum. 38,8 Prozent gehören dem Gründer.





Tempel: Die Arena in Mailand designte Architekt David Chipperfield. Bei Olympia im Februar gastierte Eishockeystar **Leon Draisaitl**.

An der Börse angezählt

Seit etwa einem Dreivierteljahr aber verliert Schulenberg die Gunst der Anleger. Der Aktienkurs ist um fast 40 Prozent gefallen. Dass der einzige namhafte heimische Konkurrent, die DEAG Deutsche Entertainment, noch schlechter abschnitt, ist nur ein schwacher Trost. Die Kursdelle von Eventim gilt einerseits als Korrektur nach dem starken Anstieg zuvor. Manche Investoren beäugen aber auch Schulenbergs neue Liebe zum Beton kritisch. Solche Baustellen binden viel Kapital, sind kompliziert zu steuern und weisen hohe politische Risiken auf.

Bislang wirkte das Kerngeschäft von CTS Eventim schlank, easy und einträglich: Etwa 30 Prozent des Umsatzes von zuletzt 2,8 Milliarden Euro spielt Schulenberg mit dem Verkauf von Tickets ein, das Gros mit eigenen Events (siehe Grafik rechts).

Die Nachfrage nach beidem steigt seit Jahren. Selbst die Coronapandemie, in der die Eventim-Erlöse um mehr als 80 Prozent einbrachen, hat den Trend nicht gestoppt. Für Investoren also eine krisensichere Sache, zumal der Konzern etwa die Hälfte seiner stattlichen Gewinne – die Rendite im Ticketgeschäft lag zuletzt bei gut 40 Prozent – Jahr für Jahr ausschüttet.

Aber nun betoniert der Impresario mittlere dreistellige Millionenbeträge in Multifunktionshallen ein. Baut sich hier ein Alleinherrscher Pyramiden wie einst die Pharaonen in Ägypten? Oder erweitert ein kühnes Unternehmergenie sein Geschäftsmodell und sichert die Marktstellung von Eventim gleich für die nächsten Jahrzehnte?

Wenige Tage nach dem Wiener Ballspektakel empfängt Klaus-Peter Schulenberg in Hamburg in der Eventim-Zentrale. Dunkelgrauer Anzug, Weste, weißes Hemd mit Mao-Kragen. Seinen Kaffee macht er sich selbst. Der Konferenzraum im achten Stock bietet einen Panoramablick über die mit Eis und Schnee überzogene City. Also, Herr Schulenberg: Wird aus Eventim jetzt ein Immobilienkonzern mit hohen Schulden – in Investorenspreche „asset heavy“ genannt? „Wir werden ‚asset light‘ bleiben“, sagt der CEO. „Natürlich stärken wir mit neuen Arenen unser Venue-Geschäft, aber wir wollen sie nicht unbedingt im Eigentum behalten – uns geht es um den lukrativen Betrieb der Veranstaltungsstätten.“ Also bloß bauen und dann an andere Besitzer weiterreichen – vielleicht sogar im Paket? „Unser Vorgehen wird stringent sein“, sagt Schulenberg.

Klingt groß und durchdacht. Aber auch ein US-Konkurrent hat einst versucht, Hallen wie die O_2 Arena in London zu verkaufen – vergeblich.

Schulenberg ficht das nicht an. Der CEO genießt es sichtlich, das Gegenüber mit Antwortschnipseln zu unterhalten, die mal aphoristisch („Für jedes Problem gibt es eines Tages eine Lösung.“), mal kess („Unsere Investoren rechnen langfristig. Ich auch.“) und mal trocken daherkommen („Gute Frage, aber ich lasse Sie einfach weiter schmoren.“).

Sicher ist: Man sollte ihn ernst nehmen. Schulenbergs Aufstieg vom Künstleragenten – sein erster Klient war der Schlagersänger **Bernd Clüver** (†; „Der Junge mit der Mundharmonika“) – zum Chef eines Weltkonzerns sieht im Rückspiegel aus wie mit dem Lineal eines Bauzeichners gezogen.

Als Veranstalter war er rasch eine Macht. Schulenberg brachte früh **Bruce Springsteen** (76) oder die Dire Straits um **Mark Knopfler** (76) auf deutsche Bühnen. Mit den ersten Gewinnen diversifizierte er. Schulenberg, der sein BWL- und Jurastudium fürs Unternehmertum sausen ließ, stieg über seine KPS-Gruppe bei Anzeigenblättern und Verlagen ein; und er legte im Ticketgeschäft los.

Sein größter Coup gelang ihm 1996. Ein paar Veranstalterkollegen hatten die Firma Computer Ticket Service (CTS) aufgegleist. Statt mühsam über Vorverkaufsschalter in Bahnhöfen, bei

„WÜRDE ICH AUCH NOCH SELBST AUFTRETEN, WÄRE ES PERFEKT.“

Klaus-Peter Schulenberg

Fotos: Elena Di Vincenzo / Mondadori Portfolio / Getty Images, Just Pictures / ddp images

Lokalzeitungen oder in Kaufhäusern wollten sie Eintrittskarten online verkaufen. Aber sie kamen nicht recht voran und kümmerten sich schon bald wieder lieber backstage um prominente Künstler.

Das Internet steckte hierzulande noch in den Kinderschuhen. Aber der Business-Rock-'n'-Roller Schulenberg erkannte die Möglichkeiten des digitalen Vertriebs. Er übernahm CTS und ließ eine eigene Vertriebsplattform programmieren – die Basis seiner heutigen Marktmacht.

Überlebender des Neuen Markts

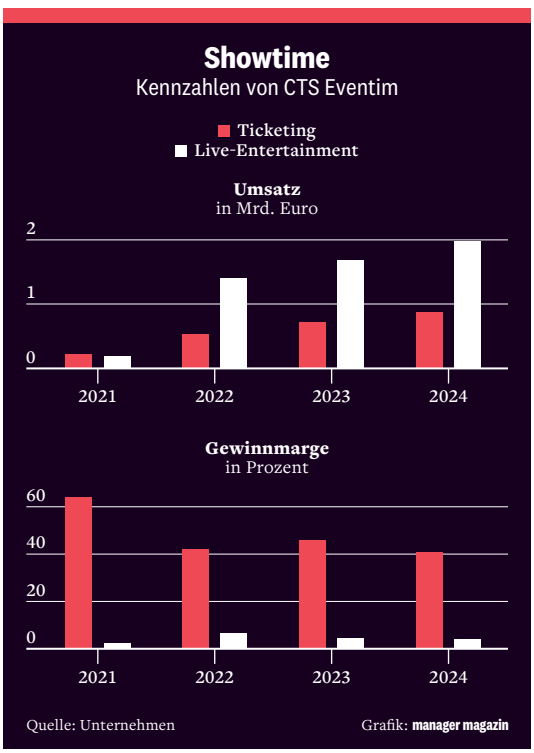
Im Jahr 2000 brachte er CTS Eventim an den Neuen Markt, das damals gehypte Börsensegment für junge Firmen. Nicht viele Unternehmer der heimischen Dotcom-Blase haben wie Schulenberg bis heute durchgehalten.

65 Millionen Euro hatte ihm der IPO eingebracht. Mit dem Geld erweiterte Schulenberg seine Wertschöpfungskette. Innerhalb weniger Jahre übernahm er die Mehrheit an einigen der wichtigsten Konzertveranstalter im Land: die Agenturen von **Marek Lieberberg** (79) und **Peter Rieger** (†) sowie die Veranstalter FKP Scorpio, Semmel Concerts und Dirk Becker Entertainment. Damit kontrollierte Schulenberg mehr und mehr vom Eventangebot, das die Ticketnachfrage antreibt. Er schuf sich seinen Markt selbst.

Das Veranstalterbusiness ist eher kleinteilig. Die Agenturen leben von dem Ruf und dem Netzwerk ihrer Impresarios, die wiederum bestimmte Künstler an sich binden – bei Lieberberg etwa Guns N' Roses, bei Becker **Madonna** (67). Schulenbergs Kunst: Er behandelt die Agenturchefs wie Stars und lässt sie machen. „Klaus lässt uns selbstbewussten Veranstaltern genug Freiraum, um als freie Unternehmer handeln zu können", sagt **Dieter Semmelmann** (61), der mit seiner Agentur Semmel Concerts mit Sitz in Bayreuth Künstler wie **Roland Kaiser** (73) oder **Hans Zimmer** (68) betreut hat. Semmelmann verkaufte im Jahr 2000 die Mehrheit seiner Agentur an Schulenberg. Heute sagt er: „Dank der Synergien bei CTS Eventim konnten wir schneller wachsen, als uns das allein möglich gewesen wäre."

Schulenberg hat Dutzende Veranstalter und Tickethändler eingemeindet – erst in Deutschland, dann in Europa, seit einigen Jahren auch in den USA und sogar in Chile. So hat er, Deal für Deal, CTS Eventim globalisiert.

Bis zu 70 Prozent aller Konzerttickets, die in Deutschland über Ticketsysteme vertrieben werden, laufen über Eventim. Natürlich provoziert solch eine Marktmacht reichlich Gegenwind.



Mal bremste das Bundeskartellamt Schulenberg aus, mal der Bundesgerichtshof.

Als er 2018 für die Bundesregierung die umstrittene Pkw-Maut umsetzen wollte, musste er sogar im Untersuchungsausschuss des Bundestags aussagen. Fürs Image war das unschön. Zum geschäftlichen Debakel wurde die gestoppte Maut aber nicht: Der Bund zahlte Schulenbergs Konsortium 243 Millionen Euro Entschädigung.

Schulenbergs größte Enttäuschung war vielleicht, als sein langjähriger Partner Lieberberg 2016 bei seinem größten Konkurrenten Live Nation anheuerte. Für den Weltmarktführer aus den USA baut Lieberberg seither das Business in Deutschland aus.

Aber Schulenberg hat sich revanchiert. 2020 stieg er in den US-Markt ein. Seitdem hat er den Umsatz von null auf 176 Millionen Euro gepusht. In Amerika hat er zwar gegen den Marktführer ebenso wenig eine echte Chance wie der hierzulande gegen CTS. Aber, immerhin, er wird die Tickets für Olympia 2028 in Los Angeles vertreiben. Und der Markt sei doch so groß, dass er in den USA auch als gute Nummer zwei oder drei einträgliche Geschäfte machen könne, findet Schulenberg.

So wie mit den neuen Hallen. Die kann der CTS-Chef an die Bedürfnisse seines Business anpassen. Den Betrieb solcher Megahallen kennt Schulenberg etwa aus Köln. Dort übernahm er 2012 das Management der Lanxess Arena. Die hatten die Bankiers von Sal. Oppenheim in den 1990er-Jahren mit dem Geld reicher Kunden ans rechte Ufer des Rheins gestellt. Als sich die fußlahme Privatbank 2009 in die Arme der Deutschen Bank flüchten musste, übernahm Schulenberg aus der Erbmasse der kölschen Bankiers die Betriebsgesellschaft der Megahalle mit 20.000 Plätzen, die im ersten Jahrzehnt ihres Daseins permanent insolvenzgefährdet war.

Arena-Chef **Stefan Löcher** (54) hat damals mit Schulenberg verhandelt. Vor dem Fenster seines Besprechungsraums ragt die ovale Fassade der Halle in den grauen Himmel. Ein Banner unter dem Dach kündigt „Holiday on Ice" an. Das Evergreen-Showformat gehört übrigens zur CTS-Sparte Live Entertainment. „Herr Schulenberg war damals der Einzige, der an uns geglaubt hat", sagt Löcher. „Andere Interessenten scheuten das Risiko." Heute gehört Löchers Arena zu den drei Tophallen in Europa. An 208 Veranstaltungstagen kamen im vergangenen Jahr 2,7 Millionen Besucherinnen und Besucher zu Konzerten, Comedy-Shows und Karnevalspartys.

Schulenberg hat die Kölner Erfahrungen beim Neubau in Mailand ge- ➤

„ICH HABE MIT NIEMANDEM ÜBER EINEN VERKAUF VERHANDELT."

Klaus-Peter Schulenberg

nutzt: Lehrgeld hat er trotzdem bezahlt. So schossen etwa die Kosten nach der Pandemie in die Höhe. Das Budget von 180 Millionen Euro reichte bei Weitem nicht aus. „Das nächste Projekt dieser Art werden wir anders aufsetzen", sagt der CTS-CEO selbstkritisch. „Da gibt es Luft nach oben."

Was genau er meint, lässt Schulenberg im Vagen. Man darf annehmen, dass er sich etwa vielsprachige Krisensitzungen mit Baumanagern, Regionalfürsten und Ministern im engen Baustellencontainer in Zukunft lieber ersparen würde.

Klassik auf dem Klavier

Events organisieren, Tickets verkaufen und die eigenen Arenen vermarkten – Schulenberg hat die Wertschöpfungskette fast komplettiert. „Wenn ich auch noch selbst auftreten würde", scherzt der CTS-Chef, „wäre es perfekt." Als Teenager ließ Schulenberg die E-Gitarre in einer Rockband namens „Free" jaulen; heute spielt er lieber Klassik auf dem Klavier. Kammermusik hat es ihm angetan. Gelegentlich wird er auch auf dem Golfplatz gesichtet.

Das Schöne an Schulenbergs Geschäft: Die Digitalisierung bringt nur Vorteile. Dank künstlicher Intelligenz kann CTS die Verkäufe optimieren. Die Kundendaten werden so fein analysiert, dass die Events zur richtigen Zeit im richtigen Markt angeboten werden. Zugleich kann keine KI das Live-Erlebnis ersetzen.

Langfristig sind die Aussichten so klangvoll, dass der Entertainmentmarkt mehr und mehr Investoren anzieht. So hat der Private-Equity-Riese KKR 2024 für 1,3 Milliarden Euro Superstruct Entertainment übernommen. Die Firma hat Rechte an gut 80 Festivals weltweit erworben. Alljährliche Megaevents wie das Heavy-Metal-Spektakel in Wacken in Schleswig-Holstein versprechen langfristig stabile Erlöse.

Auch bei Schulenberg schlagen regelmäßig Finanzinvestoren auf und rechnen ihm feurig vor, was sich mit seinen Aktien und ihrem Geld alles zusätzlich bewegen ließe. Weil Schulenberg höflich ist und sich vieles anhört, wabert immer wieder aufs Neue das Gerücht durch die Szene, der Gründer wolle verkaufen.

Aussteigen? Schulenberg genehmigt sich ein nachsichtiges Lächeln. „Warum sollte ich denn verkaufen? Das macht doch keinen Sinn", sagt er. „Ich habe noch sehr viel Spaß an dem, was ich tue. Solange ich einen Mehrwert für das Unternehmen darstelle, mache ich weiter." Und dass Finanzinvestoren immer wieder Planspiele mit CTS veranstalten? „Hat keine Bedeutung", sagt der CEO: „Ich habe mit niemandem verhandelt."





Matsch und Mucke: Das Open Air in Wacken (o.) kontrolliert der Finanzinvestor KKR. Im Oktober trat **Sting** (u. r.) in der Lanxess Arena in Köln auf.

Dennoch stellt sich die Frage nach der Zukunft von CTS Eventim ohne den 74-jährigen Maestro. Aktuell beträgt der Börsenwert seines Konzerns 7 Milliarden Euro. Wie viel wäre es wohl ohne ihn? „Vielleicht 10 Milliarden?", fragt Schulenberg schelmisch. Um im nächsten Atemzug auf seine tüchtigen Führungskräfte zu verweisen, „von Helsinki bis São Paulo". CTS sei „keine One-Man-Show".

Dieser Satz wirkt allerdings wie eine größere Wolke Trockeneisnebels. Mit seinen knapp 40 Prozent kann Schulenberg bei CTS durchregieren. Seine Aktien liegen in einer Familienstiftung. Ob die dereinst mal Aktien verkaufen darf oder wer sie nach Schulenberg leiten soll? Das sei alles noch offen, sagt der Stifter.

Freunde raten ihm allerdings, Zukunftsentscheidungen nicht zu lange aufzuschieben. Im Reich des Großindustriellen **Heinz Herrmann Thiele** (Knorr-Bremse) brach nach dessen Tod 2021 Chaos aus, weil die Stiftung für seine Firmenanteile noch nicht fertig war. Fest steht allenfalls, dass Schulenbergs Kinder keine operative Rolle anstreben.

Einstweilen dürfte der Unternehmer also den Taktstock seines Entertainment-Imperiums festhalten. Loszulassen scheint seine Sache nicht. Auch vom Nukleus seines Aufstiegs, dem KPS Concertbüro in Bremen, hat er sich nie getrennt. Die Agentur, die Acts wie **Marius Müller-Westernhagen** (77) und einst die Rolling Stones auf heimische Bühnen bringt und auch das Tempodrom in Berlin betreibt, führt er seit Jahr und Tag nebenher weiter.

Ein Hauch Nostalgie schwingt mit, wenn Schulenberg erzählt, dass er bis heute ein analoges Ticketbüro bei Karstadt – inzwischen: Galeria – in Bremen unterhält. Einen fünfstelligen Verlust schreibe er da jedes Jahr. Aber er wolle die Mitarbeitenden, die dort seit Jahrzehnten hinter dem Schalter sitzen, noch bis in die Rente führen: „Ich fühle mich ihnen verpflichtet."

Auch andere machen schließlich weiter. Stones-Frontmann **Mick Jagger** ist 82 – und auch noch groß im Geschäft. ◣ *Christoph Neßhöver*

Fotos: Marcus Brandt / dpa / picture alliance, Brill / ullstein bild



Ein Zuhause, das mitdenkt:

E.ON Home

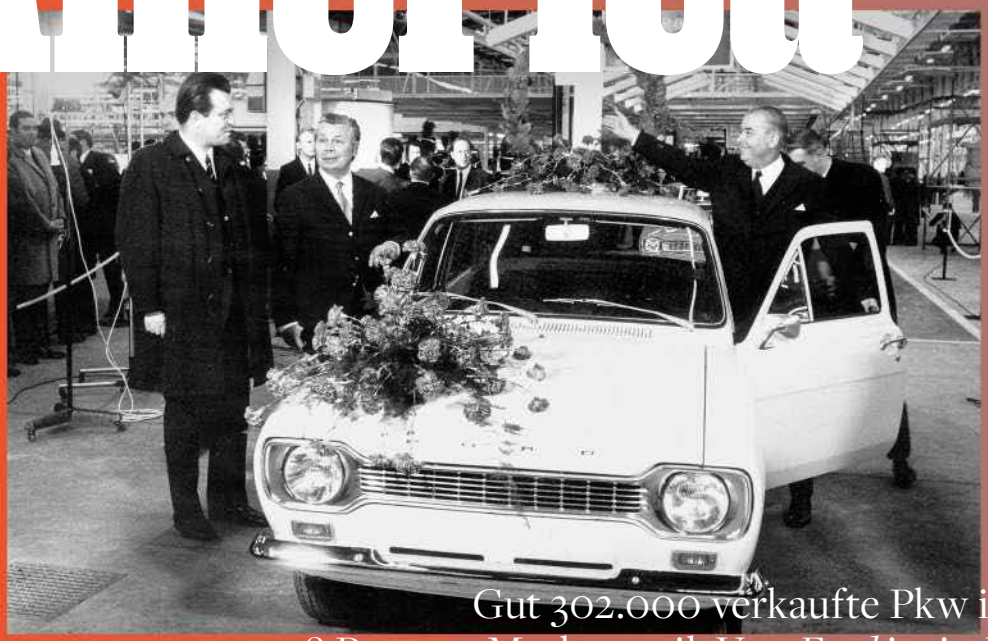
- ☑ Energielösungen: **vernetzt**
- ☑ Verbrauch: **optimiert**
- ☑ Energiekosten: **gesenkt**

Energie einfach schlauer nutzen: it's on us

Mit E.ON Home geht's wie von allein: **Vernetzen Sie Ihre Energielösungen zu einem smarten System.** Für mehr Effizienz und Komfort, ganz bequem per App. Jetzt QR-Code scannen oder hier mehr erfahren: **eon.de/neue-energie**

E.ON Home ist ein Produkt der E.ON Energie Deutschland GmbH, Arnulfstraße 203, 80634 München.

America



Gut 302.000 verkaufte Pkw im Jahr, 2,8 Prozent Marktanteil. Von *Ford* ist in Europa wenig geblieben. Die Rettung wird schwer – auch wegen der Widerstände der Mutter.

Als **Christian Weingärtner** (43) im vorvergangenen Winter in die USA flog, stand ihm die härteste Prüfung bevor, die der Ford-Konzern zu bieten hat: **Jim Farley** (63).

Der CEO des amerikanischen Autobauers gilt als Autonarr mit autistischen Zügen. Ein Vorgesetzter, bei dem die Kolleginnen und Kollegen vor dem Mittagessen nicht wissen, wer ihnen gegenübersitzen wird: der Stratege, der hier Ende 2020 zum Chef berufen wurde und vor keiner Sparmaßnahme zurückschreckt – oder der Car-Guy, der schon als Kind so autoverrückt war, dass ihn der Großvater, ein Ford-Werker, „Jimmy Car-Car“ nannte. Zuletzt schockierte Farley mit dem Geständnis, den chinesischen Porsche-Verschnitt Xiaomi als Testwagen zu fahren und ihn nicht abgeben zu wollen. „Vor Farley haben alle Angst“, sagt ein Ford-Mitarbeiter, der ihn schon häufiger getroffen hat.

Just diesem Mann sollte Weingärtner, damals in der hierarchisch nicht gerade ermutigenden Position des Vice President Business Transformation, ein Projekt verkaufen, dem Farley wenig zugeneigt war: Ford Europa neu aufzugleisen beziehungsweise, ehrlicher formuliert, das Ende von 100 Jahren Pkw-Historie in Europa zu verhindern.

Weingärtner und Farley waren sich in der Basisanalyse weitgehend einig: Ford war in Europa nur noch ein sehr kleiner Massenhersteller. Wer überleben will in diesem Geschäft, braucht aber „Scale“. Größe. Gut 300.000 verkaufte Pkw, knapp 3 Prozent Marktanteil, das reichte nicht mehr. Schon gar nicht für eine Werkskapazität von etwa einer Million Autos.

Nur: Sie zogen unterschiedliche Schlüsse. Weingärtner wollte weiter-

Fotos: Ford



Schluss nach 55 Jahren: 1970 startete Ford im Werk Saarlouis die Escort-Produktion. 2025 lief dort der letzte Focus vom Band

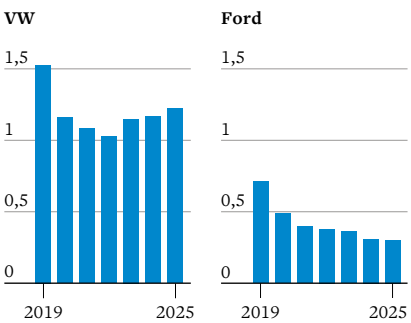
machen. Sein Ansatz: Mit Partnern könnte Ford wieder auf die nötige Größe kommen. Er wollte sich in den USA ein Go für Kooperationen holen. Farley, so erzählen es mehrere damals Beteiligte, hielt sich bedeckt. Der Deutsche brauchte Steherqualitäten, um seine Pläne durchzuboxen.

Im Frühjahr 2025 kam es zu einem Gipfeltreffen mit dem damaligen Renault-CEO **Luca de Meo** (58) und Farley; kurz darauf übernahm de Meos Nachfolger **François Provost** (57), und noch ein Jahr später sieht Weingärtner erste echte Erfolge. Er unterzeichnet Allianzverträge (Renault), sondiert mögliche Neupartnerschaften (Geely), diskutiert mit bisherigen Partnern, wie man die bestehenden Kooperationen sinnvoll fortsetzt (VW). Im Februar zum General Manager Passenger Vehicles Ford Europa aufgestiegen, will er das Europageschäft mit einem starken Nutzfahrzeugabsatz und Partnerschaften bei den Pkw am Leben erhalten.

Ein zumindest ordentliches Pkw-Geschäft mit rund 600.000 Einheiten wird er brauchen, um die Händler bei Kasse zu halten, ohne die das Transportergeschäft nicht funktioniert. Nur: Das entspräche einer Verdoppelung gegenüber den aktuellen Verkäufen ➤

Und Ford ist fort

Pkw-Neuzulassungen in der EU, in Mio.



Quelle: ACEA

Grafik: **manager magazin**

– kaum vorstellbar nach den Jahren des Niedergangs.

Weingärtner kam 2019 als Berater der Boston Consulting Group zu Ford, bevor er später ins Management des Herstellers wechselte. Mal wieder sollte restrukturiert werden. Weingärtner und seine Kolleginnen und Kollegen bei BCG sollten Ford in Europa mit dem Programm „Reset“ nach Jahren der Verluste profitabel machen.

Weingärtner fiel früh als Talent auf. „Zwar kein Car-Guy, aber strategisch stark“, erinnert sich ein Ford-Manager von damals. Sein Image als „Praktikant“, der in Turnschuhen fröhlich über den Flur bounct, legte der Betriebswirt schnell ab: „Der hat viel frischen Wind hereingebracht.“ Als Weingärtner das manager magazin per Videokonferenz trifft, trägt er einen sportlichen, dunkelblauen Pullover mit der Aufschrift „Ford Racing“ – und versprüht vor allem: Zuversicht.

Anfang 2025 wurde Weingärtner zum Chefrestrukturierer bestellt, seit Februar verantwortet er das Pkw-Geschäft und die Strategie. Alle in der Kölner Europazentrale wissen, dass Christian Weingärtner es sehr schwer haben wird, seinen Job erfolgreich abzuschließen. Aber wenn sie es jemandem zutrauen, dann ihm.

Ende der „superjeilen Zick“

Ford war einmal wer in der Alten Welt. Die US-Marke gehörte über viele Jahrzehnte zu den ganz großen Herstellern, war in Großbritannien Marktführer. Acht Fabriken, drei Entwicklungszentren, über eine Million verkaufte Autos pro Jahr und zweistellige Marktanteile: Ford zählte zum europäischen Kulturgut. Noch heute ist die US-Tochter in Deutschland im Verband der Automobilindustrie organisiert und nicht im VDIK, dem Verband der Internationalen Kraftfahrzeughersteller. „Nä, wat wor dat dann fröher en superjeile Zick“, würde man in der Europazentrale in Köln sagen.

Heute sieht es anders aus: Binnen zwei Jahrzehnten hat sich der Marktanteil in Europa halbiert, drei Werke in Belgien, Deutschland und Großbritannien wurden geschlossen, der Absatz ist dramatisch geschrumpft. Für Deutschland plant Ford 2026 nur noch mit 60.000 Autos – nach 280.000 im Spitzenjahr 2019.

Und auch in den anderen Regionen performt Ford nicht mehr. In China versinken die Amerikaner mit rund 380.000 verkauften Modellen in der Bedeutungslosigkeit. In Lateinamerika stampfte man fast alle Fertigungsaktivitäten Anfang der 2020er-Jahre ein, drei Standorte in Brasilien wurden geschlossen. Nur in Nordamerika prägt der Ford-Konzern gemeinsam mit dem Dauerrivalen General Motors und Toyota das Straßenbild.

„America first“ lautet das Motto, auch Europa wird zur Nebensache. Nachdem Farley 2022 den damaligen Europachef **Stuart Rowley** (58) in Frührente geschickt hatte, fehlte in den USA ein gewichtiger Fürsprecher. Erst drei Jahre später schickte der CEO im vergangenen November mit **Jim Baumbick** einen neuen Europaverwalter nach Köln. Im Februar musste der sich noch um seine Aufenthaltsgenehmigung kümmern.

Aber selbst wenn Farley Europa anschieben wollte: Ihm fehlen die Mittel für große Investitionen. Im Frühjahr 2021 hatte er alles auf eine Karte gesetzt, als er Analysten und Investoren in einen Call rief. Pony-Cars wie der Ford Mustang? Fette Pick-ups wie der F-150? Würde es auch in Zukunft geben. Aber vollelektrisch. Farley protzte, er werde „die elektrische Revolution anführen“. 30 Milliarden Dollar werde man bis 2025 in die Elektrifizierung stecken, inklusive Batteriekonstruktion. Entwickelt werden sollte nicht mehr im tristen Dearborn, sondern im sonnigen Kalifornien – mit abgeworbenen Spezialisten der Elektrohelden Tesla und Rivian. Später legte Farley noch einen drauf, kündigte vier neue Werke in Tennessee und Kentucky an, drei davon für Batterien.







