FEBRUAR 2026

+ MYTHOS TITANIC Das Geschäft mit den Erinnerungsstücken

DE 11,00 EUR

manager magazin

REVOLUT
Die Weltpläne der Neobank

HIRMER
Wie sich der Modeclan zerlegt



+ MÜNCHEN
Das Geheimnis des neuen Gründerbooms

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 02

Der Tesla-Bluff

Elon Musk narrt Investoren mit immer neuen Versprechen. Sein jüngstes Blendwerk: der Roboter Optimus.

Scalable Capital

Scalable Capital ist Broker, Wealth, Börse, Bank, Zinsen, Crypto, Private Equity, ETF, Kinderdepot, Credit & mehr

EDITORIAL

Als Elon Musk im Sommer 2021 Teslas ersten Roboter präsentierte, ging es dabei wahrhaft humanoid zu. Weil ein Prototyp fehlte, ließ der Tesla-CEO einfach einen Tänzer im weiß-schwarzen Spandexanzug auftreten, der sich roboterhaft zu Technobeats über die Bühne bewegte. Die merkwürdige Show steht für Musks Fähigkeit, seine Geldgeber mit kühnen Visionen immer wieder in Rausch zu versetzen, allen realen Problemen zum Trotz. Nach den eingestürzten Tesla-Verkäufen und den Flops beim autonomen Fahren soll Roboter Optimus jetzt neue Tesla-Euphorie entfachen. Musk fabuliert schon von 25 Billionen Dollar Firmenwert. Mein Kollege Jonas Rest konnte für unsere Titelgeschichte mit einem früheren Mitglied aus Musks Team sprechen. Er kommt, wie etliche Experten, zu dem Schluss: Auf dem boomenden Robotikmarkt hat Tesla nichts zu bieten, was andere nicht längst besser können. Wann fliegt die Muskerade auf? *Abrakadabra!* – Seite 20.

Meine Kollegin Sonja Banze bezeichnet sich als überzeugte Hamburgerin, mit München wurde sie nie richtig warm. Von ihrer Recherche kam Sonja indes als München-Fan zurück. Die Stadt, die Berlin offiziell als Start-up-Hauptstadt überholt hat, macht vor, was im Rest des Landes partout nicht gelingen mag: wie Aufbruch geht. Altes und neues Geld finden hier zusammen, die Stadt ist ein einziger Inkubator, der erfolgreiche Start-ups in Serie hervorbringt. „Nach einer Stunde in München hat man die Krise vergessen und ist kurz davor, selbst zu gründen“, sagt Sonja. Wir konnten sie überreden, doch lieber für uns zu beschreiben, was und vor allem wer diese Stadt antreibt. Herausgekommen ist eine Betriebsanleitung: how to Wirtschaftswunder. *Der München-Code* – Seite 30.

Dass Donald Trump unberechenbar ist, ist das Einzige, worauf sich die Europäer bisher verlassen konnten. Doch mit der Ankündigung des US-Präsidenten, Grönland zu übernehmen und EU-Staaten, die sich widersetzen, mit Zöllen zu bestrafen, hat Trump die EU quasi zum Feind erklärt. mm-Redakteurin Kirsten Bialdiga sprach mit Rheinmetall-Chef Armin Papperger über seine Kooperation mit den US-Waffenschmieden Lockheed Martin und Northrop Grumman – man baut zusammen den Kampfjet F35. Papperger will daran trotz Trumps Kurs festhalten: „Wir haben nun einmal nichts anderes auf dem Gebiet.“ Besser kann man Europas Dilemma nicht formulieren. *„Mit der Compliance übertreibt man es manchmal in Deutschland“* – Seite 58.



Konträr: mm-Redakteurin **Kirsten Bialdiga** mit **Armin Papperger**

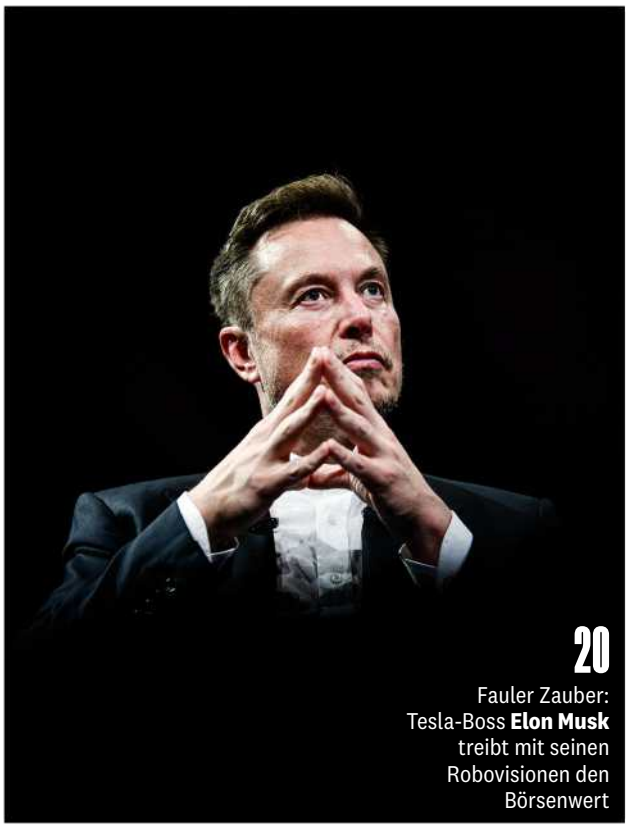
Foto: Jann Höfer / manager magazin

Eine erkenntnisreiche Lektüre
wünscht Ihnen Ihre

Isabell Hülsen

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

INHALT



20
Fauler Zauber: Tesla-Boss **Elon Musk** treibt mit seinen Robovisionen den Börsenwert

Titel

20 **Tesla** Der Roboter Optimus soll neuen Hype entfachen, doch den Investoren droht ein böses Erwachen.

Namen und Nachrichten

8 **Engel & Völkers** Ein Franchisepartner verklagt die Maklerfirma auf 82 Millionen Dollar Schadensersatz.

10 **Puma** Wechselserie in Herzogenaurach – wie viel Adidas inzwischen in Puma steckt.

11 **Lakestar** Wie der Starinvestor Klaus Hommels seinen Fonds herunterfährt.

12 **1Komma5°** CEO Philipp Schröder über Fusionsgespräche mit Enpal und die Branchenkrise.

14 **Volkswagen** Angst vor dem Software-Crash.

15 **Zwilling** Der Messerhersteller baut Arbeitsplätze ab: Details aus dem Sanierungsplan.

16 **DSV** Wie eine US-Managerin die Schenker-Übernahme kontert.

18 **BayWa** Der verpatzte Neuanfang des Agrarkonzerns.

Unternehmen und Management

30 **München** Start-ups, Konzerne, Innovationen: Was Deutschland von der bayerischen Boomtown lernen kann.

38 **Autodesign** Die Popstars der Szene stecken in der Identitätskrise.

44 **Hirmer** Streit um das „Campo Bahia“: Wie Christian Hirmer den Münchner Modeclan schröpft.



38
Abstieg vom Thron: Designchef **Gorden Wagener** verlässt Mercedes



58
Rüstungsmilliardär: Rheinmetall-CEO **Armin Papperger**

50 **Revolut** Wie Europas wertvollstes Start-up zur ersten echten Weltbank werden will.

58 **Rheinmetall** Im Interview erklärt CEO Armin Papperger, warum er weiter mit US-Waffenschmieden kooperiert.

64 **Autovermieter** Europcar, Hertz, Starcar: Die Branche ist in Not – fast komplett.

70 **Trader Joe’s** Wie die Aldi-Familie in den USA von einer Kultmarke profitiert.

75 **Menschenskinder** KI ist nicht für alle Businessprobleme die Lösung, warnt Janina Kugel.

76 **Condor** CEO Peter Gerber geht auf Kollisionskurs mit der Lufthansa.

82 **Decathlon** Wie der weltgrößte Sporthändler den deutschen Markt erobern will.

86 **Buchmarkt** Eine Flut KI-generierter

Fotos: Viva technology / SIPA / action press, Daimler / Mercedes-Benz, Jann Höfer / manager magazin

Titelthemen sind blau hervorgehoben.

Schrottbücher bedroht die Verlagsbranche.

Portfolio

● **Spezial Finanzen**

90 Solactive Wie ein Frankfurter ETF-Discounter den Markt aufmischt und MSCI angreifen will.

98 Magisches Viereck Deutschland kann von Dänemark einiges lernen, analysiert Henrik Müller.

100 Kunstfotografie Shots mit Rendite von Cindy Sherman bis Andreas Gursky – worauf Investoren achten sollten.

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

Leben

106 „Stanglwirt“ Wieso Hollywoodstars und Influencerinnen das Luxusresort in den Alpen lieben.

114 „Titanic“ Das unsinkbare Geschäft mit Memorabilia von Bord des legendären Unglücksschiffs.



30
Wirtschaftswunderland: Altes Kapital und junge Gründer haben München zur Boomtown gemacht



114
Verkauft für 1,175 Millionen Pfund: Taschenuhr von der „Titanic“

120 Workation in Rio de Janeiro – Samba, Strand und Zuckerhut.

121 After Work Medientipps aus der mm-Redaktion.

122 New Month, New Me Neue Gadgets fürs Spa-Feeling zu Hause.

123 Stilkritik Wieso zieht LAP Coffee so viel Hass auf sich?

123 Uhrenduell Quadratische Chronografen von Tag Heuer und Bell & Ross.

125 Ausfahrt im sportlichen Seat Cupra Tavascan VZ 4Drive.

Standards

3 Editorial

6 Firmen- und Personenregister

124 Impressum

126 Was macht eigentlich ... Liam Condon, Ex-Bayer-Vorstand und Treiber der Monsanto-Deals?

Täglich für Sie da: manager-magazin.de

70
Begehrt: Die Tote Bag des US-Edeldiscounters Trader Joe’s



Illustration: Julien Pacaud / manager magazin; Fotovorlage: flickr / Bits & Pretels, Getty Images (2), Thomas Kienzle / AFP, Julian Baumann / manager magazin (4), Dirk Bruniecki; Fotos: Daniel Cronin / manager magazin, April Alexander / The New York Times / Redux / laif

REGISTER

FIRMEN

1
1Komma5° 12
360 Asset Finance 79
7-Eleven 70

A
Aboalarm 34
Adidas 10
Agility Robotics 27
Air Europa 80
Air France-KLM 79
Akinn 50
Aldi Nord 70
Aldi Süd 72
AlixPartners 15, 18, 66
Allianz 32
Alphabet 16, 23
Amazon 16, 27, 32, 74, 86
American Airlines 79
Amidando 34
Apollo Global 117
Apple 32
Attestor 66, 78
Auchan 83
Audi 14, 40
Austrian Airlines 79
Avis 65

B
B.O.C. 85
Baidu 68
Bank of America 16, 54
Barclays 79
Bayer 126
Bayerische Raiffeisen-Beteiligungs-AG 18
BayWa 18
Bell & Ross 123
Berylls 65
Bikeleasing-Group 84
Billiger-mietwagen.de 66
Biontech 33
BLB 50
Bloomberg 93
BMW 23, 33, 40
BNP Paribas 53
Booking 65
Bosch 30
Boston Dynamics 26
Bottega Veneta 32
Brainlab 35
Braintree 105
British Airways 79
Brussels Airlines 77
Bugatti 42
Builder.ai 11
Burda 34
Burton-Taylor 93
BYD 23, 41

C
Caesars Entertainment 105
Canyon 84
Cariad 14
Cefetra 18
Celonis 32
Changan 41
Check24 66
Christie's 100
CHV Vermögens-verwaltung 50
Circular Republic 36
Citi 52
Condor 77
Covestro 126

D
DB Schenker 16, 80
Dealroom 32
Decathlon 83
Deutsche Bahn 16, 34
Deutsche Bank 51
Discover Airlines 77
DSV 16, 80
DZ Bank 18

E
Econ-Verlag 86
EIP 18
Emirates 79
Empira 50
Engel & Völkers 8
Enpal 12
Enterprise 65
Etihad Airways 79
Eurazeo 66
Europa Service 67
Europcar 65
Eurowings 77

F
Figure AI 27
Finn 66
Flix 32
Frechverlag 86
FTSE Russell 92

G
Gagosian Gallery 104
General Motors 66
Goldman Sachs 54, 67, 96
Google 32

H
Hauser & Wirth 103
Headspace 75
Hello Bank 53
Helsing 32, 60
Henry Aldridge & Son 115
Hertz 65
Hexal 33
Hirmer Gruppe 45
Honeywell 126
Huawei 14
Hyatt 110
HypoVereinsbank 18
Hyundai 23, 65

I
IAG 79
Iberia 79
Index 11
Infosys 33
Intersport 83
IQM 34
Isar Aerospace 11, 32
ISS Stoxx 93

J
J.P. Morgan 32, 54
Jaguar Land Rover 15
Johnson Matthey 126

K
K-lytics 89
Kearney 25
Klarna 51
KNDS 60
Knorr-Bremse 32
Kühne + Nagel 16

L
Lakestar 11
LAP Coffee 123
Lehman Brothers 55
Lending Club 54
Li Auto 41
Lidl 75
Lockheed Martin 61
LSEG 93
Lufthansa 77
LVMH 120, 123

M
MairDumont 86
Marabu 78
Marriott 110
McKinsey 32, 122
Mercedes 39
Merkur Privatbank 50
Meta 16
Metro Pictures 103
Microsoft 16, 32
Mini 40
Moia 68
Monsanto 126
Morgan Stanley 22
Morningstar 93
MSC 32
MSCI 92
Munich Airport International 47
Munich Innovation Ecosystem 36

N
N26 51
Nasdaq 93
Nike 10
Nio 41
Northrop Grumman 61
Novo Nordisk 98
Nvidia 22, 30

O
OpenAI 27, 32, 105

P
PayPal 105
Permira 8
Personio 32
Pfanni 34
Phillips 100
Polestar 40, 66
Pon 66
Porsche 14, 41
Puma 10
PwC 68

Q
Qatar Airways 79
Quantum Systems 32, 60

R
Rebike 84
Revolut 11, 51
Rheinmetall 58
Rivian 14
RMS Titanic Inc. 117
Rocket Internet 35
Rose Bikes 85
Rothschild 68
RTL 67
RV Tech 14
Ryte 34

S
S&P 66, 92
SAP 30
Scalable Capital 32
Schoeller Invest 47
Seat 125
Siemens 32
Siemens Gamesa 18
Sixt 65
Škoda 42
Solactive 91
Sotheby's 100
Southwest Airlines 80
SpaceX 23
Sport 2000 83
Spotify 11
Sprüth Magers 103
Starcar 65
Stark 60
Summit Partners 96
Sun Express 80

T
Tact 72
Tag Heuer 123
TalentRocket 33
Tengelmann 36
Tesla 14, 22, 41, 55, 66
Thomson Reuters 52
Trade Republic 55
Trader Joe's 70
Trigema 33
Turkish Airlines 80

U
Ullstein 88

V
Van Rysel 84
Vanguard 96
Venmo 54
Volkswagen 14, 33, 40, 65
Volvo 40
Vsquared 34

W
Waymo 23, 68
Werhahn 15

X
Xiaomi 23, 41
Xpeng 15, 26

Z
Zelle 54
Zwilling 15

PERSONEN

A
Albrecht, Jaan 79
Albrecht, Theo junior 72
Albuquerque, Maria Luís 93
Aldridge, Alan 115
Aldridge, Andrew 116
Anderson, Pamela 110
Antlitz, Arno 66
Arnault, Bernard 100, 120
Autissier, Valerie 10

B
Bane, Dan 72
Barna, Jawed 8
Baudy, Bastian 39
Baum, Benjamin 41
Baumann, Werner 126
Baur, Michael 18
Bensaid, Wassym 14
Berger, Roland 36
Bezos, Jeff 27
Bierhoff, Oliver 46
Biernert-Kloß, Ursula 62
Birkel, Sebastian 66
Blume, Markus 36
Blume, Oliver 14, 33, 42, 66
Brandes, Dieter 72
Brisch, Christine 86
Bruckschlögl, Andreas 33
Bunte, Frank 23
Burzer, Jörg 40

C
Cameron, James 115
Carnes, James 10
Chriss, Alex 105
Clinton, Hillary 110
Condon, Liam 126
Coppola, Barbara Martin 85
Cossa-Dumurgier, Beatrice 53
Cummings, Nick 92
Czerny, Steffi 36

D
Dahlheim, Christian 66
Daur, Caro 111
David, Shirin 111
de Felice, Mario 15
Deshmukh, Snehal 30
DiCaprio, Leonardo 115
Diess, Herbert 14, 65
Döllner, Gernot 14, 40
Döring, Jens 10
Dotzenrath, Anja-Isabel 18
Draghi, Mario 98

E
Egger, Wolfgang 41
Ekşi, Bilal 80

F
Ferch, Heino 46
Fernandez, Henry 92
Fiebing-Petersen, Malte 116
Fischer, Helene 46
Fischer, Natasha 70
Flatz, Wolfgang 47
Frascella, Massimo 40

G
Gall, Felix 83
Gasparic, Christian 25
Gates, Bill 33
Gerber, Peter 77
Giesinger, Stefanie 111
Gilani, Sadiq 79
Glück, Gunter 68
Gruhn, Patrick 117
Grupp, Bonita 33
Gursky, Andreas 103

H
Haas, Felix 33
Habeck, Robert 36
Hage, Ralph 123
Hallmann, Klemens 109
Haub, Christian 36
Hauser, Balthasar 108
Hauser, Johannes 108
Hauser, Magdalena 108
Hauser, Maria 111
Hauser-Benz, Elisabeth 108
Heilmer, Oliver 42
Heinemann, Gerrit 85
Helbing, Carsten 14
Herrmann, Wolfgang 32
Herzog, Peter 100
Herzog, Ruth 100
Heusgen, Christoph 32
Hildebrand, Gert Volker 40
Hilgerloh, Jens Erik 65
Hiller, Frank 18
Hirmer, Annette-Louise 45
Hirmer, Christian 45
Hirmer, Christiane 46
Hirmer, Ferdinand 45
Hirmer, Ulrich 45
Hoeld, Arthur 10
Hoeneß, Uli 45
Holfelder, Wieland 36
Hommels, Klaus 11
Hubert, Andreas 10
Hunold, Joachim 79

I
Ingenlath, Thomas 40
Ives, Dan 22

J
Jajodia, Siddharta 54
John, Elton 100
John, Thomas 10
Jonas, Adam 25
Jun, Lei 41

K
Käfer, Michael 32
Kalantari, Nima 68
Källenius, Ola 40
Kamm, Michael 15
Khammash, Timo 8
Klatten, Susanne 30
Knoll, Alois 26
Koopman, Philip 24
Kortum, Carsten 75
Kovac, Milan 27
Krause, Simon 30
Krauss, Daniel 33

L
Le Nel, Antoine 55
Leclercq, Julien 83
Leclercq, Michel 83
Leiters, Michael 42
Leitzbach, Christian 62
Ley, Christopher 65
Leyen, Ursula von der 68
Lichte, Marc 40
Livingston, David 73
López, Javier 83
Löw, Jogi 45
Lund, Jens 16
Lutz, Klaus Josef 18

M
Mapplethorpe, Robert 103
Matt, Jean-Remy von 86
Mauer, Michael 41
Mellis, Enrico 11
Metzler, Franz von 33
Metzler, Daniel 32
Mikkelsen, Christian 89
Missoni, Maximilian 42
Morgen, Christoph 68
Mulliez, Gérard 83
Musk, Elon 22, 55

N
Newton, Helmut 103
Niedermeyer, Edward 23
Niehues, Alexander 89
Niersbach, Wolfgang 45
Nilekani, Nandan 33
Nominacher, Bastian 35
Nonnenmacher, Ralf 18
Nundy, Stephen 11

O
Obama, Barack 34
Oehl, Magdalena 33
Oehl, Thomas 34
Oswald, Gerhard 32

P
Palbaum, Bryan 73
Paltrow, Gwyneth 122
Papperger, Armin 58
Paul, Stefan 16
Peters, Jan-Christoph 79
Pickett, Tom 75
Pinault, François 100
Pistorius, Boris 61
Porsche, Susanne 32
Porsche, Wolfgang 32

R
Reiche, Katherina 13
Reif, Pamela 108
Reiter, Dieter 36
Reyher, Levin 10
Richter, Thomas 92

S
Saal, Vera 62
Samuelsson, Håkan 40
Sauret, Arnaud 83
Schäfer, Thomas 15
Scheller, Gregor 18
Scherr, Stephen 66
Scheuble, Steffen 91
Schickerling, Michael 88
Schiffers, Erich 15
Schneider, Gerrit 15
Schoeller, Christoph 47
Schoeller, Martin 47
Schönenberger, Helmut 30
Schörghuber, Florian 33
Schröder, Gerhard 108
Schröder, Philipp 12
Schwaiger, Erich 50
Schwarzenegger, Arnold 108
Schweizer, Errol 70
Sharma Paterson, Shirley 16
Sherman, Cindy 103
Sherwood, Michael 54
Shields, John 73
Shiller, Robert 118
Silbereisen, Florian 46
Silva, Rui Pedro 10
Sixt, Alexander 36, 68
Sixt, Konstantin 68
Smit, Sven 32
Söder, Markus 36, 45
Spohr, Carsten 77
Sprang, Christian 88
Stefani, Oliver 42
Steichen, Edward 103
Steinert, Dagmar 62
Stoiber, Edmund 45
Storm van's Gravesande, Bernd 33
Storonsky, Nikolay 51
Strüngmann, Andreas 33
Strüngmann, Fabian 33
Strüngmann, Felix 33
Strüngmann, Thomas 33
Struth, Thomas 103

T
Teckentrup, Ralf 77
Teller, Astro 36
Thomas, Patrick 126
Tomasson, Kris 41
Tonn, Oliver 8
Triebswetter, Ursula 36
Trump, Donald 13, 18
Tumminelli, Paolo 40

V
van Hooydonk, Adrian 42
Viessmann, Max 36
Vilsmeier, Stefan 35

W
Wagener, Gorden 39
Walti, Chris 27
Weckbach, Stefan 14
Weinert, André 83
Winslet, Kate 115
Winterscheidt, Joko 108
Winton, Brett 27
Wippler, Armgard 36
Wong, Jane 25

Z
Zetsche, Dieter 39
Zirn, Michael 86
Zyciora, Klaus 39

LIVING DELUXE

LUXURY REAL ESTATE

KITZBÜHEL

Sensationelles Luxus-Chalet mit grandiosem Panoramablick in TOP-Lage









Grundstücksfläche 1.058 m² | Gesamtnutzfläche ca. 856 m² | Terrassen- und Balkonfläche ca. 191 m² | Wellnessbereich | Kaufpreis € 12,9 Mio.

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

Ärger im Paradies

ENGEL & VÖLKERS Ein Franchisepartner in Florida verklagt den Maklerkonzern auf 82 Millionen Dollar Schadensersatz.

Timo Khammash (50) ist ein echter Pionier in der Geschichte von Engel & Völkers. Der Unternehmer betrat 2004 als Abgesandter des Luxusmaklers amerikanischen Boden, um die Lage vor Ort zu sondieren. Kurze Zeit später eröffnete er den ersten Engel-&-Völkers-Shop in Florida. Er ebnete den Weg dafür, dass das Makelbusiness in Nordamerika zu einer der größten Cashcows im Konzern wurde.

22 Jahre später kommt es jetzt zum Knall. Urmakler Khammash verklagt zusammen mit seinem Geschäftspartner **Oliver Tonn** (47) Engel & Völkers Americas, eine Tochter des Hamburger Luxusmaklers, auf Schadensersatz in Höhe von mindestens 82 Millionen US-Dollar. Die beiden Franchisepartner beklagen „systematische Verletzungen der vertraglichen Verpflichtungen“ und sehen eine „vorsätzliche Kampagne böswilligen Verhaltens“, mit dem Ziel, das Geschäft ihrer Engel & Voelkers Florida Residential LLC (EVFL) „zu entwerten und zu zerstören“.

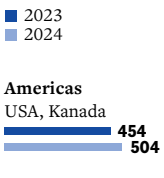
Engel & Völkers kontert auf Anfrage, die erhobenen Vorwürfe „gegen die Engel & Völkers Americas Inc. sind vollständig haltlos und entbehren jeglicher Grundlage“. Man werde sich wehren.

Engel & Völkers vergibt weltweit Franchiselizenzen, die es den Partnern erlauben, unter der Marke des Luxusmaklers Immobilien zu verkaufen. Mehr als 1000 Standorte in mehr als 35 Ländern betreibt der Konzern unter Leitung von Global-CEO **Jawed Barna** (50).



Krisenerprobt: Boss **Jawed Barna**

Luxus weltweit
Nettocourtageumsatz in den wesentlichen Regionen, in Millionen Euro



Quelle: Unternehmen
Grafik: **manager magazin**

Im Geschäftsjahr 2024 kamen 1,24 Milliarden Euro Courtageumsatz zusammen. Die USA und Kanada steuerten mit knapp 504 Millionen Euro den größten Anteil bei (siehe Grafik). Und das Geschäft soll weiter wachsen.

Khammash und Tonn haben mit ihrer Engel & Völkers Florida Residential nicht bloß eine einfache Lizenz für den Standort erworben, sondern eine sogenannte Masterlizenz. Ein Privileg, das ihnen seit 2006 erlaubt, das Franchisekonzept vor Ort in Eigenregie auszurollen, also weitere Subunternehmer an Bord zu nehmen. 2021 wurde die Regelung zuletzt erneuert, 2026 stehen neue Verhandlungen an.

Nun gibt es allerdings Ärger im Paradies. Tonn und Khammash fühlen sich von Engel & Völkers zunehmend gegängelt. Seit der Finanzinvestor Permira 2021 für rund 400 Millionen Euro eine 60-Prozent-Mehrheit übernommen habe, so ihr Vorwurf, lege es das Unternehmen gezielt darauf an, das Franchisebusiness in Florida zu entwerten. Das angebliche Ziel laut Klage: „EVFL entweder zu einem Notverkaufspreis zu erwerben oder EVFL vollständig aus dem System zu drängen“.

Tatsächlich ist die Gesellschaft in Florida der einzige Partner in den USA mit Masterlizenz, an allen anderen US-Standorten kümmert sich Engel & Völkers selbst um den Aufbau des Maklernetzes. Das ist lukrativer, weil Gebühren und Courtageanteile nicht mit einem weiteren Partner geteilt werden müssen.

Schon die Gespräche über die Verlängerung der Masterlizenz 2021 seien vergiftet gewesen. So heißt es in dem 29 Seiten langen Schriftsatz, der Mitte Dezember beim United States District ➤

Fotos: Engel & Völkers / obs, Evgeny Karandaev / ddp



Luxusimmobilien in Florida: Engel & Völkers hat Ärger im Sunshine State

Court in New York eingereicht wurde, es habe gar eine Anweisung der Zentrale in Hamburg gegeben, „EVFL das Leben schwer zu machen".

Wie diese angebliche Zermürbungstaktik ausgesehen haben soll, ist in der Klage nachzulesen: Die Leistungsanforderungen seien mit jährlichen Umsatzsteigerungen von 20 Prozent unangemessen hochgeschraubt worden. Der Einsatz von neuer, aber fehlerhafter IT habe Probleme auf der Website nach sich gezogen, Immobilienanzeigen seien nicht ausgespielt worden. Fünf Subfranchisenehmer mit elf Standorten in Florida hätten daraufhin Engel & Völkers Florida verlassen. Für den angeblich entstandenen Schaden fordern Khammash und Tonn mindestens 82 Millionen US-Dollar. Auf Nachfrage wollten sich die beiden nicht äußern.

Bei Engel & Völkers wittert man in der Klage einen Versuch, Druck auf die anstehenden Lizenzverhandlungen auszuüben. In diesen habe Engel & Völkers die Möglichkeit, völlig neue Bedingungen zu diktieren, schreiben Tonn und Khammash in der Klage.

Der Streit in den USA ist nicht die einzige Auseinandersetzung, in die der Konzern verwickelt ist. Die Staatsanwaltschaften in Bielefeld und Braunschweig verdächtigen die lokalen Franchisefilialen, Sozialabgaben für Makler vorenthalten zu haben. In Spanien untersuchte die Arbeitsschutzbehörde in den vergangenen Jahren mehrere Standorte, in Barcelona und Valencia brummten die Behörden Engel & Völkers Nachzahlungen für Sozialabgaben von insgesamt etwa 22 Millionen Euro auf.

Engel & Völkers wehrt sich vor Gericht gegen die spanischen Behörden. Zu den Ermittlungen in Deutschland heißt es, in Braunschweig sei „nicht Engel & Völkers bzw. die Engel & Völkers Holding GmbH", sondern „ausschließlich die Engel & Völkers Braunschweig Immobilien GmbH" betroffen. Der Fall in Bielefeld beziehe sich auf „ein mögliches Fehlverhalten bei einzelnen Lizenznehmern".

In New York ist Engel & Völkers nun am Zug: Der Konzern hat bis 10. Februar Zeit, um auf die Klage zu reagieren und deren Ablehnung zu beantragen.

Hannah Steinharter/Vinzenz Neumaier

Ein Puma mit drei Streifen

PUMA CEO Arthur Hoeld holt so viele Ex-Adidas-Leute, dass Manager eine Unterwanderung durch den Rivalen fürchten.

Seit Monaten schon sorgen sie sich bei Puma um eine Übernahme. Die französische Milliardärssippe Pinault will ihre 29 Prozent am kriselnden Sportartikler loswerden. Namen potenzieller Käufer sprudeln nach oben wie Kohlensäurebläschen. Mal soll es der US-Mehrmarkenkonzern ABG sein, mal ein Private-Equity-Riese wie CVC und mal der chinesische Konkurrent Anta Sports. Bislang sind alle Bläschen geplatzt.

Dabei ist die Übernahme längst in vollem Gange – nicht per Megadeal, sondern schleichend: als Unterwanderung durch Adidas. So sehen es jedenfalls immer mehr Puma-Führungskräfte. Ursprung ihrer Unruhe ist die Personalpolitik des neuen CEO **Arthur Hoeld** (56). Seit der Ex-Vorstand von Adidas Mitte 2025 angetreten ist, holt er Führungskräfte mit Adidas-Vergangenheit an Bord – und das in Serie.

Die Liste der Transfers beginnt ganz oben. **Andreas Hubert** (50) waltet nun als COO bei Puma, nach 20 Jahren bei Adidas. Das Personalressort leitet **Thomas John** (60; 17 Jahre), die Finanzplanung **Jens Döring** (53; 8 Jahre).

Eine ähnliche Dimension hat auch Hoelds jüngster Personalcoup: Er hat **James Carnes** (51) verpflichtet. Der Mann aus Detroit war fast 20 Jahre bei Adidas. Carnes arbeitete noch mit dem Sneakerdesigner **Peter Moore** (†) zusammen, der bei Nike einst den legendären Schuh „Air Jordan" kreierte. 2021 verließ Carnes Adidas. Der meinungsstarke Kreative gilt als Topmann für Design und Marke – Bereiche also, die Hoeld als besonders reformbedürftig identifiziert hat.



Holzen im Organigramm: Puma-CEO **Arthur Hoeld**

Foto: Daniel Biskup / laif

Die Puma-Leute sehen inzwischen überall drei Streifen: **Levin Reyher** (16 Jahre Adidas) führt das Marketing in Europa. Zu Jahresbeginn hat **Rui Pedro Silva** (4 Jahre) übergemacht, als Vice President für die Techplattform des Onlinegeschäfts. Den Einkauf von Hongkong aus hat **Valerie Autissier** übernommen (13 Jahre).

Offenbar traut Hoeld dem Team, das er bei Puma übernommen hat, die Wende nicht zu. Puma hat in nur drei Jahren zwei Drittel seines Börsenwerts eingebüßt. Die Produkte gelten als langweilig, die Markenstärke erodiert.

Um wieder die Nummer drei nach Nike und Adidas zu werden, schrumpft der CEO das Sortiment, baut Jobs ab, zentralisiert – und holzt im Organigramm. Kritiker halten ihm vor, er habe sich gar nicht die Mühe gemacht, die Unternehmenskultur von Puma zu verstehen. Hoeld lässt dazu mitteilen, bei der Berufung von Führungskräften setze Puma „eine starke Kenntnis unserer Branche voraus". Daher sei es „nicht verwunderlich", dass neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „in der Vergangenheit auch bei unseren Wettbewerbern gearbeitet haben".

Dennoch feiert das alte Misstrauen der fränkischen Rivalen so fröhliche Urständ, dass einige bei Puma hoffen, die Übernahme des Pinault-Pakets durch einen neuen Großaktionär möge bald kommen. Alles getreu dem Motto „AAA" – alle außer Adidas.

Christoph Neßhöver



Zu erfolgreich zum Weitermachen? Lakestar-Chef **Klaus Hommels** verabschiedet sich eigenwillig aus dem Venture-Game

Foto: Joseph Khakshouri

Geordneter Rückzug

LAKESTAR Starinvestor Klaus Hommels fährt seinen Fonds runter. Die Performance ist eher dürftig.

Klaus Hommels (58) hat einen gewissen Hang zur Theatralik. In einem Brief richtete sich der Chef des Wagniskapitalfonds Lakestar vor drei Monaten an seine Geldgeber: Er habe „Geschichte geschrieben“, formulierte er. Wichtiger als die Erfolge sei nur „die Dankbarkeit der Gründer“.

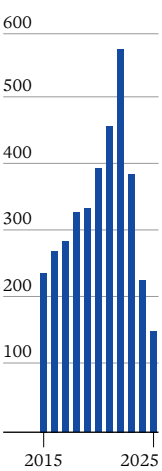
Der Brief sei so „kryptisch“ gewesen, dass er ihn dreimal habe lesen müssen, sagt ein Lakestar-Geldgeber. Dass Hommels nebenbei ankündigte, künftig keine „allgemeinen“ Start-up-Fonds mehr auflegen zu wollen, ging fast unter. Dabei bedeutet das nicht weniger als das Ende der bisherigen Ausrichtung.

Lakestar war bislang einer der bedeutendsten Player in der europäischen Wagniskapitalszene. Doch die Krise der Branche macht auch vor den Stars nicht halt. Etliche Versuche, neue Fonds aufzulegen, sind zuletzt gescheitert. Die Zahl der europäischen Venture-Fonds sinkt insgesamt deutlich (siehe Grafik).

Bei Hommels soll der Rückzug nach eigener Darstellung aber nichts mit fehlendem Investoreninteresse zu tun haben. Im Gegenteil: Lakestar sei so erfolgreich gewesen – so lässt sich seine Mitteilung zusammenfassen –, dass das Geschäftsmodell jetzt leider eingestellt werden müsse. Sonst fehle die Aufmerksamkeit dafür, das „Potenzial“ der bestehenden Investments zu maximieren.

Hommels hat zwar tatsächlich etliche hochbewertete Start-ups im Portfolio, darunter die Neobank Revolut oder die Raketenfirma Isar Aerospace. Doch interne Daten zeigen: Die Performance ist dafür überraschend dürftig.

Fonds-sterben
Anzahl europäischer VC-Fonds



Quelle: PitchBook
Grafik: **manager magazin**

Beispiel Lakestar I: Trotz der Wette auf Spotify (Börsenwert: rund 110 Milliarden Dollar) liegt die jährliche Verzinsung nach Gebühren bei dem rund 14 Jahre alten Fonds bei nur knapp 7 Prozent (Netto-IRR). Mit einem Investment in einen Indexfonds auf den S&P 500 hätten Anleger in dem Zeitraum mehr verdient. Zum Vergleich: Der Start-up-Investor Index hat in der Fondsgeneration seinen Einsatz verelffacht.

Beispiel Growth I (2018): Der Fonds hängt mit fast 50 Prozent an Revolut. Das Fintech wird von Lakestar mit 60 Milliarden Dollar bewertet. Trotzdem kommt das Vehikel bislang nur auf einen Netto-IRR von 6,9 Prozent.

Beispiel Lakestar III (2018): Der Fondswert hatte sich auf dem Papier bereits mehr als verdoppelt. Doch dann musste Hommels das Portfolio seit Herbst 2024 insgesamt um fast 300 Millionen Euro abwerten, unter anderem weil das einst gehypte KI-Start-up Builder.ai in die Insolvenz schlitterte. Der Netto-IRR liegt nun bei 0,3 Prozent.

Lakestar erklärt dazu, Stichtagswerte seien „Momentaufnahmen, aber kein valider Performance-Indikator“. Die Rendite von Wagniskapitalfonds materialisiere sich meist erst am Ende der Fondslaufzeit von zehn Jahren oder mehr. Viel Zeit bleibt somit zumindest bei den frühen Fonds nicht mehr.

Intern sind zudem erste Auflösungserscheinungen sichtbar. Mehrere frühere Partner betreuen wie **Enrico Mellis** (33) zuvorderst ihre eigenen Investments oder haben wie **Stephen Nundy** (51) den Fonds bereits ganz verlassen.

Geschichte geschrieben wird künftig schließlich wohl eher woanders.

Caspar Schlenk/Jonas Rest



Drückt auf Pause: 1Komma5°-CEO **Philipp Schröder** sieht aktuell kein IPO-Fenster

„Es ist kaum noch jemand übrig“

1KOMMA5° CEO Philipp Schröder über den Solarmarktabsturz und Fusionsgespräche mit Enpal.

Philipp Schröder (42), CEO und Gründer von 1Komma5°, hat die erst 2021 gegründete Energiefirma innerhalb kürzester Zeit auf eine Milliardenbewertung gebracht. Dann stürzte der Markt ab. Anfang Januar erklärt er in seinem Büro in Hamburg, wie es nun weitergehen soll.

manager magazin: Herr Schröder, 2025 ist der Solaranlagenmarkt im Vergleich zum Vorjahr fast um die Hälfte geschrumpft. Was läuft schief?

Philipp Schröder: Die Ukrainekrise war für unsere Branche vergleichbar mit dem Coronaeffekt für Lieferdienste. Während der Pandemie ist jede Liefer-App brutal gewachsen, weil es eine unglaubliche Sondernachfrage gab. Mit Ausbruch des Krieges haben wir so etwas auch erlebt. Jetzt ist die Sondernachfrage vorbei, weil die Energiepreise sich normalisiert haben.

Viele Solarfirmen haben den Abschwung nicht überlebt. Wird es so weitergehen?

Der Markt wird sich weiter bereinigen, aber nicht mehr ganz so stark wie im vergangenen Jahr. Es ist auch kaum noch jemand übrig von den großen Playern. Wenn ich auf die Europakarte von 2022 schaue, haben etliche größere Unternehmen massive Probleme oder sind verschwunden.

Ist das eine Marktbereinigung oder eine strukturelle Krise?

Die reinen Abfischer der Sonderkonjunktur haben nicht überlebt. Übrig geblieben sind die Spieler, die echte Energielösungen anbieten. Wir konnten unsere Marktanteile massiv ausbauen, weil wir Gesamtlösungen für die Elektrifizierung von Häusern anbieten können. In Deutschland machen wir inzwischen rund 50 Prozent des Hardwareumsatzes mit anderen Produkten als Solaranlagen – vor allem mit Wärmepumpen und Klimatisierung. Ohne diese Diversifizierung hätten wir dem Marktdruck kaum widerstehen können.

Es gab Gerüchte über eine Fusion zwischen Ihnen und Ihrem größten Konkurrenten Enpal.

Ich kann sagen: Einige Wettbewerber haben verstanden, dass 1Komma5° zu den Gewinnern gehört. Wir hatten von mehreren Parteien Avancen für einen Merger – ich würde es als „Baggern“ bezeichnen.

Wer hat gebaggert?

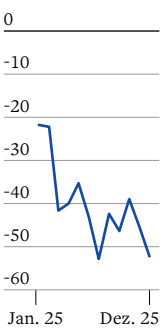
Enpal hat gebaggert, und wir haben uns ein bisschen bebaggern lassen, aber es wird keinen Merger mit Enpal geben. Das passt für uns strategisch nicht. Für uns zählt, ob ein Kandidat in einem Merger wirklich neue strategische Assets bringt. Zum Beispiel ob uns jemand beim Aufbau eines Softwareumsatzes mit unserer Energieplattform Heartbeat AI helfen kann. Enpal hat nichts, was uns weiterbringt.

Ihre Software Heartbeat sollte einst das Verkaufsargument für 1Komma5°-Anlagen sein. Mittlerweile haben Sie die Plattform auch für Fremdgeräte geöffnet. Wieso?

Der größte Markt sind die Bestandsanlagen, nicht der Neubau. Ein Kunde mit einer Bestandsanlage – etwa von Enpal – kann Heartbeat abonnieren und sich seinen Installateur trotzdem frei aussuchen. Wir sehen hier einen Abowert von etwa 20 Euro pro Haus im Monat dafür, dass wir den Strom im Interesse des Kunden managen und vermarkten. Wenn die Einspeisevergütung wegfällt, wird der Wert solcher Angebote noch steigen, weil dann jeder einen Dienstleister braucht, der den Strom systemdienlich

Markteinbruch

Monatlich installierte Leistung von Solaranlagen in Deutschland[1], Veränderung zum Vorjahresmonat, in Prozent



1| Im Segment 3 bis 30 kW.
Quelle: BDSH
Grafik: **manager magazin**

Foto: Bastian Thiery / manager magazin

vermarktet. Unser Ziel ist es, die Plattform zu sein, die 30 Prozent aller Europäer versorgt.

Die verschiedenen Anlagen Ihrer Kunden, die Sie managen, gelten als virtuelles Kraftwerk. Wie groß ist das inzwischen?

Wir haben die 600-Megawatt-Grenze überschritten, also etwa die Leistung eines mittleren Gaskraftwerks – und wollen im ersten Halbjahr 2026 das Gigawatt knacken. Wir liefern dann so viel Leistung wie ein Atomkraftwerk.

Sie sind CDU-Mitglied. Ärgert es Sie, dass ausgerechnet Wirtschaftsministerin Katherina Reiche neue Gaskraftwerke subventionieren will?

Das ist in der Tat sehr bitter. Dass Wettbewerbern Milliarden an direkten Beihilfen zugeschanzt werden, ist eine massive Wettbewerbsverzerrung – und aus meiner Sicht nicht kompatibel mit dem technologieoffenen Selbstbild der CDU. Es sollte nicht von der Politik vorgegeben werden, ob die benötigte Flexibilität mit einem Gaskraftwerk erreicht wird oder Tausenden Wärmepumpen, Speichern und E-Autos. Die Bundesregierung verteuert die Energiewende gerade unnötig.

2024 sind Sie gegen den Markttrend gewachsen. Hat das 2025 auch geklappt?

Wir sind im Hardwarebereich, also dem Verkauf von Solaranlagen und Wärmepumpen, organisch zweistellig gewachsen. Viel wichtiger ist aber: Wir konnten den Softwareumsatz knapp verdoppeln. Für 2026 planen wir hier eine Verdreifachung auf einen zweistelligen Millionenumsatz – und zwar mit echten Softwarebruttomargen von 80 Prozent und mehr. Darauf schauen unsere Investoren.

Waren Sie profitabel?

Wenn man das Hardwaregeschäft isoliert betrachtet: ja. Auf Konzernebene drückt uns das Investment in Heartbeat ins Minus.

Sie hatten für 2025 einen Börsengang geplant. Kommt er dann dieses Jahr?

Die bisherigen Planungen waren zugegebenermaßen etwas verfrüht. Wir hatten mehrere Ebenen unterschätzt: Wir stecken in einer allgemeinen Wirtschaftskrise, die Konsumenten in Deutschland sind besonders verunsichert, und unser spezifischer Markt – insbesondere Solar – befindet sich noch in der Talsohle. Aus Makroperspektive wäre ein IPO derzeit einfach nicht sinnvoll. Zudem hat sich durch die Wahl von Donald Trump in den USA die Lage am Kapitalmarkt verändert: ESG- und Impact-Investments sind tot. Investoren werden zum Teil regelrecht bestraft, wenn sie an dieser Kategorie nachhaltiger Investments festhalten.

Geben Sie die Börsenpläne nun auf?

Nein, wir wollen weiter an die Börse. Unsere Kunden sollen Eigentümer werden können. Aber ich nenne kein Zeitfenster mehr.

Anfangs haben Sie viele Handwerksbetriebe übernommen, um Ihre Anlagen selbst zu montieren. Werden Sie den Marktverfall nutzen, um günstig Betriebe zu übernehmen?

2025 haben wir die Zukäufe zunächst pausiert. Nach dem Eintritt in sieben Märkte innerhalb von vier Jahren wollten wir die übernommenen Betriebe erst einmal integrieren. 2026 werden wir wieder mit Zukäufen starten.

Auf welche Betriebe sind Sie aus?

Wir suchen Unternehmer, die bereit sind, ihren Betrieb komplett zu übergeben. Der Markt ist voll von insolvenzgefährdeten Firmen. Wir zahlen heute bei Übernahmen 90 Prozent weniger als noch vor zwei Jahren.

Die Solarbranche stand zuletzt wegen der hohen Unfallzahlen in der Kritik. Wurde überreizt beim Fokus auf möglichst billiges Wachstum?

Wenn eine Branche zwei Jahre in Folge um 30 bis 50 Prozent schrumpft und der Preis pro System auch noch um 30 Prozent sinkt, entsteht ein massiver Kostendruck. Dann fangen manche an, an Gerüsten, Sicherung oder Produktqualität zu sparen. Das ist aber ein Fehler. So kann man sich vielleicht kurzfristig optimieren, aber langfristig verliert man. Wir haben in jedem Betrieb einen Meister, für jedes Gewerk. Der stärkste Bereich, der bei uns wächst, sind Weiterempfehlungen. Allein in Deutschland haben wir über 50 Millionen Euro Umsatz nur auf diese Weise gemacht.

Das Interview führte mm-Redakteur Jonas Rest.

SPIEGEL Akademie
In Kooperation mit der SRH Fernhochschule



Akademische Kompetenz ergänzt durch SPIEGEL-Praxiswissen

Bereit für 2026? Zünden Sie Ihren Bildungsbooster.

Erreichen Sie zeitlich flexibel und ortunabhängig einen staatlich anerkannten Zertifikatsabschluss zur Erweiterung Ihres beruflichen Profils.

Jetzt nur 995 € statt ~~1.290 €~~

Sichern Sie sich jetzt unser Angebot mit dem Code Booster2026.*

Alle Kurse und Infos
akademie.spiegel.de

*Der Aktionscode gilt bis einschließlich 28.02.2026.



Schlüsselprojekt Rivian: Volkswagen-Chef **Oliver Blume**

Unheimliche Leerstellen

VOLKSWAGEN Die Softwareallianz mit Rivian muss ein Erfolg für CEO Oliver Blume werden. Doch die Sorge vor einem weiteren Absturz wächst.

Berlin, Mitte Dezember: Showtime. Volkswagen-Chef **Oliver Blume** (57) hat sein Topmanagement zusammengerufen, auch **Wassym Bensaid** zeigt auf der Bühne, was er kann. Der Softwareingenieur führt das Joint Venture RV Tech, das VW 2024 mit dem US-Elektroautobauer Rivian gegründet hat. Auf ihm ruhen die Hoffnungen eines Autokonzerns, der in den vergangenen Jahren durch eine Softwarehölle gegangen ist.

Jetzt präsentiert Bensaid den VW ID.1. Der elektrische Kleinwagen soll 2027 auf den Markt kommen, der erste mit der Software des Joint Ventures. Bensaid spielt mit der Navigation und steuert Batterieladestationen an; das Publikum schaut auf einem großen Bildschirm zu.

Die Angst im Konzern sitzt tief, dass es auch dieses Mal schiefgeht. „Wenn Rivian nicht klappt, können wir unser Grab schaufeln“, zitiert ein Topmanager einen Konzernvorstand. Also wollen Blume und Bensaid in Berlin beweisen: Geht doch! Die Allianz wird gelingen.

Der ID.1 ist ein Schlüsselprojekt für Blume. Mit dem Kleinwagen beginnt eine Aufholjagd, mit der der zweitgrößte Autokonzern der Welt Anschluss an digitale Champions wie Tesla und Huawei finden soll. Gelingt das nicht, wären Blumes Jahre als CEO für den Konzern verlorene gewesen.

Anders als sein gescheiterter Vorgänger **Herbert Diess** (67) hat sich Blume Hilfe von außen geholt. Für die westliche Welt entschied er sich, angeleitet von Audi-Lenker **Gernot Döllner** (57) und seinem ehemaligen Chefstrategen **Stefan Weckbach** (49), für den US-Konkurrenten Rivian. Rund 6 Milliarden Dollar will Volkswagen bis Anfang 2028 in das Projekt investieren.

Blume und seine Leute beteuern: RV Tech, inzwischen angewachsen auf 1500 Leute, hat alle zentralen Meilensteine eingehalten. Auch für die neuen Verbrenner – Rivian entwickelt bislang nur Elektroautos – gibt es mittlerweile einen Plan: Eine Weiterentwicklung der Rivian-Software für Verbrenner wird es sehr wahrscheinlich nicht geben. Zu aufwendig, zu teuer.



Als Erster dran: VW-Markenchef **Thomas Schäfer**



Muss nachlegen: Audi-CEO **Gernot Döllner**

Stattdessen soll sich eine eigene Organisation, gebildet aus Teams der Softwaretochter Cariad und der Marken, bis 2030 um Software für Verbrennermodelle kümmern. Von der Architektur aus dem Joint Venture, sie umfasst auch Steuergeräte, könnten höchstens „einige Eckelemente“ übernommen werden.

Im Februar wird Blume zum Kontrollbesuch nach Kalifornien fliegen und bei Bensaid und dessen Co-Chef **Carsten Helbing** (51) den Stand abklopfen. Dann soll der Plan beschlossen werden.

Der Preis für den Verzicht auf eine Verbrennervariante von Rivian ist indes hoch: Größere Updates könnten weiter nur in der Werkstatt aufgespielt werden. Und ausgerechnet die Problemtochter Cariad müsste massiv nachlegen. Die Softwareeinheit, von Blume gestrippt von gut 6000 auf 3500 Leute, kämpft weiter mit erheblichen Problemen bei Audi- und Porsche-Modellen.

Die Lage bei den reinen Elektromodellen ist deutlich komplexer. RV Tech liefert Volkswagen eine angepasste Version der Architektur für das Rivian-SUV R2. Sie soll zuerst im kleinen VW ID.1 eingesetzt werden, dann ab 2028 im Audi-SUV Q8 e-tron.

Für den ID.1 wird es langsam knapp. Vor den obligatorischen Wintertests in Schweden Anfang Februar fehlt noch ein letztes Softwarepaket; eigentlich sollte es schon da sein. Jetzt ist es für Ende Januar angekündigt.

Bei der Basisarchitektur aus den USA ist vieles weit weg von dem, was die VW-Leute gewohnt sind. Das Ansteuern der Mobiltelefone etwa: Da ist nur eins vorgesehen bei Rivian – nicht gerade

Fotos: Daniel Delang / manager magazin, Sven Hoppe / dpa / picture alliance, Jens Koch / Volkswagen

internationaler Standard. Auch über die Klimaregelung wird gestöhnt. Die Heizungen? „An und aus, viel mehr kann Rivian nicht“, klagt ein Beteiligter.

Die VW-Leute, geführt von Markenchef **Thomas Schäfer** (55), verfahren deshalb nach der Devise: Alles selbst machen, wo es bei Rivian nicht reicht. Beim Wintertest werden die VW-Leute lieber erst einmal nur auf Teststrecken fahren, nicht auf öffentlichen Straßen. Sie wollen keine Risiken eingehen.

In der Konzernspitze werden die Erwartungen eingerenkt: Wer eine bequeme „Turnkey“-Lösung erwartet habe, solle aufwachen, sagt einer. Die Zusammenarbeit mit XPeng in China funktioniere gut, ein erstes Modell gehe in die Produktion. So werde es auch mit Rivian laufen – nur anderthalb Jahre später.

Im Volkswagen-Reich aber hält sich die Skepsis. Auch bei Audi hat den Managerinnen und Managern nicht gefallen, was geliefert wurde. Weil Rivian den vereinbarten Funktionskatalog aber als erfüllt ansah, prüften die Audi-Leute, was wirklich in den Verträgen steht. Die Amerikaner hätten recht, heißt es in Ingolstadt. Die Details der Verträge hätten viele erschüttert. Es taten sich unheimliche Leerstellen auf.

Als Lieferpflicht vereinbart sei vor allem das, was Rivian habe – und nicht das, was die Entwickler gern bekommen hätten: designt für den US-Markt, die Codes nicht wirklich offengelegt. „Eine Blackbox“, schimpfen Kritiker.

Audi hat sogar eine Taskforce eingesetzt. Sie soll genau analysieren, was das Joint Venture liefert – und dann festlegen, wie man auf Audi-Niveau kommt. Die Antischlupfregelungen, die Dynamikregler, das Ansteuern der Lenkung, „da sind Audi und Porsche so gut; die Lücke ist gewaltig“, sagt einer der Topentwickler des Konzerns.

Ein Neuer soll Audi jetzt fit machen für die Herausforderung: **Mario de Felice**, in der Entwicklung zuständig für Softwareplattformen und abgeworben von Jaguar Land Rover. Sein Team müsse jetzt „mal üben“, wie man die eigene Software mit der Architektur der Amerikaner verbindet, sagt einer aus dem Rivian-Umfeld. Viel Zeit für ein Trainingslager hat de Felice nicht. ◣ *Michael Freitag*

Foto: Julian Baumann / manager magazin

Gewetzte Messer

ZWILLING Die Belegschaft bangt global um Arbeitsplätze.

Die zwei Strichmännchen, die seit 1731 die Messer und Pfannen der Zwilling J. A. Henckels AG zieren, zählen zu den ältesten eingetragenen Markenzeichen der Welt. Heute sind die stilisierten Pagen aus Solingen rund um den Globus bekannt. Die Küchenspezialisten zählen zu den in Deutschland so hochgeschätzten Hidden Champions, wichtigster Absatzmarkt sind die USA.

Viel Grund, stolz zu sein, gibt es abseits der langen Tradition aktuell allerdings nicht. Auf den Boom der Pandemiejahre folgte die Krise, seither herrscht Katerstimmung. 2023 verabschiedete sich Firmenchef **Erich Schiffers** (61), ein Mitglied der Werhahn-Sippe, zu deren Mischkonzern Zwilling gehört. Interimschef **Michael Kamm** (66) läutete mit dem Projekt „Triple Seven“ den Sparkurs ein.

2024 mussten 150 der damals noch rund 3900 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gehen. Im Zuge der Auslagerung der Logistik folgten am Stammsitz weitere 120 Stellen. Nun will Kamms Nachfolgerin **Gerrit Schneider** (52) nachlegen. Die frühere Chefin des Modeherstellers Bogner hat die Unternehmensberatung AlixPartners mandatiert, um Zwilling profitabler zu machen. Bei einem Umsatz von rund 830 Millionen Euro blieb zuletzt kaum noch Gewinn hängen. „Wir verdienen Geld“, sagt ein Insider, „aber zu wenig, um aus eigener Kraft zu wachsen.“

Schneider will das ändern. Die Finanzexpertin wechselte Anfang 2025 in den Vorstand der Mutter Werhahn und übernahm gleichzeitig die Verantwortung für Zwilling. Dort ist das Geschäft mit Küchenutensilien ihre zentrale Baustelle. Das Randgeschäft mit Grills (Zwilling Barbecue) sowie Pinzetten und Nagelknipsern (Zwilling Beauty) läuft solide.

Nachdem Schneider nahezu die gesamte Geschäftsführung ausgetauscht und von fünf auf vier Personen verkleinert hat, will sie sich von Teilbereichen trennen. Der Fokus soll künftig auf Besteck und Kochgeschirr liegen, bei Küchengeräten und Aufbewahrungsbehältern erwarten Insider Einschnitte. Die soll es auch – einmal mehr – beim Personal geben. Global stehen zahlreiche Stellen auf der Streichliste. Das genaue Ausmaß ist noch unklar, die Gespräche mit der Arbeitnehmerseite beginnen Ende Januar.

Der Titel des Sparprogramms verheißt nichts Gutes: „Sharpening Zwilling“. Wenn ein Messerhersteller die Klingen schärft, kann es ungemütlich werden. ◣ *Martin Mehringer*



Muss sparen: Zwilling-Chefin **Gerrit Schneider**



Valley-Crack: Logistikmanagerin **Shirley Sharma Paterson** hatte keine Lust auf DSV und wechselte zu Kühne + Nagel

Swiss Connection

DSV Eine ehemalige Schenker-Vertriebsfrau spannt den Dänen Topkunden aus.

Wo große Deals stattfinden, ist Eigenlob nicht weit. **Jens Lund** (56) jedenfalls, Chef der dänischen Spedition DSV, klopft sich derzeit rege selbst auf die Schulter. Seinen Coup – für 14,3 Milliarden Euro übernahm DSV Ende April 2025 den deutschen Konkurrenten DB Schenker von der Deutschen Bahn – preist er als rundum gelungen. „Ich bin besonders stolz auf die Tatsache, dass wir es gut gemacht haben mit der Beziehung zu unseren Kunden", prahlte er unlängst. Es gebe nur wenig Fluktuation der Auftraggeber.

Die Daten sagen etwas anderes. So hat DSV wohl wichtige Techkunden verloren und das Ziel verfehlt, im lukrativen Segment Luftfracht den Marktführer Kühne + Nagel (K+N) zu überflügeln. Gemessen an den Volumina von 2024 wäre zu erwarten gewesen, dass DSV und Schenker gemeinsam mehr Luftfracht bewegen als K+N. Es ist anders gekommen.

Nach den Zahlen der ersten drei Quartale und Schätzungen der Bank of America für das vierte Quartal lag K+N 2025 bei 2,2 Millionen Tonnen Luftfracht, vor DSV mit rund 2 Millionen Tonnen. Ähnlich sieht es bei Seetransporten aus, wo K+N ebenfalls weiter führt.

Das Phänomen ist offenbar eng mit einem Namen verknüpft: **Shirley Sharma Paterson** (55). Kaum war die Übernahme durch DSV perfekt, wechselte die US-Amerikanerin nach rund 20 Jahren bei Schenker Anfang August zu Kühne + Nagel, wo sie jetzt globale Vertriebschefin ist. Bei Schenker hatte sie von San Francisco aus die Techkonzerne betreut – wohl so gut, dass die nun im großen Stil zu K+N gewechselt sind. „Shirley kennt jeden und jede im Silicon Valley", schwärmt ein Branchenkollege, „das ist ein unbezahlbarer Schatz."

Aktuell boomt das Geschäft. Wegen des KI-Rauschs rüsten Größen wie Alphabet, Amazon, Meta und Microsoft ihre Rechenzentren auf und lassen dafür massenhaft Bauteile einfliegen. Es sind heikle Transporte, die viel Expertise bei Sicherheit, Timing und Bürokratie verlangen – Aufträge, bei denen man gern an bewährten Partnern festhält. Da passt es, dass Sharma Paterson den Großteil ihres Teams mitnehmen konnte.

Bei K+N-Chef **Stefan Paul** (56) scheint das Abwerben ganzer Trupps von DSV/Schenker Methode zu haben. Rund 250 Führungskräfte und Spezialisten sollen schon von dort zu ihm gekommen sein. Ihre Wechselbereitschaft hängt wohl auch mit der Reputation von DSV zusammen. Die Dänen stehen im Ruf, bei Übernahmen radikal Managerposten zu streichen.

Auch DSV-Boss Lund empfahl sich nicht als idealer Arbeitgeber. Im vergangenen Sommer musste er sich öffentlich mit Vorwürfen auseinandersetzen, er pflege einen rabiaten Führungsstil. Zuweilen habe er mit Wasserflaschen geworfen, hieß es in der dänischen Presse. Da gehen so einige wohl lieber in Deckung und flüchten zu den für ihre Ruhe bekannten Schweizern.

Bislang gelingt es Jens Lund, den Aderlass zu überspielen. Sein energisches Rationalisieren und Immobiliengeschäfte hübschen die Ergebnisse auf. Branchenkenner warnen indes, der Frachtschwund werde sich rächen. Lund hatte schließlich ganz andere Erwartungen geweckt.

Michael Machatschke

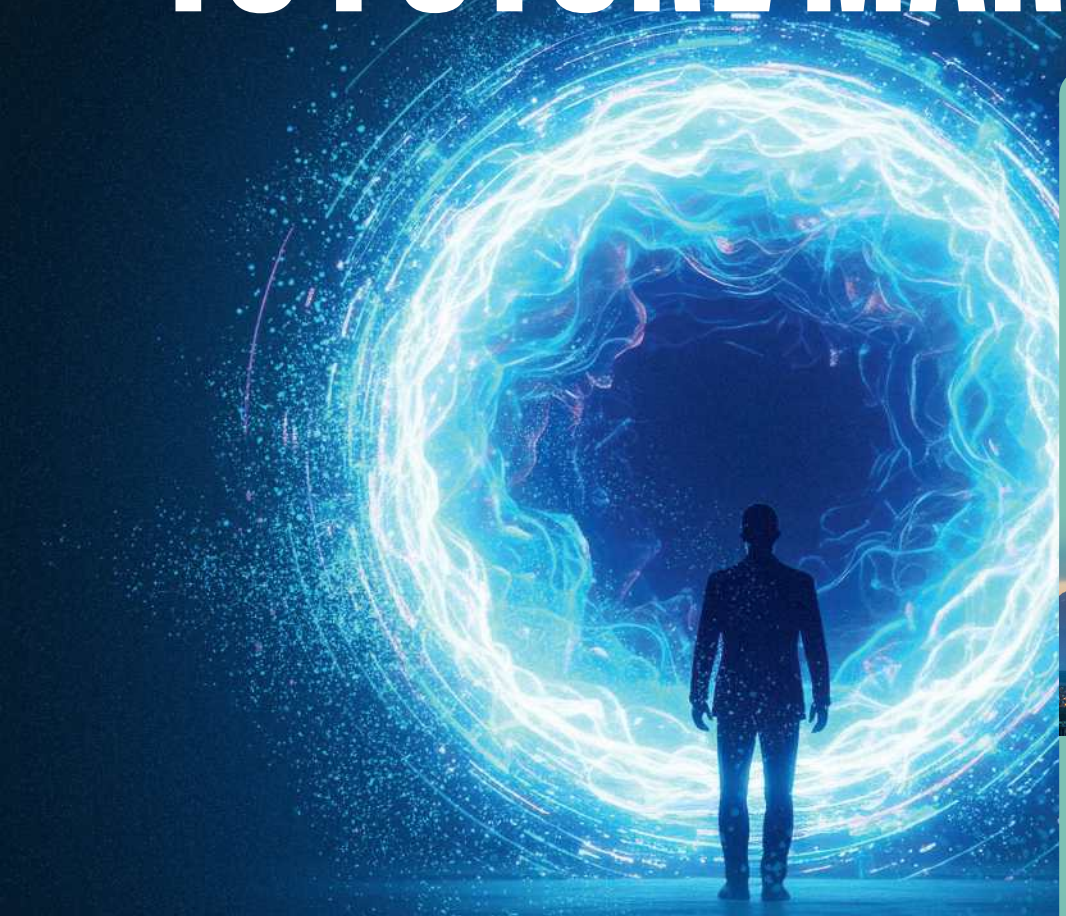
Gemeinsam schwach
Luftfrachtvolumen, in Mio. Tonnen



1| Schätzung.
Quelle: mm-Recherche, Bank of America, Unternehmen
Grafik: **manager magazin**

Foto: Kuehne+Nagel

ACCELERATE ACCESS TO FUTURE MARKETS



FusionX Global

DER WICHTIGSTE FUSIONSKONGRESS DES JAHRES.

MÜNCHEN
25. - 27. FEBRUAR 2026



Sichern Sie sich jetzt eines der limitierten Tickets.

Kernfusion steht vor der Marktreife.
Wer sich dort positionieren will, muss jetzt die richtigen Partner, Technologien und Investments kennen. Auf der **FusionX:Global** treffen Sie die weltweit führenden Akteure, die aus einer Schlüsseltechnologie ein Geschäftsfeld machen: Start-ups, Industrie, Kapitalgeber und Politik.

Nutzen Sie diese seltene Chance!
Sondieren Sie Kooperationen, Beteiligungen und Deals, solange sie noch offen sind.

Bayern als internationaler Hotspot.
München mit seinen innovativen Start-ups sowie seiner starken Industrie- und Forschungslandschaft versammelt das internationale Fusion-Ökosystem erstmals in Deutschland.

Bayern Innovativ als Türöffner.
Zögern Sie nicht, denn der Markt formt sich jetzt und verschaffen Sie sich Zugang zum Netzwerk.

bayern innovativ
Innovation leben

Bayern Innovativ GmbH | Am Tullnaupark 8 | 90402 Nürnberg | info@bayern-innovativ.de | www.bayern-innovativ.de

AdobeStock©SabsPahale



Unter Druck: Sanierungsvorstand **Michael Baur** soll das Tafelsilber verkaufen

Angezählt

BAYWA Sanierungsvorstand Michael Baur ist mächtiger denn je – aber nicht unumstritten.

Der interne Codename war „Aufzug". Dahinter verbarg der Aufsichtsrat der BayWa den Plan, sich von CEO **Frank Hiller** (59) zu trennen. Der war erst im März 2025 angetreten. Nur zogen sich die Abfindungsgespräche zwischen Hiller und dem Gremium unter **Gregor Scheller** (67) länger hin als erwartet. Der „Aufzug" steckte fest. „Passender wäre der Codename ‚Dauerschleife' gewesen", sagt ein Insider. „Einige Anläufe mit wenig Fortschritt waren erst nötig." Ein anderer spricht von Organversagen angesichts der Unfähigkeit, die Sache schnell und geräuschlos zu regeln.

Am 9. Januar verkündete die BayWa das Aus. Jetzt ist der für die Sanierung zuständige **Michael Baur** (57) von AlixPartners mächtiger denn je. Einen neuen CEO wird es nicht geben, Teile seines Jobs übernimmt Baur. Doch der kommt schon bei seinen bisherigen Aufgaben ins Schlingern, was den Neustart für die BayWa gefährden könnte.

Mit einem waghalsigen Expansionskurs hatte sich die BayWa unter Ex-Vorstandschef **Klaus Josef Lutz** (67) an den Abgrund manövriert. Der Konzern konnte 2024 nur überleben, weil die Eigentümer wie die Bayerische Raiffeisen-Beteiligungs-AG (BRB) als Großaktionär und Banken wie die HVB oder die DZ Bank das Unternehmen mit frischem Kapital und Krediten stabilisierten. Um den Schuldenberg abzutragen, verordneten die Gläubiger der BayWa einen drastischen Schrumpfkurs.

Baur soll etwa den Getreidehändler Cefetra losschlagen. Doch sein erster Versuch scheiterte. Im zweiten Anlauf soll es jetzt klappen, wie die BayWa Ende 2025 verkündete. Vollzogen ist das Ganze noch nicht.



Operation Dauerschleife: Aufsichtsratschef **Gregor Scheller**

Noch wichtiger für die Sanierung ist die Wind- und Solartochter BayWa r.e. Seinen 51-Prozent-Anteil will der Konzern an den Partner EIP weiterreichen. Auch das hat Baur bisher nicht hinbekommen. Stattdessen hat die BayWa im Oktober eine Gewinnwarnung herausgegeben – wegen der Unsicherheit über die Zukunft der Tochter. Auslöser waren Gesetze von US-Präsident **Donald Trump** (79).

Seither muss sich Baur, der auch den Aufsichtsrat der BayWa r.e. führt, ungemütlichen Fragen stellen. Wie es sein könne, dass die „Gesetzesänderungen, die seit dem Wahlkampf in den USA angekündigt wurden, bei der Fortführungsprognose" der BayWa r.e. unberücksichtigt geblieben seien, wollten Kontrolleure der Wind- und Solarprojekttochter von Baur wissen. Der Brief aus dem Herbst – unterzeichnet von vier der acht Aufsichtsräte, darunter **Ralf Nonnenmacher** (71), Ex-Chef der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, und Ex-BP-Vorständin **Anja-Isabel Dotzenrath** (59) – liegt dem manager magazin vor.

Darin nehmen sie die Gewinnwarnung zum Anlass für eine Generalabrechnung mit Baurs Arbeit. Sie klagen unter anderem: „Uns wurde gespiegelt, dass unsere fachlich fundierten Fragen als unnötige und lästige Kritik verstanden wurden." Das sei unvereinbar mit effektiver Kontrolle. Ohnehin habe Baur eingeräumt, keine Zeit zu haben, um das Gremium zu führen, wie es die Lage der Gesellschaft erfordere. Sie sprechen sich für eine Ablösung Baurs als Oberkontrolleur aus. Man brauche eine geeignete externe Person.

Baur weist die Vorwürfe zurück. Alle Fragen seien vollumfänglich beantwortet worden. Es stehe außer Frage, dass er sich die notwendige Zeit für die Gremienarbeit genommen habe und das weiterhin tun werde. Er wehrt sich auch gegen die Kritik, dass er für den Job nicht geeignet sei. Er verfüge über Branchenexpertise – etwa durch seine Arbeit für Siemens Gamesa. Und zu den Auswirkungen der Trump-Politik: Diese seien deutlich negativer ausgefallen als erwartet.

Fest steht: Bislang machen die Anteilseigner der BayWa r.e. keine Anstalten, den Oberaufseher loszuwerden. Und auch die BayWa-Aktionäre und Banken vertrauen vorerst auf die Künste des Sanierungsprofis. Der Druck könnte aber in nächster Zeit steigen, wenn klar wird, wie die Prüfung des Trump-Effekts auf die BayWa r.e. ausgeht und welche Belastungen auf die Mutter zukommen. Dann könnte es eng werden. Für die BayWa insgesamt – und für Baur. ◣ *Katharina Slodczyk*

Fotos: BayWa, Tobias Hase / dpa / picture alliance

pwc

We go deep on the details

so you can

scale AI across your business

Make it happen with PwC
at **www.pwc.de/so-you-can**



Abrakadabra!

Elon Musk ist es mit Tricks und Täuschung gelungen, *Teslas* Schwächen zu kaschieren und die Aufmerksamkeit der Investoren auf immer neue, kühnere Visionen zu lenken. Im Mittelpunkt stehen nun das autonome Fahren und der Roboter Optimus. Doch den Geldgebern droht ein böses Erwachen.