1 Vergeblich: Drei Jahre nach den Protesten hat Ford das Werk in Saarlouis 2025 geschlossen

2 Hoffnungsträger: **Christian Weingärtner** verantwortet für Ford Europa die Strategie und das Pkw-Geschäft

3 Wenn Coolness nicht reicht: Ford baut in Köln zu wenige elektrische Capri

Fotos: BeckerBredel / picture alliance, Ford (2)

Farley fuhr mit Vollgas – und am Ende frontal gegen die Wand. Ende 2025 gab Ford bekannt, 19,5 Milliarden US-Dollar auf das Elektrogeschäft abzuschreiben.

Insbesondere für Europa kamen Farleys Elektroträume ohnehin reichlich spät. Ford hatte noch keine eigene E-Plattform, Europachef Rowley fehlten in Köln die passenden Autos. Er flüchtete sich in eine Kooperation mit Volkswagen, plante auf der Basis der MEB-Architektur von VW zwei E-Autos. Doch Volkswagens Technik ist teuer. Rund 2 Milliarden Dollar investierte Ford in das Kölner Werk.

Capri und Explorer, die Kinder aus der Ehe mit VW, brechen mit der Ford-Tradition. Preisgünstige Klein- und Kompaktwagen wie Fiesta und Focus prägten jahrelang das Image von Ford Europa, Hersteller wie Mazda übernahmen die Technik teilweise. Heute setzt Europa auf Abenteuer und American Lifestyle – und auf für die typische Ford-Klientel absurd hohe Preise. Der Fiesta, damals für etwa 20.000 Euro im Angebot, wurde 2023 eingestellt. Explorer und Capri dagegen starten bei rund 40.000 Euro – eine Preisliga, in der viele bisherige Kunden passen. Aus 250.000 geplanten Autos wurden um die 50.000 pro Jahr.

Das Ende des Schutzabkommens

Eine Abenteuerreise rund um die Welt im Explorer mit Influencerin **Lexie Limitless** (27), um den Wagen zu bewerben? Darauf fährt Europa nicht ab. Als hätte es das „Reset"-Programm nie gegeben, summierten sich die Verluste in Europa 2025 wieder auf gut 700 Millionen Dollar. Bislang mussten die Amerikaner für die Schulden der Europäer einstehen. Aber Farley hat die Patronatserklärung im März 2025 gekündigt. Es ist wie mit der Nato unter US-Präsident **Donald Trump** (79): Die Europäer müssen sich selbst helfen.



The Boss: **Jim Farley** lenkt seit Ende 2020 den Ford-Konzern

Wer als Besucher in eines der europäischen Ford-Werke kommt, spürt das Defizit regelrecht. In Köln werden Explorer und Capri nur noch in einer Schicht produziert. In Valencia liefen früher Autos wie der nützliche Tourneo, der Transit Connect, der Mittelklasse-Mondeo und die Familienvans S-Max und Galaxy vom Band. Seit 2025 wird hier nur noch der Kuga gebaut. Das rumänische Ford-Werk in Craiova ging 2022 in ein Joint Venture namens Otosan mit dem türkischen Partner Koç Holding, an dem Ford nur 41 Prozent der Anteile hält. Dort werden die E-Autos Puma Gen-E, der E-Transit Courier und der E-Tourneo Courier gefertigt. Das belgische Werk in Genk ist eh Geschichte, Saarlouis nur noch ein Komponentenwerk in Auflösung.

Als Opel in einer ähnlichen Situation steckte, machte die Mutter GM Schluss, veräußerte das Europageschäft an die PSA Group Peugeot Citroën, heute Stellantis.

Das droht Weingärtner nicht – dank der Transporter. Farley hat Fords Nutzfahrzeuggeschäft in die Einheit Ford Pro gepackt. Autos wie der Transit stehen für 66,3 Milliarden US-Dollar Umsatz weltweit und eine Marge von 10,3 Prozent, hier verdient der Konzern noch Geld. Die Transit-Fertigung mit Otosan in der Türkei gilt, was die Effizienz angeht, als Maßstab in der Branche, auch VW lässt dort fertigen. Ford verkaufte 2025 zum elften Mal in Folge die meisten Nutzfahrzeuge in Europa, hat zusätzlich das Servicegeschäft massiv ausgebaut.

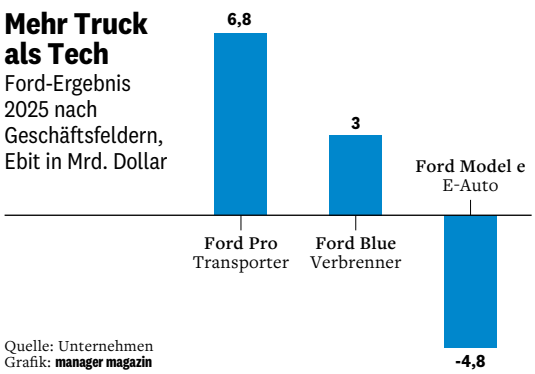
So etwas gibt man so schnell nicht auf. Aber, da sind sich Farley, Weingärtner und Baumbick einig: Für diesen Erfolg brauchen sie die Händler. „Der Hersteller hat uns vor wenigen Jahren darauf vorbereitet, dass wir uns auf das Nutzfahrzeuggeschäft fokussieren sollen", sagt ein Mehrmarkenhändler. Und der Bereich laufe „absolut super".

Nur: In Deutschland ist das Händlernetz schon stark ausgedünnt, im Frühjahr 2025 von 1500 auf 1000. Viel weiter runter soll es nicht gehen. Und weil die Händler auch den Pkw-Umsatz wollen, darf Weingärtner weiter Partner suchen. Auch für die Nutzfahrzeuge.

Die Marktführerschaft ist dort nicht gesetzt, die bisherige Kooperation mit VW genauso wenig. Insbesondere das Markenbündel von Stellantis aus Citroën, Opel und Peugeot könnte Ford etwa mit seinen Kastenwagen gefährlich werden. Auch hier redet Weingärtner mit Renault über eine Zusammenarbeit. Noch ➤

Mehr Truck als Tech

Ford-Ergebnis 2025 nach Geschäftsfeldern, Ebit in Mrd. Dollar



Quelle: Unternehmen
Grafik: **manager magazin**

Foto: Winni Wintermeyer / Redux / laif



Erfolgswagen: Der Transit rettet Ford das Geschäft in Europa

ist kein Wechsel notwendig. Der Transporter Transit Custom ist gerade erst aufgefrischt, der Ford Tourneo Connect, der sich Teile der Architektur mit dem VW Caddy teilt, wäre der Erste, für den eine neue Kooperation infrage käme. Perspektivisch könnte dann Renault an die Stelle von VW rücken, selbst ein Dreierbündnis scheint nicht komplett ausgeschlossen. Und: Ford diskutiert auch mit einem chinesischen Hersteller über einen günstigen Transporter, eine Möglichkeit ist der chinesische Partner Changan.

„Mit VW haben wir nach wie vor eine gute Partnerschaft", sagt Weingärtner. „Es gibt keinen Grund, da irgendetwas infrage zu stellen." Andere in Köln und Wolfsburg sind da weniger optimistisch, ein Treffen mit dem manager magazin wird kurzfristig abgesagt, weil Weingärtner nach Wolfsburg fährt.

Die Kooperation hakt. 2030 endet die Pkw-Allianz laut Plan. Man spricht über eine Verlängerung; aber dann will Volkswagen auf eine neue Modellbasis aufsetzen. Während VW Ford bislang die MEB-Plattform für die Pkw liefert, bekommt VW von Ford die Architektur für den Transporter. Vor allem für die auslaufenden Pkw in Köln braucht es Nachfolger.

Die beiden Autos aus der Renault-Kooperation sollen im französischen Renault-Werk in Douai gebaut werden. Der Betriebsrat fordert schon länger eine eigene Elektroplattform, um insbesondere Köln und das benachbarte Entwicklungszentrum in Merkenich zu retten. Bis Ende 2027 fallen in Deutschland fast 4000 Stellen weg. Ford käme dann nur noch auf 7600 Beschäftigte, Ende des vergangenen Jahrzehnts waren es noch mehr als 20.000. Das Entwicklungszentrum wird von 4000 auf 1400 Mitarbeitende geschrumpft, eine komplette Modellentwicklung ist aus Deutschland heraus nicht mehr möglich.

„Smart Partnerships"

Den Scale müssten andere liefern. Ford, der blaue Riese, fährt inzwischen auf der gleichen Linie wie Weingärtner.

Als Jim Farley Mitte Februar die Jahreszahlen präsentierte, zeichnete er eine Vision zum kontinuierlichen Ausbau „unserer Partnerschaftsplattformen" und dazu, so „schneller voranzukommen" und „Zugang zu geistigem Eigentum zu erhalten, das sich in unseren Produkten wiederfindet". „Smart Partnerships" seien das.

Was das aber bedeutet: Auch wenn Weingärtners Plan aufgeht, wird Ford selbst nur noch wenige Autos in Europa bauen.

Bei Ford in Valencia etwa, so eine Variante, könnte der chinesische Hersteller Geely Autos für Europa bauen. Die Chinesen sind jetzt schon partnerschaftlich mit Renault verbunden, etwa über das Joint Venture Horse, in dem Verbrennungs- und Hybridmotoren entstehen. Oder über eine Kooperation in Brasilien, bei der Geely einen 26,4-Prozent-Anteil an Renault do Brasil übernimmt.

„Wir führen ständig Gespräche", sagt Weingärtner, „mit vielen Unternehmen zu verschiedenen Themen. Manchmal konkretisieren die sich, manchmal nicht." Die Beschäftigten in Valencia berichten allerdings konkreter, eine chinesische Delegation habe die Produktion besucht.

Ford und Geely verhandeln über eine Zusammenarbeit, das bestätigen mehrere Topführungskräfte. Ab 2028 soll dort das Projekt 735 starten, ein Multi-Energy-Fahrzeug, gedacht für Europa und Nordamerika, das bei einigen unter dem Namen Bronco Sport läuft.

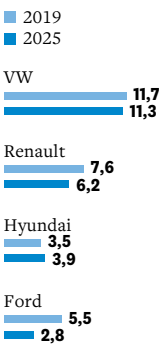
Mit Geely diskutiert Weingärtner drei Optionen: Entweder baut Ford für Geely Autos. Oder das Werk geht in den Besitz von Geely über, das dann wiederum für Ford fertigen könnte. Die dritte Möglichkeit ist ein Joint Venture, das Modelle für beide Partner baut – so wie in Craiova.

Und Köln? Selten hellen hier Freudenmomente den tristen Einschichtalltag auf. Etwa als im Januar drei bunte Gestalten im Kölner Werk zu Gast waren. Einer trug beinfrei, der andere ein Kleid und blonde Zöpfe, der Dritte robuste Stiefel. Das Kölner Dreigestirn nahm im Werk die Flotte für den Kölner Karneval in Empfang. Seit 75 Jahren schon sponsert Ford die Narren.

Wie lange das so weitergeht? Darüber entscheiden nicht zuletzt Weingärtners Besuche in den USA. ◣ *Margret Hucko*

Kleinste Masse

EU-Marktanteile im Pkw-Geschäft, in Prozent



Quelle: ACEA
Grafik: **manager magazin**

Foto: Ford

Scalable Capital

Carpe Dime: 2,50 % Zinsen

Monatliche Zinsen, unbegrenzt.
Mit dem Scalable Tagesgeldkonto.

Variabler Zins. Konditionen sowie Guthabenverteilung auf scalable.capital/tagesgeld.



Trägt schwer an der Gegenwart: Urenkel und Familienoberhaupt **Albrecht von Brandenstein-Zeppelin** in der Bibliothek von Schloss Mittelbiberach

DER ERBFOLGEKRIEG ZU FRIEDRICHSHAFEN

Erbittert und mit Macht kämpft Albrecht von Brandenstein-Zeppelin um den unternehmerischen Nachlass seines Urgroßvaters. Jetzt tritt er den entscheidenden Akt eines epischen Justizdramas los.

Die elektrische Klingel neben dem wuchtigen Portal verhallt ebenso ungehört wie die darüber montierte mechanische Glockenvorrichtung aus dem 19. Jahrhundert. Besucher rufen den Schlossherren besser auf seinem Mobiltelefon an. Eine oder vielleicht auch zwei Minuten später schwingt der Türflügel nach innen. Auf der Schwelle begrüßt **Albrecht von Brandenstein-Zeppelin** (75), hochgewachsen, in edles Grau gewandet, freundlich lächelnd. Seinen Scheitel zieht er mit der gleichen Akkuratesse, mit der er den Knoten seiner Krawatte bindet. Über eine aus dunklem Holz gearbeitete Freitreppe führt er seine Gäste durch die Halle hoch in die Bibliothek, vorbei an zahlreichen Ölgemälden seiner Ahnherren.

Über allen schwebt der größte Sohn des Hauses: **Ferdinand Graf von Zeppelin**, Luftschiffbauer und Industriepionier. Gründer von Unternehmen, die noch heute Weltgeltung genießen: des Automobilzulieferers ZF Friedrichshafen etwa. Oder die – wie Maybach und Dornier – eingemeindet in die Technologieadressen Mercedes-Benz, Airbus und Rolls-Royce weiter pulsieren.

Graf Zeppelin hat ein Erbe in Luftschiffgröße hinterlassen, auf das seine Familie zum Leidwesen seiner Nachkommen keinen Einfluss mehr hat.

An der Last der gefühlt mediokren Gegenwart trägt keiner schwerer als Urenkel und Familienoberhaupt Brandenstein-Zeppelin. Seinen Lebensunterhalt bestreitet er als Großagrarier und Windanlagenbetreiber. 400 Hektar bewirtschaftet er rund um Mittelbiberach, weitaus größere Ackerflächen in Mecklenburg-Vorpommern und jenseits des Atlantiks, in Chile. Wirtschaftlich geht es ihm gut. Als er 2013 das letzte Mal in der manager-magazin-Liste der 500 reichsten Deutschen auftauchte, lag sein Vermögen bei geschätzten 250 Millionen Euro.

Im Grunde aber handelt es sich bei seinen geschäftlichen Aktivitäten um eine Art Nebenerwerbsbetrieb. ➤

Foto: Ilkay Karakurt / manager magazin

Seine Lebensaufgabe sieht Albrecht von Brandenstein-Zeppelin woanders. Er sucht Genugtuung für den der Familie Anfang 1947 zugefügten Bedeutungsverlust. Damals löste die provisorische württembergische Landesregierung zusammen mit den Vertretern der französischen Besatzungshoheit die Stiftung auf, in die der Luftschiffpionier seine Firmenbeteiligung vor Ausbruch des Ersten Weltkriegs eingebracht hatte. Die damaligen Vermögenswerte, im Wesentlichen die Aktienmehrheit am Autozulieferer ZF, gingen auf die Stadt Friedrichshafen über. Seither wachen die Oberbürgermeister der Kommune über das unternehmerische Vermächtnis des Grafen Zeppelin – und nicht Abgesandte der Familie.

Ein Erbe, so groß wie ein Luftschiff

Anfang der 80er-Jahre begehrte Brandenstein-Zeppelin das erste Mal gegen den von ihm als tiefes Unrecht empfundenen Akt der Nachkriegsbürokratie auf – da hatte er sich gerade durch sein juristisches Staatsexamen gepaukt. Generationen von Bürgermeistern, Regierungs- und Ministerpräsidenten beschäftigte er in den folgenden vier Jahrzehnten mit Eingaben, Gutachten und Schriftsätzen. Zehnmal zog er seit 2015 vor Gericht. Zwischen 5 und 6 Millionen Euro dürfte er in dieser Zeit für Rechtsberater und Prozessanwälte ausgegeben haben. Dass er die Gerichtssäle bislang stets als Verlierer verließ, lässt ihn keineswegs an Kapitulation denken. „Ich habe einen langen Atem und kann durchaus noch zehn Jahre weitermachen“, droht er – wenn es sein muss, auch über den eigenen Tod hinaus: „Sollte ich einmal nicht mehr unter den Lebenden weilen, dann bringen eben meine Söhne die Angelegenheit zu Ende.“

Das Ganze wirkt wie eine Posse. Umso mehr, als Brandenstein-Zeppelin als erzkonservativer und fundamental-katholischer Laienprediger abschreckende Wirkung verbreitet. Seine Gegenspieler tun allerdings gut daran, ihn ernst zu nehmen. Wie hart und trickreich er agiert, hat er wiederholt bewiesen. Etwa als er Unternehmensteile versilberte, die der Familie aus dem Vermächtnis des Luftfahrtpioniers verblieben waren: 7,5 Prozent an ZF Friedrichshafen, 4,8 Prozent an MTU Friedrichshafen, der heutigen Rolls-Royce Power Systems.

Umgerechnet 50 Millionen Euro handelte er der Stadt 1990 für das ZF-Paket ab, verpflichtete sich, „die Existenz und Tätigkeit der städtischen Zeppelin-Stiftung nicht infrage zu stellen oder anzugreifen“. Heute sagt er, dass er damals nicht wirksam verzichten konnte. Es sei gar nicht um die Ansprüche der Stiftung gegangen – und nur die könne einen Verzicht rechtswirksam erklären.

Gut 15 Jahre später holte er im Fall der damaligen MTU Friedrichshafen, in deren Aufsichtsrat er über zwei Dekaden saß, rund 70 Millionen Euro für sich und seine Angehörigen heraus. Dabei reizte er die Verhandlungsführer des damaligen Großaktionärs Daimler bis aufs Blut, spielte mehrere Private-Equity-Adressen gegeneinander aus und trat, wie sich ein Beteiligter erinnert, „wirklich allen auf die Füße“.

Und, der Politik und dem ZF-Management in Friedrichshafen soll schließlich nicht langweilig werden, für den 20. März 2026 kündigte Brandenstein-Zeppelin seine nächste Attacke an. 135 Seiten umfasst der Antrag an das Tübinger Regierungspräsidium. Das Kernargument der Streitschrift, verfasst von **Ulrich Palm** (56), Professor an der Universität Hohenheim: Die Stiftung des Luftschiffgrafen sei nie rechtsgültig aufgelöst worden. Sie existiere bis heute als handlungsunfähige Rechtshülle. Die Beamten müssten deshalb die ursprüngliche Zeppelin-Stiftung samt ihrer 1947 zuletzt gültigen Satzung reanimieren. Dafür sollen sie im ersten Schritt die Rechtsfähigkeit der Stiftung mit einem von der Familie benannten Aufsichtsrat herstellen.

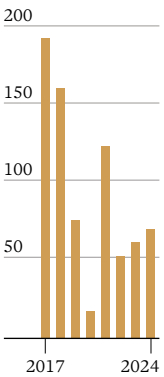
Brandenstein-Zeppelin selbst sieht sich als Kopf des Kontrollgremiums. Seinen Sohn **Frederic** (38) und den Wasserflugzeugbauer **Conrado Dornier** (72) hat er als weitere Räte nominiert.

In einem zweiten Schritt habe die Behörde dann die Rückübertragung der heute von der Stadt Friedrichshafen kontrollierten Unternehmen an die alte Stiftung in die Wege zu leiten. „Es gibt eine Reihe von ostdeutschen Stiftungen, die von der SED stillgelegt und nach 1990 wiederbelebt wurden“, argumentiert Staatsrechtler Palm, der die Angelegenheit als mehrdimensionales rechtswissenschaftliches Schachspiel betrachtet: „Die Zerschlagung der Zeppelin-Stiftung war ein ähnlicher staatlicher Willkürakt wie die Auflösung der Stiftungen in Ostdeutschland.“

Für Brandenstein-Zeppelin, so stellt er dar, geht es um die von seinem Urgroßvater gewollte Ausrichtung der Stiftung und seines Familienerbes. Schon die Konstruktion des alten Grafen Zeppelin war nicht auf die Mehrung seines Privatvermögens ausgerichtet, sondern auf die Förderung und Weiterentwicklung der Luftfahrt. Der Graf konnte gar nicht anders. Das Kapital stammte aus einer reichsweiten

Am Tropf

Ausschüttungen der Zeppelin-Firmen an die von der Stadt Friedrichshafen kontrollierte Unternehmensstiftung, in Mio. Euro



Quelle: Stadt Friedrichshafen, Zeppelin-Stiftung
Grafik: **manager magazin**



Bleibt Gewinne schuldig: ZF-Friedrichshafen-Chef **Mathias Miedreich**



Siegessicher: Friedrichshafens Oberbürgermeister **Simon Blümcke**

Fotos: ZF, Anja Koehler

Spendenaktion, nachdem ihm 1908 sein bis dahin größtes Luftschiff während eines Testflugs in der Nähe von Echterdingen abgebrannt war. Mit dem gesammelten Geld baute er einen neuen Zeppelin. Der Rest reichte für die Stiftung – als Entwicklungsfonds für neue Luftschiffgenerationen. Später nutzte er sie auch als Holding-Gesellschaft für seine Firmenbeteiligungen.

Die Urform des Sondervermögens

Die alte Zeppelin-Stiftung war so etwas wie die Urform des Sondervermögens: ein industrie- und strukturpolitisches Instrument, wie es mehr als 100 Jahre später die Bundesregierungen erst unter Kanzler **Olaf Scholz** (67; SPD) und dann unter **Friedrich Merz** (70; CDU) etwa zur Aufrüstung der Bundeswehr benutzen.

Setzt sich Brandenstein-Zeppelin durch, soll die Stiftung künftig ähnliche Ziele verfolgen. Die Erträge der von ihr kontrollierten Unternehmen sollen nicht länger Friedrichshafener Schwimmbäder, Kindergärten oder Krankenhäuser ausstaffieren. Er will stattdessen das Comeback der Stadt als Zentrum der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie ermöglichen. „Meinem Urgroßvater ging es stets um die Entwicklung der Luftfahrt", baut sich Brandenstein-Zeppelin als Nachlassverwalter auf: „Er wollte das Stiftungskapital produktiv eingesetzt wissen, nicht konsumtiv, wie es die Stadt über Jahrzehnte hinweg praktiziert hat."

Den Plan hat ihm der ehemalige Stuttgarter Oberbürgermeister **Wolfgang Schuster** (76) gebaut. Der CDU-Veteran verdingt sich seit ein paar Jahren als strategischer und politischer Consigliere des Zeppelin-Sprosses. Im Kern steht ein Kompetenzzentrum für Luft- und Raumfahrt, gedacht als Hybrid aus Forschungseinrichtung und industriellem Brückenkopf.





Consigliere: Stuttgarts Ex-Oberbürgermeister **Wolfgang Schuster** berät in Politikfragen

Professorenrat: Staatsrechtler **Ulrich Palm** schrieb die neue Streitschrift

Der wissenschaftliche Arm soll den ökologisch verträglichen Umbau des Flugverkehrs durch universitär verankerte Grundlagenforschung vorantreiben. Der wirtschaftlich ausgerichtete Zweig soll die Entwicklungsaktivitäten der Unternehmen in der Region koordinieren, neue Firmen für ein luftfahrtindustrielles Cluster anwerben und nicht zuletzt Start-ups unterstützen und anlocken. Als Standort hat Schuster den zwischenzeitlich insolventen Regionalflughafen ausgemacht.

„Wenn die Stadt die Gewinne der Stiftungsunternehmen so investiert, werden ihr die zusätzlichen Steuerzuflüsse langfristig mehr bringen als die aktuellen Gewinnausschüttungen", glaubt Schuster, der seine industriepolitische Lehre in den 80er-Jahren beim früheren Ministerpräsidenten und späteren Jenoptik-Chef **Lothar Späth** (†) absolvierte.

Die Idee ist nicht neu. Schon 1982 befasste sich der Fachbereich III der Wissenschaftlichen Dienste des Bundestags damit, die ursprüngliche Stiftung zu restituieren und das Vermögen als Fördertopf für die Entwicklung der heimischen Luft- und Raumfahrtindustrie umzuwidmen. 1991 forderte der baden-württembergische Rechnungshof zusammen mit dem Innenministerium die Abgeordneten des Stuttgarter Landtags auf, zumindest über die weitgehende Umverteilung der Erträge von der Stadtkasse auf Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Luftfahrttechnologie nachzudenken. In beiden Fällen ohne Wirkung.

Mehr als drei Jahrzehnte später sieht Brandenstein-Zeppelin die Zeit reif, die alten Papiere wieder aus der Schublade zu ziehen. Der langsame Abschied von der Verbrennertechnologie trifft das Musterland der deutschen Automobilindustrie; insbesondere in Friedrichshafen scheinen neues Kapital und frische Ideen gefragt. ZF, der Hochkaräter im kommunalen Portfolio, leidet nach milliardenschweren Zukäufen unter hohen Schulden. Beim Aufbruch ins Zeitalter der Elektromobilität hat sich die Konzernspitze mächtig verkalkuliert.

Die Aufträge für Elektrokomponenten blieben wie die erzielten Preise weit hinter den Erwartungen zurück, die massiven Zinszahlungen belasten ➤

Fotos: Ilkay Karakurt / manager magazin

Konzernchef **Mathias Miedreich** (50) weiterhin. Nach einer Milliarde Euro Nachsteuerverlust 2024 blieb das Nettoergebnis wohl auch 2025 leicht im Minus.

18 Prozent des Konzerngewinns stehen der heute städtischen Zeppelin-Stiftung pro Jahr als Dividende zu. An sich eine für ZF kommode Regelung; die meisten Aktiengesellschaften schütten mehr aus. Aber für 2024 überwies ZF trotz roter Zahlen rund 38,5 Millionen Euro Dividende an die Zeppelin-Stiftung. „Irgendwie müssen die steigenden Kosten der Eigentümerin ja beglichen werden", sagt ein altgedienter ZFler. Aber da in den nächsten Jahren deutschlandweit bis zu 14.000 Stellen gestrichen werden sollen, sorge diese Anspruchshaltung „für Unruhe in der Belegschaft".

Ein isolierter Einzelkämpfer

Die Herrschaft der Kommune, so formuliert es der Zeppelin-Nachfahre wenig verklausuliert, tue dem Unternehmen nicht gut, ZF müsse in neue Hände.

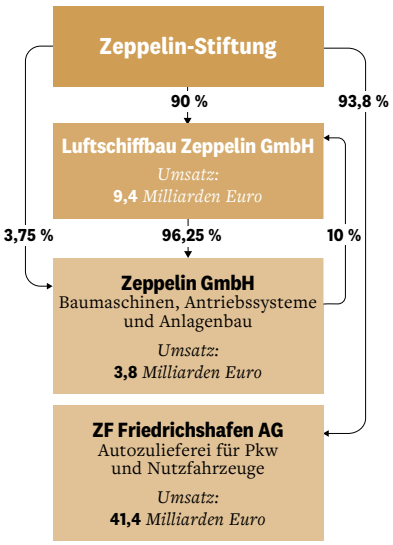
Mit der Auffassung indessen, dass die Familie die Kontrolle übernehmen sollte, und sei es nur über das Konstrukt einer Stiftung, steht er in den beiden Unternehmen wie unter den gut 60.000 Einwohnern der Kommune weitgehend allein da. „Hier hat niemand Herrn von Brandenstein-Zeppelin um Hilfe gebeten", ätzt ein ranghoher ZF-Manager: „Der Mann ist ein isolierter Einzelkämpfer."

Die Resultate der Oberbürgermeisterwahl im vorvergangenen Herbst fielen ähnlich abweisend aus. Auf ganze 471 Stimmen kam der Unternehmer **Franz Eduard Gruber** (62), der, wenn es um die Stiftung und das Stiftungsunternehmen ging, wie ein Double von Brandenstein-Zeppelin auftrat. Der sagt, dass er zwar mit Gruber gesprochen, ihn aber nicht unterstützt habe, weil er sich nicht in das Votum der Bürgerschaft habe einmischen wollen.

„Ich finde, dass er für das Amt des Oberbürgermeisters antreten und öffentlich für sein Anliegen hätte werben können", sagt der schließlich gewählte Amtsinhaber **Simon Blümcke** (51): „Ich empfinde eine Kandidatur als konstruktiven Teil der politischen Willensbildung angemessener, als sich nur auf einen großen Namen zu berufen und die demokratisch legitimierte Stadtverwaltung mit ganz offenkundig aussichtslosen Klagen zu überziehen."

Der Schatz am Bodensee

Wie die Stadt Friedrichshafen über eine Stiftung das Zeppelin-Erbe kontrolliert



Quelle: Stadtverwaltung Grafik: **manager magazin**

Für einen Wahlkampf taugt einer wie Brandenstein-Zeppelin allerdings wohl nicht. Mit seinem Hang zum Extremen bietet er schon jetzt Angriffsflächen genug. Im persönlichen Gespräch wirkt er noch halbwegs ironisch, wenn er den Blick, mit dem seine Urgroßmutter seinen Urgroßvater auf einem Ölgemälde anhimmelt, als Sinnbild für die korrekte Haltung einer Ehefrau gegenüber ihrem Gatten preist.

Seine Auftritte als Laienprediger auf randständigen katholischen Internetkanälen wirken kein bisschen humoristisch. Dort ließ er sich etwa darüber aus, dass eine Frau, die die Letztentscheidungskompetenz ihres Mannes in Zweifel ziehe, Gefahr laufe, ihn in die Homosexualität zu treiben.

Vor Jahren vermietete er sein Ferienhaus an eine christliche Untergruppe der AfD, was er, wie er heute sagt, auch für christliche Organisationen von CDU, SPD, der Grünen oder der FDP getan hätte. Er organisierte Busreisen für eine Veranstaltung der Protestplattform „Demo für alle", die unter anderem gegen die gleichgeschlechtliche Ehe auf die Straße ging. Dass hinter der Organisation unter anderem die AfD-Krawallschachtel **Beatrix von Storch** (54) stand, will er erst sehr viel später erfahren haben.

Dabei legt er Wert auf die Feststellung, dass seine Unterstützung aus seinem christlichen Engagement für die traditionelle Familie aus Vater, Mutter und Kindern heraus motiviert gewesen sei. Bei der Kundgebung habe es sich nicht um eine parteipolitische Veranstaltung gehandelt.

Dass Brandenstein-Zeppelin nun mit Blümcke auf einen Oberbürgermeister als Verhandlungspartner trifft, der seine Homosexualität offen lebt und mit einem Mann verheiratet ist, verkompliziert die Situation weiter. Viele im Rathaus unterstellen Brandenstein-Zeppelin ohnehin einen Überhang an persönlichen Motiven.

Tatsächlich hat der Zeppelin-Urenkel einen Ruf als so harter wie sprunghafter Verhandlungsführer, der seine monetären Interessen nie aus dem Blick verliert. So etwa, als der Großverweser des Namens Zeppelin der Stadt Friedrichshafen bereits vor Jahren das im Schloss zu Mittelbiberach verwahrte Archiv seines Urgroßvaters zur musealen Weiterverwertung anbot. Von einer Kaufpreisforderung zwischen 80 und 150 Millionen Euro war damals die Rede. Das Angebot steht noch. „Die Stadt möge entscheiden, ob sie Interesse hat oder nicht", sagt Brandenstein-Zeppelin.

Ähnlich hartnäckig zeigt sich der Graf auch aktuell – trotz aller bisherigen juristischen Niederlagen. Sein Angebot, das von ihm geplante Kompetenzzentrum Luft- und Raumfahrt in Friedrichshafen anzusiedeln, gelte nur, wenn die Stadt ihren kompletten Widerstand gegen die Restituierung der alten Zeppelin-Stiftung aufgebe. Sollte Friedrichshafen auf weitere juristische Saalschlachten aus sein und die Richter in seinem Sinne entscheiden, lässt er ausrichten, dann werde er die Einrichtung eben anderswo aufbauen.

Die Stadt müsse dann ohne das Erbe des Grafen Zeppelin klarkommen. Friedensangebote sehen anders aus.

Dietmar Palan/Christoph Seyerlein

manager magazin

12 Ausgaben für je nur 8,25 € lesen.

Sichern Sie sich das manager magazin zum Vorzugspreis. Sie sparen 25 % und erhalten das Leitmedium für Führungskräfte ein Jahr lang frei Haus.



25 % sparen

Jetzt bestellen für nur 8,25 € pro Heft:
abo.manager-magazin.de/deal

An **Dirk Walter** kam man in den vergangenen Jahren bei Mobile.de nicht vorbei. Mal moderierte der „Engagement Manager“ mit Berliner Schnauze Events und Podcasts, dann besuchte er die Autohändler und war für sie der Feelgood-Manager, regelmäßig sorgte er im orangenen Mobile-Overall an den Rennstrecken der Republik oder in sozialen Netzwerken für Stimmung. Und dann war er plötzlich: weg.

Im Mai 2025 verschwand Walter von der Bildfläche. Viele in der Autobranche rätselten, was aus ihm geworden war; bei Mobile.de schweigt man bis heute. Am 1. Februar sorgte Dirk Walter selbst für Klarheit: „Tschüss, Mobile.de“, schrieb er bei LinkedIn. Er habe über die Jahre gleich mehrere „Traumjobs“ bei der Firma gehabt, aber: „Das letzte Jahr hat uns beiden nicht ganz so viel Spaß gemacht.“

Für viele war Dirk Walter „Mister Mobile.de“. Kein Topmanager, aber trotzdem das Gesicht der Firma, mancher spricht gar von der Seele. „Wahnsinn, so jemanden kaltzustellen“, sagt ein Ex-Kollege.

Walter ist nur das sichtbarste Beispiel einer ganzen Reihe an personellen Veränderungen. Vorstandschef **Ajay Bhatia** (51) rüttelt die Firma massiv durch. Chief Marketing Officer **Inga Wiese** (48), seit 2007 an Bord, wurde erst degradiert und Kollegen zufolge dann freigestellt. Mobile.de äußert sich dazu nicht. Den Kommunikationschef **Christian Maas** (48) braucht man dazu nicht fragen, er ging gerade nach mehr als zwölf Jahren. Ebenfalls weg seit Ende 2025: Vertriebsdirektorin **Julia Riethmüller** (48).

Als Nächstes wurde die bisherige Finanzchefin **Katja Thieme** (43) heruntergestuft. Obwohl sie im Handelsregister als zweite Geschäftsführerin neben Bhatia eingetragen ist, bleibt ihr im Finanzressort künftig nur noch die Rolle als Stellvertreterin von **Dirk Schmelzer** (59), der von Scout24 zu Mobile.de wechselt.

Die Mobilität des Führungspersonals sticht ins Auge – insbesondere, weil Mobile.de geschäftlich überaus erfolgreich ist. Monatelange Recherchen des manager magazins zeigen das Bild eines Börsenkandidaten, in dem die Führung eine Nettoumsatzrendite von 60 Prozent weiter hochschrauben soll und dabei mit harten Bandagen kämpft. Teile der Belegschaft erkennen ihre Firma nicht wieder. Händler rebellieren immer lauter gegen die Plattform. Und dann drängen auch noch mächtige Angreifer ins Geschäft.

Mobile.de ist Deutschlands größter Fahrzeugmarkt. Autohändler stellen hier ihre Gebrauchten ins Fenster, genauso Privatverkäufer. 1,6 Millionen Fahrzeuge sind dort aktuell inseriert. Mobile.de bringt äußerst erfolgreich Angebot und Nachfrage zusammen. Es gibt zwar andere Börsen wie AutoScout24, aber die Berliner haben sich in Deutschland ein Quasimonopol erarbeitet. Bei Mobile.de rühmt man sich damit, dass die auf der Seite aktiven Autohändler im Schnitt mehr als jeden zweiten ihrer Gebrauchtwagen über die Plattform verkaufen.

Das zahlt sich aus. „Mobile“, wie die Firma in der Szene kurz gerufen wird, fuhr 2024 mit 634 Beschäftigten bei 529 Millionen Euro Umsatz 321 Millionen Euro Gewinn nach Steuern ein. Solche Zahlen wecken Begehrlichkeiten. Die Mobile-Mutter Adevinta gehört seit Frühjahr 2024 den Finanzinvestoren Permira und Blackstone. Jetzt wollen sie den norwegischen Plattformkonzern zerschlagen. Wertvollstes Asset dabei: Mobile.de. Noch für dieses Jahr planen die Investoren den Exit. Kolportierte Wunschbewertung: 10 Milliarden Euro.

Trotz der Fabelrendite wird das kein Selbstläufer. „Wir hatten immer das Gefühl, uns nur selbst schlagen zu können“, sagt ein Insider, „jetzt sind wir auf dem besten Weg dahin.“

Gestartet war Mobile.de 1996 als erste deutsche Online-Autodatenbank. Hersteller und Händler ➤

Foto: Steffen Roth



Call for action: Mobile.de-Chef **Ajay Bhatia** stößt viele vor den Kopf

EXIT EXTREM

Die Finanzinvestoren Permira und Blackstone hoffen bei Deutschlands größtem Automarkt Mobile.de auf einen 10-Milliarden-Euro-Ausstieg. Doch ausgerechnet jetzt entwickelt sich der Marktplatz zu einer Plattform im Panikmodus.

rätselten noch, ob dieses Internet vielleicht nur eine vorübergehende Erscheinung sei, da legte Mobile einen rasanten Aufstieg hin. 2001 meldete das Unternehmen schwarze Zahlen. Im April 2004 übernahm US-Onlineriese Ebay Mobile.de. 2020 kaufte der norwegische Kleinanzeigenkonzern Adevinta Ebay das komplette „Classified"-Geschäft für 9,2 Milliarden Dollar ab. Zum Paket gehörten neben Mobile.de einige weitere Onlineportale wie Ebay Kleinanzeigen.

2024 nahm dann ein Investorenkonsortium, angeführt von Permira und Blackstone, Adevinta für rund 14 Milliarden Euro von der Börse und machte sich schnell daran, die Firma in ihre Einzelteile zu zerlegen. Im Juli 2025 ging das Spaniengeschäft für 2 Milliarden Euro an EQT, der Mobile-Exit soll die Krönung werden.

Für CEO Ajay Bhatia würde das, so schien es, eine lösbare Aufgabe. Der Australier, ein höflicher, aber bestimmter Mann, war im Sommer 2022 von Adevinta eingesetzt worden. Seit seinem Amtsantritt sind Umsatz und Gewinn rapide gestiegen. „Ajay hat den Auftrag, die Marge zu maximieren", sagt ein ehemaliger Topmanager. „Und das setzt er knallhart um."

Möglich macht die absurd hohen Gewinne die Ausnahmestellung im deutschen Markt. In Firmenfolklore könnte man sagen: Mobile.de verschafft deutschen Automobilhändlern die meisten digitalen Kundenanfragen. Negativer betrachtet, wird daraus: Viele Autohändler sind der Plattform ausgeliefert.

Brutale Preistreiberei

Deren eigene Webseiten spülen zu wenige Interessenten ins System. So kann Mobile.de regelmäßig die Preise erhöhen, ohne dass bislang zu viele Kunden abspringen. Seit 2021 hat die Plattform den durchschnittlichen Preis über seine Inseratspakete hinweg nach Berechnungen des manager magazins um 144 Prozent erhöht. Liegt der Durchschnittspreis der angebotenen Autos bei mindestens 20.000 Euro, kommt noch ein Extra-Aufschlag von mindestens 5 Prozent on top.

Bhatia pushte die Preise zuletzt besonders aggressiv (siehe Grafik rechts).



Plötzlich nur noch Vize: Mobiles bisherige Finanzchefin **Katja Thieme**

Möglich macht diese Art der Margenmaximierung auch die maue Autokonjunktur: Die Händler müssen ihre vollstehenden Höfe räumen, viele brauchen dafür die Autobörse – und zahlen entsprechend.

Mobile.de begründet die verhassten Preisrunden damit, dass man auch das Angebot verbessere, um den Handel „wirtschaftlich noch erfolgreicher zu machen". 2024 etwa hätten Händler 20,5 Prozent mehr Anfragen über Mobile.de erhalten als im Jahr zuvor. Solche Zahlen spiele man jedes Jahr aufs Neue gnadenlos gegenüber dem Handel aus, sagt selbst ein ehemaliger Mobile-Topmanager. „Die Händler haben Angst, Geschäft zu verlieren. So verkaufen sich auch Lebensversicherungen."

So diplomatisch wie **Johannes Marx** (34) äußern sich die wenigsten Händler. Mobile.de nehme „definitiv einen großen Posten in der Kostenstruktur" ein, sagt der Geschäftsführer der Regensburger Jepsen Autogruppe. Die Plattform zeige aber zumindest „echtes Interesse für unsere Herausforderungen" und unterstütze „zielgerichtet im Tagesgeschäft". Zahlreiche andere Händler entgegnen in ihrem Frust

„Das letzte Jahr hat uns beiden nicht ganz so viel Spaß gemacht."

Dirk Walter, ehemaliger Mobile.de-Engagement-Manager, bei LinkedIn

dagegen, die angepriesenen Verbesserungen seien eigentlich keine. Die sichtbarste Veränderung, für die der Handel in den vergangenen Jahren bezahlt habe, sei das neue Mobile-Logo, spottet einer. Mitte 2025 hatte Mobile.de sein bekanntes „Nummernschild" abgeschraubt und durch ein neues Emblem ersetzt.

Einen vollständigen Abschied von Mobile wagt bis dato kaum ein Händler. Vorsichtige Tendenzen der Emanzipation nehmen aber zu. „Wir können uns das nicht mehr leisten", sag ein Autohändler und rechnet vor: Er verkaufe rund 300 Gebrauchtwagen pro Jahr, der Gewinn der ersten 40 Fahrzeuge gehe allein für die Rechnungen von Mobile.de drauf.

Immer weniger Betriebe buchten die teuersten Pakete, berichten Kenner der Szene. Auch bei der Zahl der Inserate würden viele zurückhaltender. „Wenn wir früher zehn weiße Opel Corsa auf dem Hof hatten, haben wir die alle bei Mobile eingestellt", sagt ein mittelgroßer Autohändler. „Mittlerweile haben wir gemerkt: Es geht auch, wenn wir nur einen davon inserieren."

Das reicht offenbar, um Bhatia und Co. nervös zu machen. Mobile.de versuchte zuletzt, großen Autohausgruppen Zweijahresverträge zu verkaufen – ohne Möglichkeit zu kündigen. Dafür versprach die Plattform etwa, die Preise erst später als üblich zu erhöhen. Allerdings müssten die Händler dafür in ein teureres Paket wechseln und sich verpflichten, mindestens 90 Prozent ihres Fahrzeugbestands bei Mobile.de

Foto: mobile.de

zu inserieren. In den Standardverträgen gibt es eine solche Klausel nicht. „Das ist, als legten sie mir nicht nur eine, sondern beide Hände um den Hals“, schimpft ein Händler.

Laut Mobile.de ist der Rücklauf sehr erfreulich. Mehrere Händler berichten dagegen, sie hätten die Vereinbarung nicht unterschrieben. CEO Bhatia und sein Vertriebschef **Florian Baur** (39) seien bei ihm deshalb immer öfter und immer panischer aufgeschlagen, erzählt einer der größten deutschen Autohändler. Letztlich habe das Duo den Vorschlag vom Tisch genommen.

„Automobile Marktplätze stehen im Spannungsfeld zwischen Endkunden und Handel“, warnt Marktexperte **Benedikt Middendorf** (35) von der Beratung Deloitte. „Nachhaltig erfolgreich sind nur die Plattformen, die beiden Seiten Mehrwert bieten.“

Wie schnell die Lage kippen kann, zeigt das Beispiel Autotrader. Im November 2025 entlud sich die Wut der Händler über den britischen Marktführer. Autotrader führte eine obligatorische Reservierungsfunktion ein. Statt per Klick eine Mail an den Händler zu schicken und Kaufinteresse zu signalisieren, mussten die Kunden das Auto nun für 99 Pfund reservieren. Viele Händler sahen ihr Geschäft bedroht, eine dreistellige Zahl kündigte komplett oder reduzierte das Geschäft mit der Plattform. Autotrader bat um Entschuldigung und will die Funktion überarbeiten. Geholfen hat es nicht: Die Aktie ist seit November 2025 um rund 40 Prozent eingebrochen.

Google und Amazon in der Auffahrt

Mobile.de hat bislang alle Attacken auf seine Ausnahmestellung in Deutschland abgewehrt. Angreifer Volkswagen etwa verbrannte mit seinem Projekt Heycar Hunderte Millionen Euro – und gab im vergangenen Jahr auf.

Mittlerweile schwebt aber nicht nur künstliche Intelligenz wie in so vielen Branchen unberechenbar über dem Geschäftsmodell der Autobörsen. In den Markt drängen zudem Player, die für Mobile.de gefährlicher werden dürften als die bisherigen Angreifer. Amazon will in Europa mit „Amazon Autos“ starten, Google experimentiert mit sogenannten Vehicle Ads. Im Lager von Mobile.de sieht man die Techgiganten als Generalisten, während man selbst der Spezialist im Auto-Game sei. Auch technologisch wähnt man sich vorn: In den vergangenen Jahren seien „280 Millionen Euro in neue Produkte und Technologien“ geflossen, heißt es von der Plattform.

Google kämpft offenbar noch mit regulatorischen und technischen Hürden; für das wenig digitalisierte Gros des deutschen Autohandels dürften die Vehicle Ads noch zu kompliziert sein. Mobile.de liefere ihm weiter die meisten Anfragen, sagt ein Digitalmanager eines großen Händlers. Google aber besteche bei der Qualität der sogenannten Leads: „Wenn man es verstanden hat, liefert Google schon jetzt die besten.“ Er hofft, das Budget bei Mobile.de von jährlich 3 bis 4 Millionen Euro senken zu können. Für Mobile.de muss sich das wie eine Drohung anhören.

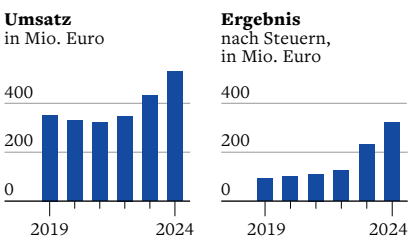
Der Druck der Investoren, den Exit noch in diesem Jahr zu schaffen, dürfte nicht von ungefähr kommen. Börsenspezialisten beäugten einen IPO zuletzt aber skeptisch, die angeblich erhoffte 10-Milliarden-Euro-Bewertung hält kaum jemand für realistisch. „Wenn digitale Marktplätze in kurzen Abständen weiterverkauft werden, leiden gleichzeitig ihre Bewertung und die strategische Glaubwürdigkeit“, sagt Berater Middendorf. Es werde schwieriger, eine belastbare Equity-Story zu erkennen – „und damit sinkt die realistische Chance auf einen erfolgreichen Börsengang“.

Autotrader ist aktuell nicht einmal 5 Milliarden Euro wert an der Börse – bei ähnlichen Ergebnissen. Auch andere „Classified“-Aktien sackten in den vergangenen Monaten ab, etwa die von Scout24. Als Alternative bliebe den Mobile-Eigentümern ein Weiterverkauf. Interesse wird EQT nachgesagt, auch Cinven und andere Investoren sollen sich erkundigt haben. Mondpreise dürften sie aber nicht bieten. Den Exit aber pushen Bhatia und sein Topmanagement offenbar auf Biegen und Brechen. „Die wittern den großen Zahltag“, vermutet ein Beobachter. Beim CEO wollen einige auch persönlich einen Wandel festgestellt haben, seitdem Permira und Blackstone die Richtung vorgeben. Als er 2022 aus Australien nach Berlin kam, waren viele bei Mobile begeistert. Bhatia versprach zum Beispiel, schnell Deutsch zu lernen. Am zuvor eingeschlagenen Kurs, so schien es, wollte der Neue nicht rütteln. Mobile.de versuchte zu der Zeit, unabhängiger vom Gebrauchtwagengeschäft zu werden. Kurz nach seinem Start verkündete Bhatia den Einstieg ins Geschäft mit E-Bikes.

Dreieinhalb Jahre später hat der Chef einen anderen Gang eingelegt. Dass er deutsche Sätze nach wie vor nur ablesen kann, sehen manche im Unternehmen als Problem: Habe der lang- ➤

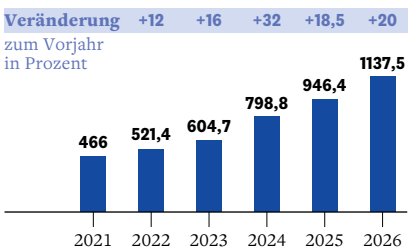
Hyperprofitabel

Kennzahlen von Mobile.de



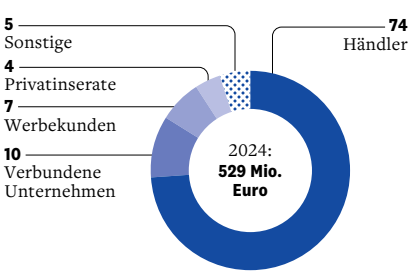
Monopolaufschlag

Durchschnittspreis für die Inseratspakete der Autohändler auf Mobile.de, in Euro



Händlerparty

Umsatz von Mobile.de nach Segmenten, Anteile in Prozent



Quelle: Handelsregister, Unternehmen, mm-Recherche

Grafik: **manager magazin**

jährige Mobile-Chef **Malte Krüger** (54) so manches Geschäft mit Autohändlern an der Bar eingefädelt, habe Bhatia keine Verbindung zu den Kunden.

Über E-Bikes spricht im Zusammenhang mit Mobile.de kaum noch jemand. Projekte wie den „Online-Kauf", über den Kunden ihr Auto komplett digital kaufen konnten, stellte die Plattform ein. „Man hat keine Geduld mehr mit neuen Ideen", sagt ein interner Kritiker. Befürworter des Kurses erkennen dagegen einen „Professionalisierungsturbo".

Das Unternehmen beließ es bei einem schriftlichen Kommentar: „Wir formulieren klare Erwartungen, verankern hohe Standards und schaffen transparente Verantwortlichkeiten und Zielbilder."

„Plötzlich war viel Top-down"

Für den Exit muss sich die Marke als eigenständige Firma aufstellen, kann nicht mehr auf Ebay- oder Adevinta-Abteilungen zurückgreifen. Im vergangenen Jahr habe man deshalb „über 100 neue Kolleginnen und Kollegen an Bord geholt", heißt es von Mobile.de, „und wir wachsen weiter".

An der bestehenden Organisation geht das nicht spurlos vorbei. Inzwischen herrsche ein „militärischer Ton", sagt ein Insider. „Plötzlich war viel Top-down." Statt wie bisher auf Vertrauen zu bauen, setze das Management jetzt auf Kontrolle und regiere durch, „das hat vielen den Spaß genommen". Ganz besonders gilt das offenbar für Marketing und Vertrieb. Nahezu das gesamte Team, das Mobile in den letzten Jahren federführend nach außen vertrat, ist nicht mehr an Bord.

Mancher spricht von „Ekel-Methoden", teils ist gar von Mobbing die Rede, um Leute zum Abschied zu bewegen. Plötzlich sei die Bewertung der eigenen Arbeit schlecht ausgefallen, schildert eine Person, die namentlich nicht



Erst Gesicht, dann gesucht: **Dirk Walter** war bei Mobile.de so etwas wie der Außenminister, ehe er plötzlich von der Bildfläche verschwand

genannt werden möchte. „Dann werden dir Aufgaben entzogen und neue Führungskräfte von außen vorgesetzt." Der nächste Rat sei dann, einer Gehaltskürzung zuzustimmen. „Dem aktuellen Arbeitsmarkt möchte man sich ja sicher nicht aussetzen." Drei weitere Beschäftigte bestätigten die Schilderung. Mitglieder des Managements hätten auch schon vorgerechnet, wie der Unternehmenswert steigen könne, wenn man nur genügend Gutverdiener loswerde.

Mehrere Betroffene wehren sich. Eine Berliner Anwältin bestätigt, dass sich die Auseinandersetzungen zwischen Beschäftigten und Mobile.de bei ihr in den vergangenen Monaten gehäuft haben.





Nein zum Nummernschild: Mobile.de änderte 2025 sein Logo

Auf detaillierte Fragen dazu antwortete Mobile.de mit einem allgemein gehaltenen Statement. Man habe „einen hohen Anspruch an die Zufriedenheit unserer Kolleginnen und Kollegen". Die Fluktuation liege „konstant auf einem im Branchenvergleich sehr niedrigen Niveau". Auch ansonsten wähnt sich Mobile.de auf Kurs: „Die Rückmeldungen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserer Händler sind insgesamt positiv und bestärken uns darin, den eingeschlagenen Weg konsequent weiterzugehen."

Einige sehen das anders. „Wir verlieren gerade reihenweise Leute, die einen guten Draht zu unseren Kunden hatten", sagt ein Insider. Sympathieträger wie Dirk Walter seien wohl „zu schwer zu kontrollieren", sagt ein Beobachter. Die Stimmung habe darunter zuletzt spürbar gelitten.

Ob Mobile.de deshalb seine eigentlich halbjährlich angesetzte Mitarbeiterbefragung im Winter ausfallen ließ? Man sei stolz darauf, dass es gelungen sei, „die hohe Mitarbeiterzufriedenheit weiter zu stärken", teilt die Plattform mit, bezieht sich dabei aber wohl auf die letzte Umfrage, die fast ein Jahr zurückliegt.

Sicher ist: Ein schlechtes Zeugnis hätte den Verkaufsplänen nicht gutgetan.

Wie man einen miserablen Exit fabriziert, haben die Mobile-Entscheider in der Causa Dirk Walter gezeigt. Der LinkedIn-Abschiedsgruß von Mister Mobile.de entwickelte sich für die Berliner zur Katastrophe: Unter die Kommentatoren mischten sich auch Autohändler, die ankündigten, wegen Walters Abgang alle Verträge zu kündigen.

Es dürfte wenig geben, was man bei Mobile.de mehr fürchtet.

Christoph Seyerlein

Fotos: mobile.de (2), Reuters


Your Free Way For Digital Magazines & Newspapers
Only @ Sanet.St
TIME
NEWSWEEK
active
GET EQUIP
BEST FNEH
Wi-Fi
Telegraph
Daily Mail
TIMES
STAR

Your Way For All Free
exclusives EBooks &
Digital magazines

This PDF Downloaded from
Www.Sanet.st

Jetzt für nur 39 €

Lesen Sie Ihren Wunschtitel zum exklusiven Vorteilspreis!



DER SPIEGEL für 3 Monate

Deutschlands bedeutendstes Nachrichten-Magazin steht für einen unabhängigen und investigativen Journalismus.

13 Ausgaben für nur 39 € statt ~~89,70 €~~.



DEIN SPIEGEL für 1 Jahr

DEIN SPIEGEL, das Nachrichten-Magazin für Kinder, informiert altersgerecht, sorgt für Unterhaltung und gibt konkrete Tipps.

12 Ausgaben für nur 39 € statt ~~70,80 €~~.

Gleich Vorteilspreis sichern:
abo.spiegel.de/vorteil39

oder telefonisch unter 040 3007-2700
(Angebot gilt nur in Deutschland.)

DER SPIEGEL

Kölns größter Exportschlager

Mit Kunststoffteilen hat Frank Blase vom Rhein aus die Welt erobert. Aus dem elterlichen Kleinstbetrieb *Igus* formte er einen globalen Giganten für Spritzguss. Nun will er das Roboterbusiness erobern.

https://sanet.st/magazines

Wenn **Frank Blase** (66) seine Fabrik betritt, mischt er sich blitzschnell unter. Der Eigentümer nutzt dieselbe gläserne Schwingtür wie alle anderen 2500 Igus-Beschäftigten in Köln-Porz. „Es gibt nur einen Eingang, wollten wir so“, erklärt Blase. Sein Anzugsakko streift er ab, hängt es zwischen lauter Warnjacken und greift sich eine wattierte Weste von der Stange. „Enjoyneering“ ist hinten in Orange eingestickt. Auf das Wortspiel hat er ein Copyright. Frank – so heißt er hier für jede und jeden – besorgt Cappuccino in einer der vielen kleinen Kantinen. Zugleich ein Vorführeffekt: Im Kaffeevollautomaten arbeiten vier kleine Spritzgussteile, die eine Etage weiter unten entstanden sind. „Wir sind überall auf der Welt zu finden, ohne dass man uns bemerkt.“ Wörtlicher kann man einen Hidden Champion nicht nehmen.

Mit Hingabe und Bescheidenheit dirigiert Frank Blase als Aufsichtsratschef den Familienbetrieb Igus, eine Weltmarke für hochspezifische Plastikteile. In nur gut vier Jahrzehnten hat er 37 internationale Standorte aufgebaut und erzielt in über 80 Ländern einen Jahresumsatz von 1,1 Milliarden Euro. Für Blase gar kein Grund zu protzen: „Ich habe immer geträumt, wie Steve Jobs etwas aus einer Garage aufzubauen. Natürlich sind wir lange nicht so weit. Was wir geschaffen haben, ist erst ein Fundament.“ In den USA und in China fertigt Igus schon für die lokalen Märkte. „Jetzt kommt Indien als Produktionsstandort hinzu. Kundennähe wird immer wichtiger“, begründet Blase die stetige Expansion.