Fotos: Tesla, Jeanne Accorsini / SIPA / action press

D-ikiosk/digas_out



Meister des Hypes: Tesla-CEO **Elon Musk** nutzt die Techniken von Illusionisten, um seine Investoren zu blenden

D

Die Zaubershow des **Elon Musk** (54) macht an einem Dezembersamstag Station in Berlin. In einem Innenhof des Einkaufszentrums Mall of Berlin ist ein Weihnachtsmarkt aufgebaut, aus Lautsprechern klingen Schlittenglöckchen und „Driving Home for Christmas“. Musks Leute haben ein Model Y aufgefahren, doch für das Tesla-SUV interessiert sich kaum jemand. Die Menschen warten stundenlang, um Musks nächste Sensation zu sehen: den Optimus.

Ein Roboter in Schwarz und Weiß, die Mechanik in menschliche Anatomie verpackt, auf Gesichtszüge verzichtet Musk. In Berlin füllt der humanoide Roboter Tüten mit Popcorn. Er bewegt Arme und Hände fast in Zeitlupe und etwas ruckartig, macht die Tüten halb voll, lässt trotzdem öfter etwas auf den Boden fallen. Die Tesla-Mitarbeiter, die Optimus nicht von der Seite weichen, kehren die Brösel eilig weg.

Die Musk-Fans, angereist aus ganz Deutschland, sind begeistert. Einige können Optimus sogar berühren. Es sei die Zukunft, sagt einer, der aus Halle gekommen ist. Er sei „überwältigt“.

In der Tat spielt der Roboter, der eine Woche zuvor auch in einem Einkaufszentrum in London auftrat, eine Rolle in einem größeren Projekt. Elon Musk, CEO und Großaktionär von Tesla, baut um ihn herum seine neue Börsenstory. Das Auto wird zur Nebensache. Ins Zentrum rückt der humanoide Roboter – der zwar Popcorn verteilen kann, aber noch weit entfernt ist vom Verkaufsstart.



Kung-Fu-Show: Teslas Roboter Optimus bei einem Auftritt in Los Angeles im Oktober 2025

An der Börse verfängt die Neuerfindung. Noch im April 2025 schien Tesla vor dem Absturz zu stehen: Die Autoverkäufe waren eingebrochen, beim autonomen Fahren zogen andere davon. Die Aktie hatte gegenüber dem Hoch Mitte Dezember 2024 rund 50 Prozent ihres Wertes verloren.

Das ist heute vergessen. Im Dezember erreichte Tesla ein neues Allzeithoch, aktuell liegt der Marktwert bei 1,4 Billionen Dollar. Die Tesla-Investoren zahlen mehr als den 300-fachen Jahresgewinn pro Aktie. Das hat es bei Firmen dieser Größe noch nie gegeben. Selbst Nvidia, das aktuell wertvollste Unternehmen der Welt, ist mit dem 48-fachen Gewinn deutlich niedriger bewertet (siehe Grafik Seite 25).

Dass Tesla 2025 rund 9 Prozent weniger Autos verkaufte als 2024? Dass die Analysten von Morgan Stanley für 2026 mit einem weiteren Absinken von Umsatz und Gewinnmargen rechnen? Egal. Analyst **Dan Ives** von der Investmentbank Wedbush prognostiziert ein „Monsterjahr“, nun beginne „das autonome und Roboterzeitalter“. Teslas Börsenwert könne bis Ende 2026 auf 2 Billionen US-Dollar steigen; vielleicht sogar auf 3 Billionen.

Elon Musk hat mit seinem Optimus nicht nur seine Fans in Berlin verzaubert, sondern auch die Investoren. Magier wissen: Wenn einer ihrer Tricks aufzufliegen droht, müssen sie ihn auf eine neue Ebene heben. „Fehlleitung

Fotos: Nina Prommer / ZUMA Press Wire / IMAGO, Christoph Soeder / dpa / picture alliance

der Aufmerksamkeit“ nennen Trickexperten es, wenn das Publikum durch geschickte Steuerung abgelenkt wird.

Elon Musk hat die Ablenkung wie ein echter Zauberkünstler perfektioniert: Als sein Versprechen, bis 2030 rund 20 Millionen Autos zu verkaufen, zur Illusion wurde, setzte er alles auf das Robotaxi. Auch da aber wachsen die Zweifel, denn die Alphabet-Ausgründung Waymo ist schneller. Also zog Musk Optimus aus dem Hut, er soll jetzt die Börsenstory retten. „Es geht um Psychologie – nicht Technologie“, sagt US-Autor **Edward Niedermeyer** („Der Ludicrous-Modus“).

„Es geht um Psychologie – nicht Technologie.“ *US-Autor Edward Niedermeyer*

25 Billionen Dollar Börsenwert

Die neue Verheißung ist gewohnt gewaltig. Mit Optimus traut Elon Musk Tesla einen Börsenwert von 25 Billionen Dollar zu. Tesla wäre dann sechsmal so viel wert wie Nvidia. Mit seiner Roboterarmee, behauptet Musk, werde Tesla ein neues Kapitel der Wirtschaftsgeschichte einläuten, in dem Geld „aufhört, relevant zu sein“.

Der reichste Mann der Welt hat mit Tesla die Autoindustrie revolutioniert und mit SpaceX die Raumfahrt. Fast nebenbei aber hat er eine Hype-Maschine erschaffen, die Investoren in einen beispiellosen Rausch versetzen kann. Doch die Aussichten sind weit weniger rosig, als Musk sie ausmalt; das gilt ganz besonders für Optimus und die humanoiden Roboter. Deren vermeintliche Wettbewerbsvorteile halten Experten für nicht existent.

Noch dürfen sich die Investoren über magische Bewertungen freuen. Aber die Gefahr wächst, dass dieser Traum platzt wie eine Seifenblase im Zirkus Krone.

Im Kerngeschäft sind Teslas Schwächen längst sichtbar. Tesla hat 2025 gerade einmal 1,6 Millionen Fahrzeuge verkauft. Anstatt explosiv zu wachsen, ist der Absatz seit 2023 geschrumpft (siehe Grafik Seite 25). Für das Jahr 2030 kalkuliert Morgan Stanley nun mit einer Verfehlung des einstigen 20-Millionen-Ziels um knapp 90 Prozent.

Selbst das könnte sich als zu optimistisch erweisen. Für viele potenzielle Käufer gerade in Europa ist Tesla zur Marke non grata geworden, seit Musk in seinem Netzwerk X (früher Twitter) Hetze und Desinformation der extremen Rechten verbreitet.

Aber auch technisch hat Tesla seinen Vorsprung großenteils verspielt, insbesondere gegenüber einigen chinesischen Newcomern. **Frank Bunte** (45), früher CEO und heute Mitinhaber der Automobil-Datenplattform A2MAC1, hat mit seinem Team schon etliche Tesla-Modelle auseinandergenommen. Früher war Tesla Benchmark in der Branche, nun urteilt er hart: „Das Alleinstellungsmerkmal, das Tesla vor fünf Jahren noch hatte, ist weitgehend verloren.“

Marken wie Xiaomi oder BYD würden bei Preis/Leistung, Ausstattung und Qualität zunehmend das Tempo vorgeben. „Tesla verliert im Volumensegment mittelfristig spürbar an relativer Wettbewerbsfähigkeit“, so Bunte. Der einst von Musk belächelte Rivale BYD hat 2025 erstmals mehr Elektroautos verkauft als Tesla. In China, dem wichtigsten und am schnellsten wachsenden Elektroautomarkt, ist Tesla in den vergangenen Monaten geschrumpft.

Musk fehlen die Innovationen. Bei der Entwicklung neuer Batteriezellen konnte sein Team die Versprechen nicht halten. Ein ultragünstiges Model 2, das mit einem revolutionären Produktionsverfahren gebaut werden sollte, ist gestrichen. Auch der Elektro-Lkw Semi, schon 2017 vorgestellt, lässt auf sich warten. Stattdessen brachte Musk abgespeckte Varianten des Model 3 und Model Y, bei denen Basis-Features wie ein Spurhalteassistent fehlen. Trotz der Billig-Teslas lagen die Verkäufe in den USA zuletzt unter den Vorjahren.

Der Nachfrageeinbruch senkt die Gewinnspannen: Der einstige Margenkönig fährt 2025 nach dem dritten Quartal mit einer Umsatzrendite (Ebit) von 4,3 Prozent hinter BMW (8,1 Prozent), BYD (5,2 Prozent) oder Hyundai (7 Prozent). Seit 2022 geht es mit dem Gewinn bergab.

Doch obwohl das Autogeschäft noch rund 80 Prozent des Tesla-Umsatzes ausmacht, erschüttert die Flaute die Investoren nicht. Was Teslas Börsenwert inzwischen treibt, sind keine Zahlen, sondern Popcorn-Shows – und Videoschnipsel, die auf ➤



Popcorn aus Robohand: Tesla-Showeinlage in Berlin Mitte Dezember





Robotaxi in Austin, Fehlermeldung „Poor weather detected“ (oben): Bei leichtem Regen scheitert Teslas Selbstfahrmodus

Musks Social-Media-Plattform X viral gehen.

Wie das funktioniert, zeigt ein 15-Sekunden-Clip, den ein anonymer Account am 14. Dezember um 9.57 Uhr Ortszeit auf X gepostet hat. Es war der erste Post des Accounts überhaupt: ein wackeliges Handyvideo, gefilmt wie zufällig aus einem Tesla Cybertruck, wie die Spiegelungen verraten. Zu sehen ist ein schwarzes Model Y, das mit rund 30 Kilometern pro Stunde auf einer ruhigen Straße in einer vorstädtischen Umgebung Austins fährt – und zwar ganz ohne Insassen.

Innerhalb weniger Stunden erreichte das Roboauto-Video mehr als zwei Millionen Zuschauer. Mehrere zentrale Tesla-Influencer verbreiteten es weiter, einer feierte „eine neue Ära“. Der offizielle Tesla-Account stimmte ebenfalls in die Aufregung ein – und vergrößerte die Reichweite noch einmal massiv.

Am nächsten Tag versandte Morgan Stanley eine Notiz seiner Analysten, in der die auf Video festgehaltene Fahrt in Austin zur „Stunde null“ erklärt wurde: „Teslas Fähigkeit, den Sicherheitsfahrer erfolgreich abzuziehen“, sei zentral dafür, die Robotaxi-Strategie zu untermauern, so die Analysten.

Clip bringt 100 Milliarden Dollar

Musk erzählt seine Story inzwischen seit neun Jahren: Tesla stehe kurz davor, alle Autos per Softwareupdate autonom fahren zu lassen. „Die Flotte wird durch ein Over-the-Air-Update erwachen“, raunte der offizielle Tesla-Account nach dem anonymen Video-Post. Am Dienstagabend, zwei Tage nachdem der Clip erstmals gepostet worden war, hatte Teslas Börsenwert um 100 Milliarden Dollar zugelegt. Mit 1,6 Billionen Dollar erreichte Tesla ein neues Allzeithoch.

„Das sind viel zu viele Crashs.“ *Professor Philip Koopman über Teslas Robotaxi-Unfälle in Austin*

Was im Hype unterging: Gezeigt wurden nur 15 Sekunden. Nicht mehr als ein Schnappschuss. Ein Trick aus dem Zaubererhandbuch?

Nüchtern betrachtet hat sich Tesla immer weiter von Musks Selbstfahrversprechen entfernt. Im Oktober 2016 hatte er bei einer eigens einberufenen Pressekonferenz behauptet, in allen neuen Teslas sei nun die nötige Hardware verbaut, um überall jederzeit autonom zu fahren.

Als Musk im Juni 2025 tatsächlich in Austin ein vermeintliches Robotaxi-Angebot startete, lief es ganz anders. Anstatt Millionen Teslas per Softwareupdate zu Roboautos zu machen, wurde ein Gebiet in Austin mit Lidar-Sensoren vermessen. Dann startete eine Kleinstflotte, die von Sicherheitsfahrern überwacht werden musste.

Solche Pilotversuche haben Dutzende Firmen aufgesetzt; einige haben längst wieder aufgegeben. Bislang ist es außerhalb Chinas nur Waymo gelungen, einen flächendeckenden Dienst aufzubauen, mit Millionen Fahrten pro Monat in Städten wie San Francisco oder Los Angeles.

Dass Tesla bald mit einem echten Robotaxi-Dienst folgt, halten Experten für unwahrscheinlich. Dazu crasht Musks Selbstfahrflotte zu oft. Selbst mit Sicherheitsfahrer gab es auf den ersten 400.000 Kilometern neun Crashs. Die Quote sei viel zu hoch, erklärt **Philip Koopman**, Professor an der Carnegie Mellon University in Pittsburgh. Teslas System sei nicht bereit für das autonome Fahren. „Ich sehe nicht, wie das funktionieren soll – zumindest nicht, wenn das Ziel ein halbwegs akzeptables Sicherheitsniveau ist.“

Fotos: Jane Manchun Wong, Eric Gay / AP

Experte **Brad Templeton**, ein Berater für autonomes Fahren, vermutet daher, dass das Video eher zeigt, dass der Sitz der Aufsichtsperson verlagert wird: vom Fahrzeuginneren in ein Fernüberwachungszentrum. Ein großflächig ausgerolltes Angebot ist so unmöglich.

Entsprechend begrenzt ist Teslas Testflotte in Austin. Zwar gibt Musk auf X im Zwei-Wochen-Takt Erweiterungen des Einsatzgebietes und andere Verbesserungen bekannt. Doch die Website Robotaxitracker.com zählte Anfang 2026 gerade einmal 34 Tesla-Fahrzeuge. Gleichzeitig im Einsatz sind sogar einer Analyse zufolge nie mehr als ungefähr fünf Fahrzeuge. Mehr als 60 Prozent der Zeit war der Dienst demnach im Auswertungszeitraum im Dezember gar nicht verfügbar.

Autor Niedermeyer nennt Teslas Markteintritt in Austin daher „eine ausgereiftere skalierte Version dessen, was Musk mit dem ‚Paint It Black'-Video im Oktober 2016 gemacht hat". Damals verbreitete Musk auf Twitter das Video eines Tesla, der vermeintlich selbst fuhr. Später musste ein Tesla-Manager vor Gericht einräumen, dass es eine Täuschung war.

Aufsicht ausgetrickst

Teslas Autopilot hat sich seitdem zwar weiterentwickelt. Doch geblieben ist, dass Musk sich große Mühe gibt, den wahren Zustand der Selbstfahrsoftware zu verheimlichen. So wird in den von der Verkehrsbehörde NHTSA geforderten Unfallberichten der Text wichtiger Felder praktisch immer geschwärzt. Tesla stuft diese Daten einfach als vertrauliche Geschäftsinformationen ein. Er kenne keinen anderen Hersteller, der das so konsequent mache, sagt Experte Koopman.

Mit der Mischung aus Großspurigkeit und Geheimnistuerei hat Tesla es erstaunlich weit gebracht. Seinen Investoren etwa hat Elon Musk verkauft, er habe einen „Robotaxi-Dienst" in der Bay-Area um San Francisco gestartet. Der Aufsichtsbehörde DMV hat er zugleich das Gegenteil vermittelt: Alle Teslas verfügten lediglich über ein Fahrassistenzsystem, das in jeder Sekunde von einem Menschen überwacht werden müsste, um einen Crash zu verhindern. So umgeht Tesla die strengen Robotaxi-Regularien: Eingriffe von Sicherheitsfahrern in der Testphase müssen etwa nicht protokolliert werden.

Wieso Musk die Transparenz verhindern will, lässt ein Gespräch mit der Entwicklerin **Jane Wong** (31) erahnen. Sie ordert in San Francisco öfter einen Tesla aus dem Robotaxi-Pilotversuch. Als bei einer Fahrt Ende Dezember ein „leichter bis moderater Regen" einsetzte, habe der Sicherheitsfahrer übernehmen müssen, erzählt Wong.

Musks Anhänger hoffen, dass es sich später auszahlt, dass Tesla nur auf Kameras setzt und nicht auf einen Mix von Sensoren, der im Regen robuster funktioniert. Doch Experten bezweifeln, dass dies Tesla einen entscheidenden Kostenvorteil bringen wird. „Die Sensorikkosten sind nur ein Baustein unter vielen", erklärt **Christian Gasparic**, Partner bei der Unternehmensberatung Kearney. „Sie werden allein nicht über Marktanteile entscheiden."

Selbst manche Musk-Fans glauben heute nicht mehr an die Übernahme des Robotaxi-Marktes durch Tesla. Morgan-Stanley-Analyst **Adam Jonas** nahm kürzlich seine Kaufempfehlung für die Aktie zurück. Bei Robotaxis prognostiziert er jetzt eine mehrjährige Dominanz von Waymo.

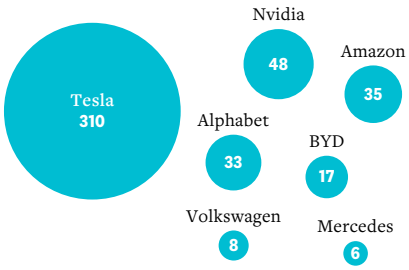
Elon Musk allerdings ist, getreu dem Kodex der Illusionisten, schon eine Stufe weiter. 2022 verortete er Teslas gesamten Börsenwert noch beim autonomen Fahren. Heute erklärt er, der humanoide Roboter Optimus werde in der Zukunft rund 80 Prozent des Unternehmenswerts ausmachen.

Die Bühne für seine Show kontrolliert Musk selbst: das soziale Netzwerk X. Es ist das ganz große Spotlight, 2022 hat er es für 44 Milliarden Dollar übernommen. „Es war ein Investment in das Fundament seiner Machtbasis", sagt Autor Niedermeyer.

Forscher haben schon vor Jahren aufgedeckt, wie gesteuerte Botschaften dort die Stimmung rund um Tesla beeinflusst haben. Im November 2013 war Tesla wegen Batteriebränden in die Defensive geraten. Plötzlich tauchten innerhalb von 70 Minuten „acht ungewöhnliche Twitter-Konten" auf, die sofort positive Nachrichten poste- ➤

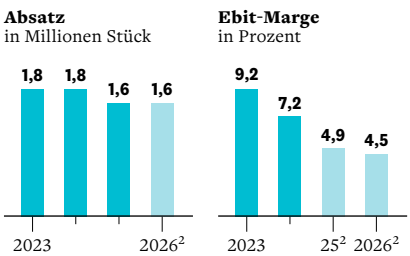
Realitätsverlust

Kurs-Gewinn-Verhältnis[1]



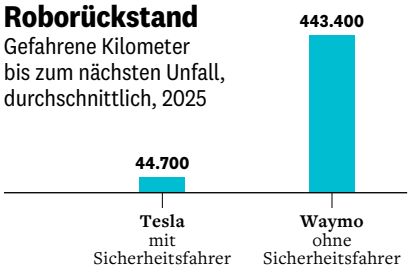
Abgestürzt

Kennzahlen zu Tesla



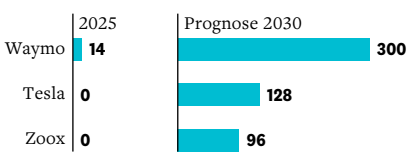
Roborückstand

Gefahrene Kilometer bis zum nächsten Unfall, durchschnittlich, 2025



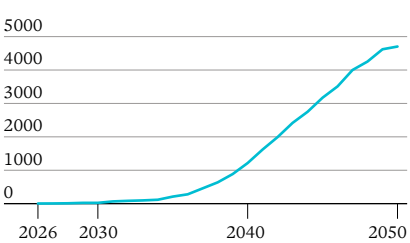
Abgehängt

Anzahl der Robotaxi-Fahrten ohne Sicherheitsfahrer, in Millionen



5-Billionen-Dollar-Traum

Umsatz mit humanoiden Robotern, Prognose, in Milliarden Dollar



1| Stand: 13.1.2026; 2| Prognose.
Quelle: Morgan Stanley, NHTSA, Unternehmen, Macrotrends

Grafik: **manager magazin**

ten: die ersten von rund 25.000 weiteren Tweets zu Tesla. Wer hinter den Bots steckt, ist bis heute unklar. Sicher ist dagegen: Über seine Plattform hat Musk den größtmöglichen Einfluss darauf, welche Inhalte viral gehen.

Ganz besonders hell lässt er dort seit einiger Zeit den Optimus erstrahlen. Seine bisherigen Versprechen wirken dagegen plötzlich lächerlich klein. Statt eines „Roboters auf Rädern", wie er die selbstfahrenden Autos bewarb, verspricht Musk jetzt einen kompletten Robomenschen.

Im August 2021 wurde Optimus erstmals angekündigt. Damals gab es noch keinen Prototyp, aber Musk ließ einfach einen Tänzer im weiß-schwarzen Spandexanzug zu Technobeats auf der Bühne tanzen.

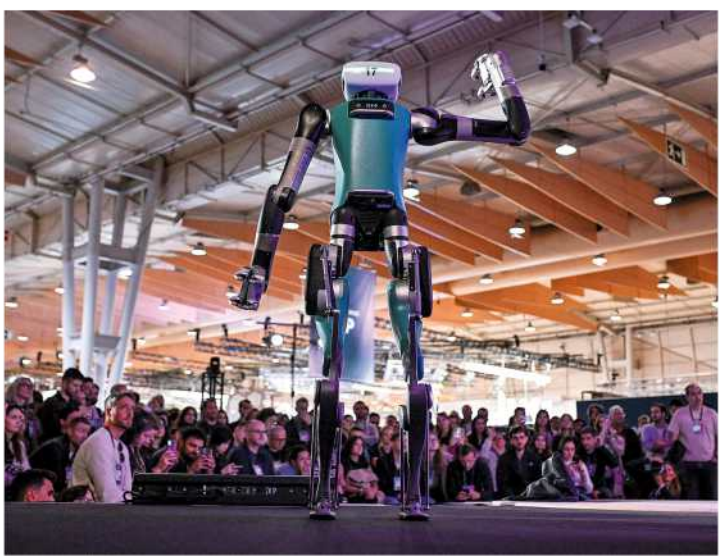
Anfangs präsentierte der Tesla-Chef Optimus noch als „Addon" für „gefährliche, repetitive und langweilige Aufgaben". Je mehr Teslas Kerngeschäft jedoch ins Stocken geriet, desto grandioser wurden die Verheißungen rund um den Roboter. „Optimus wird den Begriff einer ‚Wirtschaft' im Grunde überflüssig machen", erklärt Musk heute. Der Markt sei „deutlich größer" als der gesamte weltweite Arbeitsmarkt. Optimus werde Armut ausradieren und zum besten Chirurgen überhaupt werden.

Wie schon beim Robotaxi gelingt der Trick – und prägt die Story: Die Analysten von Morgan Stanley bewerten das noch nicht existente Optimus-Geschäft schon mal mit bis zu 210 Milliarden Dollar – fast so hoch wie den wertvollsten deutschen Konzern SAP. Ihre Kollegen der Bank of America taxieren Optimus sogar auf rund 290 Milliarden Dollar.

Die Zukunft in der Glasvitrine

Die Zahlen zeigen wohl vor allem, wie stark Musks Suggestivkraft weiterhin wirkt. Denn es spricht wenig dafür, dass Musk das Optimus-Potenzial jemals heben wird. Der künftige Markt für humanoide Roboter gilt zwar tatsächlich als gigantisch. Manche Analysten erwarten ein 5-Billionen-Dollar-Business. Die Rolle von Tesla und Optimus allerdings? Höchst ungewiss. Musk kommt – anders als beim E-Auto – sehr spät.

Alois Knoll (64), Professor für Robotik, künstliche Intelligenz und Echtzeitsysteme an der Technischen Universität München, hat Teslas Dilemma in China beobachtet. Auf der World Artificial Intelligence Conference in Shanghai schwirrten humanoide Roboter im vergangenen Juli nur so durch die Messehallen: Verschiedenste Hersteller präsentierten Dutzende Modelle, die Men in Blech schlängelten sich durchs Publikum. Teslas Optimus war auch da. Aber nur abgeschirmt in einer Glasvitrine ausgestellt. Als wäre er reif fürs Museum, ehe er laufen kann.



Bereits in Logistikzentren von Amazon im Einsatz: Optimus-Rivale Digit

„Es ist kein Konkurrenzvorteil erkennbar." *Professor Alois Knoll über Teslas Roboterprogramm*

Einige Analysten sehen bei Tesla strukturelle Vorteile auf dem Feld humanoider Robotik, etwa wegen „der KI-Daten aus der realen Welt", die Tesla mit seiner Fahrsoftware eingesammelt habe. Alois Knoll hält das für die nächste Illusion. Die Daten seien „relativ nutzlos" für die spezifischen Probleme der Roboter. Bei der Entwicklung von Elektroautos habe Tesla einen Technologievorsprung gehabt, sagt Knoll. „Bei humanoiden Robotern ist dagegen praktisch kein Konkurrenzvorteil erkennbar." Ähnliches berichten auch zwei Beteiligte, die früher selbst an Optimus geforscht haben.

Fähigkeiten, die Musk für seinen Roboter erst plant, beherrschen die Rivalen oft schon. Während sich Optimus noch eher ungelenk bewegt, ließ der chinesische Rivale XPeng einen Roboter aufschneiden: um zu beweisen, dass in der anmutig über die Bühne laufenden Maschine anders als bei Tesla einige Jahre zuvor kein Mensch im Spandexanzug steckte. Und die US-Roboterfirma Boston Dynamics gab auf der Elektronikmesse CES in Las Vegas gerade bekannt, dass sie die Serienfertigung des mit Google-KI ausgestatteten Roboters Atlas startet. Er soll in Hyundai-Werken eingesetzt werden.

Musks Team hat dagegen offenbar noch Probleme mit einem der komplexesten Roboterteile: den Händen. Die Antriebskomponenten des über Seilzüge angetriebenen Handsystems von Optimus sollen Berichten zufolge zu wenig belastungsfähig gewesen sein; außerdem soll es Überhit-

zungsprobleme bei Gelenkmotoren gegeben haben. Das Ziel, bis Ende 2025 rund 5000 Optimus zu bauen, wurde verworfen. Die Vorstellung der dritten Generation des Roboters musste verschoben werden. Wie zuvor schon andere Führungskräfte hat der Leiter des Optimus-Programms, **Milan Kovac**, das Unternehmen im vergangenen Juni verlassen. Ein Startdatum nannte Musk bei der letzten Quartalskonferenz nicht mehr, fabulierte aber von einer „enormen Roboterarmee".

Um trotz des Rückstands sein Publikum zu begeistern, greift Musk immer wieder in die Trickkiste. Bei der Inszenierung von Teslas Robotikvisionen auf dem Gelände der Warner Brothers Studios im Oktober 2024 wirkte es, als würden sich Optimus-Roboter autonom unter die Besucher mischen. Sie servierten Getränke, unterhielten sich fleißig mit Umstehenden. Nur: Sie redeten auffällig flüssig. Die Besucher sprachen nicht mit intelligenten Robotern, sondern mit Tesla-Mitarbeitern. Deren Stimmen kamen aus den Optimus-Lautsprechern.

Auch später versuchte Musks Team wiederholt, Fortschritt zu suggerieren. In einem Video, das Optimus beim Wäschefalten zeigt, entdeckten aufmerksame Beobachter am Bildrand kurz die Hand eines menschlichen Ingenieurs, der einen Datenhandschuh trug. Er steuerte die Bewegungen des Roboters augenscheinlich eins zu eins fern. Da das Falten von weichen Stoffen für KI besonders schwer zu berechnen ist, weil sich Form und Faltenwurf bei jeder Berührung verändern, übernahm ein Mensch offenbar die komplexe Fingersteuerung per Datenhandschuh.

Und als Optimus im Dezember bei einer Veranstaltung Wasserflaschen verteilte, verlor der Roboter plötzlich das Gleichgewicht und fiel rückwärts um. Während der Roboter nach hinten kippte, gingen seine Hände blitzschnell zu seinem Kopf, als wollte er sich etwas vom Gesicht reißen. Experten erkannten die Bewegung: Es war die instinktive Reaktion eines menschlichen Teleoperators, der ein Virtual-Reality-Headset trägt. Durch ein solches VR-Headset kann der Mitarbeiter genau das sehen, was die Kameras des Roboters sehen und so den Roboter einfacher fernsteuern.



Überlegener Konkurrent: Der Roboter Iron von XPeng

Andere sind weiter. Auch das Start-up Figure AI, finanziert unter anderem von Nvidia und Amazon-Gründer **Jeff Bezos** (62), lässt seinen Roboter Figure 02 in einem Video Wäsche falten. Experten halten die Demo für echt, Investoren bewerten die Firma inzwischen mit rund 40 Milliarden Dollar. Das Start-up Agility Robotics, dessen Roboter Digit bereits in Amazon-Logistikzentren eingesetzt wird, hat eine auf 10.000 Stück im Jahr ausgelegte Fabrik in Betrieb genommen. Und auch die großen KI-Abteilungen von Alphabet, Nvidia und OpenAI haben längst begonnen, KI für Robotikeinsätze zu trainieren. Alphabets KI-Labor Deepmind entwickelt etwa eine KI, die bei unterschiedlichen Robotertypen eingesetzt werden kann.

Optimus-Insider winken ab

Einige Ex-Musk-Mitarbeiter halten diesen Ansatz für Erfolg versprechender. So wie es verschiedene Automodelle gebe, werde es auch verschiedene Robotikmodelle für unterschiedliche Einsatzszenarien geben, prognostiziert ein früherer Ingenieur aus Teslas Robotikabteilung. Und **Chris Walti**, der das Optimus-Team einst aufgebaut hat, hält den menschenähnlichen Optimus für „keine nützliche Bauform" für Fabrikarbeit. „Die meiste Arbeit, die in der Industrie erledigt werden muss, besteht aus hochrepetitiven Aufgaben, bei denen Geschwindigkeit der entscheidende Faktor ist." Spezialisierte Maschinen scheinen im Vorteil.

Musks Anhänger lassen sich von solchen Einwänden nicht irritieren. Manche fantasieren sogar, dass Optimus Musks Robotaxi-Problem gleich mit lösen könnte: Wenn Optimus erst mal so weit sei, erklärt euphorisch **Brett Winton**, „Chief Futurist" von **Cathy Woods** Investmentfirma ARK, brauche man im Grunde kein spezielles Robotaxi mehr. Optimus könne sich hinter das Steuer setzen und den Tesla fahren.

Bei der Popcorn-Show in der Mall of Berlin gehen dagegen nicht alle Besucher so begeistert, wie sie gekommen sind. Zweieinhalb Stunden nach Beginn ruft ein Tesla-Mitarbeiter plötzlich, dass eine Pause gemacht werden müsse. Sekunden später werden die Rollläden der Popcorn-Bude heruntergekurbelt. Wird der Roboter bloß ferngesteuert? Mit Optimus habe der plötzliche Shutdown nichts zu tun, beruhigt ein Tesla-Mitarbeiter die Hungrigen. Die echten Menschen in der Bude bräuchten mal eine „kurze Pause".

„Schade", beschwert sich ein Tesla-Fan. Die plötzliche Unterbrechung lasse „zu viele Fragen offen, zu viel Raum für Spekulation". Selbst bei den treuesten Anhängern, so scheint es, wirkt die Musk-Show nur bis zu einem bestimmten Punkt. Dann zerplatzt die Illusion.

Jonas Rest

Fotos: Patricia de Melo Moreira / AFP, VCG / IMAGO



5 JAHRE GARANTIE

RANGE ROVER
SPORT



rangerover.com

Der München-Code

Krise? Nicht in *München*. Angetrieben von altem Geld und neuen Ideen, ist die bayerische Hauptstadt zur Techmetropole und zum Taktgeber der deutschen Wirtschaft geworden. Warum gelingt hier, woran sich der Rest Deutschlands gerade vergebens versucht?

Wenn Nvidia, der wichtigste Chiphersteller der Welt, in den deutschen Start-up-Markt einsteigen will, dann natürlich in München.

Donnerstagnachmittag, Mitte Dezember, es ist „Demoday“ bei der UnternehmerTUM, dem Gründerzentrum von BMW-Erbin **Susanne Klatten** (63), von der „Financial Times“ zum besten Europas gekürt. 60 Start-ups pitchen, und jede Menge interessiertes Geld ist gekommen; Vermögensverwalter der großen Familien wie Hopp, Burda oder Herz, Konzernleute von SAP bis Bosch. Rund 600 Leute schwirren durch die Gänge. Dazwischen steht Nvidias Start-up-Community-Managerin **Snehal Deshmukh**, eine freundliche Inderin Ende 20, und plaudert kurz mit UnternehmerTUM-Chef **Helmut Schönenberger** (53). Nvidia, an die 5 Billionen Dollar schwer, arbeite mit 20.000 Start-ups weltweit zusammen, erzählt sie. Nur in Deutschland laufe noch nichts. Aber im Februar will sie wiederkommen und bringe dann „ihren Boss“ mit. „Das passt gut“, sagt Schönenberger lässig, drückt ihr seine Visitenkarte in die Hand und zieht weiter. Nvidia? Schön, aber kein Grund, gleich aufgeregt zu sein. Der Mann ist Erfolg gewohnt.

Rund 2 Milliarden Euro Venture-Capital haben Schönenbergers Schützlinge 2025 an Land gezogen, ein Viertel der Summe, die in ganz Deutschland in Start-ups fließt. „Alle sagen immer, Europa schläft“, ruft er zur Begrüßung ins volle Auditorium. „Aber wir schlafen nicht.“

KOMPLETT ABGEKOPPELT

Deutschland ist in der Krise – München boomt. Die Stadt hat sich komplett abgekoppelt: „Überdurchschnittliches BIP je Kopf, überdurchschnittliche Beschäftigung, überdurchschnittliche Kaufkraft“, rechnet Ökonom **Simon Krause** (31) vom Ifo-Institut vor. »

Illustration: Julien Pacaud / manager magazin; Fotovorlage: flickr / Bits & Pretzels (2), Getty Images (2), Thomas Kienzle / AFP, Julian Baumann / manager magazin (4), Dirk Brunieckі



Modellstadt: Das Zusammenspiel von Konzernen, Investoren, Forschung und Politik hat München zur Boomtown gemacht. UnternehmerTUM-Gründer **Susanne Klatten** (r.) und **Helmut Schönenberger** (M.) exportieren das Modell jetzt in andere deutsche Städte.

Ein einziges Wirtschaftswunderland.

München habe, so der Städteexperte, „frühzeitig die Weichen gestellt“ und sich vom klassischen Industriestandort in Richtung Dienstleistungen und vor allem Hightech entwickelt (siehe Grafik unten). Von der KI-Revolution, die vielen im Land eher Angst macht, dürfte München nach Einschätzung Krauses „sogar profitieren“.

Die Stadt produziert ein Milliarden-Start-up nach dem nächsten: Celonis, Flix, Helsing, Personio, Scalable Capital, Quantum Systems, und hat Berlin als Start-up-Hauptstadt offiziell abgehängt. Der Analysedienst Dealroom listet München als einzige deutsche Stadt unter den Top-Ten-Gründungs-Hotspots der Welt, in einer Liga mit dem Silicon Valley.

Alle sind da, Private-Equity-Firmen, Family-Offices, US-Investmentbanken (zuletzt hat J.P. Morgan eine Dependance eröffnet), US-Techkonzerne: Microsoft, Amazon und Apple haben Tausende Mitarbeiter in der Stadt und OpenAI sein erstes deutsches Office. Google baut gerade spektakulär aus.