Das wesentliche Rezept zur Welteroberung trägt Blase stets bei sich. Er entfaltet einen eng bedruckten Zettel mit Schaubildern und Skizzen, seine Managementphilosophie. „Wahrheit, Leistung, Liebe“, zitiert Blase sich selbst. Klingt wie ein Kalenderspruch, aber Blase ist es sehr ernst damit: „Mit diesen drei Energiespendern lässt sich jede Firma zum Erfolg führen. Egal ob eine Dönerbude oder Igus.“ Überall auf der Welt.

Zur Abteilung „Wahrheit“ gehört seine Kreativmethode. Er schlägt dann in kleiner Runde etwas vor und erntet ungeschminkte Kritik. „I show, you shit – so nenne ich das.“ Das Bekenntnis zur Leistung umfasst auch den Willen zu Sprints und anderen Zielmanagementmethoden, „um wirklich Weltklasse zu sein“. Liebe spiegele sich nicht nur in der Duzkultur. „Erst helfen, dann verhandeln“, lautet ein Igus-Gesetz. Reklamationen werden sofort bearbeitet. „Entscheidend ist immer: Was spürt der Kunde davon?“ Das kommt nicht nur in Deutschland gut an.

An einen weltweit vernetzten Konzern war kaum zu denken, als seine Eltern 1964 in einer Doppelgarage in Köln-Mülheim die Firma gründeten – kleiner als die meisten Imbissbuden. Einziges Kapital: eine Spritzgussmaschine. Vater **Günter** (94), ein Tüftler, hatte seinen ersten Kunden laut Legende ganz forsch erobert: „Geben Sie mir Ihr schwerstes Teil, ich finde eine Lösung.“ Und schon bald hatte er einen Ventilkegel für einen Autovergaser aus Plastik hergestellt anstatt wie sonst aus Metall. Argument: hält länger, kostet weniger. Mutter **Margret** (95), eine Steuerberaterin, erledigte die Finanzen. Bald reichten die Aufträge für einen Umzug nach Bergisch Gladbach in eine dreistöckige Backsteinfabrik. Und doch blieben die elterlichen Gespräche am Mittagstisch sehr bodenständig, erinnert sich Frank Blase. „‚Die Klitsche machen wir nur für uns‘, sagten sie immer. Viel mehr wollten sie nicht.“

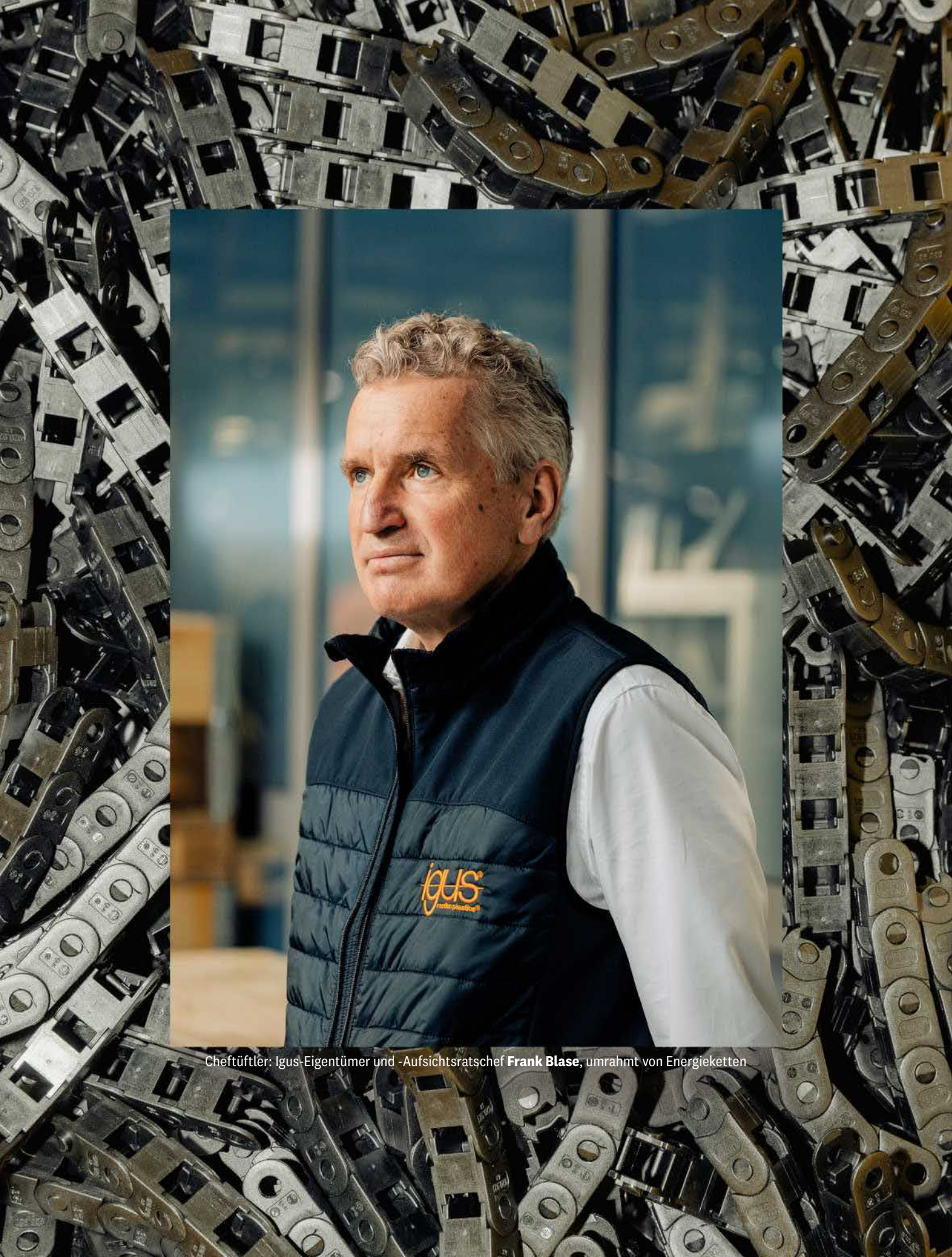
Wäre es nach den Eltern gegangen, hätte Igus am Rhein bleiben können. „Der Hauptantrieb meines Vaters war, eine schöne Fabrik zu bauen und irgendwann mal 10 Millionen Mark Umsatz zu machen“, sagt er und lächelt. Darüber hinausgehende Vorstöße des Juniors ➤

MITTELSTAND RICHTIG MANAGEN

FOLGE 2/2026 GLOBALISIERUNG

Das Erfolgsrezept von **Igus** ist überall gleich – ran an den Kunden.

Fotos: Felix von der Osten & Kayla Kauffman / manager magazin



Cheftüftler: Igus-Eigentümer und -Aufsichtsratschef **Frank Blase**, umrahmt von Energieketten

prallten lange am Vater ab. „Alles war Kampf“, sagt Blase. Forschung? „Kostet nur Geld.“ Werbung? „Da sagen wir ja nur den Wettbewerbern, was wir vorhaben.“ Wenigstens eine Betriebsfeier? „Da besaufen sich die Leute nur und prügeln sich.“

Der Sohn ließ nicht locker und brachte den Laden nach seinem Einstieg 1983 auf eine völlig andere Umlaufbahn. „Damals waren wir 25 Leute in der Firma, inklusive 12 Azubis.“ Heute sind es 5215. Während die Mitarbeiterzahl etwa um den Faktor 200 stieg, wuchs der Umsatz sogar um das knapp 800-Fache. Rund 600 Millionen Euro habe er als Alleingesellschafter in den vergangenen fünf Jahren investiert, die Hälfte davon in Deutschland. „Mir ist das eigentlich zu wenig“, sagt Blase selbstkritisch. „Doch auf der anderen Seite haben wir unser hohes Liquiditätspolster auch deshalb, um mögliche Krisen in Unabhängigkeit überstehen zu können.“ Er sei das auch seiner Belegschaft schuldig. Blase selbst rangiert mit einem vom manager magazin geschätzten Vermögen von 1,1 Milliarden Euro auf Rang 223 der Liste der reichsten Deutschen.

Der geborene Unternehmer? Nicht unbedingt. 1978 nach dem Abi habe er eine „schlimme Null-Bock-Phase“ erlebt, erinnert sich Blase – und diese durchbrochen, indem er von Bergisch Gladbach nach Fort Worth in Texas flüchtete. „Motto: The sky is the limit.“ An der Texas Christian University (TCU; „getauft bin ich bis heute nicht“) absolvierte er binnen drei Jahren einen MBA. „Die Stimmung an der TCU, dass man alles erreichen kann, hat bei mir viel ausgelöst.“ Blase transformierte vom Rumhänger zum Überflieger.

Zurück in die Plastikklitsche? Kam nicht infrage. Doch ins Grübeln geriet Frank Blase nach einem Traineeprogramm bei Unilever, wo er sich „auf der neunten Stufe eines Organigramms“ wiederfand. Er kam schließlich mit seinen Eltern überein: „Ich ziehe euer US-Geschäft auf.“

1985 zog er nach Rhode Island, im Spätsommer 1986 hatte er noch immer nichts verkauft. Ein US-Geschäftspartner hatte eine schon vereinbarte Kooperation abgeblasen und eine Konkurrenzfirma aufgemacht. „Der hielt mich wohl für einen Playboy und nahm mich nicht ernst“, sagt Blase. Er packte frustriert die Koffer und überließ seinem drei Jahre jüngeren Bruder **Carsten** (63) das Feld. „Der hat sich in den USA durchgebissen und das Geschäft toll aufgebaut“, sagt er anerkennend.

„Wir exportieren unsere kleinen Maschinen an die Müllhalden dieser Welt, nach Bali oder Indonesien.“

Igus-Eigner Frank Blase

Aber Frank Blase brachte einen Gedanken mit, der sein Leben verändert hat: „Ich musste mir eingestehen: Es geht immer nur um den Kunden.“ Er nennt es das Sonnensystem. „Der Kunde ist wie die Sonne“, sagt Blase und deutet auf das Zentrum einer wilden Skizze. „Er bringt Licht und Energie, also Ideen und Geld.“ Daher müssten sich alle Mitarbeiter – so das Prinzip – zur Sonne ausrichten. Die Geschäftsführung schwebe drumherum: „Wie ein Satellit, der versucht, Signale zu empfangen und zu senden.“



1300 Varianten: In Köln werden Plastikketten hergestellt

Mehr als 200 Neuheiten im Jahr

Was esoterisch klingt, ist bei Igus Grundgesetz. Blase formte Igus mit dem Gedanken der unbedingten Kundenzentrierung um. Die Firma sollte beweglicher und schneller werden, mit vielen Testlabors. Kleine Start-ups innerhalb der Firma sorgen für Innovation, oft waren die Kunden direkt im Forschungslabor beteiligt. „Unsere Leute erfinden jedes Jahr über 200 Neuheiten.“

Zu verteidigen hat Blase heute ein wahres Imperium. Wer die Autobahn 59 von Bonn nach Köln fährt, sieht kurz vor dem Flughafen zwei Dutzend gelbe Pylonen samt Tragseilen gen Himmel ragen. Ein Entwurf des britischen Stararchitekten **Nicholas Grimshaw**. Die Igus-Fabrik, gebaut 1994, modular erweiterbar und mittlerweile auf über 200.000 Quadratmeter angewachsen. Die markante Aufhängung des Fabrikdachs macht sich im Innern bezahlt: „Wir können flexibel umrüsten, ohne groß nachdenken zu müssen. Denn die Halle ist fast stützenfrei“, sagt Blase. Die schier endlos langen Gänge wirken wie auf einem Foto von **Andreas Gursky** (71). Beschäftigte flitzen auf Scootern umher, selbstfahrende Vehikel bringen emsig gelbe Materialboxen. Mehr als 800 Spritzgussmaschinen zischen und spucken unentwegt Teile aus. In Laborzellen laufen mittendrin Belastungstests, teils unter Reinraumbedingungen. „Die stimmige Mischung der Hochleistungspolymere ist entscheidend für die Eigenschaften der Bauteile“, erklärt Blase.

„Motion Plastics“ – so heißt seine Kurzformel. Plastikelemente, die antreiben und bewegen – und das für ganz unterschiedliche Branchen. „Ich brauchte irgendwann eine logische Klammer für das Sammelsurium, das wir produzieren“, sagt Blase. Nicht weniger als 245.000 verschiedene Teile sind ab Lager verfügbar. Mal als Kleinstserie, mal als Massenware. Fast jede zweite Spritzgussmaschine werde täglich umgerüstet, fünfstellige Losgrößen sind typisch, erklärt Blase. Ob Zahnrädchen, Gelenkköpfe oder komplette Leicht-

Fotos: Felix von der Osten & Kayla Kauffman / manager magazin

bauroboter: Blase schwört auf Kunststoff. Er verweist auf die Probleme von „Mangelschmierung in Metalllagern“ und erinnert an die Millionen Tonnen Öl, die in Fabrikhallen der Welt einfach versickern. Eine „schmierfreie Welt“, so sagte er mal, sei seine Vision. „Unsere Kunststoffteile sind leicht und wartungsfrei.“ Ein Plastikproduzent, der sich als Klimaschützer beschreibt.

Blases plausible Erklärung: Recycling. Seit 2019 gibt es den hauseigenen Rücknahmemarktplatz Chainge. Erste Energieketten entstehen heute vollständig auf Basis ausgedienter Ketten und alter Fischernetze. „Den eigenen Ausschuss recyceln wir zu 99 Prozent.“ Zudem hat Blase bereits Hunderte alte Maschinen gegen neue ausgetauscht, die 40 Prozent effizienter seien. Und seit 2021 nutzt er ausschließlich Ökostrom und klimaneutrales Gas.

Riesenfrachtern bringt Igus Strom

1971 entwickelte Igus die sogenannte Energiekette – der Dauerbrenner bis heute. Wie Nabelschnüre von Maschinen bewegen sich die schützenden Kettenglieder mit und führen im Inneren Leitungen, Kabel und Schläuche. Das verbaute zähe Hochleistungspolymer hält minus 40 Grad Kälte aus. Blase geht zu einer Fertigungszelle, in der ein Roboter hinter Plexiglas schwarze Kunststoffglieder sortiert. Zusammengefügt werden sie zu einer Energiekette für die Elektrik einer Autoschiebetür. „Die Produktionsroboter haben wir selbst entwickelt und verkaufen die auch“, sagt Blase beiläufig. Die Antriebsleitungen, die in den Ketten liegen, stellt Igus in 1300 Varianten her, passend zu 34 Herstellerstandards.

Auf Igus-Spritzgussteile stößt man laut Blase „im Weltraum, unter Wasser, im Dreck und Schlamm, in Chemielaboren, Reinräumen und in der Arktis“. Alle Dimensionen und Einsatzwecke gibt es, in über 80 Ländern ist die Energiekette im Einsatz: Mal rollt die Kette im Cola-Automaten, mal abriebfrei im Reinraumlabor, mal im Stahlwerk oder auf einem Bohrturm. „Die muss auch einen Hurrikan aushalten.“ Aus einer Innovation entsteht oft kundenspezifisch die nächste: So lösten die Kölner ein Problem für viele Containerhäfen





Merkels Kellner: Der Igus-Roboter ReBeL

Runde Sache: Mit Fahrrädern drängt Igus in die Kreislaufwirtschaft

der Welt: Wie bringt man Landstrom an die Schiffskolosse, sodass sie ihre Dieselgeneratoren ausschalten können? „Unsere Lösung ist eine fahrbare Steckdose.“ In Energieketten rollen die schweren Leitungen über Hunderte Meter punktgenau an die Kaimauer-Position, wo ein Schiff gerade anlegt.

Etwa 60 Prozent des Geschäfts machen die Ketten und Kabel aus, weitere 35 Prozent gehen auf das Konto von Gleit- und Linearlagern – den weiteren Produkten, bei denen Igus mit mehr als 150.000 Kunden die Weltmarktführerschaft reklamiert. 15.000 unterschiedliche, ebenfalls schmierstofffreie Gleitlager sind im Angebot. Je nach Einsatzzweck wird die Kunststoffmischung komponiert. Mal stecken die Lager in einem Dialysegerät, mal in einer Achterbahn, mal in einer Autolenkstange.

Derzeit feilt Igus an der Produktion eines Fahrrads, bei dem fast alles aus recyceltem Plastik besteht. „Wir exportieren unsere kleinen Maschinen an die Müllhalden dieser Welt, nach Bali oder Indonesien.“ Dort werde dann – so das Ziel – der lokale Plastikmüll umgewandelt in Rahmen und Laufräder. Das Igus Bike sei keine Schönheit, aber es könne aufgrund seiner Robustheit auch in Europa etwa in Mietflotten gute Dienste leisten.

Eine Innovation, in die Blase große Hoffnung setzt, ist preisgünstige Robotertechnik. „Dass Roboter so wichtig werden, habe ich lange nicht gesehen“, räumt er ein. Jetzt verkauft er selbst welche, natürlich „wartungsfrei“ dank Kunststoffgetriebe. „Die können Pralinen bestücken oder Schuhe kleben oder als Serviceroboter Kaffee anreichen“, sagt Blase. 4970 Euro kostet der Sechsachsroboter namens ReBeL. Knapp 1000 seiner Roboter verkaufe er heute schon im Jahr. Der Auftragseingang sei im Vorjahr um 53 Prozent gestiegen. „Wir treffen einen Nerv“, sagt Blase.

Angela Merkel (71) hätte diesen Erfolg kaum erwartet. Als Blase den ReBeL auf der Hannover Messe 2019 vorführte, verzog die damalige Kanzlerin jedenfalls erschrocken ihr Gesicht. Der schwarze Igus-Arm reichte Merkel höchst wacklig einen Porzellanteller an. Die Umstehenden giggelten. „Frau Merkel hätte uns damals ihr Meißner Porzellan nicht überlassen. Zu Recht“, sagt Blase. „Aber wir haben uns beim ReBeL-Roboter durchgebissen.“

Preislich könne Igus mit chinesischen Anbietern mithalten. Und auf der von Blase geschaffenen Vertriebsplattform RBTX.com bietet Igus nicht nur eigene Cobots an, selbst Branchengrößen wie ABB oder Kuka vermarkten ihre kleinsten Industrieroboter darüber. „Für uns ein Ritterschlag“, sagt Blase. Der ReBeL ist typisch für Blases Weg: Er schiebt Dinge an, für die er anfangs auch mal ausgelacht wird. Und zieht weiter durch, wenn er daran glaubt. ◣ *Stefan Merx/Thomas Mersch*

KOLUMNE



Klaus Schweinsberg ist Wirtschaftsprofessor und Gründer des Centrums für Strategie und Höhere Führung. Der frühere Verlagsmanager berät deutsche Familienunternehmer und CEOs.

Wenn die Familie der Firma schadet

Der Mittelstand steckt in der Krise. Schuld sind nicht nur externe Faktoren. Es fehlt an Härte und Hingabe in der Erbengeneration.

Der Mittelstand in Deutschland steht mächtig unter Druck. Von außen und von innen. Wenn darüber öffentlich debattiert wird, geht es meist um externe Faktoren, die das Geschäftsmodell der Hidden Champions bedrohen, vom wachsenden Protektionismus bis zu den Strompreisen. Kaum jemand aber thematisiert, dass der Mittelstand auch von innen bedroht ist – aus sich selbst heraus.

Der renommierte Verfassungsrichter **Ernst-Wolfgang Böckenförde** (†) diagnostizierte einst, dass der freiheitliche, säkulare Staat von Voraussetzungen lebt, die er selbst nicht garantieren kann. Gleiches gilt für den Mittelstand. Die Voraussetzungen dafür, dass das Lebensmodell Mittelstand funktioniert, sind Haltung und Härte der Eltern und Hingabe und Hartnäckigkeit der Kinder. Nichts davon ist heute noch gegeben.

Firma geht vor – das war seit der Nachkriegszeit der Leitsatz in den meisten Unternehmerfamilien. Nicht das Unternehmen hatte der Familie zu dienen, sondern die Familie hatte sich in den Dienst des Unternehmens zu stellen. Entsprechend wurde gelebt und erzogen. Bei den einschlägigen Treffen der Familienunternehmer wird dieses Mantra zwar noch heruntergebetet, gelebt aber wird es kaum mehr. Die Patriarchen sind sentimental geworden und wollen ihre Kinder nicht mehr in die Firma zwingen. Vor allem wollen sie nicht ein Kind zulasten der anderen begünstigen. Das Modell des einzigen „Thronfolgers" – oder, seltener, der „Thronfolgerin" – ist out. Die möglichst gleichmäßige Aufteilung der Gesellschafteranteile ist „in". Familie und Familienfrieden gehen vor.

Den so erzogenen und teilweise nachgerade verzogenen Kindern mangelt es dann oft an der Hingabe und Hartnäckigkeit, die es für die Führung eines mittelständischen Unternehmens braucht. Die nachwachsende Generation fühlt sich der Firma qua Anteil zwar verbunden, aber ganz dem Unternehmen hingeben will man sich eher nicht. Gerade sprießen Modelle aus dem Boden, bei denen die Erben für ein paar Tage im Monat irgendwo, irgendwie in der Firma mitarbeiten. Oder Governance-Strukturen, wo sich die nachwachsende Generation nur im Beirat oder Aufsichtsrat engagieren will – und selbst dort, wenn möglich, eher als Gast und bitte nicht mit allzu viel Zeiteinsatz.

Lustlose und kraftlose Erben tun nur eines: Sie schreiben die Chronik eines angekündigten Todes.

Kaum mehr ernstlich infrage kommt, mit Sack und Pack an den Firmenstandort zu ziehen. Der ist ja meist in – vorsichtig gesagt – etwas abgelegenen Gefilden zu finden. Man residiert lieber in München, Zürich, London, New York, Singapur oder Hamburg und pendelt halt notgedrungen gelegentlich nach Ostwestfalen, auf die Schwäbische Alb, ins Allgäu oder an den Niederrhein.

Schon gar nicht möchten die Unternehmenserbinnen oder -erben eine belastbare Aussage dazu treffen, ob sie sich dauerhaft im und für das Unternehmen zu engagieren gedenken. Das hängt von der persönlichen Lebensplanung ab. Gern genommen wiederum sind regelmäßige Gewinnausschüttungen, die den unabhängigen Lebensstil in den teuren Metropolen finanzieren.

Es wird höchste Zeit, dass sich die vielen Unternehmerfamilien im Lande ehrlich die Karten legen. Ein Familienunternehmen, in dem sich die junge Generation nur aus falsch verstandener Loyalität gegenüber den Altvorderen engagiert oder bloß für die jährlichen Ausschüttungen interessiert, hat keine Zukunft. Lustlose und kraftlose Erben tun nur eines: Sie schreiben die Chronik eines angekündigten Todes. Der Exitus des Unternehmens ist mit diesem Verständnis unausweichlich.

In solchen Fällen wäre ein Exodus die ehrlichere Option: Will sich in der Erbengeneration niemand mit Haut und Haar der Firma verschreiben, ist der Verkauf die bessere Variante. Die Erzählung vom Erfolgsmodell Familienunternehmen ist schön und sie war für die zurückliegenden 75 Jahre auch zutreffend. Inzwischen ist sie in wachsendem Maße eine Lüge. „Familienunternehmen haben einen ganz großen Vorteil und einen ganz großen Nachteil, und beides ist die Familie", konstatierte in anderem Zusammenhang einmal der langjährige geschäftsführende Gesellschafter von Miele, **Peter Zinkann** (97).

Man kann heute noch deutlicher werden. Mittlerweile ist die Familie in vielen Fällen zum Nachteil für die Fortentwicklung des Unternehmens geworden.

Foto: Oliver Schmauch


pwc
We deliver expertise
that powers big moves
so you can
deliver big outcomes
Learn more

DIGITALES



Erst sollten *Bitcoins* Zahlungsmittel sein, dann Inflationsschutz. Kryptowährungen steckt in seiner tiefsten Identitätskrise – und



Nicht jeder Barren, der glänzt, ist tatsächlich aus Gold: Fälschungen wie diese werden auch als „Katzengold“ bezeichnet

KATZENGOLD

Heute ist das „digitale Gold“ entzaubert, der Star der die Konkurrenz durch klassisches Edelmetall wird immer stärker.

Illustration: Álex Lopez / manager magazin

Entspannt traf sich die Krypto-Community Ende Januar in ihrem Bitcoin-Mekka – bis plötzlich die Armee anrückte. „So viel Militär habe ich in meinem ganzen Leben noch nicht gesehen“, berichtet ein Teilnehmer der Branchenkonferenz „Plan B“ in San Salvador. Der Aufruhr rund um das „Sheraton“-Hotel und das benachbarte Museo de Arte, wo das Event stattfand, legte sich aber rasch wieder. Gefahr war nicht im Verzug, bei dem schwer bewaffneten Aufgebot handelte es sich nur um den Begleitschutz für einen Special Guest aus Amerika: **Brandon Lutnick** (27), Sohn von US-Handelsminister **Howard Lutnick** (64), gab sich die Ehre.

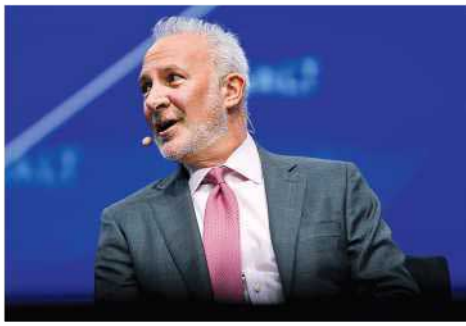
Familie Lutnick ist das Bindeglied zwischen der US-Regierung und der größten Schattenbank im Markt für digitale Assets: Tether. Das Unternehmen gibt den weltgrößten Stablecoin USDT heraus, eine Kryptowährung, die eins zu eins an den US-Dollar gekoppelt ist. 2025 verlegte Tether den Hauptsitz nach San Salvador und richtet seitdem die Konferenz dort aus. Ein Major Move. Der verschwiegene Kryptokonzern ist inzwischen einer der größten Halter von US-Staatsanleihen. Diese Reserven, mit denen der Stablecoin hinterlegt ist, lässt Tether von der Wall-Street-Firma Cantor Fitzgerald betreuen. Dort wiederum hat Brandon Lutnick 2025 seinen Vater Howard als Chef abgelöst.

Der große Empfang für Lutnick junior zeigt den Zustand der Kryptowelt im Jahr 2026: Branchengrößen, die einst mit dem Versprechen eines alternativen Finanzsystems antraten, hofieren jetzt Friends & Family der Trump-Regierung. Digitalwährungen sind vom Hoffnungsträger staatskritischer Libertärer zum Bereicherungsinstrument und Schmierstoff im Politikbetrieb geworden. US-Präsident **Donald Trump** (79) kassierte gleich zu seiner Amtseinführung erst mal mit seiner eigenen digitalen Gedenkmünze $TRUMP ab (die mittlerweile als Shitcoin vor sich hin dümpelt). Krypto ist jetzt Mainstream, doch ganz anders, als die Pioniere es sich vorgestellt hatten. „Wir alle sind Teil des Systems geworden“, konstatierte jüngst ernüchtert **Charles Hoskinson** (38), einer der Wegbereiter der Kryptowährungen Ether und Cardano. Das bedeute eben auch: Man sei jetzt nicht mehr „cool“.

Die meisten Anlegerinnen und Anleger sorgen sich weniger um den Outlaw-Faktor als um ihr Geld. Der Aufstieg der großen Kryptowährungen wurde – trotz zwischenzeitlich heftiger Rückschläge – beflügelt von Kursgewinnen. Ausgerechnet jetzt, wo Bitcoin und Co. über ETFs, ETPs und Neobroker im Massenmarkt angekommen und an der Wall Street akzeptiert sind, zeichnet sich eine anhaltende Schwächephase ab. Krypto zählt zu den großen Verlierern des Börsenjahres; Experten warnen vor dem Sturz ins Bodenlose.

Ein neuer Kryptowinter liegt in der Luft. Und es könnte der bislang frostigste werden.

Denn selbst der Platzhirsch Bitcoin (knapp 60 Prozent Marktanteil) steckt in einer tiefen Sinnkrise: Das staatsunabhängige Digitalgeld, das einst als Alternative zum inflationsträchtigen offiziellen Währungssystem eingeführt wurde, hat zuletzt weder von Teuerungsschüben noch vom Verfall des Dollar profitiert. Die Angst vor der großen Geldentwertung, die als sogenannter Debasement-Trade seit Monaten die Märkte bewegt, trieb die Investoren in eine ganz andere Richtung: Edelmetalle – nicht nur Gold, auch Silber – gingen im nervösen Börsenumfeld steil. Derweil wurde der gesamte Kryptosektor als Hochrisikoanlage abverkauft.