Während „Fuck-off-Google“-Aktivisten die Campuspläne der Suchmaschine in Berlin zunichtemachten, stellten die Münchner das Immobilienjuwel „Postpalast“ zur Verfügung und genehmigten auf dem Areal sogar zwei Hochhaustürme – auf deren Dächern **Michael Käfer** (67), ewiger Caterer der Stadt, schon den höchsten Biergarten der Welt plant. Alteingesessenen Münchnern wird das langsam alles zu viel – genauso wie die Mieten.

Mitte Februar wird die Stadt wieder zum Klubhaus der Weltelite. Zur Münchner Sicherheitskonferenz (MSC) reisen Hunderte Staatschefs, Spitzenmilitärs, NGOs und Thinktanks an, Unternehmen aus der ganzen Welt veranstalten unzählige Side-Events. Tagungsort: das Luxushotel „Bayerischer Hof“, das dann aus allen Nähten platzt. „In Berlin wären erst mal wieder Großdemos“, sagt **Christoph Heusgen** (70), ehemaliger deutscher Topdiplomat und Ex-Chef der MSC. „In München dagegen fühlt man sich willkommen.“

An jeder Ecke hört man heute Englisch. Die junge Wirtschaftselite, viele Erben, dominiert die Stadt, in der man schon immer reich sein konnte, wie man will, und keiner guckt. Teure Taschen, teure Autos, selbst die Hundeleinen sind von Bottega Veneta, die Flagship-Stores immer eine Nummer opulenter als in anderen deutschen Großstädten. Das Ganze vor einer Kulisse aus klassizistischer Adelsarchitektur, goldigen Gassen und Schneekugelfeeling: Alles so schön da.

München ist gelungen, was der Rest Deutschlands gerade vergebens versucht: sich in Bewegung zu setzen. Die angestammte Wirtschaftskraft aus Dax-Konzernen von Allianz bis Siemens und schwergewichtigen Familienunternehmen wie Knorr-Bremse verhilft jungen Techies zum Start. Alt macht neu. Die Stadt ist ein ständiger Inkubator. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft – „alle“, so Ifo-Mann Krause, „arbeiten hier enger zusammen als in vielen anderen Regionen“.

Anders als in Berlin, wo dank einzelner Cracks eher zufällig ein Ökosystem entstanden ist, ist die Münchner Start-up-Szene Ergebnis systematischer Steuerung. Worauf aber beruht der Erfolg des Münchner Modells, das viele jetzt so gern kopieren würden? Was – und vielleicht wichtiger: wen – braucht es, um das Schwungrad in Gang zu setzen?

1. PRINZIP DAUER-INKUBATOR: AUS ALTEM GELD WIRD NEUES

Wenn man UnternehmerTUM-Chef Helmut Schönenberger trifft, fliegen einem die Namen nur so um die Ohren. „Die **Susanne**“ (**Porsche**; 73), Investorin, Ex-Frau von **Wolfgang Porsche** (82) und persönliche Mentorin von 15 Jungunternehmern, „eine ganz tolle Frau“, die er abends beim TUM-Award-Dinner im „Bayerischen Hof“ sehen wird, genauso wie jede Menge andere Mäzene. „Der **Gerhard**“ (**Oswald**; 72), Aufsichtsrat von SAP, und „der **Sven**“ (**Smit**; 59), langjähriger Chefstratege von McKinsey, kommen am nächsten Tag. Und eben hat er noch mit „dem **Daniel**“ (**Metzler**; 33), Gründer des Raketen-Start-ups Isar Aerospace, in einer stundenlangen Finanzierungsrunde gesessen und über „ziemlich viel Geld“ verhandelt.

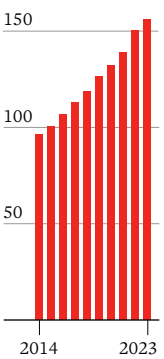
Schönenberger duzt alle, für ihn sind Reiche auch nur „Menschen, die die Welt besser machen wollen“.

Der Luft- und Raumfahrtingenieur, Anzugjacke, Rucksack, leicht kratzige Stimme und immer enthusiastisch, hat als „hyperaktiver Studi“, wie er sagt, in seiner Masterarbeit das Modell einer „Start-up-Factory“ entwickelt. Sein Vorbild war die Uni Stanford mit ihren drei Säulen: Forschung, Konzerne, Kapital. 2002 dockte er zusammen mit Susanne Klatten die Gründerschmiede UnternehmerTUM direkt an die TU München an. Der damalige Unipräsident **Wolfgang Herrmann** (77) hatte die beiden zusammengebracht. Schönenberger: „Ein geniales Matching“.

Das Duo hat einen der größten Kernreaktoren Deutschlands geschaffen, der aus den Brennstäben alten Geldes pausenlos Neues generiert und Start-ups wie am Fließband produziert. Gut 10.000 Studierende der TU werden jedes Jahr durch Entrepreneurkurse geschleust, rund 100 Start-ups jährlich ausgespuckt. Drumherum haben die beiden jede Menge Konzerne, Kunden, Zulieferer und Investoren angesammelt, von der deutschen Geldelite bis zu Microsoft-

Techie-Town

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im IT-Sektor in der Region München, in Tausend



Quelle: Münchner Jahreswirtschaftsbericht 2025
Grafik: **manager magazin**

Mogul **Bill Gates** (70) oder Infosys-Gründer **Nandan Nilekani** (70). Alles ist mittlerweile so gewuchert, dass Schönenberger schon nicht mehr von Ökosystem spricht, sondern nur noch von „Dschungel".

Es gibt auch andere Gründerzentren in München, das CDTM, das LMU Entrepreneurship Center, das BayStartUP, das Werk1. Aber Klattens Leute „trommeln am lautesten", wie viele Gründer sagen. Es gilt unbestritten als das Verdienst der reichsten Frau Deutschlands, den Gründerboom der Stadt in Gang gesetzt zu haben, nicht zuletzt durch ihren hohen Kapitaleinsatz. Gerade läuft der vierte Fonds mit 250 Millionen Euro.

Melting Pot der alten und neuen Player ist das Munich Urban Colab, das Klatten vor vier Jahren zusammen mit der Stadt München im Kreativquartier um die Ecke des Olympiaparks hingeklotzt hat, für 30 Millionen Euro. Ein Würfel aus Stahlträgern, Glas, Beton, top ausgestattet mit 3D-Drucker, Lasercutter, Hochdruckwassersäge.

In den oberen Stockwerken haben die SAPs, Infineons und natürlich BMWs ihre Leute. Unten, in der Cafeteria, mischen sich die Welten: An den zehn Meter langen hellen Holztischen sitzen Studenten schon mal, ohne es zu wissen, neben einem Milliardär. Schönenberger: „Keine High Society hinter verschlossenen Türen, sondern alles wahnsinnig offen." Eines seiner Lieblingsworte ist „Kollaboration".

Ständig mischt man sich bei Fireside-Chats, Vorträgen, Paneldiskussionen oder Abschlusspitches der Start-up-Kurse. Ein **Florian Schörghuber** (31) aus dem Münchner Brau- und Baufamilienkonzern (Platz 115 der manager-magazin-Reichstenliste) hört sich hier schon mal Vorlesungen an und hat am TUM-Campus Garching den Bau einer Werkhalle spendiert. **Fabian** (43) und **Felix Strüngmann** (36) haben sich gleich ein Büro im Colab gemietet. Ihre milliardenschweren Väter **Thomas** und **Andreas Strüngmann** (75; Hexal, Biontech) sind neben Klatten die nächsten großen Mäzene und haben 2021 die TUM Venture Labs finanziert, um Start-ups in einzelnen Technologiefeldern zu pushen.



Anschieber: Altreiche wie **Susanne Klatten** oder **Thomas** und **Andreas Strüngmann** (M.) sind die größten Finanziers der neuen Gründerszene. **Helmut Schönenberger** (u.) bringt im Munich Urban Colab (r.) neues und altes Geld zusammen.

Illustration: Julien Pacaud / manager magazin; Fotovorlage: Dirk Brunieck

Selbst Susanne Klatten, die sich maximal aus der Öffentlichkeit raushält, sieht man hier über die Flure laufen und Frontfrau spielen, wenn es sein muss; sie hostet Topevents wie das jährliche CEO-Dinner oder das Tech-Forum mit dem sie neuerdings auch Familienunternehmen verstärkt in die Start-up-Ökonomie zieht.

Gesellschaftlich sind das neue und das alte Geld längst verschmolzen: Wenn die Frankfurter Bankiersfamilie Metzler Anfang Dezember zum Dinner im „Bayerischen Hof" lädt etwa, eine hochgradig exklusive Veranstaltung, über die sich selbst in sozialen Medien rein gar nichts finden lässt, sitzt **Franz von Metzler** (39) am Tisch mit Gründern wie **Daniel Krauss** (42; Flix) oder **Magdalena Oehl** (41; TalentRocket), mit Trigema-Co-Chefin **Bonita Grupp** (36) und VW-Chef **Oliver Blume** (57). Man parliert bei Wild und Wein über Unternehmertum in der Schule und die politische Lage.

2. „SERIOUS PLAY" STATT EWIG PARTY WIE IN BERLIN

Den Aufstieg zum besseren Berlin verdankt München auch **Andreas „Andy" Bruckschlögl** (36), **Bernd Storm van's Gravesande** (50) und **Felix Haas** (44), den Gründern der Bits & Pretzels. Was 2014 als Weißwurstfrühstück sonntagsmorgens im „Hofbräuhaus" startete, mit ein paar Leuten, die locker über Gründerthemen quatschten, ist heute das größte Netzwerk der Innovationsszene, mit Ablegern von Amsterdam bis Mailand. Zum Get-together einmal im Jahr pilgert inzwischen ganz Deutschland. Geschickt gelegter Termin: während des Oktoberfestes, da kommen alle doppelt gern.

Die drei trifft man im Werk1, dem Co-Working-Hotspot der Stadt, auf einem alten Pfanni-Fabrikgelände neben Klubs, Ateliers und einem Riesenrad. Geredet wird im „Desert Phone- ➤

room', einer Miniglasbox, gemietet für eine Stunde.

Die Bits & Pretzels war für die Gründer damals „Hilfe zur Selbsthilfe", um München als Gegengewicht zu Berlin auf den Radar zu bringen. Sie hatten schon Start-ups (Ryte, Aboalarm, Amiando) und den ersten Exit hinter sich, als die breite Masse anfing, draufloszugründen. Und hatten die Erfahrung gemacht, dass München anfangs weder von Investoren noch von Entwicklern ernst genommen wurde. „Es war nötig, den Scheinwerfer auf die Szene zu richten", sagt Haas. So etwas können sie: Ex-Präsident **Barack Obama** (64) lotsten sie als Speaker in die Stadt, US-Techgrößen kamen in Lederhosen. „Solche Fotos gehen um die Welt und setzen München auf die Agenda."

Was München von der Start-up-Szene in Berlin unterscheidet? Hier sei nicht „everyday party", sagt Daniel Krauss, der in der Stadt vor zwölf Jahren Flixbus (2 Milliarden Euro Umsatz, 5500 Mitarbeiter) mitgegründet hat. Gerade treibt er den größten Ausbau der Firmengeschichte voran, um die Deutsche Bahn anzugreifen. In München werde nicht „rumgespielt", resümiert Krauss.

Klar, man geht zur Bits & Pretzels, zu Burdas DLD, zum Oktoberfest, vielleicht auch zur PIN-Party, bei der sich einmal im Jahr in der Pinakothek der Moderne trifft, was Geld, Geschmack oder Namen hat. Ansonsten verabredet man sich gezielt. Wen man treffen will, den ruft man an; „strukturierte Treffen", wie es ein Hunderte Millionen schwerer Investor nennt, der gerade von Berlin nach München gezogen ist. Ansonsten gilt: Die örtlichen Jungunternehmer sind solide und abends zu Hause bei der Familie. Man schätzt eine gewisse Bürgerlichkeit – in Berlin ja eher Schimpfwort – und gut funktionierende Infrastruktur inklusive anständiger Schulen.

Szene-Hang-outs wie das „Klub Kitchen" in Berlin-Mitte, wo man ständig jemanden trifft, gibt es in München gar nicht erst. Zu „Käfer" jedenfalls, die Zentrale der alten Deutschland AG, gehen die Techies eher nicht. Im schicken „Brenner" sieht man und wird gesehen, aber wer es allzu erkennbar drauf anlegt, gehört schon nicht dazu.

Allenfalls die Venture-Capital-Leute wie **Thomas Oehl** (43) laden mal außer der Reihe ein, „um die richtigen Leute zusammenbringen". Oehl hat 2016 mit Vsquared als einer der Ersten auf Deep Tech gesetzt und in heutige Stars wie Isar Aerospace und IQM investiert. Mit 214 Millionen Euro führt er einen der größten Fonds Europas in diesem Bereich. Es gebe eine „schnelle Introkultur", sagt er. Ein Satz per Mail reiche, um Leute zu verknüpfen. „Die Szene ist klein, alle kennen die Interessenlage." Und alle haben zu tun.

Der Druck ist höher als in Arm-aber-sexy-Berlin, höhere Kosten, größere Konkurrenz um gute Leute. Business ist deshalb immer. Egal ob man zusammen Mountainbiken oder Skifahren geht oder am Wochenende mit den Kin-



Weiterdreher: Die neuen (Erfolg-)Reichen spielen ins System zurück, wie Flix-Mitgründer **Daniel Krauss** (hinten) oder die Bits-&-Pretzels-Gründer **Bernd Storm van's Gravesende**, **Felix Haas** und **Andreas Bruckschlögl** (v. l.)

Illustration: Julien Pacaud / manager magazin; Fotovorlage: flickr / Bits & Pretzels (2), Eventpress / IMAGO, Hannes Magerstaedt / WireImage / Getty Images

dern auf dem Spielplatz sitzt. Flix-Mann Krauss hat das Gefühl, „in den jungen Münchner Start-ups wird einfach mehr gearbeitet. Hier ist more serious play." Auch wenn ihm das manchmal, wie er einräumt, alles zu ordentlich ist, und er das „Schmuddelige, Metropolenhafte" von Berlin vermisse.

3. NEHMEN UND GEBEN: ERFOLG VERPFLICHTET

Mittwochmittag, Mitte Dezember, Krauss quetscht sich, Rollkoffer in der Hand, er muss später zum Flughafen, in eine überfüllte S-Bahn nach der anderen, um vom Flix-Headquarter zu Celonis zu kommen. Die Softwarefirma, in München gegründet und mittlerweile das wertvollste deutsche Softwareunternehmen nach SAP, könnte die Datenanalysesoftware fürs Kundenmanagement von Flix liefern. 20 Leute sitzen um den Tisch, die Präsentation übernimmt Celonis-Chef **Bastian Nominacher** (41) selbst. Eine etwas skurrile Situation: Der eine Münchner Milliardengründer pitcht vor dem anderen – das Ganze auf Englisch.

Die beiden kennen sich seit zehn Jahren. Was für den Auftrag sicher nicht ausschlaggebend sei, es gebe keinen München-Bonus, sagt Krauss, aber: „Ich weiß, dass ich mich blind auf die verlassen kann." Das sei der Vorteil der Bubble: Man kennt sich gut – und investiert auch deshalb immer wieder in der Stadt.

Das System verstärkt sich so permanent selbst. Während Berliner Szeneväter wie die Samwer-Brüder (Rocket Internet) sich eher zurückgezogen haben (und alle drei inzwischen in München wohnen), spielen die Münchner Gründer zurück. Wer in der Stadt erfolgreich geworden ist, der engagiert sich mit Know-how genauso wie mit Investitionen. Bits-&-Pretzels-Macher Felix Haas etwa ist einer der aktivsten Investoren und Business Angels. Die Stars der Szene kommen regelmäßig an die TU zur Vorlesung „Innovative Unternehmen", gucken abends im Colab vorbei oder bieten sich als Mentor an.

Flixbus-Gründer Krauss sieht seine „Seriousness"-These bestätigt: Die Jungunternehmer würden „Vollblutunternehmertum leben", und dazu gehöre auch, „etwas zurückzugeben, sobald sie können".

Er selbst lebt auf dem Land bei Nürnberg, ist aber jede zweite Woche vier Tage in der Stadt. Er wohnt dann im „Holiday Inn" („Udo Lindenberg für Arme", witzelt er), spricht viel auf Panels vor Studierenden, um „Entrepreneurial Spirit zu erzeugen", oder sitzt beim One-to-one-Mentoring mit dem einen oder anderen Highflyer-Gründer (Namen will er lieber nicht nennen, „zu privat"), die in Phasen schnellen Wachstums sind. „Damit", sagt Krauss, „kenne ich mich aus".

4. ALL INCLUSIVE: MÜNCHEN IST FÜR ALLE DA

Vor 20 Jahren sei München „total vercliquet" gewesen, sagt Wagniskapitalgeber Thomas Oehl, „da kam keiner von außen rein". Die Upperclass blieb unter sich. Heute hingegen herrsche „eine große Offenheit".

Dass man in München aus dem Nichts eine Nummer werden kann – kaum einer hat das eindrucksvoller bewiesen als Selfmademan **Stefan Vilsmeier** (58), Gründer der Medizintechnikfirma Brainlab. Vilsmeier, Vertrieblersohn aus Poing, einem Örtchen östlich von München, die Mutter Hausfrau, hat es in Münchens beste Kreise geschafft.

Und lebt Start-up-„Kultur" im besten Münchner Sinne vor: Vilsmeier sitzt im Hochschulrat der TU und in der Akademie der Bildenden Künste, ist im Premium Circle der Staatsoper, Hauptsponsor des „Ja, Mai"-Avantgardefestivals und seit 2024 sogar Vorsitzender der Gesellschaft zur Förderung der Münchner Opernfestspiele, Festung der alteingesessenen Society.

Vilsmeier ist einer der ersten Überflieger-Nerds der Republik. Mit 15 brachte er sich das Programmieren bei, mit 19 entwickelte er softwaregestützte Navigationssysteme für Operationen an Gehirn und Wirbelsäule und gründete Brainlab. 1989 war das, als man als Gründer, wie er sagt, noch „schief angeguckt" wurde. Beim Börsengang, der vergangenes Jahr wegen des schlechten Marktumfelds abgesagt wurde, stand eine Bewertung von 2 Milliarden Euro im Raum.

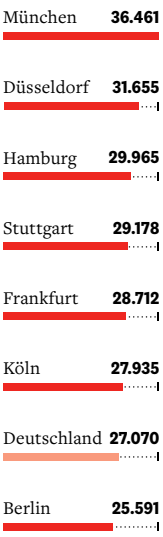
Vilsmeier ist ein ernsthafter Mensch, der im Gespräch kaum eine Miene verzieht. Unternehmertum sieht er als „kreativen, fast schon künstlerischen Prozess", seine Firma als „Gesamtkunstwerk": Das Brainlab-Headquarter am Tower des alten Flughafens in Riem ist mittlerweile auch Kulturstätte: Im dritten und vierten Stock hängt seine Kunstsammlung. Das Atrium ist Konzertsaal. Fünf Etagen hoch, alles in Weiß, sanftes Licht, gerade mal 300 Plätze, und vor allem: „perfekte Akustik". Alle paar Wochen holt er die Stars der Staatsoper zu Aufführungen ins Haus.

13. Dezember, 19.30 Uhr, Vilsmeiers Weihnachtskonzert, inzwischen eins der gesellschaftlichen Highlights der Stadt. Vilsmeier begrüßt den einen oder anderen, Küsschen rechts, Küsschen links. Man winkt sich quer durch den Saal zu, man kennt sich. Die Atmosphäre: fast schon privat. Die Musiker sitzen im Publikum, stehen mal hier, mal da, ein Hauskonzert XXL.

Danach fährt eine ausgewählte Schar von 50, 60 Leuten noch hoch in die Lounge unter der Glaskuppel im Tower, man plaudert bei Thunfisch-Tataki-Häppchen und Risotto, die Künstler kommen vorbei. Zu Vilsmeiers Kreis gehören der bayerische ➤

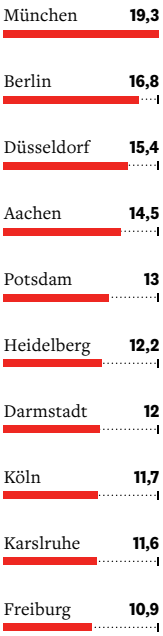
Reichste Stadt

Verfügbares Einkommen[1] je Einwohner, 2024, in Euro



Start-up-Hauptstadt

Städte mit den meisten Gründungen, 2025, pro 100.000 Einwohner



1| Kaufkraftbereinigt. Quelle: Münchner Jahreswirtschaftsbericht, Startup-Verband
Grafik: **manager magazin**



Auf- und Einsteiger: Selfmademan **Stefan Vilsmeier** (vorn) hat sein Brainlab-Headquarter (hinten) zur Kulturstätte gemacht. Auch externe Player wie Investor **Max Viessmann** (l.) oder der US-Konzern Google treiben die Stadt voran.

Wissenschaftsminister **Markus Blume** (50), DLD-Grande-Dame **Steffi Czerny** (71) und Unternehmensberater **Roland Berger** (88) samt Frau, mit denen er schon mal beim Abendessen beratschlagt, wie man die Kultur der Stadt weiter fördern kann. Das kulturelle Umfeld hält Vilsmeier für „entscheidend, um Toptalente anzuziehen".

Engagement als Eintrittskarte – das neue München ist für alle da. Jeder kann mitmachen. Man brauche keine zehn Jahre, „um hier Teil zu werden. Zehn Stunden reichen", sagt UnternehmerTUM-Macher Schönenberger. Es gebe so viele „Touchpoints", man könne sofort loslegen.

Wer in die Stadt kommt, wird sofort eingespeist in die Maschinerie. Ein **Wieland Holfelder** (60), Google-Statthalter, ist Partner bei der TU und schleppt aus der Konzernzentrale in Mountainview bisweilen Leute an wie neulich „den **Astro**" (**Teller**; 55), CEO der Zukunftsschmiede Google X.

Wenn **Christian Haub** (61) oder **Max Viessmann** (36) ihre Investment-Crews in München ansiedeln, haben sie sofort zig Einladungen auf dem Tisch. Tengelmann-Chef Haub unterstützt das TU-Projekt Circular Republic, Viessmann finanziert mit einer siebenstelligen Summe bei den TUM Venture Labs ein neues Feld für klimarelevante Geschäftsmodelle. Er hält die Stadt für „eines der lebendigsten Ökosysteme Europas für Deep Tech". Im Unterschied zu Berlin sieht er „die Dinge auf höhere Langlebigkeit angelegt". Die Gründer hier hätten „ein ernsthaftes Interesse, Dinge substanziell zum Positiven zu bewegen".

5. „DIE URSULA" UND „DIE ARMGARD": DIE POLITIK ZIEHT MIT

„Man kann über Söder sagen, was man will, aber …", lautet der typische Satzanfang vieler Gründer, sobald es um die Politik geht. Für seine Raumfahrtpläne in Oberpfaffenhofen etwa wurde **Markus Söder** (59; CSU) bei seinem Antritt als Ministerpräsident 2018 als größenwahnsinnig belächelt. Jetzt entsteht dort ein Defense- und Space-Cluster.

Investoren wie Viessmann sehen die „Langfristagenda" der bayerischen Landespolitik als „Schrittmacher für den Erfolg", Unternehmer wie der Autovermieter **Alexander Sixt** (46) das enge Zusammenspiel von Wirtschaft und Politik: „Es wird keine Ideologie gepflegt, sondern Kooperation. Entscheidungen werden pragmatisch getroffen, nicht doktrinär." Die Bundespolitik, findet Sixt, könne davon lernen.

Der Münchner SPD-Oberbürgermeister **Dieter Reiter** (67) macht keinen Hehl daraus, sich regelmäßig mit den Chefs der größten Konzerne zum „Wirtschaftsgipfel" zu treffen, mal hören, „wo wir unterstützen können". Mit der Politik seiner Genossen in Berlin kann er oft „wenig anfangen". Ihm gehe es zuerst um das Wohl der Stadt.

Stadt, Land, IHK, Gründerzentren – ständig hocken alle Player in Runden zusammen. Eine Art Steering Committee der Stadt ist die Munich Innovation Ecosystem GmbH mit ihrer „Innovationsagenda 2030": München soll zur führenden KI- und Start-up-Hochburg in Europa werden. 5,5 Milliarden Euro steckt allein das Land in solche Hightech-Pläne.

Große Worte, viel Geld – aber auch kleinteiliges Management: Im Colab der UnternehmerTUM sitzt „die **Ursula**" (**Triebswetter**; 58), städtische Prokuristin, die sich als „Türöffner in die Verwaltung" versteht: Visum besorgen für eine Gründerin, Sensoren an einer Kreuzung befestigen für Messreihen – sie wisse immer, wen sie anrufen muss. „Probleme wegschrubben", nennt Helmut Schönenberger das.

Seit Kurzem macht er das auch in Berlin. Er ist mittlerweile eine Art Start-up-Guru der Republik. Den früheren Bundeswirtschaftsminister **Robert Habeck** (56; Grüne) hatte er bei dessen Besuch im Colab überzeugt, nach dem Münchner Modell zehn weitere „Start-up-Factories" in Deutschland aufzuziehen. Die sind im Oktober 2025 gestartet, von Hamburg bis Essen. Schönenberger sitzt jetzt im Koordinationskreis des Ministeriums in Berlin – und arbeitet mit „der **Armgard**" (**Wippler**; Unterabteilungsleiterin) bundesweit an Bürokratieabbau und start-up-kompatiblen Ausschreibungsverfahren.

Ob der München-Code auf andere Regionen übertragbar ist – für Ifo-Mann Simon Krause ist das die „Eine-Million-Dollar-Frage". Helmut Schönenberger selbst sieht die Chancen bei 50:50. Aber unverdrossen, wie er ist, sagt er: „Wir brauchen Menschen, die wirklich dafür brennen und 20, 30 Jahre echt reinhauen. Du musst halt irgendwo anfangen."

Sonja Banze/Gisela Maria Freisinger

Illustration: Julien Pacaud / manager magazin; Fotovorlage: Severin Wohlleben / laif, Florian Peljak / SZ Photo / picture alliance, IMAGO (3), Sebastian Gabriel / picture alliance



WERBEINSEL-MARKTFÜHRER

bei Autobesitzern*

Olympische Winterspiele Mailand Cortina 2026
live im ZDF

Kommen Sie zu uns. Das ZDF

- ist mit 21 Mio. Zuschauern täglich Marktführer beim Gesamtpublikum in Deutschland.**
- erreicht mit den Werbeinseln im Umfeld von Rodel- und Bob-Übertragungen die höchste Reichweite bei Autobesitzern im Vergleich zur Werbung der anderen Sender in dem Daypart der Wintersport-Übertragungen[1]. Das ZDF bietet zugleich einen viermal so niedrigen TKP im Vergleich zu den Werbeinseln im Umfeld der Fußball-Übertragungen auf RTL.*

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

* Quelle: AGF Videoforschung; AGF SCOPE 1.13; 01.10.2024–31.03.2025; [1]10:30–16:30 Uhr; Mo.–So.; TA 1–30; geänderte Zielgruppenbasis; Marktstandard: Bewegtbild; Auswertungstyp TV; produktbezogen
** 01.01.–30.06.2025; Sendetag 03:00–03:00 Uhr; Bevölkerung 3+; Seher (Mio.); Marktstandard: Bewegtbild; Auswertungstyp TV-Zeitintervall; produktbezogen
Stand: 28.11.2025

ZDF werbefernsehen
dieneueprimetime.de

Götterdämmerung



Designstar Gorden Wagener verlässt Mercedes, Audis Chefgestalter Marc Lichte musste nach zehn Jahren an der Spitze gehen. Die Kreativabteilungen der Autohersteller stecken in der Identitätskrise.



Grillzeit: Mercedes zeigt mit dem Showcar Vision Iconic das neue alte Markengesicht

Call me „Prof. h. c. Dr. h. c. Dipl.-Des., Chief Design Officer“: Mercedes' Ex-Designchef **Gorden Wagener**

Für **Gorden Wagener** (57) war im September 2025 Showtime. Weltpremiere! Der Mercedes-Designchef präsentierte auf der Internationalen Automobilausstellung (IAA) in München den neuen GLC; das sportliche SUV ist seit vielen Jahren der Bestseller der Marke. Damit nicht genug, fuhr er den „CLA Shooting Brake“ auf, den ersten elektrischen Mercedes mit Kombi-Heck. Wagener verantwortet bei beiden Modellen das Design, seine Linien entscheiden wieder einmal über Erfolg oder Misserfolg eines Konzerns mit rund 175.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Tagsüber flanierte er über die Messe. Über seinem muskulösen Oberkörper, so erzählen es zwei Messebesucher, trug er ein schwarzes T-Shirt, hinten ein großes weißes „G“, darunter „Gorden“. Manch einer, der ihn grüßte, erntete zwei Daumen: Wagener wies auf seinen Rücken.

Für alle, die nicht dabei waren, postete er ein Bild von sich auf Instagram, perfekt positioniert vor dem strahlenden Stern des Messestands.

Wagener hat das Mercedes-Design seit 2008 geführt. Mit einem drastischen Designschnitt machte er die kompakte A-Klasse vom Geriatrie-Gehwagen 2012 zum Traum für Jüngere. Kurz darauf legte er eine glanzvolle neue S-Klasse nach – und rettete mit den beiden Modellen dem damaligen Mercedes-Chef **Dieter Zetsche** (72) den Job. Spätestens die komplett überarbeitete, aber optisch erhaltene G-Klasse machte Wagener zum Star der Szene – und ihn selbst zur Marke.

Doch an dem spätsommerlichen Tag zwischen Messehallen und IAA Open Space in der Münchner Innenstadt gehört Wagener bereits zu den Auslaufmodellen. Vier Monate später muss er gehen, nach mehr als 28 Jahren bei Mercedes. **Bastian Baudy** (40) wird ihn Ende Januar ablösen, bislang verantwortlich für das Design der sportlich-protzigen AMG-Modelle.

Wageners Abschied ist mehr als eine Personalie. Sie steht stellvertretend für eine Krise der automobilen Kreativabteilungen. **Klaus Zyciora** (64), vor ➤

Fotos: Mercedes-Benz AG

seiner Hochzeit unter dem Namen Bischoff bekannt, musste bei VW gehen. **Marc Lichte** (56), bei Audi fast so gefeiert wie Wagener bei Mercedes, fand kein gemeinsames Designverständnis mit dem neuen Markenchef **Gernot Döllner** (57).

Schon bald, in der Szene glühen die Drähte, werden wohl weitere folgen. In Europa tritt eine Generation von Designern ab, die zwei erfolgreiche Jahrzehnte die Showbühnen der Autoindustrie bestimmt hat. Ausgerechnet in einer Phase, in der die deutschen Hersteller gegen starke Angreifer insbesondere aus China kämpfen, überfällt ihre Kreativen eine Identitätskrise. Sie haben sich verunsichern lassen durch die Kopien der Chinesen und die fehlgeschlagenen Versuche, den Elektroantrieb in eine neue Form zu gießen. Sie haben an Bedeutung verloren, weil an den Stammtischen die Diskussion um den richtigen Antrieb die Gespräche über die richtige Linienführung abgelöst hat.

„Chaotische Beliebigkeit"

Design ist beim Autokauf als Kriterium in der Bedeutung abgerutscht. Deutlich hinter die Fahrerassistenzsysteme etwa, ermittelte der Digitalbranchenverband Bitkom 2024. Man könne den Eindruck gewinnen, dass „die Kompetenz, schöne Autos zu gestalten, fast nebensächlich geworden ist", sagt Designprofessor **Paolo Tumminelli** (58) von der TH Köln. Der ehemalige Mini-Designchef **Gert Volker Hildebrand** (72), der heute als Berater arbeitet, spricht von „einer chaotischen Beliebigkeit des Designs".

Eine weitere Autodisziplin, in der sich Mercedes, VW und BMW überlegen wähnten, scheint verloren zu gehen. Das manager magazin hat sich auf die Suche gemacht: Wofür steht europäisches Automobildesign noch?

Im Dezember 2024 brach Mercedes-Chef **Ola Källenius** (56) mit einer kleinen Delegation auf zum Petersdom. Seit fast 100 Jahren bezieht das Oberhaupt der katholischen Kirche das „Papamobil" aus Stuttgart, der mittlerweile verstorbene Franziskus würde als erster Papst elektrisch durch die Pilgermassen rollen. „Die G-Klasse", so ließ sich Wagener später zitieren, „zählt zu den ikonischsten Fahrzeugen unseres Hauses. Wir sind stolz, dass wir in dieser Tradition auch Fahrzeuge für den Heiligen Vater entwickeln dürfen."



Seit Jahren klasse: **Adrian van Hooydonk**, Leiter BMW-Design, zeichnete die Neue Klasse

Gott sehr nahe – so beschreiben Mitarbeiter und Branchenkenner auch das Selbstbild von Gorden Wagener. Mails signiert Seine Exzellenz stolz als Prof. h. c. Dr. h. c. Dipl.-Des., Chief Design Officer Mercedes-Benz Group. Man könnte auch meinen: Dipl.-Deus. „Gott kam für ihn an zweiter Stelle", sagt jemand, der Wagener gut kennt – und auch andere sieht, die sich gottgleich fühlen.

Wagener, er kommt gebürtig aus Essen, kostete seinen Erfolg bei Mercedes aus. In seinem Team trat er eher ruppig auf. Er jettete zwischen den Designzentren hin und her; die in Nizza, Sindelfingen, Carlsbad (USA) und Shanghai durchaus angenehm positioniert sind. Privat lebte er auf der Sonnenseite in den USA und flog regelmäßig in Stuttgart ein.

Källenius gilt bei den Reisekosten eigentlich als wenig spendabel. Aber Wagener konnte es sich leisten. Sein goldenes Händchen in den Anfangsjahren führte allerdings auch dazu, dass der Widerspruch in Stuttgart in einem entscheidenden Moment zu leise blieb. Bei den Elektromodellen EQS und EQE verfehlte Wagener den Kundengeschmack komplett. Die Kundentests „waren eine Katastrophe, die schlechtesten, die wir je hatten", sagt ein Mercedes-Manager. „Aber Gorden war fest vom EQS-Design überzeugt." In den „Car Kliniken" werden die Designs der Fahrzeuge bei möglichen Käuferinnen und Käufern getestet. Wageners Position dazu, wie er in einem Interview sagte: „Man kann Menschen nicht heute fragen, was sie morgen schön finden werden."

Offiziell war Gorden Wagener dem Entwicklungsvorstand zugeordnet. Die Anforderung fürs Produkt kommt vom Marketing ans Design. Die Entwicklung erarbeitet dann ein Maßkonzept, darauf baut das Design auf. Ganz am Ende des Prozesses, so die Theorie, verabschiedet der Vorstand das Modell gemeinsam. Bei Mercedes überzeugte Wagener erst Dieter Zetsche, dann Ola Källenius. Die anderen blieben eher unbedeutend.

Mercedes' neuer Entwicklungsvorstand **Jörg Burzer** (56) verspürte offenbar wenig Lust auf diesen Prozess, der Vorstand hielt Wagener nicht mehr für tragbar. Wagener musste gehen.