Dauernörgler: Goldinvestor **Peter Schiff** sieht im Bitcoin eine „Massentäuschung“ für Verblendete

Der Bitcoin ist von seinem Rekordhoch bei 126.000 Dollar im Oktober bis Ende Januar auf 60.000 gefallen. Zwar ging es in früheren Bärenmärkten noch rasanter bergab, und eine kleine Gegenbewegung hat den Kurs zuletzt wieder über 70.000 Dollar gehievt. Aber der Markt bleibt labil, und die Enttäuschung für Kryptojünger ist riesig: 2025 hätte schließlich schon das Jahr ihres Triumphs werden sollen: Ein selbst ernannter „Krypto-Präsident“ Trump hatte volle Rückendeckung versprochen, sogar über eine nationale Bitcoin-Reserve sinniert; die US-Zulassung von Bitcoin-ETFs hatte Krypto schon zuvor salonfähig gemacht.

Alles war angerichtet, und die Bullen überboten sich mit den Prognosen: **Mike Novogratz** (61) etwa, der kryptoaffine Hedgefondsmanager, sah den Bitcoin zum Jahresende bei 150.000 Dollar, Venture-Investor **Tim Draper** (67) sogar bei 250.000 Dollar. Am Ende war 2025 eines von nur vier Verlustjahren seit Einführung des Digitalgelds 2009. Die Story der staatlichen US-Reserve ist vorerst geplatzt. Hobby-Trader, die in der Trump-Rallye eingestiegen sind, stehen tief unter Wasser.

„Bitcoin ist gescheitert“

Für die vielen Kritiker, die das finale Kursziel der Digitalwährung immer schon bei null gesehen haben, ist die Sache damit klar: „Bitcoin ist gescheitert“, verkündete jüngst etwa Wirtschaftsnobelpreisträger **Paul Krugman** (73). Er und die meisten seiner Wissenschaftskollegen konnten dem Projekt von Anfang an nichts abgewinnen. Von den Argumenten, die zugunsten des Bitcoin angeführt wurden, ist in der Tat nicht mehr viel übrig: Als Zahlungsmittel konnte er sich nicht durchsetzen. Als Schwarzgeldsystem und Instrument zur Umgehung von Kapitalkontrollen verliert er an Reiz, je mehr sich die Politik ihm zuwendet – und reguliert. Selbst als Spekulationsobjekt geriet er zuletzt durch den Siegeszug von Onlinewettanbietern wie Kalshi und Polymarket ins Hintertreffen.

Foto: Joe Buglewicz / Bloomberg / Getty Images

Das verbliebene Narrativ vom „digitalen Gold“, dem vermeintlich moderneren und überlegenen Wertspeicher, ist zutiefst erschüttert. Theoretisch stimmen manche Argumente zwar immer noch: Durch das technisch garantierte Limit (maximal 21 Millionen Bitcoins kann es geben) ist die Knappheit bei der Kryptowährung sogar klarer definiert als bei Gold; Bitcoins sind zudem fungibler und flexibler teilbar. Doch in der Praxis wiegt die uralte Glaubwürdigkeit des Goldes, das auch die Zentralbanken bunkern, eindeutig schwerer.

„Bitcoin verhält sich nicht länger wie digitales Gold“, konstatiert Expertin **Marion Laboure** von der Deutschen Bank. In den vergangenen sechs Monaten bis Mitte März ist der Kurs der Kryptowährung um über ein Drittel eingebrochen. Gold liegt dagegen mit mehr als 40 Prozent im Plus. Die Volatilität sei zwar auch beim Edelmetall deutlich gestiegen, so Analystin Laboure. Anders als beim Bitcoin seien dort aber die fundamentalen Nachfragetreiber intakt: Zentralbankkäufe, geopolitische Risiken, der Bedarf an sicheren Assets.

Showdown mit dem „Goldbug“

Das Ringen zwischen Bitcoin und Gold stand auch beim „Plan B“-Forum in San Salvador ganz oben auf dem Programm. Als besonderen Gag hatten die Veranstalter für die Keynote sogar einen der prominentesten Fans des Edelmetalls eingeladen: **Peter Schiff** (62). Der US-Börsenguru und Chef der Investmentfirma Euro Pacific Asset Management ist ein „Goldbug“ durch und durch – und als scharfer Bitcoin-Kritiker bekannt.

Der Auftritt beim Kryptotreffen: für Schiff ein Auswärtsspiel auf feindlichem Terrain. In Anzug und Krawatte eckt er hier schon rein optisch an. Der Moderator stellt ihn gleich einmal vor als den „Gentleman, der uns als Idioten bezeichnet hat (...), statt uns aufzufordern, Bitcoin zu kaufen und unvorstellbar reich zu werden“. Und der dann obendrein auch noch vorgeschlagen habe, Gold zu kaufen.

Schiff kontert am Rednerpult mit harten Punchlines: „Bitcoin ist so wenig digitales Gold, wie ein Bild von einem Hamburger digitales Essen ist.“ Das Krypto-Asset könne kein Wertspeicher sein, denn es besitze überhaupt keinen Wert. Betretenes Schweigen bei der Krypto-Crowd.

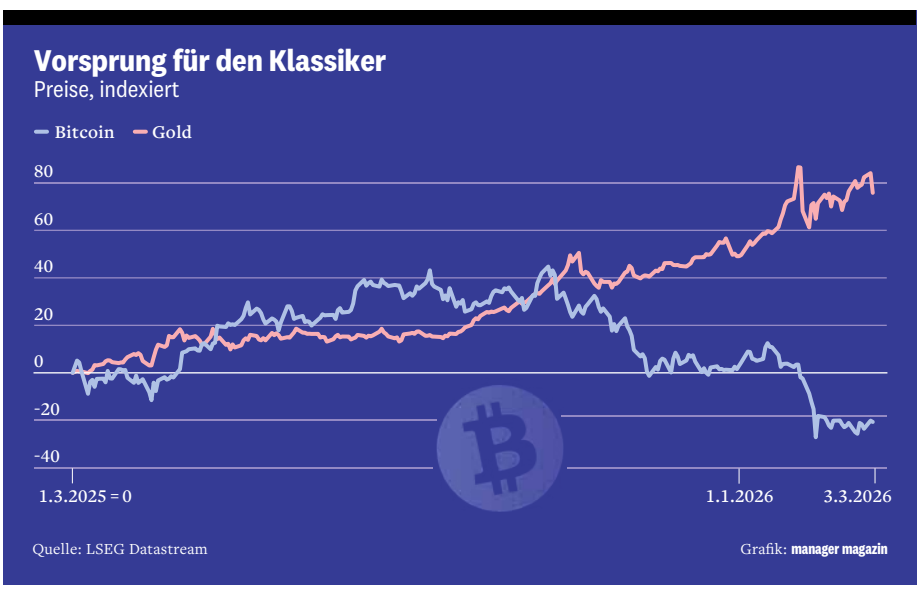
Die Veranstalter hätten den Dauernörgler indes kaum dazugeholt, wenn es keine gemeinsame Agenda gäbe. Mit anderen Investoren halten Tether und Familie Lutnick zwar über ihr gemeinsames Unternehmen Twenty One Capital den drittgrößten Bitcoin-Schatz unter Kontrolle eines privaten Unternehmens (gut 43.000 Coins). Die Konferenz diente aber in erster Linie der Werbung für das Produkt Tether Gold: ein goldgedeckter Stablecoin, zu dessen Besicherung physisches Edelmetall direkt hinterlegt ist. Den findet auch Schiff super. Er kämpft ohnehin für die Rückkehr zum Goldstandard, einem Weltwährungssystem, das am Edelmetall fest verankert ist.

Tether Gold gibt es bereits seit 2020. Das Unternehmen dahinter schob sich aber erst mit der jüngsten Preisrallye als neue Macht am Goldmarkt in die Schlagzeilen: Tether war zuletzt der größte private Käufer, sitzt mittlerweile auf rund 140 Tonnen des Edelmetalls. Das ist schon mehr, als etwa die schwedische Reichsbank hält. Die Barren lagern im James-Bond-Style in einem Atomschutzbunker in der Schweiz. „Unsere Rolle am Goldmarkt ähnelt der einer Zentralbank“, sagte Tether-Chef **Paolo Ardoino** (41) dem Finanzdienst Bloomberg Ende Januar in einem seiner seltenen Interviews. Seine Offensive hat demnach erst begonnen: „Wir kaufen etwa ein bis zwei Tonnen pro Woche und werden das in den kommenden Monaten fortsetzen.“

Bislang war Tether ein enger Verbündeter für Bitcoin. Der Stablecoin-Gigant agiert als Rückgrat der Kryptowirtschaft, sein USDT übernimmt als virtueller Dollarersatz eine wichtige Rolle als Liquiditätsquelle und Parkplatz von Mitteln beim Handel mit digitalen Assets. Ein großer Teil dieser Transaktionen betrifft Bitcoins.

Durch die wachsende Beliebtheit von Tether Gold und die Hinwendung des Kryptoriesen zum Edelmetall entsteht nun aber Konkurrenz: Welches ist das eigentliche Wertaufbewahrungsmittel im digitalen Ökosystem? Was bleibt vom Bitcoin, wenn ein goldgedeckter Rivale ihm in dieser Hinsicht den Rang abläuft?

Als digitales Gold funktioniere nur, was mit echtem Gold besichert sei, meint Peter Schiff; wenn überhaupt, dann sei der Bitcoin wertloses „digitales Katzengold“. Auf der Bühne der „Plan B“ kommt der Goldbulle rasch auf Betriebstemperatur, er verreißt Bitcoins als „Massentäuschung“, die auf dem Glauben basiere, stets neue Verblendete zu finden. Auch viele Anleger ➤



wurden zuletzt offenbar skeptisch: Laut Bloomberg-Daten sammelten Gold-ETFs in den USA in den drei Monaten bis Ende Februar über 16 Milliarden Dollar ein, während Bitcoin-ETFs etwa 3,3 Milliarden einbüßten.

„Bitcoin ist eine Anlageklasse in einer permanenten Identitätskrise", lästert der kanadische Mining- und Entertainment-Milliardär **Frank Giustra** (68) – wie Peter Schiff ein begeisterter Rohstoffinvestor, der im aktuellen Marktumfeld obenauf ist. Nachdem alle bisherigen Storys geplatzt seien, werde es für die Kryptowährung langsam eng: „Wie wollen sie Bitcoin als Nächstes an die Massen vermarkten?", fragt Giustra in seinem Blog provokant.

In der Kryptoszene werden die Krugmans, Schiffs oder Giustras belächelt. „Have Fun Staying Poor" („Viel Spaß beim Armbleiben") lautet das Motto, mit dem Bitcoin-Maximalisten Kritiker abbügeln und auf den langfristigen Kurs-Chart verweisen: Bislang folgte der Markt stets dem Schema „Higher Highs, Higher Lows", das besagt, dass die Stabilisierung stets auf einem Niveau über dem vorherigen Abschwung stattfindet und es danach wieder höher hinaufgeht.

In der Kryptoindustrie lässt man sich von Kursgewittern nicht aus der Ruhe bringen. „Unser Digital- und Kryptogeschäft ist strategisch langfristig ausgerichtet, nicht in Abhängigkeit von Marktphasen", sagt **Matthias Voelkel** (50), CEO der Börse Stuttgart, die in diesem Business zu den großen Playern in Europa zählt und gerade einen Zusammenschluss mit dem kleineren Wettbewerber Tradias eingefädelt hat. „Wir sind von der Relevanz und dem Wachstumspotenzial des Kryptomarkts überzeugt", betont Voelkel. „Volatilität gehört zum Geschäft", sagt auch **Christoph Pliessnig**, Gründer und Chef von Teroxx, einer Investmentboutique für digitale Assets. In Europa werde das Geschäft durch die EU-Verordnung MiCA („Markets in Crypto-Assets"), mit der es endlich eine echte Regulierung gebe, erst richtig in Gang kommen.

Wackelnde Großspekulanten

Auch in El Salvador herrscht selbst im tiefsten Kryptowinter Sonnenschein: Tethers „Plan B" sei wieder ein voller Erfolg gewesen, heißt es von Teilnehmern der Konferenz. Für den Präsidenten des Kleinstaats in Mittelamerika, **Nayib Bukele** (44), droht der Bitcoin-Crash allerdings langsam zur Blamage zu werden. Der für seinen autoritären Stil bekannte Trump-Buddy, der sich selbst ironisch den „coolsten Diktator der Welt" nennt, führte die Digitalwährung im September 2021 als gesetzliches Zahlungsmittel ein. Zugleich begann sein Land, in großem Stil Bitcoins zu horten. Ein gewagtes Unterfangen: Als Bitcoin-Staat steht El Salvador bis heute allein, seit den Höchstständen vom Herbst ist Bukeles Finanzwette mit rund 300 Millionen Dollar ins Minus geraten. Über das „National Bitcoin Office" lässt er dennoch weiter kräftig zukaufen.



Entkoppelt: Expertin **Marion Laboure** von der Deutschen Bank sieht Bitcoins nicht länger als digitales Gold

Kritisch ist die Lage bereits für eine ganze Branche privater Großspekulanten, die sogenannten Bitcoin Treasury Companies (BTC): Diese Unternehmen haben es sich zum oft einzigen Geschäftszweck gemacht, möglichst viele Bitcoins anzuhäufen. Ihren Kapitalgebern versprechen sie eine gehebelte Wette auf den angeblich bis ins Unermessliche steigenden Bitcoin-Preis – einfach investierbar in Form einer Aktie. Nach dem Wahlsieg Donald Trumps schien damit eine neue Finanz-Alchemie erfunden.

Die Glücksritter, die damals um jeden Preis zugekauft haben, sind heute tief im Minus. Notverkäufe der Schwächsten könnten eine sich selbst verstärkende „Todesspirale" in Gang setzen, deren Folgen weit über die Kryptomärkte hinausreichen würden, warnte jüngst der US-Spekulant **Michael Burry** (54) – weltbekannt durch seine erfolgreiche Wette gegen die US-Hauspreisblase 2008.

Selbst **Michael Saylor** (61), der Gründer des mit Abstand größten börsennotierten Bitcoin-Investors und der Messias der Szene, spricht von einem „Tal der Verzweiflung", das die Bitcoin-Gemeinde nun einmal durchstehen müsse. Sein Unternehmen Strategy hält über 720.000 Bitcoins, etwa 3,4 Prozent aller möglichen Bitcoins. Der durchschnittliche Einkaufspreis seiner Coins beträgt knapp 76.000 Dollar, die Aktie von Strategy hat zwischen Anfang Oktober und Anfang März rund 60 Prozent verloren.

„Verkaufe eine Niere, wenn es sein muss – aber verkaufe niemals deine Bitcoins", posaunte Saylor vor gut einem Jahr über die Plattform X. Auf dem jüngsten Corporate-Event seines Unternehmens gab der Marktschreier lieber ➤

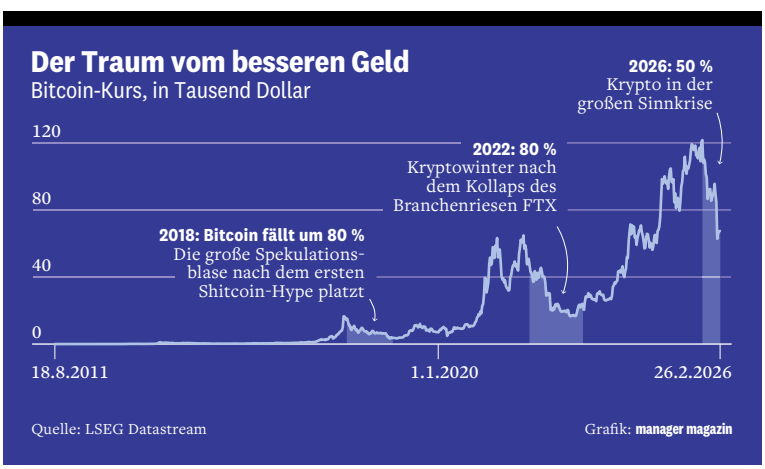


Foto: Deutsche Bank

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND



Schloss Limberg, Österreich Scholz & Friends

DAHINTER STECKT IMMER EIN KLUGER KOPF.
Erwin Wurm, Künstler
faz.net/wurm

den Finanzmagier: „Dieser Vortrag behandelt das Lieblingsthema von allen“, begrüßte er Ende Februar sein Publikum in Las Vegas. „Ich werde mit Ihnen darüber sprechen, wie man Geld macht. Im wahrsten Sinne des Wortes: Geld macht.“

Strategys anfängliches Rezept, durch die Ausgabe hoch bewerteter Aktien günstiges Kapital für den Kauf von immer mehr Bitcoins einzuwerben, funktioniert in der Krise nicht mehr. Saylor kauft aber weiter zu und setzt auf andere Finanzierungsinstrumente: Seine variabel verzinsliche Vorzugsaktie namens Stretch etwa verspricht regelmäßige Dollarauszahlungen; der Dividendensatz wurde Anfang März auf exorbitante 11,5 Prozent jährlich erhöht.

Im Jumbo statt im Kampfjet?

Das riecht nach Schneeballsystem, denn diese Zahlung kann jederzeit gestrichen werden. Saylor präsentiert es anders: Sein Papier erlöse die Bitcoin-Investoren von den stressigen Schwankungen auf dem Weg nach oben. „Die Leute wollen nicht im Kampfjet fliegen, sondern komfortabel im Jumbo.“

Turbulenzen gibt es jedoch auch in der 747. Den jüngsten Sturzflug erklärt er kurzerhand zum normalen Ruckeln in einer mehrstufigen Startphase: Weil Bitcoins bisher nicht beleihbar seien, entstehe zeitweise hoher Verkaufsdruck. Und vor dem ultimativen Aufstieg habe bisher noch jedes erfolgreiche Techinvestment schwer gelitten: Sogar die Apple-Aktie sei in den 2010er-Jahren zeitweise um 45 Prozent eingebrochen – bis der Einstieg „konventioneller“ Investoren wie **Warren Buffett** (95) sie zum König der Weltbörsen machte.

Das Geschäftsmodell von Saylor und seinen zahlreichen Nachahmern steht und fällt damit, dass der Bitcoinpreis langfristig steil ansteigt. Der Kampf um die Story ist deshalb für sie überlebenswichtig. Erst der finale Segen durch die Staaten, die Zentralbanken und die „konventionellen“ Investoren könnte die Kryptowährung tatsächlich so vertrauenswürdig machen wie das Uralt-Asset Gold. Festigkeit im Glauben ist zwingend.

„Bitcoin ist absolut – volatil ist nur die Meinung der Menschen darüber“, so formulierte es in Las Vegas **Simon Gerovich** (45), der CEO des aggressiven Strategy-Kopierers Metaplanet aus Japan. Im Land der Rekordstaatsschulden und Minizinsen sieht er riesige Marktchancen. Metaplanet ist mit gut 35.000 Bitcoins inzwischen weltweite Nummer vier der Treasury Companies. Der durchschnittliche Einkaufspreis seiner Coins beträgt fast 108.000 Dollar.

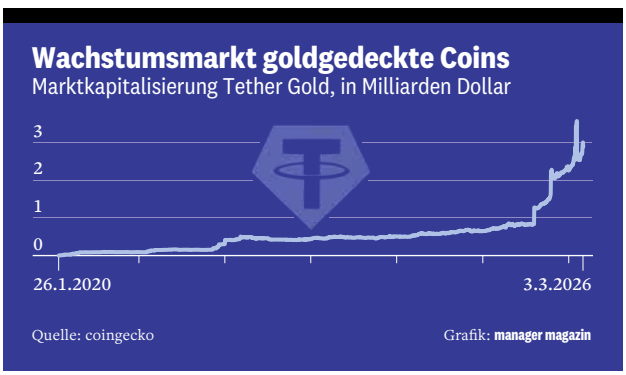


Messias der Kryptoszene: Strategy-Gründer **Michael Saylor** will eher seine Niere verkaufen als Bitcoins

Foto: Mark Peterson / Redux / laif

Der Clan, der den Markt mit ein paar neuen Gedankenspielen über staatliche Bitcoin-Reserven jederzeit wieder anstacheln könnte, gab im Februar seine eigene Kryptoparty namens „World Liberty Forum“ in Donald Trumps Club Mar-a-Lago in Florida. Gastgeber waren seine Söhne **Eric** (42) und **Donald Jr.** (48), die sich mit eigenen Kryptoprojekten hervortun. Promis wie Rapperin **Nicki Minaj** (43), Fifa-Präsident **Gianni Infantino** (55) und Coinbase-CEO **Brian Armstrong** (43) machten ihre Aufwartung, auch ein Mächtiger der Wall Street, Goldman-Sachs-Chef **David Solomon** (64), schaute kurz vorbei. Die Elite netzwerkte bei Shrimps und Austern unter der Sonne von Palm Beach – während Eric Trump vorn den Revoluzzer gegen das Establishment gab. Krypto sei die „Vergeltung“ an den Banken, weil sie die Trumps hätten canceln wollen, sagte er in seiner Rede.

Klingt nach einer Kampfansage; tatsächlich reduzierte die Sippe ihre Kryptorisiken aber kürzlich: Die Trump Media & Technology Group nahm Ende Februar rund 2000 ihrer gut 11.000 Bitcoins aus der Bilanz, um sich vor einem weiteren Preisabsturz zu schützen. Zwar wurden die Bestände nicht direkt verkauft, sondern als Sicherheiten verpfändet – aber der Schritt hat vor allem einen Zweck: die Verminderung von Kursgefahren. ◣ *Hannes Breustedt*





Folge 75

Mir geht's super – wozu dann Vorsorge?

Die Schwarzwaldklinik informiert

Darmkrebs macht anfangs keine Beschwerden.
Aber Vorsorge bringt Gewissheit.
Also ab zu Deinem Arzt oder Deiner Ärztin und
einen **kostenlosen Darmcheck** machen.

FELIX BURDA STIFTUNG

MAGISCHES VIERECK



Henrik Müller ist Autor zahlreicher Bücher zu wirtschafts- und währungspolitischen Themen und Professor für wirtschaftspolitischen Journalismus an der Technischen Universität Dortmund.

Wilde neue Welt

Iran und die Folgen: Der Krieg schürt neue Unsicherheit. Und ist damit das größte Gift für Wirtschaft und Unternehmen.

Das Wort „Krieg“ ist aus dem offiziellen Vokabular weitgehend verschwunden. US-Präsident **Donald Trump** (79) sprach zu Beginn des Angriffs auf Iran von einer „major combat operation“, Israels Premier **Benjamin Netanjahu** (76) von einer „joint campaign“ mit den Amerikanern. Don’t mention the war!

Ich weiß, der Begriff Krieg ist rechtlich kodifiziert. Im Völkerrecht ist er halbwegs eindeutig definiert. Es gibt gewisse Regeln und Grenzen. Auch die Verfassung sieht klare Schritte vor. Nach der US-Verfassung kann nur der Kongress einen Krieg erklären. Zuletzt war das am 4. Juni 1942 der Fall; damals ging es um die Nazi-Verbündeten Bulgarien, Ungarn und Rumänien.

Es ist nicht so, dass Amerika seither keine Waffengewalt in der Außenpolitik mehr angewandt hätte. Dennoch wird der Begriff möglichst vermieden. Sicher, Trump spricht zwischendurch immer wieder von einem „War“ im Nahen Osten. Dass er den Begriff gut findet, hat er deutlich gemacht, als er dem Verteidigungsministerium den Beinamen „Department of War“ gab. Die Vermeidung des Wortes jedoch offenbart eine tückische Ambivalenz – es fehlt an Regeln.

Anders als seine Amtsvorgänger, die vor allzu direkten Interventionen in Iran zurückschreckten, hat Trump sein Land ohne Not in ein Hochrisikoszenario manövriert – und den Rest der Welt gleich mit. Staatenlenker versuchen typischerweise, Unsicherheit einzudämmen. Trump tut das Gegenteil: Er sucht die Ungewissheit geradezu. So ist er ohne weitere Vorkehrungen und Szenarioplanungen in einen potenziellen Großkonflikt hineingestolpert, mit unabsehbaren Weiterungen.

Entsprechend drastisch sind die Folgen für die Wirtschaft. Der Irankonflikt hat die Preise für Öl, Gas und Getreide zum Tanzen gebracht. Die Unsicherheit ist massiv gestiegen. Der amerikanisch-israelische Angriff auf das Mullah-Reich und dessen Rundum-Bombardements in der Region haben eine Kettenreaktion ausgelöst, deren Fernwirkungen die üblichen Folgen einer Krise am Golf – Inflation, steigende Zinsen, Volatilität an den Aktienbörsen – in den Schatten stellen.

Raum für düstere Vorahnungen gibt es reichlich. Ob der Konflikt mit Iran mittelbar Auswirkungen auf die Sicherheitslage an der Nato-Ostflanke oder im Südchinesischen Meer hat, war bei Redaktionsschluss offen. Russland und China könnten zu den relativen Gewinnern zählen, sollten die USA länger gebunden sein. Falls Amerika sich schmachvoll zurückziehen muss, wäre Washingtons globale Rolle langfristig beschädigt.

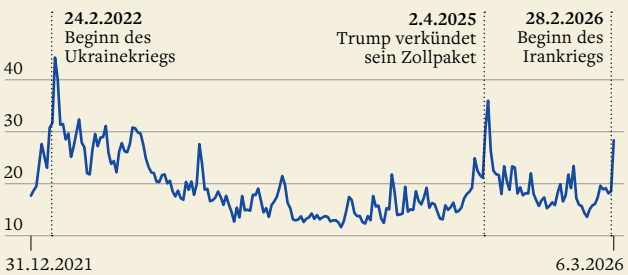
Dabei ist der jüngste Zollschock gar nicht verdaut. Seit der Oberste Gerichtshof im Februar urteilte, dass der Präsident nicht nach Belieben Einfuhrsteuern erheben darf, weil dies gemäß Verfassung dem Kongress vorbehalten ist, stehen sämtliche Handelsdeals der Trump-Administration infrage. Unklar ist auch, wie es künftig um die Unabhängigkeit und den Kurs der US-Notenbank Federal Reserve bestellt sein wird. Ganz zu schweigen von Bürgerrechten, Rechtsstaatlichkeit und parlamentarischer Kontrolle der Sicherheitsorgane. Die Liste ließe sich verlängern. Zur Disposition stehen die Grundfesten der verfassungsmäßigen Ordnung der vormaligen Schutzmacht der freien Welt.

Die Administration Trump 2.0 ist der vorerst letzte Akt in einem Drama, das viel früher begonnen hat. Es handelt vom Dilemma des Hegemons: Der wird relativ schwächer, weil andere Mächte stärker werden. Die amerikanisch dominierte Weltordnung hat China den Aufstieg ermöglicht, indem sie ein belastbares Geflecht an Institutionen etablierte, das die Basis für die Globalisierung darstellte.

Seit zweieinhalb Jahrzehnten durchlebt die Welt nun eine Kette von gravierenden Unsicherheitsschocks. Und die meisten haben mit den USA zu tun: die Anschläge vom 11. September 2001, der Einmarsch in Afghanistan und der Irakkrieg 2003, die Finanzkrise von 2008, Trumps erster Wahlsieg 2016

Die Angst handelt mit

VDax[1], in Punkten



1| Volatilitätsindex.
Quelle: LSEG Datastream

Grafik: manager magazin

Fotos: PR, Fadel Senna / AFP

und die folgenden Handelsscharmützel. Dass die US-Regierung unter **Joe Biden** (83) und ihre europäischen Verbündeten 2021 kopflos und schmachvoll aus Afghanistan abzogen, war eine symbolschwere Demonstration der Schwäche.

Gegen Unsicherheit gibt es ein erprobtes Mittel: Institutionen bauen. Dies ist die Standardantwort der Ökonomik: In einem unkalkulierbaren Umfeld braucht es stabile Strukturen, die nicht umkippen, wenn die Stürme draußen heftig werden.

Systematisch haben Theoretiker im frühen 20. Jahrhundert begonnen, sich damit zu befassen. Dass es überhaupt Unternehmen gibt – und nicht nur lose Netzwerke von kollaborierenden Individuen –, liegt demnach an der „Existenz von Unsicherheit", wie **Ronald Coase**, einer der Paten der modernen Ökonomik, 1937 schrieb.