Die exponierte Position der Designer hängt häufig stark an der persönlichen Beziehung. So erhielt etwa der neue Audi-Designchef **Massimo Frascella** (54) von CEO Döllner eine herausgehobene Position, weil er ihm den nötigen Freiraum gegenüber den in Ingolstadt starken Entwicklern geben wollte. Und erst jüngst holte Volvo-CEO **Håkan Samuelsson** (74) den bei Polestar als Vorstandschef entlassenen **Thomas Ingenlath** (61) zurück zu sich:

als Designchef, wie früher schon mal. Aber diesmal mit Sitz im Vorstand.

Porsches Killer

Die Transformation zum Elektroauto würde die Bedeutung des Designs noch einmal steigern, davon waren viele in der Branche überzeugt gewesen. In einem Interview konfrontierte die „Welt am Sonntag" Porsche-Designchef **Michael Mauer** (63) 2023 mit der These, ein Elektromotor sei immer gleich, nun würden alle „das gleiche Auto" bauen.

„Deshalb wird Design immer wichtiger", punktete Mauer zunächst. Doch es sollte anders kommen. Die einen, wie Wagener und VW-Mann Zyciora, verloren mit ihren Elektrodesigns die Kunden. Andere ertranken in einer Masse, die Mercedes-CEO Källenius später als „Sea of Sameness" bezeichnete. Für Porsche-Designer Mauer wurde die Wucht dieser Welle spätestens im April 2024 deutlich. Auf der Automobilmesse in Peking stellte der Techunternehmer **Lei Jun** (56) das erste Auto seines Unternehmens Xiaomi vor: die sportliche Limousine SU7. Es dauerte nicht lange, da hieß das Modell „Porsche-Killer". Der SU7 ist optisch fast eine Kopie von Porsches elektrischer Limousine Taycan. Aber er kostet weniger als ein Drittel.

Europas Autoindustrie, sagt Designforscher Tumminelli, hat beim Design „den Abstand verloren". Einer der Gründe kommt als verkleidetes Kompliment daher: „Die Chinesen kopieren gern erfolgreiche Modelle", sagt Ex-Mini-Designchef Gert Volker Hildebrand, der auch für chinesische Auftraggeber gearbeitet hat. Einmal habe ihm dort der Chef eines Elektroautounternehmens einen Tesla hingestellt und gesagt, so einen wolle er auch. „In China ist Kopieren nichts Schlechtes", erklärt Hildebrand. Gut sei dort, was erfolgreich ist.

Dazu kommt der harte Preiskampf in China. „Da geht niemand ein großes Risiko ein", sagt ein Automobildesigner, der dort arbeitet. „Man nimmt, was funktioniert." Das Design müsse gut sein; „aber es sorgt hier nicht für steigende Verkäufe".

Hildebrand zog es als einen der ersten Designer nach China. Er arbeitete ab 2011 für die inzwischen wieder eingestellte Marke Qoros. Hildebrand, damals 57, verließ vorzeitig BMW. In China war er „ein Aushängeschild" und Vorbild für die dort aufstrebende Designszene, wie er sagt.

Es folgte eine Karawane. Ex-Audi-Designer **Wolfgang Egger** (62) ging zu BYD, Klaus Zyciora von VW zu Changan, BMW-Designer **Kris Tomasson** (56) zu Nio, und **Benjamin Baum** (40) von Porsche entschied sich für Li Auto. Dies führe dazu, so Tumminelli, dass die Autos vielleicht alle ähnlich, aber bestimmt nicht mehr so unglücklich aussähen wie die meisten chinesischen Autos vor 20 Jahren.

Ein weiterer Grund für die Vereinheitlichung sind die technischen Zwänge. Die Elektromotoren sind zwar um ein Vielfaches kleiner als ein Vier- oder Sechszylinder, aber die Entwickler müssen große, meist flache Batterieblöcke im Fahrzeug unterbringen: Diese Skateboard- ➤



Licht(e) und Schatten: **Marc Lichte** musste Audi als Chefkreativer verlassen, auch weil er bei CEO Gernot Döllner angeeckt war



Ringkampf: Designchef **Massimo Frascella** soll für Audi eine neue Linie finden. Einen Ausblick gibt das Concept C.

Fotos: Enes Kucevic / BMW, Robert Fischer, Audi

Architekturen reduzieren die Optionen für die Designer. Zumal die Aerodynamik wichtiger ist als beim Verbrenner. Die Reichweite entscheidet zentral über den Kauf eines E-Autos, die Batteriekosten sollen möglichst gering bleiben. Der cW-Wert, der den Luftwiderstand des Fahrzeugs angibt, liegt bei vielen E-Autos sehr niedrig unter 0,25.

Der EQS lag sogar bei 0,20, Mercedes fühlte sich lange als Aerodynamik-Weltmeister. Nur: Die Kunden mochten das Modell nicht, der EQS floppte. Ähnlich wie VW wollte Mercedes seinen Kunden per Design den Beleg ausstellen, dass sie elektrisch fahren. Weil der Sonderweg scheiterte, stampft Källenius die Submarke EQ jetzt ein. Künftig folgt Mercedes wieder der üblichen Modellreihendeklination. Egal mit welchem Antrieb: S-Klasse bleibt S-Klasse.

Grillparty bei Mercedes

Ende 2024 bat Ola Källenius zur Audienz ins Designzentrum in Sindelfingen. Am Eingang begrüßte ein Schild mit: „Welcome to the future."

Bereits 2023, berichtete er, habe er mit Gorden Wagener überlegt, wie es weitergehen soll im Design. Das Ergebnis: Sie hätten die Kunden überfordert. Der konservative Kunde wolle einen Mercedes, der sofort zu identifizieren sei. Wenn man von vielen Autos heute die Logos wegnehme, sei die Marke nicht mehr zu erkennen. Das dürfe bei Mercedes nicht sein.



Nur im Windkanal rekordverdächtig: Der Mercedes EQS



Exportschlager: Europas Designelite zog es nach China – **Wolfgang Egger** zu BYD

Källenius klopfte sich auf die Schulter. Die neuen Mercedes-Modelle bekämen wieder einen typischen Grill, das sei maßgeblich seine Idee gewesen, nicht die von Wagener. Die neue Front, die an die ikonischen Chromgrills von Mercedes Strich 8 oder die S-Klasse W108 erinnern soll, ist die Weiterentwicklung der noch unter Wagener ausgerufenen Linie der „sinnlichen Klarheit".

Auch andere Designgötter haben die Suche nach der neuen Identität zumindest mit angestoßen. **Adrian van Hooydonk** (61), BMW-Chefdesigner seit 17 Jahren, hat die Zukunftsgeneration „Neue Klasse" sogar selbst gestaltet. Es zeichnet sich ein kommerzieller Erfolg ab, der Niederländer dürfte um 2027 herum in Ehren verabschiedet werden. Potenzielle Nachfolger sind mit **Maximilian Missoni** (47) und **Oliver Heilmer** längst in Position.

Marc Lichte, der lange als Nachfolger von Gorden Wagener im Gespräch war, hatte den Wandel ebenfalls vorbereitet. Auch er setzte unter anderem auf einen neuen Grill; Konzeptstudien wie die geplanten Audi-Luxusmodelle „Landjet" und „Landyacht" tourten durch die Republik. Aber der neue CEO Döllner wollte einen radikaleren Wandel. Außerdem habe Lichte „zu häufig gesagt, dass er etwas anders sieht als Döllner", sagt ein Audi-Manager.

So geht die Sinnsuche weiter, nicht nur bei Audi. Was kann man dem Einheitsbrei entgegensetzen? „Wir müssen wieder definieren, was europäisches Design ausmacht", sagt ein Mercedes-Manager.

Offenbar geht der Trend hin zu alter Stärke. Die Luxusmarke Bugatti setzt auf analoge Handwerkskunst: Die Instrumente im neuen Modell Tourbillon werden aus Aluminium gefräst. Im Cockpit von VWs ID.Polo drehen sich wieder fast klassische Zeiger. Alter VW-Look – nur digital dargestellt. Audis Studie Concept C, das erste Auto des neuen Designers Massimo Frascella, sucht Anschluss an den ikonischen Audi TT. Modelle, Elemente, Designzitate aus einer Zeit, in der die deutsche Autoindustrie Erfolge feierte. Die Designer zitieren die Geschichte, das Erbe, etwas, das die Newcomer nicht besitzen.

Die neue Generation Designer sollte auf jeden Fall in den Startlöchern sein – nicht nur bei BMW. Auch Škoda-Designer **Oliver Stefani** (61) soll kurz vor der Ablösung stehen. Und wie sieht es bei Porsche aus? Dort regiert seit Anfang des Jahres **Michael Leiters** (54) als Nachfolger von **Oliver Blume** (57). Er würde ein Signal setzen, wenn er nach mehr als zwei Jahrzehnten Michael Mauer eine neue Handschrift wählen würde. ◾ *Franz Anko-Hubik/Margret Hucko*

Fotos: Claudia Greco / Reuters, Mercedes-Benz AG



SAP

schwarz digits

DIGITAL SOUVERÄN. GEMEINSAM GESTALTEN.

Zusammen gestalten wir eine digital souveräne Zukunft. Für Unternehmen, Organisationen und Menschen. Unser Ziel ist eine technologieoffene, unabhängige Digitalisierung, die Innovation und Wohlstand ermöglicht und mehr Sicherheit und Kontrolle bietet.

schwarz-digits.de/SAP



Strahlemann: **Christian Hirmer** sucht die Nähe der Reichen und Berühmten, darunter auch Heino Ferch

HABE-NICHTS AUS GUTEM HAUSE

Christian Hirmer legte mit dem „Campo Bahia“ den Grundstein für den deutschen WM-Sieg in Brasilien. Nun wird das Hotel zum Schulden-drama – und nährt den Streit im Münchner Modeclan.

Wer **Christian Hirmers** (55) Einfluss auf die Zeitgeschichte erleben möchte, muss 19 Euro Eintritt zahlen. Im zweiten Stock des Deutschen Fußballmuseums in Dortmund huldigt der DFB den Triumphen der Nationalmannschaft. Und damit indirekt auch dem Münchner Familienunternehmer.

Hirmer hatte das „Campo Bahia“ erbaut – jenes legendäre Luxushotel an der Atlantikküste Brasiliens, das zur Keimzelle des deutschen Fußballmärchens werden sollte, das mit dem WM-Sieg endete. Ex-DFB-Boss **Wolfgang Niersbach** (75) verlieh Hirmers Nobelresort einen Titel für die Ewigkeit: „das beste WM-Quartier aller Zeiten“.

In der Ruhmeshalle in Dortmund beschwört der DFB den „Geist von ‚Campo Bahia‘“ zweimal pro Stunde mit einer Videoinstallation: Zu Aufnahmen von Pool und Bar des Hotels ertönt die Stimme von Ex-Nationaltrainer **Jogi Löw** (65), der die Bedeutung des WM-Quartiers rühmt: „Da ist dieser Teamgeist entstanden, der uns nachher dann zu diesem Titel getragen hat.“

Für Christian Hirmer war der Bau der Hotelanlage im brasilianischen Bundesstaat Bahia eines von vielen teuren Immobilienprojekten, in die der Spross des Münchner Modeclans in den vergangenen Jahrzehnten investiert hat – mal im Namen des Familienbetriebs, mal auf eigene Rechnung. Die Fußballimmobilie verschaffte Hirmer bundesweite Bekanntheit und zeitweise sogar Promistatus, Doppelseite in der „Bunten“ inklusive.

Doch zwölf Jahre nach dem WM-Sieg trauert man nicht nur in der deutschen Fußballnationalelf sonnigeren Zeiten nach. In dem ohnehin zerstrittenen Familienclan sorgt das einstige Luxusresort für wachsenden Ärger.

Das Immobilienprojekt ist zum Schuldendrama geworden – und womöglich nur eines von vielen fragwürdigen Geschäften, mit denen Christian Hirmer das Unternehmen in eine „existenzbedrohende Krise“ manövriert habe, wie es in Papieren der Gruppe heißt. Und – für die Familie womöglich ebenso schlimm – den guten Ruf der Hirmers weit über Münchens Grenzen hinaus gefährdet.

Nach Informationen des manager magazins geht es um offene Rechnungen, Post vom Inkassodienst und regelmäßigen Austausch mit Gerichtsvollziehern. Am Ende könnte sich der Strahlemann mit Spitzbubengrinsen als Aufschneider entpuppen.

Christian Hirmer sieht das anders. Er habe den Familienbetrieb nicht in die Krise geführt, sagt sein Anwalt. Im Gegenteil: Mit seinen Immobilienprojekten habe die Hirmer Gruppe „einen hohen zweistelligen, nahezu dreistelligen Millionenbetrag erwirtschaftet“. Sein Tun habe einen gewichtigen Beitrag zum Überleben der Gruppe in der Coronakrise geleistet.

Die Hirmers gehören zum Inventar des oberbayerischen Geldadels. Das Stammhaus in der Münchner Innenstadt ist eine der ersten Adressen für edle Anzüge und Krawatten; die Marke Hirmer „Grosse Grössen“ wiederum versorgt in 15 Filialen korpulentere Herren mit elegantem und entsprechend teurem Zwirn.

Promis wie FC-Bayern-Urgestein **Uli Hoeneß** (74) oder der bayerische Ministerpräsident **Markus Söder** (59) ließen sich von den Hirmers ebenso einkleiden wie der langjährige Bayernmonarch **Edmund Stoiber** (84).

17 Prozent der Anteile an der Gruppe hält Christian Hirmer. Seine Schwester **Annette-Louise Hirmer** (45) besitzt 16 Prozent, sein Bruder **Ferdinand Hirmer** (47) ebenfalls 17. Cousin **Ulrich Hirmer** (56) ist mit 50 Prozent größter Einzelgesellschafter.

Das Sagen im Familienbetrieb hatte jedoch lange: Christian Hirmer. Mit ihm an der Spitze floss ein dreistelliger Millionenbetrag in Hirmers Vorliebe für Geschäfte mit teuren Hotels und anderen Immobilien – vom „Grand Hotel Straubinger“ in Bad Gastein bis zur Promiabsteige „Bachmair am See“ in Rottach-Egern, deren Renovierung sich als wirtschaftliches Fiasko erwies. Hirmers Anwalt betont, alle Entscheidungen seien von der Verwandtschaft mitgetragen worden, „hierfür gab es quartalsweise Sitzungen zwischen Management und Gesellschaftern“. ➤

Foto: [M] Michael Tinnefeld / API

Nach außen hatte die Gruppe jedoch vor allem ein Gesicht: das von Christian. Der Lebemann kümmerte sich persönlich um den nötigen Glanz für die Firma und gute Kontakte. Mit Schauspieler **Heino Ferch** (62) vergnügte sich Christian 2019 auf der „Hirmer Männerwiesn" im Käfer-Zelt. Seine ehemalige Immobilie am Ammersee verkaufte er 2017 an Schlagerstar **Helene Fischer** (41) und ihren damaligen Partner **Florian Silbereisen** (44).

Der Filius baute, die Familie finanzierte

München war ihm da längst zu klein geworden. Die erste Idee für ein Anwesen an Brasiliens Atlantikküste habe er schon 2008 gehabt, vertraute Christian einst der „Bunten" an. Mit Gattin **Christiane** (60) habe er ein Ferienhaus bauen wollen. Da fügte es sich, dass ein Freund ein unbebautes Fleckchen Erde in Brasilien kannte, das zu haben war.

Die Hirmers kauften, unbesehen, wie Ehefrau Christiane später erzählte. Dann begann das Abenteuer: Hirmer erfuhr von der Suche des DFB nach einem WM-Quartier, es folgte ein Treffen mit dem damaligen DFB-Teammanager **Oliver Bierhoff** (57) und 2013 der Baubeginn des „Campo Bahia": ein Luxusdorf mit 14 zweistöckigen Villen, Pool und exklusivem Strandzugang in Santo André an Brasiliens Traumküste.

Christian Hirmer baute das Resort als Privatinvestor. Für die Finanzierung pumpte der Filius jedoch das

Die Finanzierung des WM-Hotels hat der Familienbetrieb als wirtschaftlichen Reinfall verbucht.

Familienunternehmen an: Mindestens 12 Millionen Euro flossen wohl als Kredit aus der Firmenkasse. Wie Ulrich und sein Cousin Ferdinand heute glauben, offenbar unter falschen Voraussetzungen. Sie verdächtigen Christian, so heißt es, sich das Geld mit falschen Informationen erschlichen zu haben. Der bestreitet vehement. Er habe „keine unrichtigen Angaben gemacht". Für alle Beteiligten sei es indes „äußerst ärgerlich" gewesen, dass es zu einer „Kostenerhöhung" bei dem vom Architekten vorgegebenen Baubudget gekommen sei.

Die Wut bei seinen Verwandten ist jedenfalls groß, denn bis heute soll Hirmer die Darlehen – plus mindestens 12,4 Millionen Euro an „Rechnungen und Zinsen" – nicht zurückgezahlt haben. Warum auch? Eine Rückzahlung sei noch nicht fällig, schreibt sein Anwalt entspannt.

Der Gesellschafterstreit ist längst mehr als eine interne Familienfehde. Die Hirmer Gruppe ist wirtschaftlich angeschlagen. Nach Informationen des manager magazins hat das Unternehmen – wohl vorrangig auf Initiative von Ferdinand und Ulrich Hirmer – im Januar 2026 die Münchner Strafrechtskanzlei Knauer mit einer Aufarbeitung der Geldflüsse von München nach Brasilien und weiterer Verdächtigungen beauftragt. Auf Anfrage teilt die Hirmer Gruppe mit: „Sollte es an irgendeiner Stelle des Unternehmens Unregelmäßigkeiten gegeben haben oder geben, so wurden und werden diese ernst genommen und verfolgt."

Die Untersuchung betreffe auch einen Zeitraum, in dem Christian Hirmer nicht mehr Geschäftsführer der Gruppe war, teilt sein Anwalt mit.

Die Finanzierung des WM-Hotels hat der Familienbetrieb längst als wirtschaftlichen Reinfall verbucht: In internen Dokumenten hieß es bereits Ende 2023, dass die „Forderungen gegen alle brasilianischen Gesellschaften" mit einem Buchwert von mehr als 26 Millionen Euro auf knapp 6,5 Millionen Euro abgeschrieben worden seien.

Die Familie wie auch etliche andere Gläubiger vertröste Christian Hirmer, so erzählen es Insider, mit der nahezu immer gleichen Leier: Er habe gerade einen neuen Kaufinteressenten am Haken. Ein Deal stehe kurz bevor. In den nächsten Monaten sei es so weit. Wer ihn dann anrufen und festnageln wolle, werde hingehalten. Der Unternehmer habe plötzlich keine Zeit; mal sei ein Wasserschaden schuld, mal müsse die Tochter zum Reiten gefahren werden. „Das ist seine Masche. Da kommt nie was", lästert ein Insider. Hirmer mag sich dazu nicht äußern.

Ob das „Campo Bahia" profitabel arbeitet – Doppelzimmer sind für knapp 240 Euro buchbar – ist unklar. Fakt ist: Hirmers Angestellte, von denen einige offenbar Geld wollen, zogen vor Gericht. Im Dezember 2025 waren Dutzende Verfahren beim Arbeitsgericht in Porto Seguro gegen mehrere seiner brasilianischen Gesellschaften anhängig. Der frühere Küchenchef des Hotels berichtet laut Klageschrift von 17-Stunden-Schichten ohne entsprechende Bezahlung und Temperaturen in der Küche von bis zu 56 Grad ohne Kühlung. Sein Anwalt fordert unter anderem wegen angeb-



Edle Adresse: Das 2025 verkaufte Hirmer-Stammhaus

Verloren die Geduld: **Christoph** (l.) und **Martin Schoeller** klagten gegen Christian Hirmer

Fotos: FROMMEL.de / Schoeller Group GmbH / obs, depositphotos / IMAGO



Bauten das WM-Quartier: Ex-DFB-Manager **Oliver Bierhoff** (l.) und **Christian Hirmer**. Den Airport in Porto Seguro wollte Hirmer durch einen Neubau ersetzen.

lich schwerwiegender Verstöße gegen Arbeitsschutz- und Sicherheitsvorschriften mehr als 100.000 Euro.

Christian Hirmer bestätigt „operative Probleme“, die eingesetzte Verwaltung habe „völlig versagt“. Aber soweit die Verfahren nicht schon einvernehmlich erledigt seien, „werden die Kläger ihre Vorwürfe zu belegen haben“. Außerdem betreffe der größte Teil das benachbarte Hotel „Vila Angatu“, an dem Christian Hirmer 2025 Anteile hielt.

Inkassodienst vom Flughafen

Dass Hirmer gern größer denkt, als es sein Kontostand womöglich hergibt, zeigt sich an einem weiteren Projekt, das der Unternehmer in Brasilien anschob – und das daheim in München für Ärger sorgt. Wohl um mehr Gäste für das „Campo“ einfliegen zu können, trieb Hirmer Planungen für einen neuen Flughafen im Hinterland von Bahia voran. Der aktuelle Porto Seguro Airport hat eine zu kurze Start- und Landebahn für Langstreckenflieger, der Bundesstaat Bahia zeigte sich interessiert. Das Vorhaben wollte Hirmer als Privatmann umsetzen, den Betrieb sollte der Flughafen München über seine Tochter Munich Airport International GmbH übernehmen. So weit die Pläne.

Doch schon Rechnungen für Planungsleistungen des Flughafens München bezahlte Hirmer offenbar nicht. Deshalb kippte die Stimmung in der Heimat. Am 16. August 2023 schrieben zwei Manager des Flughafens eine E-Mail an Hirmer: „Entgegen den von Ihnen wiederholt gegebenen Zusicherungen, dass die offenen Zahlungen Ihres Hauses an die Munich Airport International GmbH angewiesen worden seien“, sei dies nicht geschehen. Es sei „leider zu konstatieren, dass im Rahmen unserer Vertragsbeziehung das von Ihnen gesprochene Wort nicht mehr gilt“. Man leite ein gerichtliches Mahnverfahren ein.

Im Januar 2025 entsandte der Flughafen München eine Inkassofirma aus São Paulo, um bei Hirmers brasilianischer Flughafengesellschaft mehr als 200.000 Euro einzutreiben. Und Hirmer? Schiebt die Schuld auf den Bundesstaat Bahia, der „seinerseits seinen finanziellen Verpflichtungen“ nicht nachgekommen sei.

Auch andere Gläubiger haben die Geduld mit Hirmer und seinen Erzählungen verloren. Die beiden superreichen Plastikunternehmer **Martin** (70) und **Christoph Schoeller** (68) hatten Christian Hirmer über ihre Firma Schoeller Invest eine siebenstellige Summe geliehen. Der zahlte – mal wieder – nicht fristgerecht zurück.

Die Schoellers zogen 2024 vor Gericht und schickten mit dem eingeklagten Titel eine Gerichtsvollzieherin los. Das Ziel? Christians Anteile an den diversen Gesellschaften des Familienunternehmens zu pfänden. Anfang 2025 erreichte die Hirmer Gruppe ein Schreiben mit einem vorläufigen Zahlungsverbot für Christian. Der Herrenausstatter dürfe ihm weder ein Gehalt als Geschäftsführer noch Ausschüttungen als Gesellschafter überweisen. Wegen Christians Schulden stehe „die gerichtliche Pfändung“ bevor.

Da war die Lage in der Familie längst eskaliert. Aus der Geschäftsführung der Immobiliensparte war Christian bereits 2023 ausgeschieden, sein Cousin und sein Bruder hatten ihn in einer außerordentlichen Gesellschafterversammlung abberufen lassen. Ein Grund für die Demission: das schwer kriselnde Immobiliengeschäft der Gruppe.

Die Schoellers verzichteten im Herbst 2025 auf die Pfändung. Christian Hirmer lässt über seinen Anwalt ausrichten, er sei allen Verpflichtungen nachgekommen, womit der Pfändungsbeschluss wirkungslos geworden sei. Die Schoellers schweigen.

Mehr Schein als Sein, und die Kosten anderen umhängen, das gehört offenbar zur Ars Vivendi des Christian Hirmer. So auch im Fall des Aktionskünstlers **Wolfgang Flatz** (73). Der Österreicher erlangte dadurch Bekanntheit, dass er sich wahlweise nackt mit Dartpfeilen bewerfen lässt oder als menschlicher Glockenklöppel das neue Jahr einläutet. ➤

Fotos: B. Lindenthaler / BrauerPhotos, Joa Souza / IMAGO



Weltmeisterlich: Das „Campo Bahia“ in Brasilien, die WM-Helden **Thomas Müller** (l.) und **Bastian Schweinsteiger**

Als Möchtegern-Mäzen gewährte Christian Hirmer Flatz ein eigenes Atelier samt Dachgarten für seine Skulpturen im Kistlerhof-Areal in München-Obersendling. Das Ensemble von Gewerbeimmobilien gehörte längere Zeit der Hirmer Gruppe, 2019 wurde es an den Investor Empira verkauft.

Flatz musste nach dem Besitzerwechsel Atelier und Dachgarten räumen. Auf den Kosten für den Rückbau von Kunstinstallationen wie einem Helikopter oder dem Wrack eines Cadillacs blieb das Familienunternehmen sitzen. Christian Hirmer hatte sich sowohl als Geschäftsführer für die Immobiliensparte der Gruppe als auch über seine private Immobilienfirma CHV Vermögensverwaltung verpflichtet, die Kosten zu übernehmen.

Nur hielt sich seine CHV beim Zahlen wohl zurück. Die Hirmer Gruppe sprang ein, auf etwa 300.000 Euro beziffern Insider die Kosten. Christian Hirmer äußert sich dazu nicht.

Die Kasse seiner Immobilienfirma CHV könnte tatsächlich recht leer sein, das legt zumindest der Unmut eines Münchner Geldhauses nahe. Die Merkur Privatbank schrieb Anfang 2024 einen Brief an die Geschäftsführung der am Ammersee angesiedelten Firma. „Mit Bedauern“ stelle die Bank fest, dass die „gesetzte Frist zum Ausgleich der Kontoüberziehung am 29.12.2023 erfolglos abgelaufen ist“. Hirmers Firma schuldete dem Geldhaus zu dem Zeitpunkt rund 250.000 Euro.

„Bis heute wurden alle weiteren im Nachgang hierzu von Ihnen getätigten Zusagen nicht eingehalten“, schreibt die Bank. Man sperre daher sämtliche Konten „bis auf Weiteres für jegliche Verfügungen“, auch eine ursprünglich eingeräumte Kreditlinie von mehr als 8 Millionen Euro für eine Hochbaufinanzierung sei damit „unwiderruflich“ gestrichen. Auf Anfrage möchte sich die Bank nicht äußern. Christian Hirmer lässt wissen, die Sache sei geklärt.

Am Schuldenpranger

Die finanzielle Schlinge um den Münchner Unternehmer zieht sich immer enger zu, gleich mehrfach suchte eine Gerichtsvollzieherin in den vergangenen Monaten Kontakt zu Christian Hirmer. Die Geldeintreiberin des Amtsgerichts Starnberg forderte erstmals am 10. November 2025 einen Offenbarungseid ein, eine Woche später begehrte sie im Auftrag eines Gläubigers nochmals Auskunft über Hirmers privates Vermögen. Der weigerte sich und landete im amtlichen Vollstreckungsportal, einer Art staatlichem Schuldenpranger.

Ein ähnliches Schicksal ereilte seine Unternehmen. Die CHV sollte im November 2025 den Offenbarungseid leisten, kam dem aber nicht nach. Allein eine GmbH namens BLB Brasilian Lovebrands, der unter anderem die Markenrechte am „Campo Bahia“ gehören, kommt auf sechs Eintragungen im Schuldnerverzeichnis. Es gebe weder bei Hirmer privat noch seinen Firmen Zahlungsverpflichtungen, schreibt dessen Anwalt auf Anfrage, daher bestehe keine Veranlassung, eine Vermögensauskunft abzugeben.

Seine Mitgesellschafter haben Christian Hirmer längst das Vertrauen entzogen. Nach jahrelangem Streit um Geld und Einfluss haben Ulrich und Ferdinand Hirmer durchgesetzt, dass ihr Cousin und Bruder Mitte 2026 als Gesellschafter ausscheidet. Laut Hirmers Anwalt verlasse dieser die Gruppe, um den „Gesellschafterstreit zum Wohle des Unternehmens beizulegen“.

Der Versuch, Christians Ausscheiden als Familienfrieden zu verkaufen, war ohnehin nur Scharade für die Öffentlichkeit – wie die jüngste Beauftragung externer Strafrechtler zeigt. Und das ist nicht das einzige juristische Scharmützel. Um etwa 75 Millionen Euro Bankschulden zu bedienen und die Insolvenz des Unternehmens abzuwenden, mussten die Hirmers im Herbst 2025 ihr geliebtes Stammhaus in der Münchner Innenstadt verkaufen.

Für 124 Millionen Euro gaben Ulrich, Ferdinand und externe Geschäftsführer des Unternehmens dem Immobilienmann **Erich Schwaiger** (57) den Zuschlag für das historische Warenhaus mit der geraniengeschmückten Fassade am Münchner Dom.

Christian wollte das nicht akzeptieren. Mit René-Benko-ähnlicher Chuzpe hatte er zuvor angeblich selbst etwa 150 Millionen Euro für das Stammhaus geboten, im Tandem mit der Londoner Investmentbank Akinn.

Jedenfalls beteuerte Christian dies vor dem Münchner Landgericht. Dort eskalierte der Zwist um den Verkauf zur juristischen Schlammschlacht. Seine Verwandten hätten seine Offerte nur ausgeschlagen, um sich selbst zu bereichern, so Hirmer. Von „strafrechtlichen Konsequenzen“ für die zuständigen Geschäftsführer schreibt Christian Hirmers Anwalt.

Vor Gericht hat Christian Hirmer verloren, gibt aber dennoch nicht auf: „Nach wie vor ist Herr Dr. Hirmer an einem Erwerb des Stammhauses interessiert“, schreibt sein Anwalt. Er muss wohl nur jemanden finden, der ihm das Geld dafür leiht. ◣ *Vinzenz Neumaier*

Fotos: Campo Bahia, Clive Rose / Getty Images



Weitere Informationen zur elektrischen Reichweite, Energiekosten, KFZ-Steuer und CO_2-Kosten finden Sie unter www.mazda.de/energieverbrauch

[1)] Monatliche Rate zzgl. Mehrwertsteuer für ein gewerbliches Leasingangebot (Kilometer-Leasing) der Mazda Finance – einem Service der Santander Consumer Leasing GmbH (Leasinggeber), Santander-Platz 1, 41061 Mönchengladbach – bei 0,00 € Sonderzahlung, 36 Monaten Laufzeit und 30.000 km Gesamtfahrleistung für einen Mazda CX-60 e-Skyactiv PHEV Prime-Line | 2,5l Benziner + Elektro 241 (327) kW (PS). Inklusive einer GAP-Vereinbarung gemäß den Allgemeinen Geschäftsbedingungen und Regelungen für Kilometerleasingverträge mit gewerblichen Kunden. Beinhaltet Kundenrabatt teilnehmender Mazda Vertragshändler. Das Angebot ist gültig für Gewerbekunden, Freiberufler oder Selbstständige und jeweils zzgl. Überführungs- und Zulassungskosten. Bei der gezeigten Abbildung handelt es sich um ein Beispielfoto eines Mazda CX-60 2026, die Ausstattungsmerkmale des abgebildeten Fahrzeuges sind nicht Bestandteil des Angebotes. [2)] 6 Jahre Garantie gemäß den Mazda Garantiebedingungen. Mehr Informationen finden Sie unter www.mazda.de/garantie.

CRAFTED IN JAPAN

MAZDA



Unerbittlich bis ins Detail: Von allen, die den etablierten Banken den Rang ablaufen wollen, ist Revolut-Gründer **Nik Storonsky** am weitesten gekommen

MISSION WELTBANK

Unter Europas Digitalbanken setzt *Revolut* die Standards und ist so viel wert wie die Deutsche Bank. Jetzt legt Gründer Nik Storonsky die Latte noch höher. Er will eine Weltmarke erschaffen.

Die Elitetruppen haben keinen festen Arbeitsplatz. Sie sitzen genauso wie andere in einem lichtdurchfluteten Großraumbüro im 13. Stock der neuen Unternehmenszentrale von Revolut. Jeden Tag aus Neue müssen sie sich hier im Londoner Finanzviertel Canary Wharf einen Schreibtisch suchen. Keine Spur von Vorzugsbehandlung – dabei ziehen die „New Bets"-Teams den Neid der ganzen Branche auf sich.

Jeweils zehn Leute entwickeln und testen für CEO **Nikolay Storonsky** (41) ganz neue Produkte: die Wetten auf die nächsten Wachstumsbringer. Einige tragen an diesem Dezembertag Kopfhörer und blicken starr auf ihren Bildschirm; andere unterhalten sich murmelnd. Storonsky hat die Teams jeweils mit einem Budget von 2 bis 3 Millionen Pfund ausgestattet und ihnen eineinhalb Jahre Zeit gegeben – wobei die Zielvorgaben Quartal für Quartal strenger werden. Die mehr als 20 Einheiten agieren wie Start-ups unter dem Dach eines viel größeren Start-ups.

Storonsky hat sein Unternehmen auf eins der zentralen Erfolgselemente optimiert: Geschwindigkeit. Erst vor gut zehn Jahren hat der Brite mit russischen Wurzeln das Fintech gegründet. Mit einer Smartphone-App, die internationale Geldtransfers gebührenfrei abwickelt, war er gestartet. Inzwischen ist Revolut Europas größte Digitalbank mit mehr als 65 Millionen Kundinnen und Kunden in 39 Ländern. Von allen, die sich in Europa aufgemacht haben, den etablierten Banken den Rang abzulaufen, darunter die Gründer von Klarna und N26, ist Nik Storonsky bisher am weitesten gekommen.

Seit 2021 liefert er Jahr für Jahr Gewinne ab, 2024 waren es 790 Millionen Pfund (umgerechnet fast eine Milliarde Euro). Revolut ist so zum wertvollsten Start-up des Kontinents aufgestiegen. Bei der jüngsten Kapitalrunde im November wurde es mit 75 Milliarden Dollar bewertet (64 Milliarden Euro). Damit liegen die Briten etwa gleichauf mit Traditionsinstituten wie der Deutschen Bank. Zwar sollten solche Zahlen mit mehr Vorsicht betrachtet wer- ➤

Foto: Revolut

den als bei börsennotierten Konzernen, wo Kurs und Geschäftszahlen jederzeit transparent sind. Aber sie machen deutlich, was die Investoren Storonsky zutrauen: in der globalen Spitze der Branche mitzuspielen.

Jetzt will der Gründer das Tempo noch einmal beschleunigen. 100 Millionen Kunden soll Revolut bis Mitte 2027 haben, etwa die Hälfte mehr als derzeit. Die Zahl der Märkte will er fast verdoppeln: Gut 30 neue Länder sollen bis 2030 hinzukommen. Mehr als 10 Milliarden Euro will er in die nächsten Expansionsschritte stecken. Revolut soll „die erste wirklich globale Bank" werden, gibt Storonsky die Linie vor. Es ist ein ambitioniertes Ziel. Aber wer soll es schaffen, wenn nicht Revolut?

Klare Hierarchie

Das erst vor wenigen Monaten bezogene Hauptquartier passt zu diesem Anspruch. Der Glasturm am zentralen Platz von Canary Wharf beherbergte bis vor wenigen Jahren noch Thomson Reuters, eine Weltmarke im Geschäft mit Nachrichten und Finanzinformationen. Storonsky hat die obersten vier Stockwerke des Turms angemietet. Offenbar will die Deutsche Bank in die Etagen darunter einziehen. Die Hierarchie dürfte dem Gründer gefallen.