Das Konzept der Unsicherheit wiederum geht auf **Frank Knight** zurück, der 1921 den Unterschied zum Begriff des Risikos betonte. Demnach sind Risiken messbar und damit versicherbar. Technisch gesprochen: Die Eintrittswahrscheinlichkeiten verschiedener Ereignisse sind bekannt. Wenn jemand bereit ist, die spiegelbildliche Wette einzugehen, lassen sich Risiken systematisch ausschalten.

Unsicherheit hingegen resultiert aus Nichtwissen. Was als Nächstes geschieht, ist unbekannt. Das lässt sich ganz gut am VDax ablesen. Er zeigt die erwartete Schwankung des Dax an, die bei jedem exogenen Schock enorm anspringt (siehe Grafik links). Der künftige Zustand der Welt kann so ähnlich sein wie gewohnt – oder radikal anders. Die Rolle des Unternehmers besteht nach Knight darin, mit Unsicherheit umgehen zu können.



Flächenbrand: Angriff auf ein Industriegebiet in den Vereinigten Arabischen Emiraten

Nicht nur Unternehmen, auch staatliche und überstaatliche Institutionen existieren, um die Folgen von Unsicherheit einzudämmen. Wenn das Umfeld unberechenbarer wird, erfordert das mehr Solidität im Innern. Ganz klar, das geht auf Kosten der Effizienz: Vorräte aus Rohstoffen und Vorprodukten anlegen statt Just-in-time-Fertigung. Gasspeicher gut füllen statt der Hinweise von Bundeswirtschaftsministerin **Katherina Reiche** (52), Sorgen seien „nicht angebracht". Kapitalpuffer aufbauen und ausreichend Cash vorhalten, statt die Verschuldung hochzutreiben. Niemand denkt gern in Störfallszenarien. Aber darum geht es: für alle möglichen Ernstfälle so weit gerüstet zu sein, dass man nicht untergeht.

Je wilder die Welt wird, desto wichtiger wird Widerstandsfähigkeit. Zuallererst heißt das: schnelle, eindeutige Entscheidungswege etablieren, bei Unternehmen genauso wie bei staatlichen Institutionen.

Komplexe Strukturen wie der deutsche Föderalismus und die Europäische Union müssen einfacher werden. Mehr Effektivität bedeutet auch weniger Einspruchsrechte. Bislang war etwa unklar, wer im deutschen Bund-Länder-Gestrüpp fremde Drohnen über sensiblen Einrichtungen bekämpfen soll. Ob das neue Luftsicherheitsgesetz der Bundeswehr einen effektiven Einsatz im Inland ermöglicht, wird sich zeigen.

Dass auf Ebene der Europäischen Union bei zentralen sicherheitspolitischen Fragen einzelne Mitgliedstaaten immer noch ein Vetorecht haben, ist ein gefährlicher Anachronismus. Die Eurozone wiederum muss Formen enger finanzieller Solidarität etablieren, weil Europa im Konfliktfall nicht auseinanderbrechen darf. Klar, damit gehen schwierige finanzpolitische Anreizwirkungen einher. Aber die Alternative, im geopolitischen Ringen unter die Räder zu kommen, ist ungleich problematischer.

Don't mention the war? Ignoranz ist kein Ersatz für Strategie.

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.

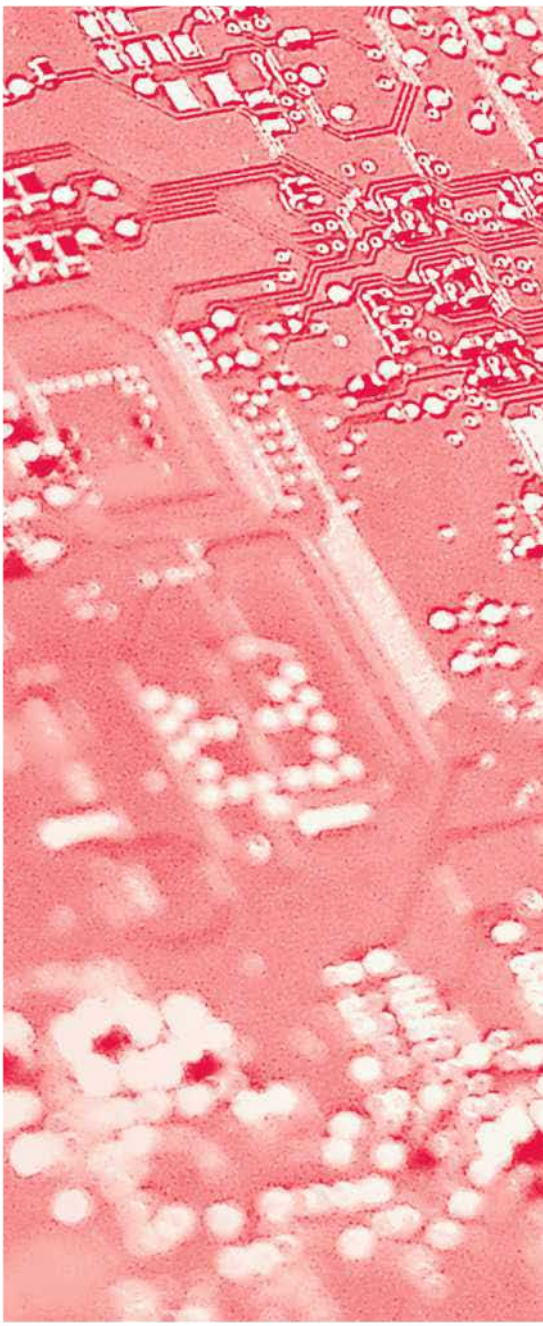
Die Vorteile für den neuen Leser:

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

KAMPF UM DIE CYBER-BURG

Immer perfider, immer massiver. Das Risiko von Cyberattacken wächst. Die Chancen für IT-Sicherheitsanbieter sind so groß wie die Gefahren für Aktieninvestoren. Denn der Markt wandelt sich rasant.



Erik Swords hat als Manager des Fonds Allianz Cyber Security schon viel gesehen. Doch neuerdings kämpfen die Spezialisten, in die er investiert, gegen einen Feind, der kaum auszuspähen ist. Swords beschreibt es so: Der Angreifer setze sich zur Frühstückszeit an einen beliebigen Rechner in einem überfüllten Büro und tippe beiläufig einen Programmierbefehl für einen KI-Agenten ein. Zum Beispiel: „Brechen Sie in die Firma X ein und stehlen Sie das geistige Eigentum." Den Rest erledigt die KI binnen Minuten, so Swords. „Eine kompromittierte Identität wird zum Generalschlüssel."

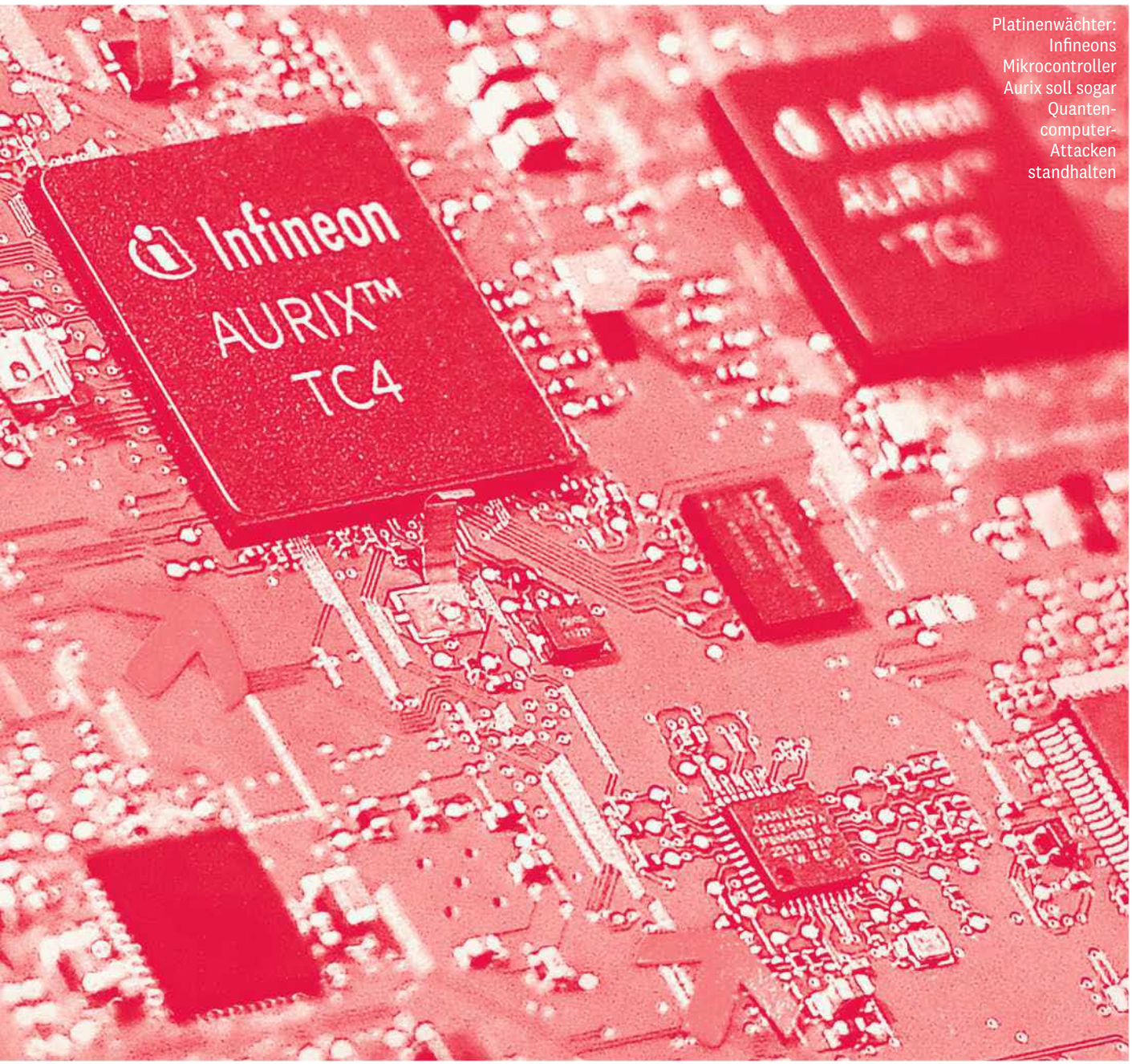
KI kann selbstständig Angriffe ausführen, immer schneller und umfassender. Die einzig gute Nachricht: Auch die Abwehr nutzt KI-Tools, um Anomalien zu erkennen. „Der Kampf um digitale Sicherheit wird zu einem Wettrennen autonomer Systeme", sagt Swords. Und daran lässt sich prächtig verdienen.

Denn Wachstum ist für die Branche der Cyberabwehrspezialisten nahezu garantiert. Auch für Investoren ist sie deshalb besonders reizvoll. Längst geht es nicht mehr nur darum, einige Hacker abzublocken. „Der Markt für Cybersicherheit bleibt eines der resilientesten Segmente im Technologiesektor", urteilt der Vermögensverwalter Allianz Global Investors (AGI) im aktuellen Fondsausblick. „Es geht inzwischen um die Absicherung der Funktionsfähigkeit ganzer Nationen und Volkswirtschaften." IT-Angriffe seien Teil der hybriden Kriegsführung geworden. Viele der Gegner, so formulieren die Analysten ohne Umschweife, seien „staatlich gefördert und finanzstark".

Differenzierung ist allerdings geboten: Nach starken Kursanstiegen haben viele Cybersecurity-Unternehmen an der Börse seit dem Herbst Einbrüche erlebt. Langfristig ist für Fondsmanager und Privatanleger die Frage elementar, womit Angreifer am besten geblockt werden. Sicherheitssoftware setzt seit jeher an den Schnittstellen zur digitalen Außenwelt an. Stark im Kommen ist neue Hardware, die angeblich selbst KI und künftig auch Quantenrechner nicht knacken können.

Wie ernst Topführungskräfte mittlerweile die Lage an der Cyberfront nehmen, zeigt der „CEO & Board Confidence Monitor 2026" der Personalberatung Heidrick & Struggles: Mehr als 1900 CEOs, Vorstände und Aufsichtsräte aus unterschiedlichen Branchen und Regionen gaben Auskunft darüber, was sie um den Schlaf bringt. Bei der Frage nach den „größten Problemen" im Jahr 2026 für das eigene Unternehmen nannten 31 Prozent Cybersecurity-Risiken – vor zwei Jahren waren es erst 21 Prozent.

Foto [M]: Frank Hoermann / Sven Simon / IMAGO



Platinenwächter: Infineons Mikrocontroller Aurix soll sogar Quantencomputer-Attacken standhalten

Als digitales Trommelfeuer prasseln die Attacken auf die IT-Systeme der Wirtschaft und der staatlichen Institutionen. Allein die Deutsche Bundesbank erlebe „jede Minute mehr als 5000 Cyberangriffe“, berichtete deren Präsident **Joachim Nagel** (59) Anfang des Jahres dem „Tagesspiegel“. Selbst die Sicherheitssysteme großer Organisationen werden immer wieder von Angreifern überlistet. So wurde erst im Februar das Buchungssystem der Deutschen Bahn lahmgelegt. Die Schäden sind enorm: Laut einer aktuellen IBM-Studie koste ein Datenleck das betroffene Unternehmen im Schnitt 4,9 Millionen Dollar.

Für eine gute Absicherung scheint da kaum ein Preis zu hoch. Und doch überwog an der Börse zuletzt die Skepsis: Die fast panische Abkehr von der gesamten Softwarebranche, deren Geschäftsmodelle durch KI grundlegend erschüttert werden könnten (siehe Seite 22), erfasste selbst die Cybersecurity-Experten.

Besonders die sogenannten Pure-Play-Unternehmen verloren stark. „Die Geschäftszahlen der großen Anbieter haben nicht einmal negativ überrascht“, sagt **Johannes Jacobi** (51), Produktspezialist bei AGI. Die Aktien der meist in den USA beheimateten Cyberabwehr-Fachfirmen litten trotzdem. 25 bis 30 Prozent verloren etwa Crowdstrike, Palo Alto Networks und Cloudflare seit Ende Oktober 2025 – allesamt führende Experten für den Schutz von Netzwerken und auch Topholdings der Cybersecurity-Fonds.

Der Kosmos dieser Branche sei aber gerade wegen seiner Dynamik ➤

Renditechance Sicherheit

Beispiele für Fonds, die sich auf Cybersecurity spezialisiert haben

Name	WKN	Beschreibung	Ein-Jahres-Rendite[1]	Drei-Jahres-Rendite[1]	Laufende Kosten[1] p. a.	Fondsgröße[2]	Morningstar-Rating
Gemanagte Fonds							
Allianz Cyber Security	A2QL9U	Schwerpunkt bei großen US-Titeln; ausschüttend	-17,0	37,7	2,1	376	⬓⬓⬓
Cybersecurity Leaders	A3D058	Hält auch größere Hardwaretitel; ausschüttend	-6,3	50,6[3]	2,1	31	–
ETFs							
First Trust Nasdaq Cybersecurity	A2P4HV	Tech und Services (US-Anteil 75 %); thesaurierend	-15,4	31,1	0,6	890	⬓⬓⬓
WisdomTree Cybersecurity	A2QGAH	Tech und Services (US-Anteil 70 %); thesaurierend	-22,6	24,9	0,45	282	⬓⬓

1 | In Prozent; 2 | in Millionen Euro; 3 | am 13.4.2023 aufgelegt.
Quelle: Justetf, mm-Recherche, Stand 2.3.2026

Tabelle: manager magazin

attraktiv, sagt Jacobi. Die heute großen Namen hätten klein begonnen und seien rasant gewachsen. Wichtig sei, die Zukunftsthemen früh zu besetzen. Einer der Trends: „Es geht zunehmend um das Steuern von Zugangsberechtigungen und das Verhindern von Identitätsdiebstahl."

Wachstum durch Zukäufe

Vielversprechende Anbieter auf diesem Gebiet werden gern einverleibt. So kaufte Palo Alto Networks kürzlich das im Identitätsmanagement starke israelische Unternehmen CyberArk Software. „Der Markt ist sehr agil und bietet auch Anbietern Chancen, die zunächst nur in einem Teilbereich operieren", sagt Jacobi. Als Investor verhalte man sich opportunistisch und schichte nach Bedarf rasch um. Der Fonds Allianz Cyber Security wird seit 2022 vom Partner Voya Investment Management betreut und von AGI weitervertrieben.

„Pure Play hat jahrelang gut funktioniert", urteilt **Dirk Althaus** (43), der seit April 2023 den Fonds Cybersecurity Leaders der ICM Investmentbank steuert. Er sieht das Feld in einem grundlegenden Wandel: „Die physikalische Sicherheit in den Chips wird immer wichtiger." Althaus kommt aus der Praxis, der Fachinformatiker war mehr als zehn Jahre lang für verschiedene Cybersicherheitsfirmen im Vertrieb tätig. Dass der Schutz zunehmend ein Hardwarethema wird, spiegeln seine beiden Toppositionen wider: Die Halbleiterriesen Nvidia und TSMC sind im Fonds mit je rund 5 Prozent vertreten.

Auch der deutsche Chiphersteller Infineon ist heute auf dem Radar. Denn Infineon verspricht quantensichere Produkte, wie **Thomas Rosteck** (60), Chief Security Advisor des Unternehmens, erklärt: „Wir müssen heute antizipieren, welche Art von Attacken in zehn Jahren zu erwarten sind." Cyberkriminelle machen sich jeden Technologiesprung zunutze. „Wenn ein heutiger Rechner Zehntausende Jahre benötigt, um bestimmte Verschlüsselungsalgorithmen zu brechen, wird das ein Quantencomputer voraussichtlich in wenigen Minuten schaffen", sagt Rosteck.

Ein neues Verfahren soll auch Angriffen durch Quantencomputer standhalten. So ermöglichen die sogenannten PSoC-Mikrocontroller von Infineon Post-Quanten-Kryptografie. Auch die für die Autoindustrie entwickelten Mikrocontroller Aurix und Traveo unterstützen diese Technologie. Mikrocontroller sind eine Art kleine Computer auf einem Chip, sie steuern etwa Motoren in Produktionshallen. Die Produktkategorie Control & Connectivity, zu der die Mikrocontroller gehören, machte zuletzt rund 35 Prozent des Infineon-Umsatzes von knapp 14,7 Milliarden Euro aus. Im Weltmarkt für Mikrocontroller sieht sich Infineon mit rund 23 Prozent Marktanteil auf Platz eins. Man wuchs in dem Segment seit 2015 um knapp 13 Prozent pro Jahr.

EU-Kommissionspräsidentin **Ursula von der Leyen** (67) kurbelt den Markt weiter an – mit dem neuen Cyber Resilience Act (CRA). Ab Ende 2027 verpflichtet die EU Hersteller von Hard- und Software, mögliche Sicherheitsrisiken über den gesamten Lebenszyklus zu berücksichtigen. „Security by Design" nennt Infineon-Experte Rosteck das Leitbild: „Man muss bei jedem IT-System von Anfang an überlegen, wie Security integriert wird." Auch dank des CRA steige das Problembewusstsein allenthalben. „Wir sprechen plötzlich auch mit Kunden, die sich vorher mit dem Thema Security gar nicht so sehr auseinandergesetzt haben."

Wo die Gefahr wächst, steigen auch die Budgets. Die Marktforscher von Gartner erwarten, dass die Ausgaben für Cybersicherheit von 2024 bis 2029 im Schnitt um 10,8 Prozent jährlich zulegen. Zugleich verschärft sich aber auch der Wettbewerb. „Der Markt für Cybersicherheit ist umkämpft", sagt ICM-Portfoliomanager Althaus. Die Riesen der IT liefern in ihren Produkten zunehmend den Schutzmantel gleich mit und wollen so das Anflanschen von Spezialistenlösungen überflüssig machen.

Auch die Rüstungskonzerne entdecken Cybersecurity. Der Militär- und Luftfahrtspezialist



„Der Markt ist sehr agil": Produktspezialist **Johannes Jacobi**, Allianz Global Investors



Security by Design: Infineon-Berater **Thomas Rosteck** sieht Impulse durch neue EU-Regeln

Fotos [M]: Daniel Banner / Allianz, Infineon Technologies

Thales etwa macht schon gut 17 Prozent des Umsatzes von 22,1 Milliarden Euro mit dem Bereich Cyber & Digital. Ende 2023 kauften die Franzosen den US-Spezialisten Imperva für 3,6 Milliarden Dollar. „Thales ist damit zum größten Cybersecurity-Anbieter in Europa geworden“, sagt Fondsmanager Althaus.

Schutz für Flugzeuge und Züge

Ein Unternehmen, das er neu ins Portfolio seines Cybersecurity Leaders geholt hat, will Hardware unangreifbar machen: Kontron, eine TecDax-Firma aus Österreich, beschäftigt sich schon seit einem Vierteljahrhundert mit Maschinensteuerungen, dem Herzstück des Internet of Things (IoT). „Weil diese Systeme zunehmend ins Internet eingebunden sind, wurde für uns das Thema Cybersecurity immer wichtiger“, erklärt CEO **Hannes Niederhauser** (63). Mit seinem Betriebssystem Kontron OS, von dem schon etwa vier Millionen „am Feld“ seien, will er Roboter, Flugzeuge und Züge schützen.

Niederhauser hat auf einem Supermarktparkplatz geparkt und im Auto sein Smartphone aufgebaut, um per Videogespräch seine Arbeit zu erklären. „Ein Zug ist ja im Grund ein rollendes Handy“, sagt er. „Ist Gefahr im Verzug, muss der Fahrer reagieren, im Extremfall übernimmt die Fernsteuerung. Sie ist sicherer.“ Kontron verkauft Kommunikationssysteme und Basisstationen für die Kontrolle und Steuerung von Hochgeschwindigkeitszügen. „Mittlerweile haben wir da über 50 Prozent Marktanteil in Europa“, sagt Niederhauser – Tendenz stark steigend. Denn man habe sich „als führender Anbieter“ dem neuen europäischen 5G-basierten Bahnkommunikationsstandard FRMCS verpflichtet. „Ich weiß, das klingt sehr selbstbewusst“, sagt Niederhauser. „Aber nach unserem Kenntnisstand ist das System nicht hackbar.“ Bei Frankreichs Staatsbahn SNCF sei man tief in den täglichen Betrieb eingebunden; Beim vollautonomen Fahren von Bau- oder Erntefahrzeugen sei man ebenfalls im Geschäft, etwa mit Caterpillar.



Enge Kooperation: Bundesinnenminister **Alexander Dobrindt** (l.) unterzeichnete im Januar in Israel einen Cyber- und Sicherheitspakt mit Premier **Benjamin Netanyahu**



Beim Internet of Things am Zug: Kontron-CEO **Hannes Niederhauser**

Auch Kontron kämpft verstärkt mit KI gegen Eindringlinge. „AI Shield“ heißt eine neue Lösung, die Maschinennetzwerke absichern soll. „Der Zustand des Netzwerks wird in ein Bild transformiert“, erklärt Niederhauser. „Dieses Bild prüfen wir mit KI permanent auf Veränderungen. Wenn auch nur ein Bit außerhalb des normalen Verhaltens läuft, merkt das meine KI.“

Binnen Millisekunden isoliere AI Shield einen Hacker, der etwa einen Schweißroboter in einer Fabrik gekapert hat. „Zugbrücke hochfahren, Sicherheitstür nach innen hochfahren – fertig“, beschreibt Niederhauser die Reaktion. „Die anderen Roboter können problemlos weiterarbeiten.“ Sein Leitbild bezeichnet er als „Windows für Maschinen“. Der Unterschied: Eine Microsoft-Lösung biete „so viele Fenster und Türen“, dass seine geschulten Leute „sich eins lachen und mit einer Erfolgsquote von 100 Prozent reinkommen“. Seine eigene, Linux-basierte Software habe dagegen nur einen Kontaktpunkt mit der digitalen Außenwelt. „Wie eine Burg.“

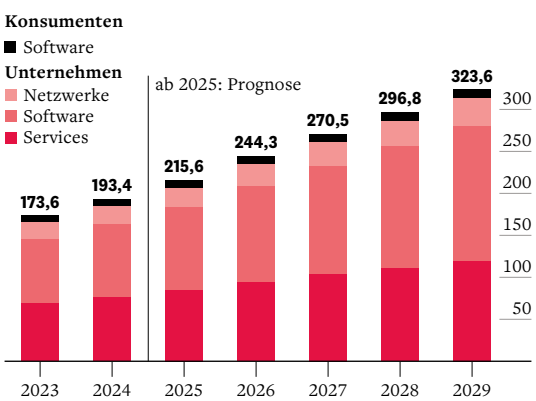
Die Kontron-Aktie litt zuletzt, das 52-Wochen-Hoch von knapp 29 Euro ist weit entfernt. Einen Vertrauensbeweis lieferte jüngst die taiwanische Ennoconn, eine Tochter des Techgiganten Foxconn. Der bereits mit rund 28 Prozent investierte Großaktionär kaufte weitere Anteile für 6,8 Millionen Euro. „Strategisch hilft uns Foxconn sehr stark“, sagt Niederhauser. Kontron kaufe dort für 70 Millionen Euro im Jahr ein – „billiger als das woanders möglich ist.“

Privatanleger sind kaum in der Lage, einzelne Cybersecurity-Aktien einzuschätzen. Für Käufe ohne profunde Marktkenntnis sei diese Branche zu volatil, mahnt Fondsmanager Althaus: „Kaufen und halten – das ist hier schwierig.“ Sich selbst vertraut er schon: Knapp ein Drittel seines eigenen Vermögens habe er in seinen Fonds gesteckt.

Thomas Mersch/Stefan Merx

Wachstumsbranche

Marktvolumen für Cybersicherheit[1], weltweit, in Mrd. Dollar



1| Stand: Juli 2025.
Quelle: Gartner

Grafik: **manager magazin**

Fotos [M]: Laurin Schmid / BMI, Kontron

GELDANLAGE FÜR ...

HEDONISTEN

Schwebende Kapseln

Futuristisch, farbstark, organische Formen: Das Design des Space Age steigt im Kurs.

Mit dem „Sputnik 1"-Satelliten begann 1957 das Rennen um die Macht im All. Es inspirierte Science-Fiction-Literatur, TV-Serien wie „Star Trek" – und die Inneneinrichtung der 1960er. Space Age heißt die Design-Ära, in der futuristische Kunststoffmöbel in organischen Formen entstanden. Etwa die ikonischen Sessel „Ball" (1963) und „Bubble" (1968) des finnischen Designers **Eero Aarnio**. Kapseln, die im Raum zu schweben scheinen. In den 1970ern setzte die Ölkrise den oft farbstarken Polyester-Fantasien ein Ende. Die kurze Produktionsphase macht das Investieren interessant. So kostet ein „Ball" von Asko, dem Unternehmen, das ihn bis 1973 baute, 8500 Euro; das Modell der Firma Adelta, die 1991 die Lizenz erwarb, 3000 Euro. Ende des 20. Jahrhunderts feierte Space Age ein Revival (der „Ball Chair" spielte eine tragende Rolle im Blockbuster „Mars Attacks!"). Jetzt deuten Space-Age-Ausstellungen wie die des Vitra Design Museum bei Basel (noch bis 10. Mai) auf ein zweites Comeback.



Der Space-Star: „Ball Chair" von Aarnio



Verena Richter ist Journalistin und liebt Design. Sie schreibt auch für „Salon".

UNERSCHROCKENE

KI-Hoffnung

Drucker-Urgestein mit Kick: HP Inc.

Der sich anbahnende KI-PC-Boom könnte den Hardware-Dino wieder auf Trab bringen. Seine Margen im Druckergeschäft sind ohnehin solide, die Bewertung ist nach den massiven Kursverlusten der vergangenen Monate attraktiv. Hinzu kommen stabiler Cashflow, Dividenden und Aktienrückkäufe. Value-Investoren und Hedgefonds schlugen bei HP Inc. zuletzt bereits zu.

KOPFMENSCHEN

War on MASH

Die US-Pharmafirma Madrigal startet den Kampf gegen die Volksseuche Fettleber.

Bis vor ein paar Monaten war mir das Akronym MASH (**M**obile **A**rmy **S**urgical **H**ospital oder auf Deutsch: mobiles Feldlazarett) nur als Titel einer in den frühen 70er-Jahren gedrehten Militärklamotte geläufig. Dass es auch für Metabolic Dysfunction-Associated Steatohepatitis – oder in unserem Sprachgebrauch kurz Fettleber – steht, weiß ich erst, seit ich auf das US-Pharmaunternehmen Madrigal gestoßen bin. Die Nasdaq-Firma hat seit 2024 mit Rezdiffira das erste zugelassene Medikament gegen die neue Volksseuche auf dem Markt.