Draußen im Markt will er den Abstand hingegen vergrößern. Von einer Bewertung, die auf 150 Milliarden Dollar steigen könnte, ist bei Revolut bereits die Rede. Damit würde die Digitalbank sich den Dimensionen von US-Finanzhäusern wie Citi annähern – eine der wenigen Banken mit einem ähnlich internationalen Privatkundengeschäft, wie es Storonsky vorschwebt.

Man müsse sich hohe Ziele setzen, die kaum erreichbar erschienen – so hat Storonsky mal seine Philosophie umschrieben. Einiges hat sich dabei als allzu fantastisch entpuppt: Die 100-Millionen-Kunden-Marke wollte er schon erreicht haben. Jetzt ist sie ein Element seiner noch größeren Vision.

Bis dahin ist es noch weit. Kunden nutzen Digitalbanken wie Revolut bisher vor allem als bequeme Zahlungs- und Girokontenanbieter – nicht als vollwertigen Ersatz für etablierte Banken. Der Newcomer muss noch zeigen,



Prestigepalast: In Canary Wharf hat Revolut seinen neuen Hauptsitz


In die Breite: **Siddharta Jajodia** ist bei Revolut zentral für die Expansion



Weltbank-Vision: Revolut, hier der Empfang der Zentrale, will in gut 30 neue Länder

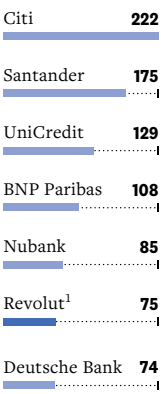
dass er dauerhaft profitabel sein, mehr Geld mit seinen Kunden machen und Risiken managen kann, die etwa mit dem Ausbau des Kreditgeschäfts verbunden sind. Kurz: Storonsky muss sich dem annähern, was eine klassische Bank ausmacht, operativ und kulturell.

Der CEO verstärkt sich dafür bereits mit einstigen Topleuten aus Traditionshäusern und setzt nicht mehr nur auf Nerds und IT-Spezialisten. Nur soll Revolut gleichzeitig die bisherige DNA beibehalten und das Banking grundlegend verändern. „Wir wollen weiterhin einen Wow-Effekt auslösen", bringt es ein Revolut-Investor auf den Punkt. Das New-Bets-Prinzip sei „bislang einer der wichtigsten Wettbewerbsvorteile" gewesen, sagt ein anderer Geldgeber. „Das muss es auch bleiben, um die nächsten Meilensteine zu erreichen."

Seit Mai 2025 zählt **Beatrice Cossa-Dumurgier** (52) zu den wichtigsten Offizieren an Storonskys Seite. Sie ist CEO der neu geschaffenen Westeuropa-Einheit in Paris. Eineinhalb Jahrzehnte hat sie bei BNP Paribas zugebracht, Frankreichs größtem Finanzinstitut. Als Chefin der Privatkundensparte hat sie selbst mal eine Smartphonebank hochgezogen, die Hello Bank. Mit etwa einer Million Kunden gehört sie zu den kleineren französischen Digitalbanken – von Revolut mit seinen sieben Millionen Nutzern in Frankreich längst abgehängt. Der größte Unterschied zwischen der alten und der neuen Bankenwelt, sagt Cossa-Dumurgier diplomatisch, sei der Zeithorizont. „Was wir hier innerhalb von drei Monaten machen, dauert im traditionellen Umfeld eineinhalb Jahre."

Einer der zentralen Vorteile neben der New-Bets-Kultur: die einheitliche technische Plattform, die Storonskys Leute programmiert haben. Die Platzhirsche im Finanzsektor kämpfen dagegen mit einem komplizierten, im Laufe der Jahre zusammengewürfelten IT-Konstrukt. Revolut kann neue Produkte so nicht nur viel schneller ausrollen – es ist auch deutlich billiger: Bei dem Fintech bleibt etwa ein Viertel der Erträge am Ende als Gewinn übrig. Die Privatkundensparte der Deutschen Bank schafft zwar einen ähnlich hohen Überschuss – braucht dafür aber fast dreimal so hohe Erträge.

Super League
Marktkapitalisierung ausgewählter Banken, Januar 2026, in Mrd. Dollar



1| Investorenbewertung.
Quelle: mm-Recherche
Grafik: **manager magazin**

Fließbankproduktion

Schwächen haben die Briten woanders: im klassischen Banking. Vor allem in Europa, wo Revolut die meisten Kunden hat, soll Cossa-Dumurgier nun tiefer ins Finanzgeschäft vordringen. Sie soll mehr Bankservices anbieten – über Girokonten und Karten, einfache Spar- und Handelsprodukte hinaus. So sollen Investmentlösungen für vermögende Privatkunden hinzukommen, steuerbegünstigte Altersvorsorge und Hypotheken.

Storonsky verspricht sich davon höhere Erträge. Doch aufgrund der national oft unterschiedlichen Regulatorik müssen solche Angebote auf die jeweiligen Märkte zugeschnitten werden. Die schnelle Fließbandproduktion, die die New-Bets-Teams perfektioniert haben, könnte sich verlangsamen. Bisher haben die Einheiten Produkte entwickelt, die weltweit nahezu identisch ausgerollt werden konnten. Girokonten mit Zusatzservices wie dem Zugang zu mehr als 1000 Flughafen-Lounges etwa, die als Revolut Ultra vermarktet werden und 60 Euro pro Monat kosten; oder Revolut Ramp für den Umtausch von nationalen Währungen in Kryptogeld; oder Revolut X, eine Krypto-Handelsplattform für erfahrene Trader. Für Storonskys Weltbankvision braucht es auch von Land zu Land angepasste Produkte.

„Wir müssen schlank bleiben", wiederholt Cossa-Dumurgier wie ein Mantra. „Und wir müssen uns unsere Fokusbereiche aussuchen", also am Ende nur das entwickeln, was zwar komplex sei, was man aber handhabbar und skalierbar machen könne.

Mit Unerbittlichkeit und Kontrollwut wacht Storonsky bislang selbst über kleinste Neuerungen. „Wenn er es für nötig hält, geht er so ins Detail, dass er sogar die Farbe von Buttons oder Slidern in der App festlegt", erzählt einer, der die Revolut-Maschinerie kennt. „Nur wird das schwieriger, je größer der Laden wird."

Die Bankenveteranen wie Cossa-Demurgier haben noch eine weitere Aufgabe bei Revolut, die dort so klar allerdings keiner öffentlich ausspricht: Vertrauen aufbauen und verhindern, dass das Unternehmen sich im regulatorischen Dickicht verstolpert. Die Gefahr nimmt zu, je mehr sich Revolut mit Hochgeschwindigkeit im Banking ausbreitet. Konkurrenten wie die Berliner Neobank N26 sind daran gescheitert, die Kontrollsysteme im Hintergrund in einem ähnlichen Tempo zu erweitern, und haben sich massiven Ärger mit der Finanzaufsicht eingehandelt.

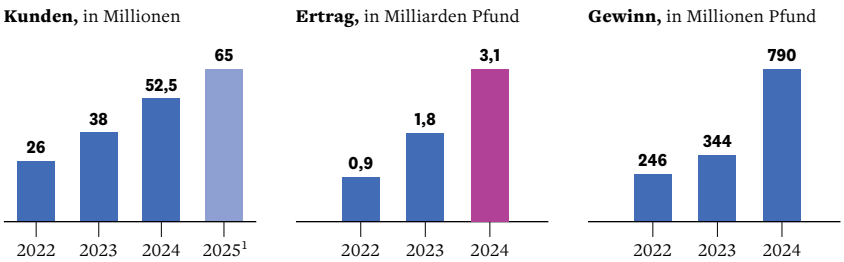
Einige Patzer hat sich auch Revolut schon geleistet und so Vertrauen verspielt. Wirtschaftsprüfer haben für die Bilanz 2021 nur ein Testat mit Einschränkungen erteilt, weil sie einen Großteil der Erträge für nicht nachvoll- ➤

„Wir wollen weiterhin einen Wow-Effekt auslösen."
Revolut-Investor

Fotos: Bloomberg / Getty Images, Adrian Dennis / AFP, Revolut

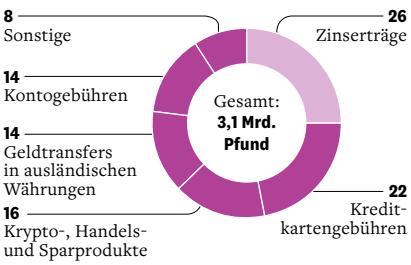
Wachstumsmaschine

Kennzahlen von Revolut



Verzweigtes Geschäft

Erträge nach Produkten, 2024, in Prozent



1| 2025: Stand Herbst. Quelle: Unternehmen

Grafik: **manager magazin**

ziehbar hielten. Auch die Zahlen für 2022 haben sich deutlich verzögert. Zeitweise gab es immer wieder Abgänge von Topleuten in sehr zentralen Abteilungen wie Risikomanagement oder Compliance. Das hat den Argwohn der Finanzaufseher geschürt.

Im Heimatmarkt Großbritannien wartet Storonsky seit fünf Jahren auf eine Vollbanklizenz ohne jede Einschränkung. Revolut kann auf der Insel nur mit angezogener Handbremse agieren. Schon vor einigen Jahren hatte Storonsky ein paar erfahrene Topmanager aus etablierten Finanzunternehmen engagiert, auch um den Weg zu einer Lizenz zu ebnen, darunter Ex-Goldman-Sachs-Banker **Michael Sherwood** (60). Der lobt Revolut nunmehr in den höchsten Tönen. Die Zeit der Wachstumsschmerzen sei vorbei, alle internen Systeme auf Goldman-Sachs-Qualitätsniveau.

Seit Mitte 2024 steckt die Digitalbank immerhin in einer sogenannten Mobilisierungsphase, um sich auf die Genehmigung vorzubereiten und alle Anforderungen etwa im Kampf gegen Geldwäsche zu erfüllen. Doch auch dieser Probelauf dauert bereits länger als im Normalfall.

In der EU darf Revolut anders als auf der Insel bereits alles anbieten, was auch klassische Finanzhäuser offerieren. Das Start-up hat seit 2018 die komplette Freigabe der litauischen Zentralbank, demnächst soll noch eine der französischen Notenbank hinzukommen – eine weitere Aufgabe für Beatrice Cossa-Dumurgier.

Es ist ein ungewöhnlicher Schritt, sich zwei Vollbanklizenzen für eine Region zu besorgen. Revolut will sich damit unabhängiger machen. Man wolle sich in der EU nicht allein auf das litauische Einlagensicherungssystem verlassen, sagt **Siddharta Jajodia** (51). Seit 2022 ist er bei Revolut für das globale Bankgeschäft verantwortlich – und ist damit zentral für die Umsetzung von Storonskys Strategie.

Wenn Cossa-Demurgier bei Revolut die Frau für die Tiefbohrungen ist, um den Traditionsbanken größere Teile des Bankgeschäfts streitig zu machen, dann ist Jajodia der Mann für die Breite. Er soll Storonsky neue Märkte erschließen. Einer der größten: die USA.

Jajodia, der zuvor bei Fintechs wie dem Kreditvermittler Lending Club gearbeitet hat, ist bei Revolut auch CEO der US-Sparte. „Das Land ist wichtig, wenn es darum geht, unsere Ambitionen zu verwirklichen und eine globale Bank zu werden“, sagt er.

Doch um in den US-Markt vorzudringen, reicht es nicht, das Rezept für Europa zu kopieren. Das regulatorische Geflecht dort ist dichter. Außerdem sind die USA für Privatkundenbanken hochgradig wettbewerbsintensiv: Mehr als 3000 Finanzinstitute buhlen um Kundschaft – Großbanken wie JP Morgan oder Bank of America genauso wie die Finanz-Apps Zelle oder Venmo. Fachleute sind sich einig: Eine intuitiv zu bedienende und schicke App ist zu kurz gesprungen, um sich zu etablieren.

Jajodia will stattdessen spezielle Angebote entwickeln. Es brauche attraktive Zusatzservices, die man US-Kunden in Kombination mit Kreditkarten anbiete, erklärt er. Amerikaner sind es gewohnt, mit der Nutzung ihrer Kreditkarte Punkte zu sammeln, die ihnen etwa Vergünstigungen in Hotels oder Restaurants einbringen. Gerade zu Beginn dürfte es für Revolut allerdings eine teure Angelegenheit werden, überzeugende Pakete zusammenzustellen.

Neue Story für einen Börsengang

Revolut könnte auch in den USA an die Börse gehen. Angesichts des schwierigen Verhältnisses zur britischen Finanzaufsicht macht Storonsky keinen Hehl daraus, dass er ein Listing in New York einem in London vorziehen würde. Ein solcher Schritt stehe aber erst in zwei bis drei Jahren an, sagte er jüngst in einem Interview.

Die Börsenstory dürfte einen anderen Schwerpunkt haben als der Pitch bisher. Lange hat Storonsky wie viele andere in der Digitalbankenwelt von einer Super-App gesprochen, mit der die Menschen nicht nur ihre Geldgeschäfte, sondern wesentliche Teile ihres Lebens gestalten sollen: Reisen buchen, Mietwagen organisieren, Datenpakete fürs mobile Internet freischalten. Das Kalkül dahinter war simpel: Mit den meisten Features einer solchen App ließe sich mehr Geld verdienen als mit einem Girokonto. Inzwischen fällt in Gesprächen mit

„Im Prinzip sind wir in Deutschland noch immer ganz am Anfang.“

Antoine Le Nel, Chief Growth Officer bei Revolut

Fotos: Thibaud Moritz / AFP, Revolut, Benjamin Cremel / AFP



Versiert: Westeuropa-CEO **Beatrice Cossa-Dumurgier**



Deutschland-Offensive: Revolut-Werbung in Berlin



Auf Highspeed: **Antoine Le Nel** steuert das Wachstum

Revolut-Topleuten der Begriff „Super-App“ deutlich seltener – „Bank“ umso häufiger.

Bislang, das zeigen die Zahlen, ist das Start-up davon jedoch noch weit entfernt. Etwa drei Viertel der Erträge kommen bei Revolut noch immer aus Gebühren. Keine andere Neobank sei so geschickt darin, ihre Angebote zu monetarisieren, räumt der Gründer eines Konkurrenten ein. Bei einer echten Bank hingegen dominiert ein anderes Ertragsprinzip: Fristentransformation heißt das im Branchensprech. Banken leihen sich kurzfristig Geld, also die Spareinlagen ihrer Kunden, und verleihen es längerfristig – in Form von Krediten. Sie verdienen so an den Zinsen, denn langfristige Kredite sind höher verzinst als kurzfristige Einlagen.

Revolut bewegt sich in diese Richtung: „Das Kreditvolumen wird in den nächsten etwa fünf Jahren deutlich stärker bei uns zulegen als die Einlagen“, betont Jajodia. Gleichzeitig räumt er ein: In absoluten Zahlen betrachtet, würden weiterhin die Gebühren- und nicht die Zinseinnahmen die Revolut-Erträge dominieren.

Die Strategie ist bislang, neuen Kundinnen und Kunden mehr Neues anzubieten, wenn sie einmal da sind. „Menschen haben sehr unterschiedliche Bedürfnisse und daher auch ganz unterschiedliche Gründe, ein Konto bei uns zu eröffnen und nach und nach mehr Dienstleistungen zu nutzen“, sagt **Antoine Le Nel** (43), der für Storonsky das weltweite Wachstum und Marketing steuert. Ultimatives Ziel jeder Neobank ist es, über kurz oder lang das Gehaltskonto der Kunden zu haben.

Die Zahl derer, die ihren Verdienst auf ein Revolut-Konto einzahlen ließen, sei zuletzt beträchtlich gestiegen, behauptet Le Nel. Konkrete Zahlen nennt er nicht. Aber Fachleute schätzen, dass das nur für einen Bruchteil der Kunden gilt. Und dass ohnehin – wie auch bei Konkurrenten verbreitet – nur etwa die Hälfte aller Kunden auch wirklich aktive Nutzer sind, die Erträge bringen. Zu wenig für Storonskys Vision.

Besonders in Deutschland hat Revolut Probleme, die Ansprüche des CEO zu erfüllen. Die Briten haben hier etwa zweieinhalb Millionen Kunden, nicht mal halb so viele wie das Berliner Fintech Trade Republic. Le Nel räumt ein, dass die Kennzahlen, mit denen man intern unerbittlich alle Prozesse misst, für das Geschäft nicht zufriedenstellend ausgefallen seien. „Die Deutschland-Ampel leuchtete tief orange.“

Um das zu ändern, hat Revolut eine Marketingoffensive gestartet und unter anderem den Berliner Flughafen mit Werbung übersät. Die Ampel stünde inzwischen wieder auf Grün, betont Le Nel. Er sagt aber auch: „Im Prinzip sind wir in Deutschland noch immer ganz am Anfang, da geht noch deutlich mehr.“

Nikolay Storonsky dürfte diese Haltung gefallen. Nur so ist seine Vision von der digitalen Weltbank erreichbar.

Und nur so zahlt es sich auch für ihn so richtig aus. Der Gründer hat seine Karriere einst als Händler für Aktienderivate bei der 2008 kollabierten US-Investmentbank Lehman Brothers begonnen – ein Geschäft, das auf der Idee beruht, mit begrenztem Risiko potenziell enorme Gewinne zu erzielen. Ähnlich dürfte auch seine neue Rechnung ausfallen. Schafft er es, die Revolut-Bewertung auf 150 Milliarden Dollar zu verdoppeln, bekäme er ein Vergütungspaket, wie man es allenfalls von Tesla-Gründer **Elon Musk** (54) kennt: bis zu 10 Prozent der Revolut-Aktien – also eine Beteiligung im Wert von dann 15 Milliarden Dollar.

Nikolay Storonsky wäre dann einer der reichsten Männer Europas. Dafür lohnt es sich, in hohem Tempo ein paar neue Wetten einzugehen. ⬓ *Katharina Slodczyk*



LINE OF EXCELLENCE BY

cove × manager magazin

Seit 1999 steht cove für maßgeschneiderte Garderobe nach Tradition. Mit der „Line of Excellence" lancieren cove und das manager magazin nun eine exklusive Business-Mode-Kollektion.

Geschäftsführer Ulrich Hesse gründete cove – die Maßschneider – gemeinsam mit seinem Schulfreund Christian Tietz nach dem Studium. Zuvor sammelte er Erfahrungen in der väterlichen Textilagentur sowie bei der renommierten Textilweberei Tallia di Delfino in Italien.

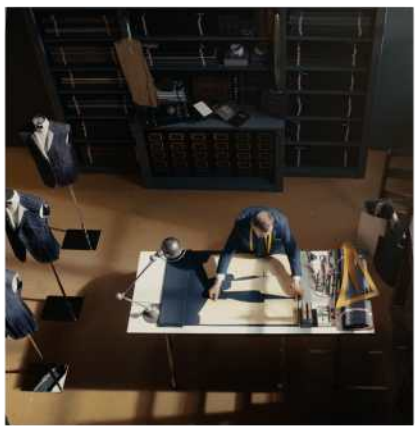
Herr Hesse, wie kleidet sich der moderne Manager? Der moderne Manager setzt heute auf Kleidung, die nicht nur gut aussieht, sondern Haltung zeigt. Es geht um Qualität statt Logos, Substanz statt Show. Meine ‚textile Wiege' – die Textilagentur meines Großvaters – lehrte mich früh, worauf es bei echten Materialien und perfekter Passform ankommt. Modernen Führungskräften geht es heute um internationalen Stil, der individuell, wertvoll, zeitlos – und dennoch zeitgemäß ist.

Ab Januar gibt es die „Line of Excellence" zu kaufen. Wofür steht die Kollektion? Die „Line of Excellence" ist eine Verdichtung all dessen, was wir bei cove seit Jahrzehnten pflegen: handwerkliche Perfektion, exzellente Materialien und eine Beratungskultur, die echten Kundennutzen in den Mittelpunkt stellt.

Welche Idee oder Philosophie steckt hinter der Auswahl der Designs und Stoffe? Unsere Philosophie ist eine „lebendige Klassik": zeitlos, aber mit Zeitgeist. Wir gestalten Kleidung, die Haltbarkeit, Eleganz und einen feinen Blick für moderne Entwicklungen vereint. Wir greifen Trends gezielt auf, wenn sie unseren Kunden echten Mehrwert bieten. Unsere langlebigen Stoffe stärken die Persönlichkeit des Trägers. Individualität und Fantasie – innerhalb eines professionellen Rahmens – stehen bei uns genauso im Fokus wie Sartoriale Slow Fashion als bewusster Gegenentwurf zu kurzlebiger Mode.

Kunden können zwischen verschiedenen Materialien und Mustern wählen. Wie findet man heraus, was wirklich zu einem passt? Durch ehrliche, individuelle Beratung – und durch Erfahrung. Unsere Ateliers sind Orte mit eigenem Charme, geprägt von Handwerk und Nähe zum Kunden. Wir hören zu, analysieren Körperhaltung, Stil und berufliche Anforderungen. Meine eigene Faszination für Stoffe begleitet mich seit Kindertagen, und sie fließt bis heute in jede Beratung ein. Unser Ziel ist es, für jeden Kunden eine Lösung zu finden, die wirklich zu ihm passt. So werden wir zum verlässlichen Ansprechpartner für alle Fragen stilvoller, passgenauer Bekleidungskultur.

Woran erkennt man die Qualität eines Anzuges auf den ersten Blick? An der Balance der Silhouette, am natürlichen Fall des Stoffes und an der Ruhe, die das Kleidungsstück ausstrahlt.







Perfekte Qualität wirkt nicht laut – sie wirkt selbstverständlich. Eine sauber konstruierte Schulter, eine elegante Linie, ein edler Knopf und feinste Stoffe sprechen für sich. Diese Präzision ist das Ergebnis von Handwerk ohne Kompromisse, das wir seit 1999 pflegen und kontinuierlich weiterentwickeln.

Maßgeschneiderte Kleidung hat ihren Preis. Bei welchem Teil der Garderobe lohnt sich die Investition besonders? Bei allen Stücken, die täglich im Einsatz sind: Anzüge, Sakkos, Hemden und feine Schuhe. Genau dort zahlen sich Passform, Materialqualität und Nachhaltigkeit aus. Eine Investition in Maßbekleidung ist eine bewusste Entscheidung – gegen überteuerte Wegwerfmode und für langlebige Wertarbeit. Sie stärkt Präsenz, Wohlbefinden und Professionalität. Und sie entspricht unserer Vision, wertvolle Produkte und perfekte Dienstleistungen anzubieten, die im Markt immer wieder neue Maßstäbe setzen.

Jetzt mehr erfahren und Wunschtermin vereinbaren 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

Rheinmetall-Chef Armin Papperger setzt trotz der jüngsten Eskalationen von Donald Trump auf enge Zusammenarbeit

„Mit der Compliance übertreibt man es manchmal in Deutschland"

mit US-Rüstungskonzernen. Seine Kunden will er auch künftig zu Jagdevents auf dem Firmengelände einladen.

Die Rheinmetall-Zentrale in Düsseldorf ähnelt einer Festung; gleich am Eingang steht schwer bewaffnetes Personal. Seit russische Pläne für einen Anschlag auf Rheinmetall-Chef **Armin Papperger** (62) bekannt geworden sind, gilt für Deutschlands wichtigsten Rüstungsmanager dieselbe Sicherheitsstufe wie für den Bundeskanzler. Während des Interviews sind die Personenschützer nicht im Raum.

manager magazin: Herr Papperger, Sie sind der größte Privataktionär von Rheinmetall; die Aktie war 2025 mit einem Plus von 154 Prozent Spitzenreiter im Dax. Wie lebt es sich als neuer Rüstungsmilliardär?

Armin Papperger: Ich kaufe seit fast 35 Jahren Rheinmetall-Aktien. Sie können sich vorstellen, dass da einiges zusammengekommen ist. Manch einer rechnet sich aus, wie viele Aktien ich in den vergangenen drei oder vier Jahren gekauft habe. Meine Nervosität müsste angesichts meines Investments groß sein, aber ich bin nicht nervös. Ich vertraue der Leistungsfähigkeit unseres Unternehmens und glaube an die Kursentwicklung.

Die globale Gefährdungslage beschert Ihnen einen Boom ohnegleichen. Rheinmetalls Umsatz soll bis 2030 von rund 10 auf 50 Milliarden Euro steigen. Ihre operative Gewinnmarge sogar auf über 20 Prozent. Viele deutsche Industrieunternehmen erreichen deutlich weniger als 10 Prozent. Zeigen sich hier Monopolgewinne auf Kosten des Steuerzahlers?

Das sind keine Monopol-, sondern Investitionsgewinne. Wir haben extrem viel investiert. Zudem liegt unser Export- ➤

Foto: Jann Höfer / manager magazin



Deutschlands wichtigster Rüstungsmanager: Rheinmetall-Chef **Armin Papperger** in der Konzern-zentrale in Düsseldorf

anteil am Umsatz bei rund 70 Prozent, und im Ausland sind die Margen höher. Aber auch im Inland werden die Margen steigen, weil wir größere Mengen produzieren und von niedrigeren Stückkosten profitieren. Zugleich integrieren wir vertikal, das heißt, wir bauen ganze Lieferketten auf. Das bringt bessere Margen mit sich, als wenn man alles einkauft und mit Zulieferern verhandeln muss.

Länder wie Frankreich oder Großbritannien lösen das Problem von Übergewinnen, indem sie Teile der Rüstungsindustrie in Staatshand führen. Auch bei dem deutschen Hersteller KNDS, Ihrem Joint-Venture-Partner bei Panzern, ist jetzt eine Beteiligung der Bundesregierung im Gespräch, der französische Staat ist bereits Anteilseigner. Wollen Sie sich das gefallen lassen – oder planen Sie eine Beteiligung an KNDS?

Ich habe die Gerüchte gelesen. Aber man darf nicht alles glauben. Es gibt zurzeit keine Verhandlungen mit KNDS, wir beobachten das und werden zu gegebener Zeit reagieren.

Sie halten sich also eine Beteiligung oder Übernahme offen?

Wie gesagt, wir beobachten das.

Angesichts der monopolistischen Strukturen bei einigen Rüstungsgütern und der Eile bei der Vergabe von Aufträgen wächst die Sorge vor einer Verschwendung von Steuergeldern. Wenn Abgeordnete in einer einzigen Sitzung rund 30 Rüstungsvorlagen im Wert von über 50 Milliarden Euro durchpeitschen müssen, wie soll dann eine wirksame Kontrolle möglich sein?

Was jetzt innerhalb eines Quartals passiert, ist früher nicht mal binnen fünf Jahren passiert. Natürlich kommt es da zu Überforderungen. Die Verantwortlichen haben 30-, 40-, 50-mal so viel zu tun wie in früheren Jahren. Übrigens auch beim Beschaffungsamt für die Bundeswehr. Insofern müssen jetzt alle fleißig sein. Damit wir so gut aufgestellt sind, dass wir nicht angegriffen werden. Da können wir nicht erst monatelang diskutieren.

Auch wenn dadurch die parlamentarische Kontrolle auf der Strecke bleibt?

Ich sehe nicht, dass die Kontrolle auf der Strecke bleibt. Der Planungsprozess der Bundeswehr, wie er dem Parlament vorgelegt wird, ist relativ präzise vorgegeben. Ich glaube, man kann schnelle *und* präzise Entscheidungen treffen.

Experten sehen die Zukunft der Kriegsführung in der KI. Wie viel Prozent Ihres Produktportfolios lässt sich mit KI nachrüsten, wie viel müssen Sie über kurz oder lang ausrangieren?

Das ist sehr schwierig auseinanderzudividieren, KI wird heute selbstverständlich integriert. Wir verkaufen keine reinen KI-, sondern Gesamtlösungen. Unsere Drohnen, der Schützenpanzer Lynx oder der Panther sind mittlerweile mit KI ausgestattet. KI-Nutzung bedeutet eigentlich nur, binnen Mikrosekunden riesige Datenbanken miteinander zu vergleichen und dann Entscheidungen zu treffen. Alte Systeme wie den Marder werden wir irgendwann ausmustern.

Auch Drohnen nutzen KI. Was hat Rheinmetall in dem Bereich im Angebot?

Drohnen sind ein wichtiges Waffensystem, aber nicht das entscheidende für uns. Wir machen zurzeit nur 120 bis 130 Millionen Euro Umsatz mit Drohnen, mehr als eine Milliarde Euro Umsatz sehen wir auch perspektivisch nicht für uns.

Warum so wenig – in der Ukraine ist es das Kriegsgerät schlechthin?

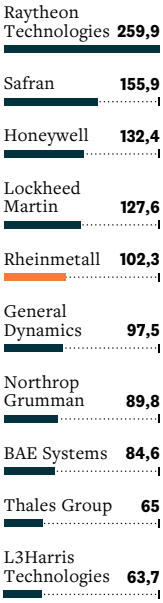
Es gibt drei Kategorien von Drohnen. Die erste, allereinfachste, wird von der ukrainischen Hausfrau im 3D-Drucker hergestellt. Das sind die kleinen Quadrocopter, das ist nicht unser Feld. Kategorie zwei sind die iranischen Shahed-Drohnen, die Russland in der Ukraine einsetzt, das ist für uns schon interessanter. Die kann man nicht zu Hause in der Küche bauen. Und Kategorie drei sind Drohnen, mit denen man auf 1000 Kilometer und mehr Ziele bekämpfen kann. Das sind die Bereiche, auf die wir eher schauen. Zurzeit machen wir unsere Drohnenumsätze mit Geräten, die 30 bis 60 Kilometer weit fliegen.

Rheinmetall wird in naher Zukunft ein Rüstungskonzern sein, der nicht mehr nur zu Land, sondern auch zu Wasser, in der Luft und im All vertreten ist – wo sehen Sie die Risiken?

Erstens: Wir haben in den vergangenen drei Jahren gezeigt, dass wir dieses Wachstum hinlegen können, oder? Im Jahr 2024 lag das Plus im Defense-Geschäft bei 51 Prozent. 2025 sind wir erneut deutlich gewachsen und legen um 30 bis 35 Prozent zu. Zweitens: Der Auftragsbestand wird weiter wachsen, 2026 wird ein sehr, sehr gutes Jahr für uns, weil allein Deutschland so viel bestellt. Die Risiken sind zu bewältigen.

Auf dem Vormarsch

Marktkapitalisierung[1] der größten Rüstungshersteller weltweit, in Mrd. Dollar



1| Stand: 12.1.2025. Quelle: LSEG Datastream
Grafik: **manager magazin**



Kurzer Draht: Rheinmetall-Chef **Armin Papperger** (M.) mit SPD-Vizekanzler **Lars Klingbeil** (l.) und SPD-Verteidigungsminister **Boris Pistorius** (r.) am Standort Unterlüß

Warum haben Sie dann Lieferprobleme? Es gibt wochenlange Verzögerungen beim Skyranger und bei Funkgeräten. Verteidigungsminister Boris Pistorius hat vor Kurzem die gesamte Rüstungsindustrie für die Verspätungen kritisiert.

Ich glaube nicht, dass Herr Pistorius in erster Linie uns meinte. Aber natürlich gibt es auch mal Verzögerungen. Unser größtes Thema als Industrie ist: Wie können wir unsere Lieferkette fit machen? Damit meine ich nicht, dass jetzt irgendwer für die Rüstung liefert. Wer vorher Schallschützer für Autos gebaut hat, kann nicht mal eben morgen einen Kampfpanzer bauen. Wir haben bei Rheinmetall etwa 20.000 erfahrene Lieferanten in Deutschland. Rheinmetall hat 2025 Aufträge über 5 Milliarden Euro an kleine und mittlere Unternehmen vergeben.

Und an denen liegt es, dass es Lieferverzögerungen gibt?

Einige haben investiert, andere nicht. Wenn diese kleineren Hersteller bisher mit der Defense-Industrie zu tun hatten, hat man ihnen gesagt: „Ihr könnt langsamer machen, so viel brauchen wir gar nicht." Und jetzt heißt es auf einmal: „Ihr müsst zehnmal so schnell liefern wie vorher." Da sagen einige: „Stimmt das denn? Kommen die Aufträge wirklich?" Und dann hakt es in der Lieferkette. Das verstehe ich manchmal nicht, denn es gibt doch jetzt Verpflichtungsermächtigungen aus dem deutschen Haushalt über fast 400 Millionen Euro.

Zu den größten Problemen der Rüstungsindustrie in Europa zählen länderübergreifende Kooperationen. Jüngstes Negativbeispiel: der Streit um das europäische Luftkampfsystem FCAS zwischen Deutschland, Spanien und Frankreich. Warum ist es trotz der Bedrohung so schwierig, zusammenzufinden?

Bei länderübergreifenden Projekten wie FCAS müssen der Wille der Industrie und der Wille der Staaten übereinandergebracht werden. Das ist manchmal schwer. Meine feste Überzeugung ist: Eigentlich muss das die Industrie lösen und nicht die Staaten. Wenn von staatlicher Seite festgelegt wird, wer was macht, geht es oft schief.

Das müssen die Steuerzahler teuer bezahlen, weil sich viele Staaten ihre eigenen Panzer- oder U-Boot-Typen leisten.

Es geht um nationale Sicherheit – wir sind ja keine Brezelbäcker! Wenn man zwei Brezelbäcker miteinander verheiraten möchte, ist das sicher einfach. Bei nationaler Sicherheit sind die Regierungen vorsichtiger.

Mit den US-Herstellern Lockheed Martin und Northrop Grumman bauen Sie den F-35-Kampfjet. Spüren Sie die Auswirkungen der neuen US-Sicherheitsstrategie, die Europa schon beinahe zum Gegner der USA erklärt?