Die Ursache liegt nicht nur im dauerhaft überzogenen Alkoholkonsum, sondern wird zunehmend durch den fehlerhaften Aufbau der alltäglichen Nahrungskette ausgelöst. Gerade Menschen, die sich gesund ernähren und auf Fruchtsäfte und Smoothies schwören, zählen zur Risikogruppe. Den in Orangen oder Maracujas enthaltenen Zucker baut das menschliche Stoffwechselsystem nur unzureichend ab. Der Rest lagert sich als Fett in der Leber ab. Das Tückische: Auch schlanke Menschen trifft es. Gesundheitsexperten schätzen, dass die so gebildete Fettleber bei nur 10 Prozent der Erkrankten diagnostiziert wird.

50 % könnte der **Umsatz** pro Jahr wachsen.

Der von Madrigal entwickelte Wirkstoff setzt direkt an den Ursachen an und verhindert Fettpolster durch Fruchtzucker. Die klinischen Daten sehen überzeugend aus: Bei rund der Hälfte der Patienten mit mittelschwerer Erkrankung führte die Therapie zu einer Fettreduktion von über 30 Prozent.

Zwei Jahre nach dem Roll-out hat der Bestseller die Umsatzhürde von einer Milliarde Dollar bereits in Sichtweite, auch die Gewinnschwelle rückt näher. Schon heute ist das bilanzielle Eigenkapital von rund 600 Millionen Dollar an der Börse mehr als 10 Milliarden Dollar wert.

Ende 2026 sollte die schwarze Null stehen, bei zu erwartenden Umsatzzuwächsen von rund 50 Prozent per annum. Nach dem Start in Deutschland geht die globale Expansion in die nächste Runde. Für Value-Anleger hoch spannend: ein ungeschliffener Edelstein, der bald mit echten Gewinnen glänzen dürfte.



Hendrik Leber zählt zu den angesehensten Value-Investoren der Republik.

Fotos: Andreas Sütterlin / Vitra Design Museum, privat, PR

#FFWD26

Am 5. und 6. Mai bringen wir in Hamburg den Journalismus von Finance Forward und manager magazin auf die Bühnen des **OMR Festivals**. Erlebe die wichtigsten Köpfe der **Fintech-, Banken- und Kryptoszene** live, wie Christian Sewing, Bettina Orlopp und Lars Klingbeil.



Christian Sewing
CEO, Deutsche Bank

Bettina Orlopp
CEO, Commerzbank

Lars Klingbeil
Vice-Chancellor of Germany & Federal Minister of Finance

HIER TICKET KAUFEN & VORTEILE SICHERN MIT DEM CODE:

„FFWD26"

Sicher dir **exklusive Vorteile** – inklusive eines **persönlichen Meet & Greets mit der Chefredaktion des manager magazins** auf dem OMR Festival! Erfahre Top-Trends und Stories aus erster Hand. Inkl. der **aktuellen Ausgabe des manager magazins** sowie einem Monat **kostenlosen Zugang zu manager+**.

FINANCE FWD BY manager magazin OMR

Der härteste Job ihres Lebens





Millionen für die Forschung: Zwei Söhne von **Gabriele Ströck** leiden an ME/CFS. Dass es keine heilenden Medikamente gibt, mag die Bäckereiunternehmerin nicht hinnehmen.

Rund 650.000 Menschen in Deutschland sind an ME/CFS erkrankt. Betroffenen fehlt oft jede Energie. Weil die Krankheit kaum erforscht ist, übernehmen wohlhabende Familien, was der Staat nicht schafft. Sie spenden Millionen, gründen Stiftungen – und kämpfen für ihre Angehörigen.

Foto: Helena Lea Manhartsberger / manager magazin

Als Unternehmerin ist es **Gabriele Ströck** (65) gewohnt, zu entscheiden und Probleme zu lösen. Wenn die Geschäftsführerin einer der größten Bäckereiketten Österreichs mit rund 80 Filialen ein Ziel vor Augen hat, geht sie es an. Doch als ihr jüngster Sohn **Christoph** (heute 38) schwer erkrankt, muss sie erkennen: Hier gibt es eine Herausforderung, die sie weder mit Motivation noch mit Geld lösen kann.

Jahrelang kann kein Mediziner erklären, was ihrem Sohn immer mehr Energie raubt, das Gehirn vernebelt und ihn langsam zum Pflegefall macht. Selbst Zähneputzen wird für Christoph Ströck zur Qual. Erst die Reise zu einem Spezialisten der Stanford University bringt eine Diagnose für den jungen Mann aus Wien: ME/CFS, eine schwere Multisystemerkrankung.

Auslöser sind meist virale Infektionen, etwa mit Influenza, dem Epstein-Barr-Virus und in jüngster Zeit vor allem mit Corona. So kommt es, dass allein in Deutschland die Patientenzahlen seit Pandemiebeginn Schätzungen zufolge von etwa 250.000 Menschen auf rund 650.000 in die Höhe geschossen sind. Und mit jeder neuen Coronawelle steigen die Zahlen weiter. Eine komplette Heilung ist sehr selten; viele Betroffene werden mit der Zeit immer schwerer krank. Anders als etwa bei Krebs, Diabetes oder Multipler Sklerose mangelt es bei ME/CFS an allem: Es fehlen Medikamentenforschung, zugelassene Therapien und spezialisierte Ambulanzen.

Betroffen sind alle Altersklassen. Vorstände werden aus ihrem gewohnten Leben gerissen, Spitzensportler wie der frühere Bundesligaprofi **Olaf Bodden** (57) müssen plötzlich ihre Karriere beenden. Und junge Menschen wie Christoph Ströck können weder studieren noch arbeiten. Eine Studie der ME/CFS Research Foundation in Zusammenarbeit mit der Risikoberatung Risklayer schätzt den volkswirtschaftlichen Schaden auf 63 Milliarden Euro allein im Jahr 2024 (siehe auch den Kasten auf Seite 120).

Als „Staatsversagen" bezeichnet der ehemalige Gesundheitsminister **Karl Lauterbach** (63; SPD) den Umgang mit ME/CFS-Kranken angesichts dieser Ausmaße. In einem Interview mit dem SPIEGEL im vergangenen Sommer nannte er die staatliche Förderung zur Erforschung der Krankheit „völlig inakzeptabel". Man streite über Summen von 10 bis 15 Millionen Euro, aber, so Lauterbach: „Wir müssten mindestens eine Milliarde Euro investieren."



Familienfoto aus gesunden Zeiten: Vater **Gerhard Ströck** (2. v. r.) mit den Söhnen **Christoph**, **Philipp** und **Michael** (v. l.) in der Backstube

Tatsächlich kündigte die Bundesregierung im Herbst eine „Nationale Dekade gegen postinfektiöse Erkrankungen" an, zu denen Long Covid und ME/CFS gehören. Von 2026 bis 2035 will sie insgesamt 500 Millionen Euro in klinische Studien, Genomsequenzierung und andere Projekte investieren.

Doch Familien wie jene von Christoph Ströck sagen: Die staatliche Hilfe ist viel zu gering – in Deutschland wie in Österreich – und kommt viel zu spät. Hochvermögende nehmen deshalb Millionen in die Hand, um Forschung zu beschleunigen und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu unterstützen. Das manager magazin hat besonders umtriebige Spender getroffen und beschreibt ihren Kampf für schnellere Forschungsfinanzierung, gegen die Trägheit des Gesundheitssystems – und vor allem gegen die Zeit. Die stillen Mäzene der ME/CFS-Forschung gründen Stiftungen, trommeln für mehr Sichtbarkeit und versorgen die Wissenschaft mit Fördermitteln.

Wer sind diese privaten Großspender – und was können sie bewirken?

Jahrzehntelang drehte sich das Leben von Gabriele Ströck vor allem um

Fotos: Helena Lea Manhartsberger / manager magazin, Niklas Grapatin / manager magazin

den Familienbetrieb: etwa um den Aufbau neuer Bäckereifilialen, einer Barista-Akademie und eines Nachhaltigkeitskonzepts. Doch nun bestimmt seit Jahren ME/CFS ihren Alltag. Christoph ist der jüngste von drei Söhnen, schwerst betroffen und auf Vollzeitpflege angewiesen. Ausgelöst wurde die Krankheit durch eine unbekannte Infektion. Seit Jahren liegt er in einem abgedunkelten, geräuschgedämmten Zimmer. Sein Bruder **Philipp** (41) hat ähnliche Symptome entwickelt, wenn auch nicht ganz so schwer. Offenbar hat die Krankheit auch eine genetische Komponente. Gabriele Ströck fasst es so zusammen: „Es ist eine Katastrophe für unsere ganze Familie."

Immerhin konnten die Ströcks auf die teure Spurensuche gehen, den Flug in die USA zahlen, Professoren kontaktieren. „Unsere Familie ist privilegiert und finanziell abgesichert", sagt Gabriele Ströck. Trotzdem nützt ihnen ihr Geld oft gar nichts. „Ganz einfach, weil es keine Versorgung gibt und keine Therapie", fasst sie die desolate Lage der Betroffenen im Land zusammen.

Ihre einstige Hilflosigkeit hat die Familie in Aktion umgewandelt. Anfangs spendet sie recht unsystematisch aus ihrem Privatvermögen, mal hier, mal da, an einzelne Betroffene und für die Forschung. 2020 rufen die Ströcks die heutige WE&ME-Stiftung ins Leben, die Spenden für die medizinische Erforschung und Bekämpfung von ME/CFS und anderen postviralen Erkrankungen sammelt.

Seitdem hat die Organisation nach eigenen Angaben rund 2,3 Millionen Euro vor allem in Forschungsprojekte investiert – vom Aufbau der ersten österreichischen Biobank für ME/CFS-Proben über Forschungsstipendien bis hin zu Awareness-Kampagnen. Die Verwaltungskosten der Stiftung trägt die Familie. Staatliche Förderorganisationen in Österreich wie FWF oder WWTF vervielfachen die eingenommenen Spendengelder, erklärt Gabriele Ströck: „Das ist für Spenderinnen und Spender ganz wichtig, weil ihr Geld dann noch mehr Impact hat."



Auch mit ihrem Unternehmen sammelt die Unternehmerfamilie Geld. Sie veranstaltet Spendenläufe, Benefizkonzerte und Charity-Aktionen, schaltet TV-Spots und leitet einen Teil der Erlöse aus dem Verkauf des „Christophbrots" – entwickelt von Christoph und Philipp Ströck vor ihrer Erkrankung – an die Stiftung weiter. Dass ohne private Spender wie sie in Österreich kaum Forschung betrieben werde, sei jedoch „absolut frustrierend", findet Gabriele Ströck.

Der Mann hinter der „Lemon Challenge"

Einer der umtriebigsten Spendensammler in Deutschland ist der Hamburger **Jörg Heydecke** (57). Von **Václav Havel** hat er sich das Motto geborgt: „Hoffnung ist nicht die Überzeugung, dass etwas gut ausgeht, sondern die Gewissheit, dass etwas Sinn hat – egal wie es ausgeht."

Nach diesem Credo arbeitet er beharrlich. Die von Heydecke 2022 gegründete ME/CFS Research Foundation ist einer der zentralen Akteure in Deutschland, wenn es um die private Forschungsförderung für ME/CFS geht. Heydecke vernetzt Wissenschaftlerinnen mit Bundestagsabgeordneten, spricht mit potenziellen Großspendern, organisiert Konferenzen für Mediziner, trommelt in den sozialen Medien für mehr Aufmerksamkeit und Spendengelder. Aus seiner Stiftung stammt die Idee für die #LemonChallenge ME/CFS, bei der Prominente wie die Grünen-Bundestagsabgeordnete **Ricarda Lang** (32), Arzt und TV-Moderator **Eckart von Hirschhausen** (58) oder Musiker **Rolf Zuckowski** (78) medienwirksam in eine Zitrone bissen, um auf die ausweglose Lage von ME/CFS-Patienten hinzuweisen.

„Ich habe die Stiftung nicht gegründet, weil ich besonders geeignet oder besonders berufen bin", betont der ehemalige Unternehmensberater. „Ich habe sie gegründet, weil niemand anders es getan hat." Vor zehn Jahren erkrankt sein damals 15-jähriger Sohn ➤

an ME/CFS. Er bricht die Schule ab, auch weil er sich nichts mehr merken kann. „Es war schlimm, mitzuerleben, wie es ihm immer schlechter ging“, erinnert sich sein Vater, „wie bei einem Handy, dessen Akku nur noch auf 5 oder 10 Prozent aufgeladen wurde.“ Wie alle Erkrankten muss der Sohn seitdem aufpassen, dass er sein Energiebudget nicht überschreitet.

Als seine damalige Frau im Internet auf die Diagnose ME/CFS stößt, beginnt Heydecke selbst zu recherchieren. „Ich bin Unternehmensberater geworden, weil ich es spannend fand, knackige Probleme zu lösen“, erinnert er sich. „Aber ich habe es nicht für möglich gehalten, dass es mit allen Ressourcen, die uns zur Verfügung stehen, nicht möglich ist, aus dieser Krankheitssituation herauszukommen.“ Zwei Jahre später verkauft der Diplom-Kaufmann die Unternehmensberatung, die er mit Partnern gegründet hatte, an einen Konzern – und sucht eine neue Aufgabe. Er beginnt zu reisen, besucht Wissenschaftlerinnen, Wissenschaftler und Stiftungen in ganz Deutschland. Er möchte verstehen, warum es kaum Forschung zu ME/CFS gibt – und gründet am Ende selbst eine Stiftung.

Eine „Verpflichtung, sich zu engagieren“

Heydecke hat bis heute nach eigenen Angaben einige Hunderttausend Euro aus seinem Privatvermögen für die Zwecke der Stiftung ausgegeben. Insgesamt hat seine ME/CFS Research Foundation bislang mehr als 4 Millionen Euro eingeworben und 1,8 Millionen in Forschungsprojekte investiert. Mindestens weitere 2 Millionen Euro wird die Stiftung ab Juli investieren, laut Heydecke „das bislang größte private ME/CFS-Förderprogramm in Europa“.

„Ich bin fest davon überzeugt“, sagt Jörg Heydecke, „dass man diese Krankheiten irgendwann heilen kann. Vielleicht in drei, in fünf oder in zehn Jahren, zumindest für einen hoffentlich großen Teil der Betroffenen.“ Aber dafür müssten Politik und Pharmabranche schneller handeln. Oder Heydecke noch mehr Hochvermögende von seiner Mission überzeugen. „Wenn man wirtschaftlich auf der sonnigeren Seite des Lebens landet, hat man einfach die Verpflichtung, sich für die Gesellschaft zu engagieren“, findet er.

Auch Kleinstspenden sind Heydecke willkommen, und so richtete die Stiftung kürzlich ein „Spendenabo“ ein, das schon bei 5 Euro im Monat beginnt.

Was ist ME/CFS?

Die Bezeichnung Myalgische Enzephalomyelitis/Chronisches Fatigue-Syndrom (ME/CFS) führt auf eine falsche Fährte, denn nur müde oder erschöpft sind Erkrankte nicht unbedingt. Typisch für ME/CFS ist eine krankhafte Belastungsintoleranz, die Post-Exertionelle Malaise (PEM): Schon geringe körperliche oder geistige Anstrengungen können eine oft tagelange Zustandsverschlechterung (Crash) auslösen, mit starken Schmerzen, Kreislaufproblemen, Brain Fog und vielen anderen Symptomen.

Der britische Journalist **George Monbiot** (63) bezeichnete den Umgang mit ME/CFS als „größten medizinischen Skandal des 21. Jahrhunderts“. Weltweit gibt es vermutlich weit mehr als 40 Millionen Betroffene, doch eine angemessene Behandlung erhält kaum jemand. Erkrankte berichten immer wieder von Psychologisierung durch Mediziner, die ihnen ihre körperlichen Symptome nicht glauben und die Diagnose verweigern. Dabei hat die WHO die Krankheit bereits 1969 als neurologisch eingestuft.





Private Spenden machen Forschung oft erst möglich: Charité-Professorin **Carmen Scheibenbogen** (l.) und Professorin **Uta Behrends** von der TU München

„Jeder Beitrag hilft“, sagt Heydecke, denn ein erheblicher Teil der Erkrankten habe kaum finanzielle Spielräume für Spenden.

Auch wenn sich die Bundesregierung mit ihrem Masterplan der Nationalen Dekade nun durchgerungen hat, 500 Millionen Euro bereitzustellen: Es wird lange dauern, bis das Geld ankommt. Und die Frage ist auch: Wo überhaupt? Patientenorganisationen befürchten, dass anfangs vor allem Grundlagenforschung gefördert werden soll, anstatt sofort in die Medikamentenentwicklung einzusteigen. „Die Zeit für Arzneimittelforschung ist jetzt. Klinische Studien müssen unverzüglich starten“, fordert etwa die Elterninitiative „Mein Kind kann nicht mehr“.

Dazu kommt: Schon jetzt geht die Auszahlung des bewilligten Forschungsgeldes viel zu zäh voran. Zum Beispiel die 8 Millionen Euro, die der Bundestag im Haushalt 2024 für eine Therapiestudie am Charité Fatigue Centrum genehmigt hatte. „Wir warten auf das Geld seit anderthalb Jahren“, beklagte sich die Berliner Wissenschaftlerin **Carmen Scheibenbogen** (64) bei einer Anhörung im Bundestag im November 2025. Die Professorin an der Charité gilt als Koryphäe der Forschung zu ME/CFS und Post Covid in Deutschland.

Und die Pharmaindustrie? Die hat offenkundig wenig Interesse an Arzneimittelforschung für ME/CFS. Karl Lauterbach beschrieb das im SPIEGEL so: Aus Sicht eines Medikamentenherstellers liege ME/CFS „in einer Todeszone. Die Krankheit ist nicht so häufig, dass ein Medikament zum Massenprodukt werden könnte.“ Sie komme aber zu häufig vor, um mit einem Medikament für eine seltene Erkrankung astronomische Preise verlangen zu können.

Deswegen hoffen Betroffene auf Menschen wie Rüdiger und Birgit Holzapfel. Sie sind Unternehmer – und so etwas wie das deutsche Pendant zu Familie Ströck. Das Ehepaar aus Baden-Württemberg hat jahrelang Firmen aufgebaut und wieder verkauft. Heute sind die beiden wohl die größten privaten Spender für die ME/CFS-Forschung in Deutschland. Bevor sie sich auf ein Gespräch einlassen, stellen sie klar:

Fotos: Britta Pedersen / dpa / picture alliance, Robert Haas / SZ Photo / picture alliance

„Unsere Familie möchte nicht namentlich genannt werden, weil die an ME/CFS erkrankten Menschen immer noch Stigmatisierung erfahren." Deshalb sind ihre Namen in diesem Artikel geändert. Auch das Geschlecht ihres erkrankten Kindes – mittlerweile Ende 20 – möchten sie nicht nennen.

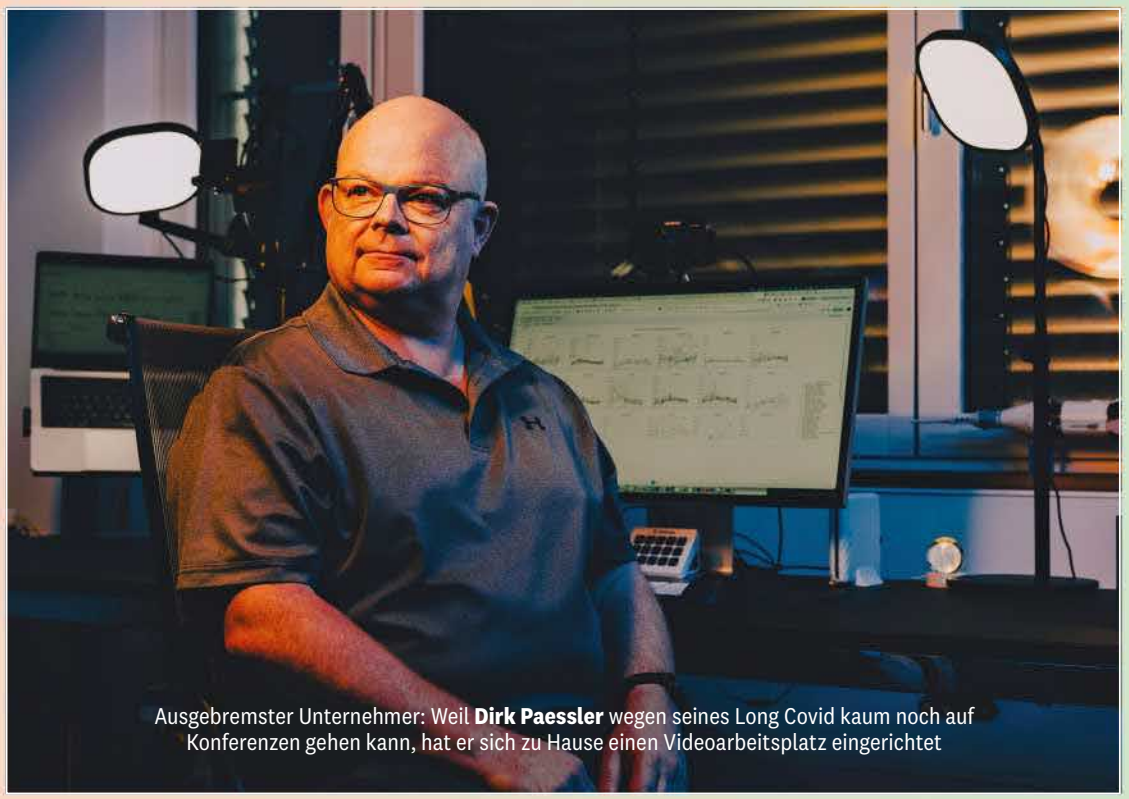
Anders als die Ströcks sammelt die gemeinnützige Stiftung der Holzapfels keine Spenden von Externen ein, sondern erwirtschaftet jährlich eine „substanzielle Rendite", wie Rüdiger Holzapfel sagt. Mehr als eine Million Euro überweisen sie jedes Jahr an Forschungseinrichtungen und haben der Wissenschaft so bisher rund 8 Millionen Euro zukommen lassen.

Als ihr Kind 2017 nach dem Abitur an Pfeifferschem Drüsenfieber erkrankt und sich nicht wieder erholt, sind die Ärzte ratlos. Sie empfehlen, mehr Sport zu machen und über die Erschöpfungsgrenze hinaus zu trainieren. Genau der falsche Ratschlag, wie die Familie heute weiß, denn er verschlimmert die Krankheit noch weiter. Erst eine Onlinesuche bringt Birgit Holzapfel auf die richtige Spur – und auf den Namen von Carmen Scheibenbogen von der Berliner Charité.

„Als wir damals Kontakt zu ihr aufnahmen, sagte Frau Scheibenbogen, sie sei so überlaufen, dass sie nur Patienten aus Berlin und Brandenburg aufnehmen kann", erinnert sich Birgit Holzapfel. „Aber dann hörte sie, dass unser Kind erst 19 ist, und sagte: Kommen Sie einfach vorbei." Der Besuch in Berlin wird zum Wendepunkt im Leben der Familie. Scheibenbogen habe ihnen ein großes Regal voller Leitz-Ordner gezeigt: lauter Anträge auf Forschungsförderung, die sie in den vergangenen Jahren geschrieben habe – die dann aber abgelehnt worden seien. Um ME/CFS kümmere sich kaum jemand im Land, so das Fazit der Professorin.

Auf dem Heimweg beschließt das Ehepaar: „Da müssen wir etwas tun." Es trifft sich gut, dass sie noch nicht so recht wissen, was sie mit ihrer frisch gegründeten Stiftung fördern wollen. Bald ist klar: Das Geld soll der ME/CFS-Forschung zugutekommen.

2019 eröffnet an der Charité unter der Leitung von Scheibenbogen das erste Fatigue Centrum Deutschlands, hauptsächlich finanziert mit dem Geld der Holzapfel-Stiftung. Und weil das Schicksal von Kindern und Jugendlichen dem Ehepaar besonders nahegeht, lenken sie einen Teil der Stiftungseinnahmen an die Kinderklinik der TU München. Dort baut **Uta Behrends** (63), Professorin für pädiatrische Infektiologie und Immunologie, gerade eine Biodatenbank auf, in der Proben von ME/CFS-Patientinnen und -Patienten für spätere Analysen archiviert und Forschenden zugänglich gemacht werden. Inzwischen hat Behrends dort unter anderem mit Spendengeld der Familie Holzapfel das erste und bisher einzige Versorgungszentrum für Kinder und Jugendliche mit ME/CFS in Deutschland eingerichtet. ➤



Ausgebremster Unternehmer: Weil **Dirk Paessler** wegen seines Long Covid kaum noch auf Konferenzen gehen kann, hat er sich zu Hause einen Videoarbeitsplatz eingerichtet

Foto: Marian Lenhard / manager magazin

Wofür die Spendenmillionen konkret gebraucht werden, zeigt sich im Gespräch mit **Dirk Paessler** (57). Schon vor dem Zoom-Call stellt der Impact-Investor aus Fürth klar: Spätestens nach 50 Minuten müsse er auflegen. Paessler leidet an Long Covid mit ME/CFS-ähnlichen Symptomen und braucht schon nach leichten Anstrengungen wie einem Telefonat eine Pause, um keine Verschlechterung zu riskieren. „Pacing" nennt sich diese bewusste Belastungssteuerung – eine der wenigen Strategien, die Long-Covid- und ME/CFS-Erkrankten hilft. Dabei ist Paessler eigentlich niemand, der still herumliegen mag. „Der Unternehmer in mir ist es gewohnt zu sagen: Ich habe eine Idee, jetzt spucke ich in die Hände und mache mal", erzählt er. „Aber mein Körper sagt dann: Nö, du bleibst jetzt auf dem Sofa sitzen."

Einst war Paessler Seriengründer, Mehrheitsinhaber und CEO eines Softwareunternehmens in Nürnberg, das bis heute seinen Namen trägt. Vor zwei Jahren verkaufte er die Firma und konzentrierte sich auf eine Initiative, die sich zum Ziel gesetzt hat, CO_2 aus der Luft zu filtern. Im Dezember 2023 infizierte er sich zum ersten Mal mit dem Coronavirus und entwickelte Long Covid.

Sein Energielevel liegt heute bei etwa 50 Prozent dessen, was er früher leisten konnte – allerdings nur an guten Tagen. An schlechten fühle es sich an „wie eine Mischung aus Grippe, schlimmem Jetlag, Kater und Kopfweh aus der Hölle". Da es keine anerkannten heilenden Therapien gibt, probiert Paessler wie viele andere Patienten immer wieder Neues aus. Aktuell verschaffe ihm eine Sauerstofftherapie in der Druckkammer gewisse Linderung. „Damit funktioniere ich im Alltag besser, aber es bringt keine Gesundung im Sinne von: Ich kann wieder einem geregelten Job nachgehen oder gar eine ganztägige Konferenz besuchen."

Paessler ist ebenfalls zum Experten in eigener Sache geworden. Er hat Hunderte Studien gelesen, verfasst selbst wissenschaftliche Paper und modelliert Infektionszahlen mithilfe von Crowdsourcing-Daten. Und auch er spendet großzügig für die Forschung an Long Covid und ME/CFS – „im deutlich sechsstelligen Bereich pro Jahr", wie er sagt. Sein Geld betrachtet er weniger als mildtätige Gabe denn als „Non-Profit-Investment". Wissenschaftler, die davon profitieren möchten, müssen bereits bewiesen haben, dass sie es aufs nächste Level der Forschung schaffen können. Da agiere er kaum anders als ein Venture-Capital-Geber, betont er.



Geld sammeln für den Jugendfreund: **Jenny Magin** organisierte die erste große Spendengala

Ein bisschen Glamour

Das hessische Pharma-Start-up Mitodicure zum Beispiel forsche bereits an einem vielversprechenden Arzneimittel. Doch es brauche noch weitere Millionen, um eine klinische Studie zu starten. Zu viel, um das nur mit Philanthropie einzuwerben. Paessler macht das wütend: „Wie kann das sein? Für allen möglichen Scheiß geben wir Milliarden aus, und hier fehlt es am Nötigsten, während Hunderttausende auf dringende Hilfe warten. Das kostet auch Milliarden."

Und doch finden sich zunehmend auch kleine Spender, in der Hoffnung auf die entscheidende Wirkung.