Nein, überhaupt nicht. Der Vertrag mit Lockheed und Northrop steht, wir produzieren bereits die ersten Rumpfteile hier in Weeze in NRW. In Trumps neuem Sicherheitskonzept steht ja vor allem, dass Europa unabhängiger sein muss. Die USA halten Deutschland und Europa den Spiegel vor, weil wir für unsere Verteidigung zu wenig getan haben in den vergangenen 30 Jahren und uns zu sehr auf die USA verlassen haben. Ich glaube, die Amerikaner haben recht. ➤



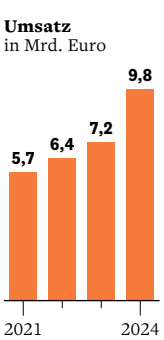
Konkurrent und Partner: Beim Bau des US-Kampfjets F-35 arbeitet Rheinmetall mit Lockheed Martin zusammen

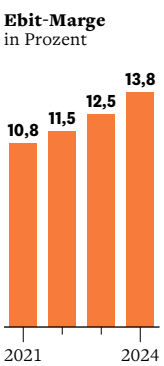
Fotos: Noah Wedel / IMAGO, Alexander H Groves / Lockheed Martin

Aber das F-35-Projekt erhöht die Abhängigkeit von den USA doch eher.
Wir haben nun einmal nichts anderes auf dem Gebiet. Und es macht wenig Sinn, einen Fighter zu bauen, der Ähnliches kann wie die F-35, die wirklich extrem gut performt. Wenn es eine Alternative gäbe, würde das anders aussehen.
Welche anderen Kooperationen planen Sie mit US-Unternehmen?
Wir sprechen mit vielen. Ich glaube, dass das notwendig ist. Wenn wir als Industrie nicht mehr transatlantisch agieren, machen wir einen großen Fehler. Ja, Europa muss mehr in seine Selbstständigkeit investieren. Das heißt aber nicht, dass man nicht mehr in irgendeiner Weise mit den USA kooperieren kann.
Was bedeuten Donald Trumps Griff nach Grönland und seine Drohungen gegen Europa für Sie?
Hierauf müssen die europäischen Regierungen eine Antwort finden. Für uns gelten die Verträge, die wir haben. Da sehe ich keine Auswirkungen.
Das Expansionstempo verlangt Ihren Leuten eine Menge ab. Sie sind dafür bekannt, ein sehr umtriebiger Vorstandschef zu sein, der gern überall die Fäden in der Hand hält. Wie lange können Sie das durchhalten?
Wir kümmern uns halt um die Sachen. Das ist der einzige Weg, ein Unternehmen zu führen, das so stark expandiert. Es macht relativ wenig Sinn, in einem Elfenbeinturm zu sitzen, sich dreimal im Monat die Zahlen anzugucken und zu sagen, das ist hier gut oder das ist hier aber schlecht. Das ist wirklich nicht mein Managementstil.
Was dazu führt, dass Ihr Vorstandsbüro ein Flaschenhals ist und sich Entscheidungen verzögern?
Nein, es gibt einen Prozess für Vorstandsbeschlüsse. Natürlich muss eine größere Investition in den Vorstand. Nicht zu mir, sondern in den vierköpfigen Vorstand. Dass ich als Vorstandsvorsitzender überall ein Wort mitzusprechen habe, ist doch klar.
Frauen haben in Ihrem Vorstand eine erheblich kürzere Verweildauer als ihre männlichen Pendants. Finanzchefin Dagmar Steinert und Personalvorständin Ursula Biernert-Kloß erfüllten ihre Verträge bei Weitem nicht. Woran liegt's?
Ich möchte hier nicht auf einzelne Fälle eingehen, aber manchmal sind es persönliche Entscheidungen. Unsere neue Personalvorständin Vera Saal ist jedenfalls schon recht lange bei Rheinmetall. Grundsätzlich ist das Defense-Geschäft immer noch eher eine Männerdomäne, auch beim Militär wächst die Zahl der Frauen nur langsam.
Beim Stichwort Männerdomäne denken wir auch an Ihre Jagdevents mit wichtigen Kunden am Standort Unterlüß. Sind Ihre weiblichen Topführungskräfte da mit von der Partie?
Ich habe nur sehr wenig Zeit für die Jagd. Bis auf ein einziges Mal im Jahr, wenn wir unseren Wildabschuss auf dem Gelände erfüllen müssen. Die Jagd ist behördlich gesteuert: Wir müssen einige Hundert Tiere schießen, weil unser Gelände in Unterlüß so groß ist. Das würde ich allein nicht schaffen. Deswegen haben wir einmal im Jahr eine Gesellschaftsjagd, bei der ich Jagdherr bin.
Andere Großkonzerne, etwa in der Stahlindustrie, haben dies längst eingestellt. Fürchten Sie keine Compliance-Verstöße, wenn Sie zu solchen Events inklusive Übernachtung und Bewirtung einladen?
Ich sehe da kein Problem. Uns gehört das Gelände, wir brauchen es als Erprobungsort für unsere Waffen. Auf diesem Gelände bewegt sich halt Wild, das bejagt werden muss. Ich sage es den Kunden immer so: Jagd ist seit Jahrhunderten deutsche Kultur.
Rheinmetall wäre nicht der erste Konzern, der wiederholt in schwieriges Fahrwasser geriete, weil er Compliance-Regeln missachtete.
Selbstverständlich halten wir uns an die Compliance-Regularien. Aber: Ich denke, mit der Compliance übertreibt man es manchmal in Deutschland.
Eine Frage zu Ihrer historischen Verantwortung. Der Rheinmetall-Chronist Christian Leitzbach resümierte, man müsse sich fragen, inwieweit der Konzern dafür verantwortlich war, dass sich der Zweite Weltkrieg so lange hinzog, weil er noch Waffen produzierte, als der Krieg de facto verloren war. Was folgt für Sie heute daraus?
Rheinmetall war damals nicht das, was es heute ist, sondern ein Staatsbetrieb, geführt von Nazis. Was wollen Sie da machen? Heute sind wir nicht verstaatlicht und haben Gott sei Dank kein Naziregime. Aber umso wichtiger ist es, dass wir gemeinsam alle Kräfte dafür aufbringen, Freiheit und Demokratie auch künftig zu schützen. ◣

Das Interview führte mm-Redakteurin Kirsten Bialdiga.

Expansionskurs
Kennzahlen von Rheinmetall





Quelle: Unternehmen
Grafik: **manager magazin**



Gefragt: Beim Flugabwehrsystem Skyranger gibt es Lieferprobleme

Foto: Sebastian Gollnow / dpa

manager magazin

3 Monate Wirtschaft aus erster Hand. Mit 33 % Rabatt und Prämie.

Nur 22 €



15-€-Amazon-Gutschein
Erfüllen Sie sich einen Wunsch aus dem umfangreichen Sortiment mit Millionen Büchern, Technikartikeln und vielem mehr. Ohne Zuzahlung.



Blaupunkt Smartwatch
Praktische Smartwatch mit vielen Sportmodi und weiteren Funktionen. Ideal für den Alltag und beim Sport. Gewicht: ca. 105 g. Zuzahlung: 1 €.



PUMA Sporttasche
Strapazierfähig, mit gepolstertem und verstellbarem Schultergurt. In zwei Farben erhältlich. Maße: 77 × 33 × 32 cm. Zuzahlung: 1 €.

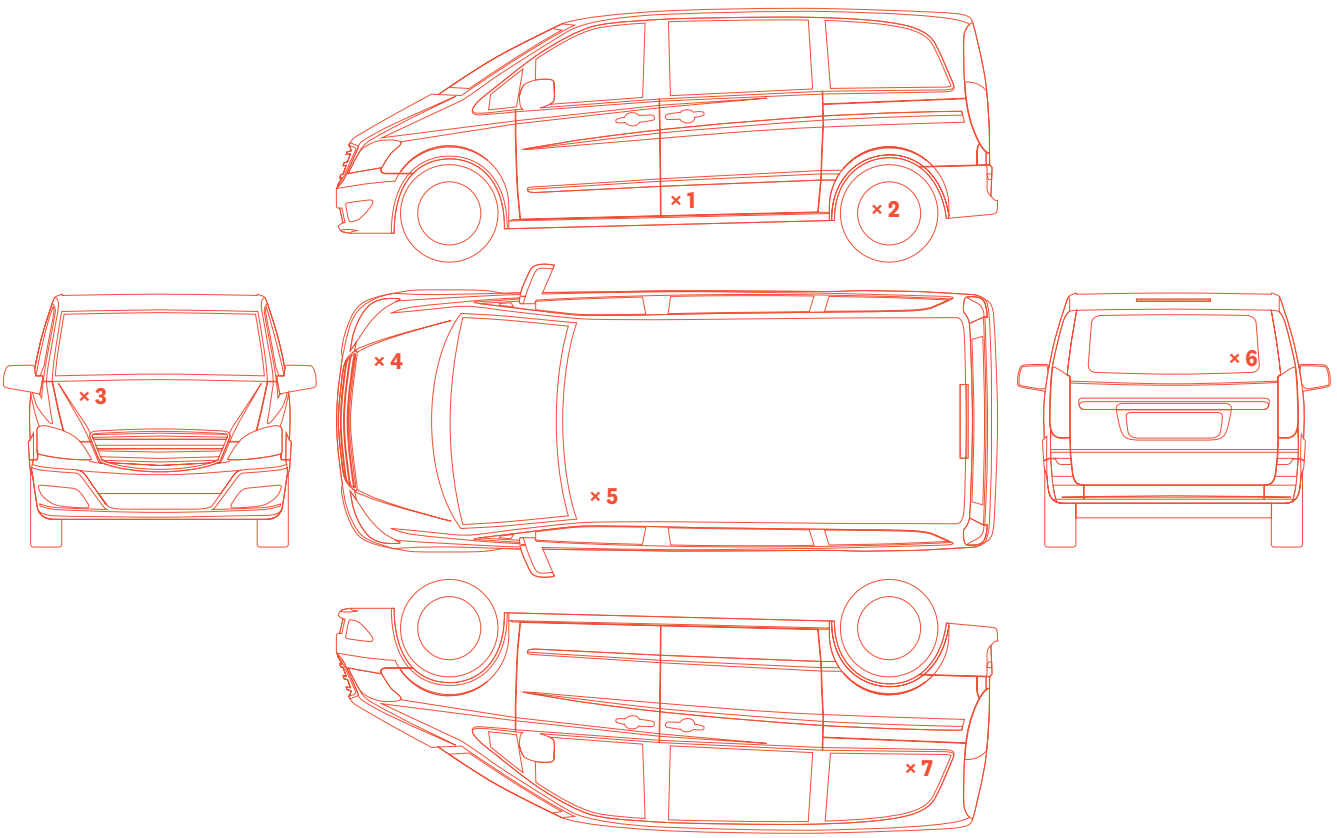
Jetzt 3 Ausgaben für nur 22 € sichern:
abo.manager-magazin.de/mm3

Übergabeprotokoll

Mietvertrag: 15.1.2026
Kundenname: Max Mustermann
Kennzeichen: M-MM 2026
Fahrzeug: Transporter

Station: Münchner Flughafen
Datum, Zeit: 15.1.2026, 18:34
Kilometerstand: 1429 km
Tankstand: 8/8 (achtel)

Schäden



Neuschäden

1	Starke Abhängigkeit von Billigbrokern	Vertrieb	2025
2	Marode IT-Strukturen	IT	2025
3	Unklare Zukunftsperspektive	Shareholder	2026
4	Drohender EU-Elektroschock	Politik	2030
5	Steigende Kosten trotz verkleinerter Flotte	Einkauf	2025
6	Zu geringe Auslastung der Fahrzeuge	Vertrieb	2024
7	Explodierende Kosten für Reparaturen, Personal etc.	Management	2023

Altschäden

Ständige Restrukturierungen, schiefgegangene Wetten auf die Marktentwicklung, mehrere Eigentümerwechsel ohne gewinnbringende Effekte.

The Unrentables

Bei Starcar gehen die Lichter aus, Europcar entpuppt sich als teurer Fehlkauf für Volkswagen, Hertz und Avis verlieren Milliarden: Viele *Autovermieter* stecken in der Krise. Was läuft da schief in der Branche?

Ende August veröffentlichte der Autovermieter Starcar seinen Jahresbericht für 2024. Zehn Seiten in Form einer eigenen Zeitung. CEO **Jens Erik Hilgerloh** (62) schien von der Leistung seiner Firma regelrecht berauscht. In einem Vorwort sparte er nicht mit Eigenlob: „In einem Marktumfeld, das vom Automobilhersteller bis zum Dienstleister von Unsicherheit geprägt war, haben wir auf das gesetzt, was uns als Unternehmen auszeichnet: Mut, Nähe und Weitsicht."

Zum Helden der Eloge machte Hilgerloh den Starcar-Teddybären. Wo der Rest der Branche von Wachstum nur träumen könne, liefere Starcar – „mit Herz, Strategie und einem äußerst fotogenen Maskottchen".

Heute stellt sich die Frage, wem Hilgerloh da einen Bären aufbinden wollte. Zwei Monate nach der Veröffentlichung war Starcar pleite.

Mit einem immerhin hatte Hilgerloh recht: Fast die ganze Branche steckt in der Krise. Europcar wird für den Eigentümer Volkswagen zum Cashburner. Die großen US-Unternehmen Avis und Hertz versenkten 2024 2,6 respektive 3,2 Milliarden US-Dollar und blieben auch im ersten Halbjahr 2025 tief in den roten Zahlen. Hertz und Europcar haben zusammengerechnet über die vergangenen zehn Jahre kein Geld verdient.

Was also läuft schief bei den „Rentals"? Die Bedingungen sind auf den ersten Blick nicht schlecht: Nachdem der Markt während der Coronaphase eingebrochen war, hat die Zahl der Flugreisenden – ein zentraler Faktor für das Vermietgeschäft – zuletzt immerhin wieder das Niveau von 2019 erreicht. Und Enterprise und Sixt, der Rest der „Big Five" der Autovermieter, beweisen, dass das Business eigentlich funktionieren kann.

Das manager magazin hat mit zahlreichen aktuellen und früheren Managern und Mitarbeitern bei Autovermietern gesprochen, mit Experten und Sanierern. Entstanden ist ein Mängelbericht über eine in vielen Teilen marode Branche, in der die Krisenfälle wie Zombies weiterleben – und der das Schlimmste womöglich noch bevorsteht.

Dabei ist das Geschäftsmodell in der Theorie so simpel wie eine Automatikschaltung. Über Erfolg oder Misserfolg bestimmt, grob vereinfacht, ein Dreiklang: Man muss Autos günstig einkaufen, sie einige Monate lang teuer und ausdauernd vermieten und dann bestmöglich wieder verkaufen.

Nur: Das Geschäft ist sensibel. Verzichten die Menschen auf Reisen, schlägt das bei den Autovermietern sofort durch. Sinken die Preise für Gebrauchtwagen, platzen die Restwertkalkulationen: Schnell fehlen dann exorbitante Beträge.

„Fast alle Kosten sind zuletzt stark gestiegen", sagt **Christopher Ley** (41) von der Beratung Berylls by AlixPartners: „Fahrzeuge werden immer teurer. Finanzierungs- und Lohnkosten sind hoch, genauso die Kosten für Versicherungen und Reparaturen."

„Es gibt so viele Gelegenheiten zum heißen Deal", sagt einer aus der Branche. Reiseportale öffnen ihre Plattform für die Vermieter, Autohersteller locken mit vermeintlichen Schnäppchen. „Booking bietet dir 500 Millionen Euro Umsatz, Hyundai 3000 scheinbar sehr günstige Autos." Aber solche Angebote seien oft mit sehr engen Margen kalkuliert und endeten regelmäßig mit Verlust. „Das fliegt vielen um die Ohren", analysiert Berater Ley.

I. EUROPCAR UND DAS GIFT DES RUINÖSEN VERTRIEBS

Eine ganz eigene Idee, was man aus einem Autovermieter machen könnte, hatte **Herbert Diess** (67). Der Volkswagen-Chef wollte den Konzern 2021 nicht nur komplett auf Elektro drehen. Er wollte einen Software- und Mobilitätsgiganten erschaffen.

Zentraler Baustein dabei sollte ausgerechnet eine Firma werden, an der Volkswagen schon einmal verzweifelt war: Europcar. Die Wolfsburger hatten das Unternehmen Ende der 90er-Jahre bereits einmal übernommen, nach ➤

Illustration: Golden Sikorka / Adobe Stock

erfolglosen Jahren aber 2006 an den Private-Equity-Investor Eurazeo verkauft. Im Sommer 2022 machte Diess den zweiten Anlauf klar: Gemeinsam mit dem Finanzinvestor Attestor und dem niederländischen Mobilitätskonzern Pon holte er sich Europcar zurück. Für 2,5 Milliarden Euro, Volkswagen allein stemmte 1,7 Milliarden.

Statt weiter nur Autos zu verkaufen, wollte Diess Kunden jederzeit das beste Mobilitätsangebot machen: Leihroller und -räder für kurze Strecken, das Carsharing-Auto für kürzere Trips, die klassische Miete oder ein Abo über mehrere Monate. Das Problem: Diess hatte Europcars Fähigkeiten überschätzt. Es beginnt mit den IT-Systemen, Basis für eine geölte Mobilitätsmaschine. Die Europcar-IT sei „schlicht katastrophal", berichten Insider.

Auch sonst läuft bei der Volkswagen-Tochter wenig rund. Laut einer Berylls-Analyse sollte ein Autovermieter seine Flotte zu mindestens 80 Prozent auslasten. Bei Europcar lag die Quote 2024 bei 73,8 Prozent. Das trifft die Gesellschaft umso schwerer, weil Europcar rund 29 Prozent seines Geschäfts über Billigbroker macht. Portale wie Check24, Billiger-mietwagen.de oder Booking bedienen die Gier nach Größe. Aber sie kassieren hohe Gebühren. „Wer die so sehr braucht, ist am Ende", sagt ein Insider. Die Einnahmen würden die Kosten am Ende nicht decken.

2023 wies Europcar einen Nettoverlust von 139 Millionen Euro aus. 2024 waren es fast 260 Millionen, im ersten Halbjahr 2025 erneut fast 270 Millionen Euro. Es ist die Bilanz eines Untoten.

Dabei braucht Volkswagen selbst dringend Cash; Finanzchef **Arno Antlitz** (55) hat eigens eine Taskforce eingesetzt. Der Europcar-Deal aber wird immer teurer: Attestor wird Volkswagen seine 27 Prozent an Europcar wohl spätestens im Juli 2027 zurückgeben – vertraglich garantiert zum Einkaufspreis plus Zinsen, trotz der zwischenzeitlichen Verluste. Hinzu kommt in diesem Jahr für Europcar eine Refinanzierung von 500 Millionen Euro Schulden, getragen von: Volkswagen.

Die Ratingagentur S&P attestierte Europcar zwar einen positiven Ausblick – aber nur, weil der Vermieter nach Übernahme der Attestor-Anteile noch stärker auf Volkswagens finanziellen Beistand vertrauen dürfe. Verliert Volkswagen die Lust, sieht es für Europcar düster aus. Ein Gespräch mit dem manager magazin lehnte das Unternehmen ab.

Bei Volkswagen hätte man eigentlich wissen müssen, worauf man sich einlässt. Diess persönlich soll gewarnt worden sein vor dem „toxischen Fall" Europcar. Als Gegengift engagierte man Sanierer von AlixPartners und tauschte wiederholt das Management aus. Seit Mai 2025 versucht sich der ehemalige Sixt-Manager **Sebastian Birkel** (43) – als fünfter Chef seit 2022. Europcar befinde sich „im Prinzip seit 15 Jahren in der Dauerrestrukturierung", sagt ein ehemaliger Topmanager.

Volkswagen gibt zwar ein „klares Bekenntnis zur gemeinsamen Mobilitätsstrategie" ab. Aber Konzernchef **Oliver Blume** (57) gilt als weniger begeistert als Vorgänger Diess; hartnäckig zirkulieren Berichte über Verkaufspläne. Und der vielleicht größte verbliebene Befürworter des Projekts hat sich gerade verabschiedet. **Christian Dahlheim** (57), bislang Chef von Volkswagen Financial Services und Europcar-Aufsichtsratschef, ging zum Jahreswechsel als CEO zu Pon. In einem



Zu abhängig von Billigbrokern: Europcar schrieb zuletzt hohe Verluste



Elektrisiert ins Verderben: Hertz verfuhr sich brachial mit Tesla-Modellen

intern veröffentlichten Abschiedsinterview gestand er, er habe „dafür Sorge tragen müssen, dass die wichtige Zusammenarbeit mit Europcar früher fokussiert wird".

Wie sehr Volkswagen mit der eigenen Tochter fremdelt, zeigt der bevorzugte Vermieter für Geschäftsreisen der eigenen Mitarbeiter: Das ist nicht Europcar – sondern Avis.

II. HERTZ UND DAS GIFT DER E-FLOTTE

Großen Spielraum für Wetten hat in der Branche eigentlich niemand. Trotzdem treten im Kreise der Autovermieter immer wieder Zocker auf. Beispiel Hertz: Der US-Vermieter war 2020 pleite, sanierte sich nach Chapter 11 selbst – und wollte dann wie ein Phönix wieder aufsteigen. Allerdings im grünen Federkleid: Hertz versprach, zum Elektrorevoluzzer zu werden.

Stephen Scherr (61), Anfang 2022 als CEO angetreten, bestellte Gigapakete: 100.000 Teslas, 175.000 Elektroautos von General Motors, 65.000 schwedisch-chinesische Polestars. Scherr setzte darauf, dass sich E-Autos schnell durchsetzen und im Betrieb kostengünstiger als Verbrenner sein würden.

Die Wette platzte. Die Kosten für Reparaturen sanken nicht, sie stiegen. Hertz bezifferte die Differenz zum Verbrennerniveau mit 50 Prozent. Auch das Handling der Autos gestaltete sich schwierig: Ohne Zugang zu Schnellladesäulen steigt die „Downtime" rasant. Die Autos können nicht weitervermietet werden – ein ökonomisches Fiasko.

Schließlich brachen auch noch die Restwerte ein: Als die Nachfrage schwächelte, senkte Tesla in immer kürzeren Abständen die Preise für seine Neuwagen. Der Wert von Tausenden Teslas in der Hertz-Flotte schmolz, die Abstrahleffekte trafen auch die E-Autos anderer Marken. Statt die Stromer nach ihrem Einsatz in der Vermietung gewinnbringend weiterzuverkaufen, musste Hertz massive Verluste realisieren.

Auch andere Anbieter waren betroffen, Sixt schrieb 2024 rund 100 Millionen Euro wegen gesunkener Restwerte ab. Das Autoabo-Start-up Finn brachten Restwertkorrekturen von etwa 60 Mil-

Fotos: Matt Lloyd / Bloomberg / Getty Images, Brendan McDermid / REUTERS, PR

lionen Euro an den Rand des Ruins. Besonders heftig schlug es aber bei Hertz ein: Allein im vierten Quartal 2023 nahm das US-Unternehmen eine Abschreibung von fast einer Viertelmilliarde Dollar in Kauf, um die E-Autos wieder loszuwerden.

Auch Ex-Goldman-Sachs-Banker Scherr kam nicht ohne Schaden davon. Schon 2023 schaltete er langsam wieder um auf Verbrenner – seine Zeit bei Hertz lief im März 2024 trotzdem ab.

III. STARCAR UND DAS GIFT DER GRÖSSE

Manche Insider und Investoren bezeichnen Hertz oder Europcar als Zombies, die nur wegen des speziellen Insolvenzrechts in ihrer Heimat (Hertz) oder eines potenten Eigentümers (Europcar) weiterleben. Dass es auch anders ausgehen kann, erlebte Starcar.

Jens Hilgerloh hatte das Unternehmen 2018 auf Angriff gepolt. Der auf Geschäftskunden ausgerichtete Vermieter Europa Service hatte den auf private Kunden fokussierten Anbieter Starcar übernommen. „Wir verhindern so eine weitere Marktkonzentration der ‚Big Five'", rief Chef Hilgerloh als Ziel aus. Groß waren in der Folge vor allem seine eigenen Pläne. Immer wieder bewies der in den 90er-Jahren bei Sixt gestartete Manager, dass er der großen Bühne zugeneigt ist: Um seine Geschäftszahlen zu feiern, kündigte sie Hilgerloh schon mal im Video als James-Bond-Verschnitt an. 2022 trat er bei RTL mit Perücke als „Undercover Boss" auf.

Hilgerloh warb bei den Wettbewerbern Mitarbeiter ab. Er griff mit Starcar dort an, wo die Big Five bis dahin unter sich waren, sicherte sich Standorte an den Flughäfen in Köln/Bonn und Hamburg und plante die internationale Expansion. In Deutschland verdoppelte er die Zahl seiner Vermietstationen zwischen 2021 und 2024 auf mehr als 100. Den Umsatz der Starcar Europa Service Group AG schraubte Hilgerloh im gleichen Zeitraum von 192 Millionen auf mehr als 510 Millionen Euro.

Die Offensive garnierte er mit Spitzen gegen die Konkurrenz. Warum Starcar die Ausschreibung am Kölner Flughafen gewonnen habe? „Unser Angebot war einfach deutlich besser."



Der großen Bühne zugeneigt: Ex-Starcar-Chef **Jens Erik Hilgerloh**

„Eine Zeit lang lief es super", blickt ein hochrangiger Starcar-Mitarbeiter zurück. Auch Hilgerloh verweist auf „viele Jahre erfolgreiches Wachstum". Allerdings habe man „mit mehreren Herausforderungen gleichzeitig umgehen müssen, die mit einer hohen Geschwindigkeit und Wucht auf uns zukamen". Zinswende, volatiles Geschäftskunden-Segment, die schwierige Vermarktung von E-Autos – dem habe man „nicht ausreichend entgegenwirken können".

Mancher spricht im Fall von Starcar aber auch von „törichtem" Verhalten. Man habe Autos gekauft „wie blöd" und wurde sie nicht mehr los, schildert ein Insider. „Sie können sich das so vorstellen: Sie sind ein kleiner Bäcker und verkaufen an einem Tag in der Regel 100 Brötchen. Plötzlich wollen Sie aber 10.000 verkaufen."

In Europa können sich Autovermieter entscheiden: Sie können ihre Fahrzeuge mit einer festen Rückkaufvereinbarung der Hersteller einkaufen („Buy back"). Sie können die Autos aber auch leasen oder sogar komplett ins eigene Risiko nehmen. Dann verkaufen sie sie nach ihrem Vermietzyklus selbst weiter – mit hoffentlich mehr Gewinn. Starcar ging allem Anschein nach überproportional ins Risiko.

Systeme, Strukturen, nichts sei auf ein solches Wachstum vorbereitet gewesen, sagen interne Kritiker. Teilweise habe man Fahrzeuge einfach vergessen, die bis zu einem Jahr herumstanden. ➤

Zu Wachstum gehöre immer auch Risikobereitschaft, entgegnet Hilgerloh. Strukturen und Prozesse habe man kontinuierlich angepasst.

Zu den Standzeiten äußert sich Hilgerloh nicht. Für den Wert eines Autos ist jeder Standtag Gift. Zu Abschreibungen sei Starcar nicht bereit gewesen, sagt ein Kritiker, habe stattdessen gehofft, möglichst viele Autos doch noch irgendwie gewinnbringend zu vermarkten. Noch im August erzählte Vorstand **Nima Kalantari** (41) dem Fachmagazin „Kfz-Betrieb“, Starcar habe „die Restwerte im Griff“. Laut Hilgerloh habe man „selbstverständlich“ Wertabschreibungen vorgenommen, jedoch habe der Markt „eine deutlich höhere Dynamik angenommen, als vorherzusehen war“.

Drama-Signale hatte Starcar dabei schon länger gesendet. Im Mai 2025 ging Aufsichtsratschef **Gunter Glück** (61), wenig später tauchten neue Wirtschaftsprüfer von PwC auf. Die Lage habe Starcar als Mittelständler ohne Wagniskapital vor „nahezu unlösbare Aufgaben“ gestellt, so Hilgerloh. Fremdkapital hatte Starcar allerdings sehr wohl bekommen: Die Insolvenz löste ein Bankenkonsortium aus, das Hilgerloh und Co. 2022 mit einem 240-Millionen-Euro-Kredit über drei Jahre ausgestattet hatte. Weil sich die Banken gegen einen neuen Kredit sperrten, gehen nun bei Starcar die Lichter aus.

Insolvenzverwalter **Christoph Morgen** (50) hatte mit Rothschild-Bankern noch nach einem Käufer gesucht. Schnell war klar: Daraus wird nichts. Für Finanzinvestoren ist das Gemisch aus hohen Risiken und niedrigen Margen unattraktiv. Größere Wettbewerber hätten von Starcars Filialen kaum profitieren können, kleinere scheuen das Risiko.

Am 31. Dezember stellte Starcar den Betrieb ein – der Kampf um den frei werdenden Marktanteil läuft.

IV. SIXT UND DAS GIFT AUS BRÜSSEL

Es gibt auch Exoten in der Branche – Mietwagenverleiher, die Geld verdienen. In den USA, auf die fast 60 Prozent des globalen Umsatzes der Branche entfallen, fährt Enterprise dem Rest davon. Der Umsatz lag zuletzt bei 39 Milliarden Dollar. Gewinne oder Verluste weist das Unternehmen nicht aus, gilt in der Branche aber definitiv als profitabel.

In Europa, wo rund ein Viertel des Geschäfts verteilt wird, macht Sixt das Rennen. Europcar, die VW-Tochter mit Sitz in Paris, kommt zwar auf einen um fast 50 Prozent höheren Marktanteil. Aber während man das mit kostspieligen Deals bezahlt, hält sich Sixt im grünen Bereich. Laut einer internen Präsentation hat das Unternehmen in den vergangenen Jahren rund eine Milliarde Euro allein in die IT gesteckt, künstliche Intelligenz hilft bei der dynamischen Preissetzung. „Europcar müsste 2 bis 3 Milliarden Euro investieren, um auf ein ähnliches Niveau zu kommen“, glaubt ein Branchenexperte.

Aber auch für Sixt könnte es schwieriger werden. Am 16. Dezember hat die EU-Kommission um Präsidentin **Ursula von der Leyen** (67) ihre neuen Pläne präsentiert. Und die haben es, falls EU-Parlament und EU-Rat zustimmen, für Autovermieter in sich: Die EU will zwar das ursprünglich für 2035 geplante Verbrenner-Aus kippen. Aber „große Unternehmen“ sollen schon früher auf Grün schalten: Ab 2030 soll ein hoher Anteil ihrer Flotten „emissionsfrei oder emissionsarm“ fahren.

Als emissionsarm gelten Autos, die maximal 50 Gramm Kohlendioxid pro Kilometer ausstoßen – also gut zwei Liter Benzin auf 100 Kilometern verbrauchen. Der „hohe Anteil“ der Autos wird länderspezifisch definiert. Für Deutschland wünscht sich die Kommission beispielsweise 83 Prozent. Bei den Vermietern geht die Angst vor dem Gift Elektro um. Sollten von der Leyens Pläne durchgehen, so die Befürchtung, würde der Markt stark schrumpfen.

Sixt-Co-Chef **Alexander Sixt** (46) fordert eine realistische Regulierung. „Wir unterstützen die Elektromobilität ausdrücklich“, sagt er, Sixt habe rund 100 Millionen Euro in Ladesäulen investiert. Aber das reiche nicht. In Europa fehle weiter eine flächendeckende Ladeinfrastruktur. So sei ein „Vorziehen des Verbrennerverbots für knapp 70 Prozent aller Neuzulassungen in der EU nicht umsetzbar“.

Der Druck auf die Branche könnte aber auch aus einer anderen Ecke steigen. In den USA und China nimmt das autonome Fahren Fahrt auf, Waymo oder Baidu wollen bald auch in London starten. In Deutschland läuft in Hamburg ein Pilotversuch von VWs Shuttledienst Moia.

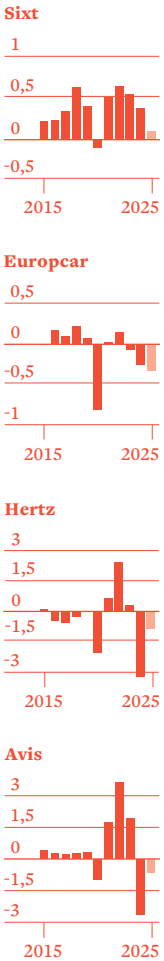
Noch ist das ein Taxigeschäft, die Roboautos fahren nur in begrenzten Gebieten. Vermieter sind – wenn überhaupt – als Dienstleister beteiligt. Waymo kooperiert zum Beispiel in einigen US-Städten mit Avis, um den Betrieb schneller hochfahren zu können. Ob auch Mietwagenfirmen in Europa ein Wort mitreden können?

Starcar wird es jedenfalls nicht mehr sein. Bei manchen kippte dort am Ende die Stimmung: Offenbar verteilten frustrierte Mitarbeiter den Teams-Link zur finalen Konferenz mit Insolvenzverwalter Morgen auch an die Kollegen bei der Konkurrenz, erzählen mehrere Insider – quasi als kostenloses Worst-Case-Webinar.

Christoph Seyerlein

Berg- und Talfahrt

Operativer Gewinn ausgewählter Autovermieter[1], in Mrd. Dollar



1| 2025 nur erstes Halbjahr.
Quelle: Unternehmen
Grafik: **manager magazin**



Bange Blicke gen Brüssel: die Sixt-Co-Chefs **Alexander** (l.) und **Konstantin Sixt**

Foto: Jörg Carstensen / dpa / picture alliance

Was unser Leben verlängert. Und was es erfüllt.

SPIEGEL-Bücher, die Wissen in Bewegung bringen



Taschenbuch · 320 Seiten · 14,00 € (D)



Taschenbuch · 320 Seiten · 15,00 € (D)



Hardcover mit Schutzumschlag · 256 Seiten · 24,00 € (D)



Hardcover mit Schutzumschlag · 336 Seiten · 24,00 € (D)

DVA
www.dva.de

SPIEGEL Buchverlag













DER HIPPIETRAUM DER ALDI-FAMILIE

Ende der 70er-Jahre machte der Aldi-Clan den wohl besten Deal der Supermarktgeschichte – und übernahm *Trader Joe's* in Kalifornien. Heute ist die Handelskette Kult. Was ist das Erfolgsgeheimnis des „Anti-Aldi"? Und könnte das Konzept auch nach Europa kommen?







Wenn **Natasha Fischer** (39) ihre Einkäufe von Trader Joe's auspackt, schauen ihr regelmäßig Tausende dabei zu. Fast zwei Millionen Menschen folgen der blonden Kalifornierin auf ihrem Instagram-Account „TraderJoesList", auf dem sie fast täglich neue Produkte ausprobiert und bewertet.

Vor 18 Jahren hat sie begonnen, sich durchs Sortiment von Trader Joe's zu testen. Mittlerweile verdient sie damit dank diverser Firmenkollaborationen sogar Geld. Nur von Trader Joe's bekommt sie keines. Das hat die Supermarktkette nicht nötig.

Fischer rühmt sich zwar, die größte Trader-Joe's-Community im Internet aufgebaut zu haben. Neben ihr ziehen aber zahlreiche weitere Social-Media-Accounts und Newsletter Millionen Menschen in ihren Bann. Mit dem ständig wechselnden Sortiment, den bunt gestalteten Läden, den Karibikmotiven und den mit Hawaiihemden bekleideten Verkäuferinnen und Verkäufern, zu deren Job explizit auch der Small Talk mit der Kundschaft gehört, hat Trader Joe's Kultstatus in den USA erreicht.

„Es hat etwas von einer Sekte", sagt der amerikanische Einzel-

Fotos: Getty Images



















handelsexperte **Errol Schweizer** (50) zu dem Phänomen. Die Marke habe, worüber kein Wettbewerber in der Form verfüge: „eine echte Gefolgschaft".

In New York oder London sind die baumwollenen Einkaufsbeutel mit dem Logo begehrte und teils teuer gehandelte Modeaccessoires. Und Städte betteln in der Firmenzentrale im kalifornischen Monrovia regelmäßig um eine Filiale, um einzelne Viertel aufzuwerten.

Am meisten mehrt Trader Joe's aber den Wohlstand des deutschen Aldi-Clans. Die Übernahme der kalifornischen Hippiemarke durch **Theo Albrecht** im Jahr 1979 dürfte einer der besten Deals der Supermarktgeschichte gewesen sein. Der Milliardärsfamilie ist seitdem das Kunststück gelungen, neben ihrer Stammmarke Aldi Nord eine zweite hochprofitable Supermarktkette mit zuletzt 622 Filialen zu erschaffen. Und das mit einem Konzept, das auf vielen Ebenen eher als „Anti-Aldi" bezeichnet werden könnte.