Die Wienerin **Jenny Magin** (38), Herausgeberin des österreichischen Frauenmagazins „Madonna", zum Beispiel sammelte jüngst rund 130.000 Euro an Spenden ein. Zusammen mit drei weiteren Jugendfreunden von Christoph Ströck organisierte sie im November die erste große ME/CFS-Spendengala im deutschsprachigen Raum.

Im edlen Ambiente des Wiener Palais Coburg erlebten die Gäste von „Zeit zum Hinschauen" Dinner und Cocktails, prominente Moderatoren, Musik und eine wissenschaftliche Diskussion. Schon Monate im Voraus waren die Tickets ausverkauft; im Bekanntenkreis hatten die vier Freunde – alle gut vernetzt in Medien und Wirtschaft – intensiv dafür geworben. Rund 130.000 Euro kamen am Ende zusammen, die der Wiener Forschungsförderfonds WWTF später verdoppelte.

„Wir haben es geschafft, dass die Leute mit einem größeren Verständnis für diese Krankheit nach Hause gehen", berichtet Magin. „Aber unser Highlight war, dass wir mit der Gala emotional wieder etwas näher mit Christoph zusammengerückt sind." Seit über zehn Jahren können sie ihren Freund nicht mehr besuchen.

Nur auf X kommuniziert Christoph Ströck ab und zu mit der Welt vor seiner Tür. Im Januar postete er einen Satz, der das ganze Elend seiner Krankheit zusammenfasst: „Wenn der eine medizinische Gutachter dich für arbeitsfähig erklärt, während ein anderer sagt, dass du für assistierten Suizid infrage kommst, dann weißt du, dass du ME/CFS hast."

Ein Satz wie eine Ohrfeige für das Gesundheitswesen – und ein Ansporn für Freunde und Familie, weiter zu sammeln. ◣ *Britta Domke*

Foto: Alexander Wieselthaler / Stills & Emotions

Wissensvorsprung für Ihr Team

Mit dem manager+ Business-Abo für Unternehmen



Eine starke Wirtschafts-Kombi aus manager magazin und Harvard Business manager: Exklusive Nachrichten aus Wirtschaft und Unternehmen und praxisnahes Führungswissen – für kluge Strategien und informierte Entscheidungen.

Exklusiv für Leser:innen des manager magazin:
Testen Sie das digitale Abo kostenlos für drei Monate mit bis zu fünf Zugängen.

Hier geht es zu Ihrem kostenlosen Testangebot:

abo.manager-magazin.de/businessabo1

3 Monate kostenlos nutzen. Danach 93,50 € pro Monat, jährlich abgerechnet.

manager

WORKATION

Destinationen zum
Arbeiten und Abschalten

Kyoto

Co-Working zur Kirschblütenzeit.
Entschleunigter geht es nicht.

Manchmal lohnt es sich, um die halbe Welt zu reisen, um einen einzigen Ort mit eigenen Augen zu sehen. Ryōan-ji, der „Tempel des zur Ruhe gekommenen Drachens“, ist so ein Ort – der berühmteste Zen-Garten Japans.

Man muss nur wissen: Man reist nicht allein. 2025 kamen über 42 Millionen Touristen nach Japan, mehr als je zuvor. Der schwache Yen befördert den Trend. Die meisten Besucher zieht es zur Kirschblüte ab Ende März in die alte Kaiserstadt Kyoto, mit dem Shinkansen-Schnellzug in nur drei Stunden von Tokio aus zu erreichen.

Der Besucherboom führt zu immer neuen, teuren Hotelbauten. Am 22. März soll das „Capella Kyoto“ (ab 1288 Euro) eröffnen. Das Luxus-Boutiquehotel liegt im Geisha-Viertel Gion. Stararchitekt **Kengo Kuma** (71) hat für die 89 Zimmer eine Grundschule umgebaut.

Ein Klassiker ist das „The Ritz-Carlton“ (ab 1560 Euro), eines der exklusivsten Häuser der Stadt, berühmt auch für die Teehauszeremonien, die man hier buchen kann. Beste Kaiseki-Küche (so der Name japanischer Haute Cuisine) können auch Gäste, die nicht im „Ritz“ übernachten, im Restaurant „Mizuki“ (schöner Mond) genießen: Mit Gemüse und Fisch wird hier etwa der berühmte Zen-Garten auf dem Teller nachempfunden.

Es geht auch günstiger. Im Gästehaus „Ryokan Yamazaki“ schläft man etwa ab 58 Euro auf traditionellen, aber für Europäer gewöhnungsbedürftig harten Tatami-Matten. Auch hier kann man seine Achtsamkeit bei einer Teezeremonie trainieren – oder im Garten beim Betrachten der Kirschblüten.

Einziger Nachteil für Workation-Fans sind die acht Stunden Zeitunterschied zu deutschen Klientinnen oder Kollegen. 8 Uhr morgens in Berlin heißt in Kyoto 16 Uhr, man arbeitet in den Abend hinein. An Co-Working-Orten geht es japanisch-gesittet zu, man verzichtet besser auf laute Telefonate, es regiert Stille. Das „Space Kante“ etwa ist ein ruhiges Buchcafé und ein Co-Working-Ort mit grünem Tee vom japanischen Teesommelier. Ein fester Arbeitsplatz kostet dort ab 11 Euro pro Tag. ◣ *Viola Keeve*



Ruhepol: Die berühmte Tempelanlage Ryōan-ji in Kyoto



Gaumenfreude: Kaiseki-Küche im „The Ritz-Carlton“-Restaurant „Mizuki“



Neue Hotelelite: Das „Capella Kyoto“ hat Stararchitekt Kengo Kuma gestaltet

Fotos: Mara Brandl / imageBROKER / picture alliance, Marriott International / The Ritz-Carlton Kyoto, Capella Hotel Group

BESTSELLER

1 (1) **Cum/Ex, Milliarden und Moral**
Anne Brorhilker, Traudl Bünger
Heyne, 24 Euro

2 (2) **Unverdiente Ungleichheit**
Martyna Linartas
Rowohlt, 24 Euro

3 (7) **Die größte Revolution aller Zeiten**
Marc Friedrich, Florian Kössler
Finanzbuch, 30 Euro

4 (13) **Weltordnung im Wandel**
Ray Dalio
Finanzbuch, 29,99 Euro

5 (neu) **Broligarchie**
Aya Jaff
Econ, 23,99 Euro

6 (neu) **Henkel**
Joachim Scholtyseck
C.H. Beck, 38 Euro

7 (6) **Amerikas Oligarchen**
Julian Heißler
Piper, 24 Euro

8 (9) **Souverän investieren mit Indexfonds und ETFs**
Gerd Kommer
Campus, 39 Euro

9 (11) **Wie Staaten bankrott gehen**
Ray Dalio
Finanzbuch, 30 Euro

10 (10) **Erfolgreich zeitlos investieren**
Heiko H. Thieme
Finanzbuch, 25 Euro

11 (3) **Krieg der Medien**
Martin Andree
Campus, 28 Euro

12 (–) **Die Mäusestrategie für Manager**
Spencer Johnson
Ariston, 18 Euro

13 (–) **Der Almanach von Naval Ravikant**
Eric Jorgenson
Finanzbuch, 16 Euro

14 (5) **Der Cum-Ex-Kronzeuge**
Kai-Uwe Steck
Deutscher Wirtschaftsbuchverlag, 22 Euro

15 (–) **Vermögensaufbau durch Aktien-Sparpläne**
Vitali Arnt
Forward, 24,90 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? In diesem Monat: mm-Redakteur **Tim Spark**

Holt – Der Windkraft-Schwindler
ARD-Mediathek, 90 Minuten

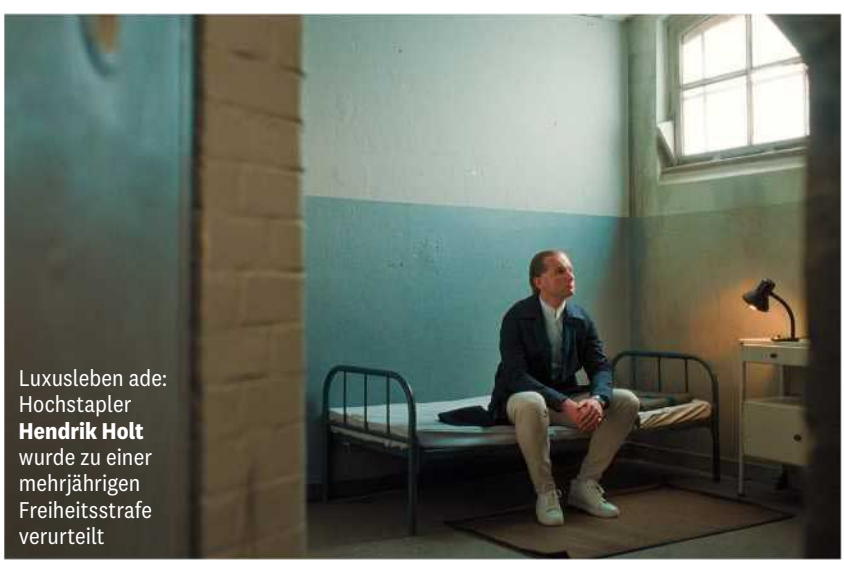
Privatjets, Luxussuiten im „Adlon“ und immer ein direkter Draht zur Politik. Das war das Leben von **Hendrik Holt** (35). Gebaut war dieses Leben allerdings auf Lügen. Der 90-minütige Dokumentarfilm „Holt – Der Windkraft-Schwindler“ erzählt die ungeschönte Geschichte des jungen Unternehmers „Dr. Holt“, der internationalen Energiekonzernen frei erfundene Windparkprojekte mit gefälschten Genehmigungen unterjubelte. Besonders bemerkenswert: Holt selbst steht – mittlerweile im offenen Vollzug – ausführlich Rede und Antwort.

Sport. Macht. Milliarden: Wie Saudi-Arabien den Weltsport gezielt zur geopolitischen Einflussnahme nutzt
James Montague
Copress, 288 Seiten, 22 Euro

Cristiano Ronaldo (41) geht für 225 Millionen Dollar Jahresgehalt für den saudi-arabischen Fußballverein Al-Nassr auf Torejagd; die Formel 1 gastiert in Dschidda, die Fußball-WM folgt in acht Jahren. SPIEGEL-Bestsellerautor **James Montague** (46) geht in seinem neuen Buch „Sport. Macht. Milliarden“ der Frage nach, warum das Königreich Milliarden in Sport investiert. Er zeigt, wie Saudi-Arabien den Weltsport systematisch als geopolitisches Machtinstrument einsetzt. Besonders stark ist das Buch dort, wo Montague den Blick umkehrt: auf die westliche Komplizenschaft. Fifa, IOC, Medienkonzerne und internationale Investoren sind Teil eines Systems, das Montague als Sportwashing entlarvt.

Die größten Hypes der Geschichte
Geschichts-Podcast „Was bisher geschah“

1500 Gulden für ein Pfund Blumenzwiebeln – so viel wie viereinhalb Jahresgehälter eines Handwerksmeisters. Was klingt wie ein Scherz, war in den 1630er-Jahren in den Niederlanden bitterer Ernst: Die Tulpenmanie gilt als erste Spekulationsblase der Wirtschaftsgeschichte. Die Journalisten und Historiker **Joachim Telgenbüscher** (44) und **Nils Minkmar** (59) sezieren sie in einer hörenswerten Folge ihres Geschichts-Podcasts.



Luxusleben ade: Hochstapler **Hendrik Holt** wurde zu einer mehrjährigen Freiheitsstrafe verurteilt

Fotos: John M. John, Jürgen Rehberg / Frisbeefilms / SWR

NEW MONTH, NEW ME

Weil jedem Monat ein neuer Zauber innewohnen kann



Luxus liegt in der Luft: Eau de Parfum „Bittersweet Oud“ von Loewe, 100 ml, **395 Euro**



Geht runter wie Öl: Duftöl „Chance“ für Körper und Haar von Chanel, 150 ml, **118 Euro**



Das ist aber dufte, sagte man früher: Topmodel **Bella Hadid** beim Launch ihrer Parfümmarke Ôrebella

Duft to go: Silberkette mit Parfümflakon von Veronique Gabai, erhältlich über niche-beauty.com, **390 Euro**



Haarnebel auf Französisch: Brume Cheveux „Parade“ von Celine, 150 ml, **90 Euro**



Perfekt für unterwegs: Parfümöl-Roller mit Unisexduft „Maghrib“ von Unifrom, 10 ml, **70 Euro**



Feste Form: Nachfüllbares Cremeparfüm „Fleur de Peau“ von Diptyque, 3 g, **60 Euro**



Insiderduft: Eau de Parfum „333 Övernatur“ der schwedischen Marke L:A Bruket, 100 ml, **160 Euro**

Fotos: Loewe, Chanel, PR, L:a Bruket, Diptyque, Uniform, Celine, Dimitrios Kambouris / Orebella / Getty Images

Der Duft des Erfolgs

Junge Menschen geben viel Geld für Parfüms aus und kuratieren sogar eigene Sammlungen.

Die Großmutter roch nach „Chanel N°5“, die Mutter trägt „J’adore“ von Dior, und dem Papa reichen noch immer Deo und Aftershave? Töchter und Söhne mögen es heutzutage auf jeden Fall etwas aufwendiger und vor allem personalisierter, wenn es um die tägliche Duftroutine geht.

Das zeigt der Boom des Parfümmarkts: 2025 machte das Geschäft mit Eau de Toilette & Co. hierzulande mehr als 2,1 Milliarden Euro Umsatz. 2021 waren es noch rund 1,3 Milliarden Euro.

Der Einzelhandel mag über sparsame Kunden jammern, doch die Duftanbieter wachsen gegen den Trend. Größte Triebkraft: die Gen Z, die ihr Geld statt in Designertaschen zunehmend in exklusive Flakons investiert. Und damit auch langsam, aber sicher in die Aufzüge und Konferenzräume der Wirtschaftswelt trägt.

Auf TikTok präsentieren junge Fans stolz ihre „Fragrance-Wardrobes“, das sind Sammlungen aus vielen verschiedenen Düften, die je nach Laune und Anlass getragen und sogar miteinander kombiniert werden. Übrigens auch von jungen Männern: Die feiern das sogenannte Smellmaxxing, den viralen TikTok-Trend, so gut wie nur möglich zu riechen.

Da hilft der Markt natürlich gern mit, mit neuen Launches und Nischenbrands, Preise über 300 Euro sind dabei keine Seltenheit. Die Modemarke Balenciaga etwa brachte 2025 nach langer Pause wieder eine neue Duftkollektion heraus, das hippe skandinavische Körperpflegelabel L:A Bruket bietet seit diesem Jahr zum ersten Mal Parfüms an. Schon der Preis soll den Duft des Erfolgs widerspiegeln: 160 Euro für 100 Milliliter Eau de Parfum. ⬓ *Silvia Ihring*

STILKRITIK



Brille der Entscheider

Dass die Wirtschaft der Politik folgt, kommt ja selten vor. Und in Stilfragen schon gar nicht. Aber wer hat's geschafft? Ein Franzose, „for sure": **Emmanuel Macron** (48).

Während man sich beim Auftritt des französischen Präsidenten beim WEF in Davos noch fragte, was er unter seiner Pilotenbrille zu verbergen hat, war für Stilexperten schnell klar: Dieser Auftritt wird Kult.

Ein Mann, der es eigentlich nicht nötig hat, irgendeinem Trend zu folgen, legte kurz darauf nach. Als **Jeff Bezos** (62) Ende Januar bei den Haute-Couture-Schauen in Paris auftauchte, trug der Amazon-Gründer: eine Pilotenbrille. Es war nicht sein erstes Mal. Die „Aviators" sind schon länger Bezos' bevorzugte Brillenform. Denn: Diese Brille passt immer – man denkt sofort an **Tom Cruise** (63) in „Top Gun" oder **Daniel Craig** (58) alias „James Bond", allesamt unbesiegbare Abenteurer und Macher-Macker.

Bezos fliegt zwar keinen Jet, aber immerhin ins All. Da muss Macron noch passen. Dafür hat er mit seinem Mode-Move die heimische Wirtschaft angekurbelt. Henry Jullien, der Hersteller der Brille, die natürlich aus Frankreich stammt, kann sich vor Anfragen kaum retten. Das kann man auch als Heldentat durchgehen lassen. ◣



Silvia Ihring schreibt über Stil, weil er so viel über die Menschen und unsere Zeit erzählt.

Fotos: Fabrice Coffrini / AFP, Kyle Knodell, Audemars Piguet, Louis Vuitton

Möge der bessere Zeitmesser gewinnen!

UHRENDUELL

Transparenz-Offensive

Die neuen Glasbodenmodelle von Audemars Piguet und Louis Vuitton sind echte Hingucker am Handgelenk.

Im April startet wieder die wichtigste Uhrenshow der Welt – die Watches and Wonders in Genf. Fest steht schon jetzt, dass Audemars Piguet dort für Verblüffung sorgen wird: Erstmals seit sechs Jahren ist die Marke wieder bei dem Messespektakel dabei und lanciert zudem eine Linie mit einer Kuriosität, die selbst Insider nicht erwartet hätten.

Understatement als Statement lautet das Designmotto der „Neo Frame Jumping Hour"-Kollektion. Die Neuinterpretation eines eigenen Art-déco-Modells aus den 1920er-Jahren im zeitgemäßen Streamline-Design ist ein strategisch smarter Schachzug von CEO **Ilaria Resta** (52), um die Marke vielseitiger zu positionieren.

Statt über zwei Zeiger werden bei diesem Modell die Stunden und Minuten von zwei separaten Fenstern abgelesen. Während die Stundenzahl alle 60 Minuten „weiterspringt" (darauf hebt der Modellname „Jumping" ab) bewegt sich die Minutenanzeige selbstredend langsamer. Die Kreation verpackt die Marke formschön in ein rechteckiges Rotgoldgehäuse mit Glasboden.

Neu ist das Prinzip mit den kleinen Fenstern alias „montres à guichets" nicht. Einst schützte man damit das Zifferblatt, bevor robustes Uhrenkristallglas erfunden wurde. Die etwas kuriosen Fensteruhren bieten Platz für außergewöhnliche Inszenierungen.

Extravagante Handwerkskünste beispielsweise, wie sie Louis Vuitton in seiner neuen „Tambour Convergence Guilloché" umsetzt. Gleich zwei verschiedene Guilloché-Muster zieren das Gehäuse aus Roségold, gefertigt in 16 Stunden Handarbeit. Mit 37 Millimeter Diagonale und schlanken 8 Millimeter Höhe schmückt dieser Hingucker männliche wie weibliche Handgelenke.

Innen tickt 45 Stunden nonstop Louis Vuittons erstes eigenes Automatikwerk, das die Marke in ihren eigenen Schweizer Ateliers komplett entwickelt hat und fertigt. Mit Stolz zeigt man das Kaliber durch einen Glasboden, wo sich auch der Rotor aus massivem Roségold zur Schau stellt. Zugleich ist das Modell ein Aushängeschild von **Jean Arnault**, Sohn des LVMH-Konzernpatriarchen **Bernard Arnault** (77). Seit gut drei Jahren leitet der 27-Jährige die Uhrensparte. ◣ *Michelle Mussler*



MODELL
Audemars Piguets „Neo Frame Jumping Hour"

GEHÄUSE
Rotgold, 47,1 x 34 Millimeter

KALIBER
Automatik

PREIS
64.900 Euro

MODELL
Louis Vuittons „Tambour Convergence Guilloché"

GEHÄUSE
Roségold, 37 Millimeter

KALIBER
Automatik

PREIS
59.000 Euro



Harvard Business manager

Das Wissen der Besten



Erschöpft?

Raus aus der Transformationshölle

Weitere Themen:

Fastvertising
Das schnellste Marketing der Welt

Reputation
So gehen Sie klug mit KI-Fehlern um

Karriere
Überleben als Neuling im Team

manager-Nachrichten
Jetzt App downloaden

harvardbusinessmanager.de

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: Britta Domke, Silvia Ihring, Viola Keeve, Hendrik Leber, Thomas Mersch, Stefan Merx, Michelle Mussler, Verena Richter
Layout: Steffen Budke, Janina Kossmann (Art-Direktorin HBm), Jürgen Natter, Tanja Poralla, Amelie Rubin, Matthias Schmidt, Janka Wiesenberg
Kreativleistungen: twotype design
Bildredaktion: Susanne Katzenberg, Henning Kretschmer, Alexandru Pasca, Martin Richter, Anna Schäfer, Florian Schultz, Marcus Wiechmann
Titelbild: Illustration: MABS / manager magazin
Grafik: Jennifer Friedrichs, Mario Mensch, Rebecca Söhlke, Jörg Stiehler
Operations und Schlussredaktion: Sven Bergmann, Tim Gallwitz, Ute Hubert, 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.

FSC www.fsc.org RECYCLED Papier FSC® C004592

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 132,- (inkl. MwSt.),
für Studierende (Inland) EUR 78,- (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 11,- 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 66,-).
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 MM18-00



Margret Hucko ist sowohl leidenschaftliche Alltagsradlerin als auch Fachfrau in Autofragen. Für mm testet sie jeden Monat ein anderes Führungskraftfahrzeug.



Geschenk des Himmels

Die Marke Lotus stand für filigrane, reduzierte, spaßbetonte Fahrmaschinen. Das hat sich geändert – und muss keine schlechte Nachricht sein.

Für die Ankunft des Weihnachtsmanns war es eigentlich ein paar Wochen zu spät. Doch bei uns zu Hause wirkte der Dezemberzauber noch nach: Es lag ein wenig Schnee in unserer Straße, und der älteste Sohn klebte mit der Nase an der Fensterscheibe. Sehnsuchtsvoll erwartete er die Ankunft eines Schlittens.

Als der weiße Wagen das Haus passierte, war der Lotus bereits enttarnt: „Da kommt der Emeya“, analysierte der Sohn sachkundig und stürmte dabei aus der Tür. Für ihn war es – wenn auch verspätet – fast das schönste Weihnachtsgeschenk.

Bis dahin sagte mir der Modellname „Emeya“ nichts. Wenn es um Lotus geht, bin ich irgendwann Anfang der 2000er stehen geblieben. Für mich heißen die britischen Legenden immer noch „Elan“, „Europa“ oder „Elise“, bieten keinerlei Komfort, kleben am Asphalt und wirken fast zart und zerbrechlich. Frei nach dem Motto: „Wenn dich dein eigenes Hinterrad überholt, weißt du, dass du in einem Lotus sitzt“, das Zitat wird wahlweise den Rennfahrerlegenden **Jochen Rindt** oder **Graham Hill** zugeschrieben.

Doch seit fast zehn Jahren hat der chinesische Hersteller Geely bei Lotus das Sagen, und die Marke hat eine Metamorphose durchlaufen. Zwar ist der Emeya sofort als Sportwagen zu erkennen, ein Auto für Individualisten, denen ein Porsche Taycan oder der Audi RS E-Tron GT zu mainstreamig sind. Doch die Reduziertheit früherer Tage hat der Emeya abgelegt, im Innenraum regiert Luxus. Ein vielfältig abschattbares Glasdach erfreut Genussmenschen, ebenso die Sitze mit Massagefunktion. Früher war man glücklich, wenn sich die Sitze überhaupt verstellen ließen.

Das krasseste Feature der Hyper-GT-Limousine ist aber eine Dolby-Surround-Anlage mit einem Rundumklang wie im Kino. Einmal angeworfen, wummern die Bässe. Ja, im Emeya kann man Töne fühlen.

Wer nun glaubt, Lotus baue jetzt Konzertsäle statt Fahrmaschinen, täuscht sich. Die Beschleunigung von 0 auf 100 in 4,2 Sekunden ist bereits in der Basisversion brachial. Dazu lässt sich der Spoiler hinten dreifach verstellen. Auch bei hohem Tempo bleibt das 612 PS starke E-Auto sehr leise. Lotus leistete offenbar viel Filigranarbeit im Windkanal.

Vielleicht hatte am Ende doch der Weihnachtsmann seine Finger im Spiel. Oder kennen Sie jemanden, der seinen Schlitten jemals gehört hat? Also!

TECHNIK

Elektromotor, Allradantrieb

710
Nm Drehmoment

612
PS Leistung

DYNAMIK

4,2
Sekunden Beschleunigung 0 auf 100 km/h

580
Kilometer Reichweite

250
km/h Höchstgeschwindigkeit

PREIS

ab **107.990**
Euro

Fotos: manager magazin, Alberto Cervetti / Lotus

WAS MACHT EIGENTLICH ...

Max-Josef Meier

Nach einem #MeToo-Fall startet der Gründer des Autoaboanbieters Finn in den USA neu durch.



Unter Deutschlands Start-up-Stehaufmännchen zählt **Max-Josef Meier** (41) sicher zu den prominentesten. Es ist ja auch kaum einer tiefer gestürzt. Gleich sein erstes großes Business wurde zum Millionenseller. Seine Modeplattform Stylight verkaufte er 2016 für 80 Millionen Euro an ProSiebenSat.1, für damalige Verhältnisse ein enormer Exit. Auch seine nächste Idee verfing. Für den Autoaboanbieter Finn bekam MJM, wie er in der Szene genannt wird, Geld von vielen prominenten Köpfen: Picus, der Fonds von **Alexander Samwer** (51), stieg ein, ebenso die drei Zalando-Gründer **Rubin Ritter** (44), **David Schneider** (43) und **Robert Gentz** (42).

Dann folgte der Absturz. Auf einer Firmenweihnachtsfeier 2021 soll er Kolleginnen gegenüber übergriffig geworden sein. Später räumte er ein, er sei an dem Abend stark alkoholisiert gewesen und habe keine Erinnerung mehr. Erst als die Vorfälle 2023 öffentlich wurden, räumte er seinen Posten und erhielt 2024 einen Strafbefehl der Staatsanwaltschaft München wegen sexueller Belästigung in sieben Fällen.

Dann war es still um ihn. Bis jetzt. Meier hat in den USA die Fitnessfirma Aonic gegründet, die für Aufsehen sorgt. Denn **Senada Greca** (43) ist nicht nur Meiers Geschäftspartnerin, sondern war auch Fitnesstrainerin von Superstar **Kim Kardashian** (45). Mit Aonic vertreiben die beiden hochpreisige Fitnessdrinks und Nahrungsergänzungsmittel. Zielgruppe: Fitnessgeher und Longevity-Interessierte. Mastermind hinter dem Geschäftsmodell: MJM. Er ist Gründer und fungiert als CEO. Via Anwalt teilt Meier mit: Er habe bereits die Strategie und die ersten Formulierungen von Aonic entwickelt, als er Greca vorgestellt worden sei.



Fitnessfachfrau: Aonic-Co-Gründerin **Senada Greca**

Meier und seine Partnerin, ebenfalls eine Gründerin, sind schon vor Jahren mit ihren Kindern in die USA gezogen. Im Silicon Valley legte MJM den Doppelnamen ab und tritt dort nur noch als Max Meier auf. Mit dem Namens- und Ortswechsel folgte eine inhaltliche Neuausrichtung, hin zu Longevity. Nur bei manchem Investor blieb sich Meier treu. Wie das manager magazin recherchiert hat, ist auch der Münchner Samwer-Fonds Picus als Investor bei Aonic dabei. Geld gaben unter anderen auch Max Meiers Bruder **Reinhard Meier**, Chef des Fonds YZR, und der Investor **Harald Braunstein**. Die konkreten Namen wollte Meier nicht bestätigen. Wie viel eigenes Kapital in seine neue Firma geflossen ist, wollte er ebenfalls nicht verraten. 2025 hat er zumindest einen größeren Teil seiner verbliebenen Finn-Anteile an die Bestandsinvestoren verkauft, teilt ein Sprecher des Autoaboanbieters auf Nachfrage mit. Nimmt man die bekannte Finanzierungsrunde Anfang 2024 als Grundlage, dürfte Meier für die Anteile umgerechnet mehr als 40 Millionen Euro bekommen haben. Genug für einen Neustart. ◼ *Sarah Heuberger*

Fotos: Aonic Inc.

Das nächste manager magazin erscheint am 24. April 2026. Bis dahin täglich: **manager-magazin.de**

manage » forward

Das Weiterbildungsangebot des manager magazins



Jetzt neu: interaktive Masterclasses

Wissen, das Sie weiterbringt

Wie verändert KI die Arbeitswelt? Wie mache ich Headhunter auf mich aufmerksam? Wie bringe ich mein Team auf das nächste Level? Präzise Antworten auf große Fragen – jetzt in den neuen 90-minütigen Masterclasses von manage › forward.

manage-forward.de

WAITING FOR SNOW



Available worldwide
only when it's snowing in Switzerland

swatch