Was ist das Erfolgsgeheimnis des US-Ablegers, der erst in Aldi-Besitz zu dem geworden ist, was er heute ist? Was steckt wirklich hinter der sorgsam gepflegten Hippiefassade? Und ließe sich das Kultkonzept auch nach Europa exportieren?

Dass Trader Joe's im gerade abgelaufenen Jahr wieder zum beliebtesten Supermarkt in Amerika gewählt wurde, hätte sich der 2020 verstorbene Gründer **Joe Coulombe** lange wohl nicht träumen lassen. In den 60er-Jahren hatte der Stanford-Absolvent seinem damaligen Arbeitgeber Rexall eine Handvoll Läden im Großraum Los Angeles abgekauft. Coulombe belieh sein Haus, pumpte seine Familie an – und betrieb nun eine bessere Kioskkette, die auch Zigaretten, Munition und Schmuddelhefte verkaufte.





Vom Kiosk zum Akademikerladen

Erst als die finanzstarke Konkurrenz von 7-Eleven ihn plattzumachen drohte, setzte er notgedrungen auf ein völlig neues Konzept und eröffnete 1967 seinen ersten Trader-Joe's-Markt. Die Inspiration zu dem Namen lieferte eine damals beliebte kalifornische Cocktailbar namens „Trader Vic's", die in ihrer Einrichtung mit Südseethemen spielte.

Im Angebot hatte Coulombe zunächst vor allem Alkohol und Wein aus Europa, der nicht unter die Preisbindung für einheimische kalifornische Weine fiel und darum günstiger zu verkaufen war. Nach und nach erweiterte er das Sortiment und bot eine Vielzahl vergleichsweise günstiger ausländischer Fertiggerichte an, von asiatischen Mochi über Gyoza und koreanischem Bibimbap bis zu französischer Zwiebelsuppe und mexikanischen Burritos. Dazu kam eine großzügige Auswahl europäischer Käsesorten, die er neu portionierte und verpackte. ➤





Kultkette: Gestartet als eine Art Kiosk in Kalifornien hat Trader Joe's heute 622 Läden in 42 US-Bundesstaaten











Alles Käse: Trader-Joe's-Gründer **Joe Coulombe** mit Importware

Trader Joe's sollte sich „radikal vom Mainstream-Handel unterscheiden, der an Mainstream-Menschen verkaufte", schrieb Coulombe später in seiner posthum veröffentlichten Biografie „Becoming Trader Joe". Es sollte ein Supermarkt für die „overeducated and underpaid" sein. Für die wachsende Zahl von Akademikern, die zwar auf den Preis achten mussten, aber mehr als immer die gleichen US-Marken konsumieren wollten.

Das Konzept hatte Erfolg. Doch spätestens als Mitte der 70er-Jahre in Kalifornien die Mindestpreise für Alkohol wegzufallen drohten, wurde es dem Gründer zu riskant. Da kam es gerade recht, dass sich der Adlatus eines deutschen Discountunternehmers bei ihm meldete: **Dieter Brandes** (84), Kronprinz im Reich des Aldi-Nord-Imperiums von Theo Albrecht.

Der Coup des Theo Albrecht

Theo Albrecht, der Co-Gründer des deutschen Handelsriesen, hatte sich 1961 mit den norddeutschen Filialen von seinem Bruder **Karl Albrecht** getrennt und war auf der Suche nach einem Investment in den USA. Unter der Aldi-Marke durfte er dort mit einer eigenen Kette nicht antreten. Das Recht hatte er an seinen Bruder abgetreten, mit dem er nicht nur Deutschland entlang des Aldi-Äquators, sondern auch potenzielle Märkte rund um die Welt aufgeteilt hatte. Und Aldi Süd hatte 1976 die erste US-Filiale eröffnet.

Zukäufe waren Theo allerdings nicht verboten. Und so hatte er die New Yorker Investmentbank Dominick & Dominick beauftragt, sich nach passenden Übernahmezielen im Territorium des Bruders umzuschauen. Doch obwohl die Chemie zwischen Coulombe und Brandes, der als Einziger der zuständigen Aldi-Manager damals fließend Englisch sprach, sofort stimmte, wie Brandes dem manager magazin später schilderte, zögerte der Trader-Joe's-Gründer.

Er habe eine „allergische Reaktion" verspürt, schrieb er später in seinen Memoiren. Nicht nur habe das Konzept des deutschen Discounters seinem Ringen um mehr Natürlichkeit und Umweltschutz widersprochen. Es verstieß auch gegen seine Personalpolitik. Als Coulombe sich selbstständig machte, hatte er – auch aus finanzieller Not – seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Unternehmen beteiligt, er setzte sie unterschiedlich ein und bezahlte sie überdurchschnittlich gut.

Doch Brandes ließ nicht locker: Nach einer Verdreifachung des Übernahmegebots und der vertraglichen Zusicherung, nichts am Konzept zu ändern und Coulombe weiter als Chef zu beschäftigen, schlug der Gründer ein und verkaufte seine damals rund 20 Filialen 1979 an Albrecht.

Der hielt sich Beobachtern zufolge weitgehend an die Zusagen. Zwar mischte sich der Patriarch anfangs in Personalentscheidungen ein und versuchte, die Kette zu schnellerem Wachstum zu bewegen. Er ließ dann aber offenbar von weiteren Einflussversuchen ab. Bis heute lassen auch Theos Erben – angeführt von seinem Sohn **Theo Albrecht junior** (75) und den nächsten Angehörigen von dessen verstorbenem Bruder **Berthold Albrecht** – die Kette zumeist in Ruhe.

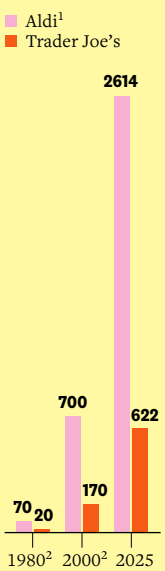
Sie halten Trader Joe's über die Holdingfirma Tact im kalifornischen Monrovia, wo unter anderem auch das Einkaufs- und Logistikgeschäft der Kette gebündelt ist. Die Holdinganteile wiederum liegen bei der Jakobus- und der Lukas-Stiftung, in denen die Familie auch Teile des Aldi-Nord-Besitzes untergebracht hat.

Es handele sich um ein reines Invest, so ein Sprecher des Discounters gegenüber dem manager magazin. „Die beiden Unternehmen operieren völlig unabhängig voneinander."

Mit Blick auf die Transparenz steht Trader Joe's ganz in der Aldi-Tradition: Man ist extrem verschwiegen. Zahlen zu Umsatz und Gewinn veröffentlicht das Unternehmen nicht. Trader Joe's sei eben ein „sehr privates Unternehmen", formuliert es der langjährige CEO **Dan Bane** gegenüber dem manager magazin.

Für das Jahr seines Abgangs 2023 taxierte der Manager den Umsatz auf mehr als 20 Milliarden Dollar. Seitdem ist das Unternehmen um rund 80 weitere Filialen gewachsen, weshalb Branchenbeobachter den Umsatz

Abenteuer Amerika
Filialen in den USA



1| Betreiber: Aldi Süd; 2| 1980/2000: geschätzter Höchstwert.
Quelle: mm-Recherche
Grafik: **manager magazin**

Foto: John Blackmer / MediaNews Group / Getty Images

nun eher bei rund 24 bis 25 Milliarden Dollar sehen und mit einer Bruttomarge von 20 bis 25 Prozent kalkulieren. Damit läge Trader Joe's nur wenig hinter dem übrigen Familienbesitz: Aldi Nord soll mit 5300 Filialen weltweit 2024 auf rund 32 Milliarden Euro Umsatz gekommen sein. Allein die US-Konkurrenz aus dem anderen Familienzweig, Aldi Süd, dürfte allerdings schon mehr als doppelt so groß wie Trader Joe's sein.

Nur vier Chefs seit der Gründung

Im Management setzt Trader Joe's auf Kontinuität. Die ersten Jahre im Aldi-Reich agierte zunächst noch Gründer Coulombe als Chef, bevor er seinen ehemaligen Stanford-Mitbewohner **John Shields** als Nachfolger inthronisierte. Der expandierte und knackte die Milliarden-Umsatz-Grenze. Ab 2001 übernahm Dan Bane, ein gelernter Buchhalter, der auch als Chef noch zur Qualitätssicherung durch die Filialen streifte und die Kunden interviewte. Unter ihm wurde Trader Joe's maßgeblich zu dem, was es heute ist. Seit 2023 hat die Kette nun mit **Bryan Palbaum** den überhaupt erst vierten CEO der Firmengeschichte. Er ist inzwischen seit fast einem Vierteljahrhundert im Unternehmen, war zuvor jahrelang COO.

Wie Aldi verzichtet auch Trader Joe's auf Schnickschnack – ohne indessen den spröden Billigcharme eines Discounters zu versprühen. Käse-, Fleisch- oder Brottheken mit Bedienung findet man nirgends. Auch auf Selbstbedienungskassen, die in den USA so beliebten Coupons, Sonderangebote oder einen Onlineshop verzichtet Trader Joe's konsequent. „Während die anderen Supermärkte ständig mit immer neuen Gimmicks aufwarten und hin- und hermanövrieren, ist Trader Joe's in seinem Angebot ziemlich konsistent geblieben", sagt der US-Handelsexperte **David Livingston**.

„Vintage" sind auch weite Teile des Außenauftritts: Die einzige Werbung, die über neue Produkte aufklärt, ist der „Fearless Flyer", ein noch von Gründer Coulombe ins Leben gerufenes Infoblättchen. Dazu kommt ein eigener Firmenpodcast, der zum Start 2018 mit rund einer Million Hörerinnen und Hörern gleich auf Platz drei der iTunes-Charts landete.

Das Sortiment wandelt sich stetig. Spezialisiert ist Trader Joe's auf möglichst schnell laufende, umsatzstarke und wenig raumgreifende Produkte. Bekannte Marken gibt es kaum. Zu rund 80 Prozent setzt das Management auf lukrative Eigenmarken, was ihm allerdings immer wieder Vorwürfe von Markenherstellern einbringt, sie unrechtmäßig kopiert zu haben.



Chefdiplomat: Ex-Aldi-Nord-Manager **Dieter Brandes**

Statt sechs Regalmeter voll unterschiedlichster Mayonnaisen mit unterschiedlichsten Zusatzstoffen wie in vielen anderen US-Supermärkten gibt es bei Trader Joe's genau eine Eigenmarke. Produkte, die nicht laufen, fliegen aus dem Sortiment und werden durch neue ersetzt. Was neu in die Märkte kommt, wird dabei zuvor durch umfangreiche und strikt organisierte Geschmackstests geprüft. Um sie vor Einflussnahme zu bewahren, schützt Trader Joe's die Identität seiner Testpersonen ➤







Nutznießer: Aldi-Erbin **Babette Albrecht**, **Theo junior** (M.) und **Theo senior**

Fotos: Axel Martens / Agentur Focus / Ostkreuz, Krid / laif, manager magazin, Franz Neumayr / picturedesk.com / picture alliance



Ausgeklügeltes Allerlei: Kühltheke eines Trader-Joe's-Supermarkts

akribisch. Bei einem Pressebesuch stülpte man ihnen kurzerhand Papiertüten über den Kopf.

Aufgrund der ständigen Produktwechsel wird Einkaufen für die Kundinnen und Kunden zu einer Art Schatzsuche. „Es ist wie bei einem Garagenflohmarkt, sie machen daraus einen riesigen Spaß", sagt der Retailexperte und Macher des Podcasts „The Checkout", Errol Schweizer.

Und selbst für die kleinsten Kunden hält der Händler eine Challenge bereit: So ist in jedem Laden zwischen den Regalen immer ein kleines Stofftier versteckt, für dessen Sichtung Kinder sich bei einem Mitarbeiter eine süße Belohnung abholen können.



Begehrtes Modeaccessoire: Die Tote Bag von Trader Joe's

Optimierung bis ins Detail

Hinter der Hippieromantik steckt knallhartes Wirtschaftskalkül. Der Vertrieb der mit fantasievollen Namen und antiquierten Schriftzügen versehenen Produkte, die auf scheinbar handgeschriebenen Schildern und Tafeln angepriesen werden, ist generalstabsmäßig geplant und bis ins Letzte optimiert. „Sie haben ihre eigenen Warenlager und Verteilzentren, ein nationales Einkaufsteam", sagt Schweizer. „Das Storedesign wirkt sehr selbst gemacht, sehr kreativ und manchmal sogar ein bisschen chaotisch. Doch das Ganze ist so zentral geplant, dass man sogar in der ehemaligen Sowjetunion neidisch gewesen wäre."

Das Erfolgsmodell schürt Neid in der Branche. Bei Amazon versuchten vor einigen Jahren offenbar Mitarbeiter – angeblich auf eigene Faust – verzweifelt, einer von Trader Joe's abgeworbenen Kollegin die Liste der umsatzstärksten Produkte abzupressen, wie das „Wall Street Journal" berichtete.

Mit geschätzt rund 70.000 Angestellten beschäftigt Trader Joe's knapp 20.000 Leute mehr als Aldi Süd in den USA, die dort ein etwa viermal größeres Filialnetz betreiben. Trotzdem rechnet es sich: Aldi führe zwar landesweit beim Umsatz pro Mitarbeiterstunde, so Supermarktexperte Livingston. Aber: „Trader Joe's verkauft pro Fläche mehr als jeder andere US-Lebensmittelhändler."

Rund 2000 Dollar pro Jahr, schätzen Handelsexperten, dürfte die Kette pro Quadratfuß umsetzen. Umgerechnet wären das rund 18.000 Euro pro Quadratmeter – ein Vielfaches des US-Durchschnitts.

Die Entlohnung liegt dabei offenbar bis heute über dem – sehr niedrigen – US-Branchendurchschnitt. Was es der Kette ermögliche, „bessere Leute als die Konkurrenz anzuziehen", so Livingston, der für seine Recherchen auch mal inkognito ins Trader-Joe's-Hemd wechselte, um direkte Eindrücke aus den Läden zu bekommen.

Ein Fan von allzu viel Mitbestimmung ist die Muttergesellschaft Tact aber nicht. So lieferte sie sich erbitterte Auseinandersetzungen auch vor Gericht, als sich in einer Filiale in Massachusetts eine Gewerkschaft gründen wollte. Und schloss laut Vorwürfen von Arbeitnehmervertretern in New York zeitweise sogar einen Laden, nachdem auch dort gewerkschaftliche Bestrebungen aufgekommen waren.

Das Konzept funktioniert. Das Unternehmen wächst. 2025 hat Trader Joe's aus eigener Kraft rund 45 neue Läden aufgemacht, während insbesondere kleinere Player der Branche aufgekauft wurden oder mit anderen zusammengingen. Sicher zur Freude der Albrecht-Familie in Essen. Mit dem Tempo des anderen Familienzweigs aber kann Trader Joe's nicht mithalten: Aldi Süd hat allein im vergangenen Jahr fast 200 neue Läden eröffnet – so viele wie noch nie zuvor in den Vereinigten Staaten.

Auch wenn einige Produktrückrufe in den vergangenen Monaten für Negativschlagzeilen sorgten, scheint die Begeisterung für Trader Joe's in den USA ungebrochen. Was die Marken-Followerschaft angeht, ist es bislang noch keiner anderen Kette gelungen, an den Marktführer heranzukommen. „Die emotionale Anziehungskraft von deren Eigenmarken ist einzigartig", sagt der deutsche Handelsexperte **Carsten Kortum** (57) von der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Heilbronn, der selbst über Jahre beim Discounter Lidl sowohl im Verkauf als auch im Einkauf gearbeitet hat. „Davon träumen die anderen nur."

Auch in den deutschen Aldi-Nord-Filialen tauchen seit Jahren Trader-Joe's-Produkte auf. Unter der Eigenmarke vertreibt der Discounter Nüsse und Trockenfrüchte. Mit Trader Joe's in den USA habe das Ganze nichts zu tun, beteuert ein Aldi-Sprecher. Der Name sei der Beliebtheit bei den deutschen Kunden geschuldet.

So ganz hat aber womöglich auch der Aldi-Clan die Hoffnung auf eine Expansion des Erfolgsmodells nicht aufgegeben. Durch die Nutzung der breit gefassten eingetragenen Eigenmarke in Europa werden auch die Markenrechte für Trader Joe's aufrechterhalten. Man kann ja nie wissen.

Mirjam Hecking

Fotos: Jeff Greenberg / Universal Images Group / Getty Images, April Alexander / The New York Times / Redux / laif

MENSCHENSKINDER



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

ChatGPT ist kein „best buddy“

KI zeigt unsere Persönlichkeit im Job: Können wir noch denken oder nur reagieren?

Mein ehemaliger Coach Stuart und ich telefonieren noch immer regelmäßig, meist, wenn wir etwas Perplexes erleben. Seine Perspektive ist immer eine Bereicherung für mich, er ist gut 20 Jahre älter als ich, lebt an der Westküste der USA. Neulich sprachen wir über Menschen, die ihre Dating- und Beziehungsthemen mit ChatGPT besprechen. Und nicht nur das, sie nehmen sogar die Lösungsvorschläge ernst.

Dabei warnen Expert*innen eindringlich davor, die App als Ersatztherapeut*in einzusetzen. Selbst der CEO der Achtsamkeits-App Headspace, Tom Pickett, rät, seine App nicht bei Fragen der psychischen Gesundheit zu nutzen. sondern sie nur zu verwenden, wofür sie erfunden wurde: um zu lernen, wie man mit Alltagsstress besser umgehen kann, oder um sich Anregungen für Entspannungsübungen zu holen. Psychische Probleme sollten eine Angelegenheit für Psychiater*innen und Psycholog*innen bleiben. Das Phänomen, die KI als „best buddy“ zu sehen, ist gerade bei Jüngeren weitverbreitet. 72 Prozent der Teenager in den USA haben KI-Chatbots schon als Ersatz für Freunde genutzt.

Auch einige Führungskräfte glauben, dass der Einsatz von KI alle Probleme im Businesskontext lösen könne. Fest steht: In klar definierten Anwendungsfeldern leisten Algorithmen schon heute Unglaubliches. Doch wenn etwa KI-Applikationen Softwarecodes schreiben, die ungetestet und ohne die Aufsicht von Expert*innen in Produktivsysteme überführt werden, wird die höhere Effizienz zum höheren Risiko für Fehler und Sicherheitslücken. Das kann schnell auch mal gesamte IT-Systeme lahmlegen. Eine Gefahr, die offenbar viele lieber erst mal ausblenden. Die Folgefehler zu beheben, könnte allerdings eine kostspielige Angelegenheit werden. Man muss also dringend differenzieren: Welches Problem vertraue ich der KI an? Und bei welchem muss ich als Mensch im Lead bleiben?

Ich schreibe diesen Text nicht, um mich gegen die Nutzung von KI auszusprechen. Das wäre nicht nur blöd, sondern auch lächerlich. Doch sollte man den oft propagierten uneingeschränkten Nutzen regelmäßig einordnen. Ab und an innezuhalten, nicht nur Chancen, sondern auch Gefahren zu betrachten, hilft.

Man hat fast das Gefühl, dass man sich mit einem allwissenden Menschen austauscht. Wie bereichernd. Doch genau da beginnt die Verführung.

Das ist manchmal gar nicht so einfach: Wer regelmäßig KI nutzt, kennt die Vorteile. Es werden Quellen genannt, die man selbst nicht auf dem Zettel hatte. Es werden Verbindungen hergestellt, die man nie in Betracht gezogen hätte. Man hat fast das Gefühl, dass man sich mit einem allwissenden Menschen austauscht. Wie bereichernd. Doch genau da beginnt die Verführung. Coach Stuart sagt dazu: „We mistake the echo for a soulmate, the algorithm for an intellect.“

Solange man sich in einer Materie auskennt, gelingt es einem einigermaßen, die vorgeschlagenen Quellen einzuordnen. Wo jedoch kontextuelles Wissen fehlt, kann man schnell auf Abwege geraten. Prompten muss gelernt sein. Und dass der Algorithmus manchmal Antworten erfindet, um der Promptschreiber*in zu „gefallen“, vergessen viele, während sie noch tippen.

Wie wichtig der Kontext ist, schilderte mir kürzlich auch ein junger Sozialarbeiter. Er und sein Team betreuen Kinder und Jugendliche nach der Schule. Früher lag der Fokus auf dem Mittagessen, den Hausaufgaben, Spiel und Sport. Heute beginnen die Gespräche oft damit, dass sie den Kids helfen, einzuordnen – oder auch zu korrigieren –, was diese durch Chatbots und Social Media „gelernt“ haben. In welchen „Blasen“ die Kids unterwegs sind, lässt sich so schnell erkennen. Sein Fazit: Es ist anstrengend, aber auch erfüllend, weil sich die Jugendlichen auf die Debatten einlassen, ja sich sogar über die Diskussionsrunden mit echten Menschen freuen.

Auch im Joballtag ist klar, dass sich komplexe Probleme mit KI allein nicht lösen lassen. Die Verfügbarkeit von Daten in hoher Qualität bleibt eine Herausforderung, und das menschliche Urteilsvermögen ist entscheidend. Das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeitenden, ihre Fähigkeiten zur Einordnung und nicht zuletzt das persönliche Miteinander sind relevant. Und die KI zeigt auf, mit welchen Persönlichkeiten wir es im Job zu tun haben: Können sie auch reflektieren oder nur reagieren? Unterliegen sie nur den Eitelkeiten ihrer eigenen Echokammern oder behalten sie die Fähigkeit, eigenständig zu denken?

Eines bleibt wohl auch im KI-Zeitalter, wie es ist: Der Mensch macht den Unterschied.

Foto: PR

CRASHKURS

Condor-Chef Peter Gerber tritt die Flucht nach vorn an. Aus dem Ferienflieger soll ein Allround-Carrier werden – in direkter Konkurrenz zur Lufthansa. Ein Abenteuer, das fatal an Air Berlin erinnert.



Ehrenrunde: Condor-Chef **Peter Gerber** kämpft um die Zukunft des Ferienfliegers – und seine eigene Reputation

AM MAIN



Die Sonne im Herzen, den nächsten Traumstrand vor Augen – **Peter Gerber** (61) kennt sie noch: die Zeiten, als Lufthansa-Leute die lässigen Kolleginnen und Kollegen beim Urlaubsableger Condor beneideten. „Die waren relaxter als wir“, schwärmt er, „und auch immer einen Tick brauner.“

Heute ist der ehemalige Lufthansa-Manager selbst bei Condor gelandet. Seit rund zwei Jahren führt er Deutschlands zweitgrößte Airline (gut 2,5 Milliarden Euro Umsatz, 5700 Beschäftigte) als CEO. Condor, die seit 2009 nicht mehr der Lufthansa gehört, hat schwere Zeiten hinter sich. Gerber aber hakt die Krise ab – und setzt den alten Gute-Laune-Kurs jetzt auf seine Art fort.

Die Aussicht von seinem Bürofenster passt zwar nicht ganz. Der Blick fällt auf eine riesige Lagerhalle und den winterlichen Wald am Rand von Neu-Isenburg, gleichsam in den Hinterhof von Frankfurt. Dafür malt der Chef die geschäftlichen Perspektiven umso strahlender. Seine Botschaft: Die Airline mit dem markanten Ringellook ist wieder da!

Das Ergebnis, 2023/24 noch negativ (minus 62 Millionen Euro), sei „erfreulich“, sagt Gerber, was wohl einen zarten operativen Gewinn andeuten soll. Genaue Zahlen möchte er erst im Frühjahr nennen. Die Kundenzufriedenheit sei auf Werte hochgeschnellt, „die für die Condor früher unbekannt und nicht erreichbar waren“. Und insgesamt sieht der Manager eine Gesetzmäßigkeit bestätigt: „Die Condor wäre nicht die Condor“, proklamiert er, „wenn sie nicht immer wieder zurückkommen würde.“

Ein Jubel, der für Branchenkenner verdächtig klingt – nach Schönwetterrhetorik und Zweckoptimismus. Klare Belege für die finale Rettung fehlen. Schlimmer noch: Es könnte ebenso gut sein, dass die Airline geradewegs in die nächste Existenzkrise rauscht.

Vor allem das neue Geschäftsmodell weckt arge Zweifel. Gerber baut Condor derzeit radikal um: von einem klassischen deutschen Ferienflieger zu einem Allround-Carrier, der auch Geschäftsleute anlocken und im allgemeinen Linienverkehr mitmischen will. Besonders das Fernstreckennetz soll stark wachsen.

Damit aber bugsiert er die Fluglinie in scharfe Konkurrenz zu einem Giganten der Luftfahrt: dem Lufthansa-Konzern. Kann er diesen Kampf wirklich gewinnen? Oder riskiert Gerber einen Condor-Crash nach Art von Air Berlin? Die fand auch irgendwann, sie müsse die Lufthansa herausfordern. Was letztlich zu ihrem Untergang 2017 führte. Ein Menetekel, das sich nicht einfach wegläcHeLn lässt.

Stille Wut im Gepäck

Die forschen Töne des Condor-Lenkers wirken ohnehin ein wenig aufgesetzt. Peter Gerber – aufrechte Haltung, verbindlicher Ton – ist seinem Naturell nach wohl eher ein nachdenklicher Zeitgenosse denn ein Showman. Dafür sprechen seine Ausbildung – Jurist und Betriebswirt; seine Leidenschaft – Schach, ausgeübt bis hoch in die Zweite Bundesliga; und nicht zuletzt seine Karriere. Gut 30 Jahre war er bei der Lufthansa – erfolgreich, aber immer ohne Wirbel.

Den Zenit seiner Karriere erreichte er dort als Chef der wichtigen Cargo-Sparte. Kurz vor Schluss jedoch gab es Enttäuschungen. Seine letzte Station als Kopf der relativ kleinen Tochter Brussels Airlines war schon keine Beförderung mehr. Und dann lehnten sie noch seinen Wunsch ab, über das 60. Lebensjahr hinaus zu bleiben. Lufthansa-Vormann **Carsten Spohr** (59) bestand bei Gerber auf der Altersgrenze von 60 Jahren, die für die Führungskräfte des Konzerns üblich ist. Was Spohr nicht hinderte, wenig später für sich selbst eine Vertragsverlängerung bis 62 auszuhandeln.

Der Verschmähte („Ich war noch nicht fertig“) suchte eine Alternative – und fand sie bei Condor. Was seinem Chef noch weniger passte. Als Gerber seinen neuen Job intern kundtat, wurde er sofort freigestellt und mit einer einjährigen Berufssperre belegt.

Condor ist für Spohr schon lange ein Reizthema. Die Konkurrentin wildert aus seiner Sicht dreist in Lufthansa-Revieren, etwa mit Flügen in US-Metropolen wie New York, Seattle, Los Angeles oder Boston. Tatsächlich setzte Condor im Sommer 2025 gut 60 Prozent seiner Langstreckenflotte auf Routen über den Nordatlantik ein – ein klassisches Lufthansa-Metier.

Bei Condor sieht man es genau umgekehrt. Schon Gerbers Vorgänger **Ralf Teckentrup** (68) beschwerte sich, der Kranich kapere typische Condor-Strecken. „Die Lufthansa



versucht ganz klar, die Condor zu vernichten“, polterte er. Fakt ist, dass die Lufthansa ihre Urlauberflüge massiv ausbaut, mit der eigens dafür gegründeten Discover Airlines und auch mit der Tochter Eurowings.

Es hätte eine Chance gegeben, den Konflikt ein für alle Mal auszu- ➤

Fotos: Michael Braunschädel / F.A.Z.-Foto, Massimo Insabato / Mondadori Portfolio / Getty Images, Condor

räumen: Lufthansa hätte die ehemalige Tochter zurückkaufen können. Insider berichten, Spohr habe die Übernahme zu Beginn der Coronakrise versucht. Die Gelegenheit war in jeder Hinsicht günstig, die Kartellbehörden hätten den Deal angesichts der Jahrhundertkrise wohl gnadenhalber abgenickt. Doch Condor wollte selbstständig bleiben und wies die Offerte zurück. Ein Nein mit Kollateralschaden. Spohr, der seiner Arbeit hochemotional nachgeht, empfand die Ablehnung offenbar als persönlichen Affront.

Es sind diese tief ins Menschliche reichenden Animositäten, die aus dem Konflikt zwischen Condor und Lufthansa weit mehr machen als das übliche Gerangel zweier Wettbewerber. Schon Ex-Condor-Boss Ralf Teckentrup hatte persönliche Gründe, es dem Kranich zu zeigen. Er hatte zunächst bei der Lufthansa Karriere gemacht und fühlte sich dann von Spohrs Vorvorgänger **Wolfgang Mayrhuber** (†) ausgebootet.

Peter Gerber gibt sich zwar versöhnlich. „Wir arbeiten mit den Kollegen der Lufthansa operativ unglaublich gut zusammen“, versichert er. Gleichwohl kämpft er unterschwellig gegen jene beim alten Arbeitgeber, die ihm nichts Großes mehr zugetraut haben.



Kampfpilot: Der langjährige Condor-Vormann **Ralf Teckentrup** steuerte die Airline durch schwerste Krisen

Schmutzige Scheidung

Den letzten Treffer in dem Dauerclinch landete die Lufthansa. Im August 2025 entschied das Oberlandesgericht Düsseldorf, dass Lufthansa nicht mehr verpflichtet ist, Zubringerflüge für Condor zu Vorzugsbedingungen zu erledigen. Seit den gemeinsamen Tagen hatte die Lufthansa Condor-Passagiere von Städten wie Hamburg oder München nach Frankfurt geflogen, damit sie dort ihren Condor-Fernflug erreichen. Fast so, als wären sie Lufthansa-Gäste. Schon 2020 hatte die Lufthansa angekündigt, das Abkommen zu beenden. Das Bundeskartellamt hatte sie danach zum Weitermachen gezwungen. Die Lufthansa sei im innerdeutschen Verkehr Marktführer, das verpflichte zu Entgegenkommen gegenüber Kleineren.

Gerber betont zwar, das Gericht habe nur formal entschieden und nicht in der Sache. Doch es sieht ganz danach aus, dass es endgültig vorbei ist mit dem Sonderservice – ein harter Schlag.

Condor ist auf die Zubringerflüge zu ihrem Drehkreuz Frankfurt angewiesen. Nur so bekommt sie genügend Passagiere für ihre Fernflüge zusammen, die alle in Frankfurt starten. Gerber hat sich denn auch nicht mit Jammern aufgehalten und kurzerhand einen eigenen Zubringerdienst aufgebaut. Nun verbinden Condor-Maschinen bis zu dreimal täglich Frankfurt mit neun Städten, unter anderem Hamburg, Berlin und Wien.

Was nach einer Notlösung aussieht, verkauft der Condor-Vormann als Clou: „Wir hängen jetzt nicht mehr von einem Dritten ab“, triumphiert Gerber, „das gibt uns mehr Gewissheit bei unserer Expansion.“

Eine irritierende Wende. Wenn alles so einfach ist, warum hat Condor dann jahrelang um den Lufthansa-Zubringer gekämpft?

Vor Gericht hatte ein Geschäftsführer der Fluglinie laut Akten eidesstattlich versichert, dass bei einem Wegfall der Vereinbarung „die Fortführung des Geschäftsbetriebs insgesamt erheblich gefährdet wäre“. Das war wohl entweder stark übertrieben, oder Gerber blendet die Nachteile der neuen Lage einfach aus.

Der eigene Zubringerdienst bringt Condor erhebliche Verluste ein, vermuten Branchenkenner. Die Maschinen sind nur mäßig gefüllt, ganz anders als bei der Lufthansa. Sie fliegen zu selten, um Geschäftsreisende beim großen Rivalen abwerben zu können. Und insgesamt mangelt es Condor vermutlich an Premiumpassagieren, die höhere Preise bezahlen und so das Zubringersystem profitabel machen.

Gerber braucht die Shuttles, in Zukunft noch mehr als jetzt. Denn seine Expansion auf der Langstrecke rollt. 18 stattliche Airbusse des Typs A330 Neo mit jeweils 310 Sitzen hat er in Frankfurt stationiert. Damit lag das Fernflugangebot 2025 etwa 36 Prozent über dem Stand von 2019, gemessen an Sitzkapazität und Flugkilometern. Der Ausbau geht weiter. Im kommenden Jahr wächst die Fernflotte auf 21 Maschinen, bis 2031 sogar auf 25 Jets. „Gerber tritt die Flucht nach vorn an“, kommentiert ein ehemaliger Lufthansa-Kollege; man könne auch sagen: „Er geht all-in.“

Die Nebenwirkungen der Vorwärtsstrategie sind unübersehbar. Dazu zählt die Preisgabe eines großen Teils des Stammgeschäfts. In Städten wie Hamburg, München, Nürnberg, Berlin oder Leipzig hat die Condor ihre klassischen Urlaubsflüge aufgegeben. Sie braucht die Maschinen als Zubringer. Die Flüge nach Spanien oder Ägypten übernimmt dort die estnische Fluglinie Marabu, eine Art Schwesterfirma. Marabu gehört dem Finanzinvestor Attestor, der auch knapp die Hälfte der Condor-Anteile besitzt. Das Geschäft bleibt damit zwar in der Familie, nutzt Condor aber nichts. Ein großes Opfer für den forcierten Kampf mit der Lufthansa.



Fotos: Anna Ziegler / manager magazin, Daniel Kubirski / IMAGO

Erinnerungen an Air Berlin werden wach. Die hatten auch mal als Ferienflieger angefangen. Und mutierten dann immer mehr zu einem Kranichjäger – bis zur Pleite.

Gerber hört diesen Vergleich öfter. Er widerspricht wortreich. Die Airlines seien nicht vergleichbar, „weil wir es entscheidend anders machen".

So habe sich Air Berlin mit unsinnigen Zukäufen selbst geschadet. Der Flugdino LTU etwa habe schon vor der Übernahme durch Air Berlin nicht mehr in die Zeit gepasst. Zudem habe Air Berlin auf Drehkreuze in Berlin und Düsseldorf gesetzt, die zu eng sind für Zubringer aus allen Richtungen, „das hat nicht funktioniert". Und dann sei noch die Flotte viel zu komplex gewesen, ganz anders als bei der aufgeräumten Condor mit einer reinen Airbus-Flotte.

Einen offensichtlichen Unterschied spart er bescheiden aus: die Qualität des Managements. Air-Berlin-Zampano **Joachim „der Achim" Hunold** (76) war von Geltungsdrang zerfressen und zugleich mit Komplexität jenseits eines Mittelständlers überfordert. Gerber wirkt da wie ein Kontrastprogramm, vom Auftreten bis zur Konzernerfahrung.

Lockstoff für Investoren

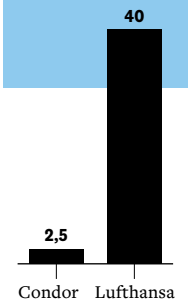
Das ändert jedoch nichts an dem enormen Risiko seiner Strategie. Der Chefpilot steht vor einem Dilemma. Er muss in die Vollen gehen, Perspektiven für noch Größeres aufzeigen, um so neue Investoren anzulocken. Und entfernt sich dadurch Schritt für Schritt von sicherem Terrain.

Die aktuellen Eigentümer jedenfalls wollen und müssen auf Sicht raus. Es sind einerseits der Bund und das Land Hessen, die in der Pandemie mit 49 Prozent rettend einstiegen, auch um öffentliche Kredite abzusichern. Und andererseits ist es die englische Beteiligungsgesellschaft Attestor, ebenfalls mit 49 Prozent beteiligt. Die restlichen 2 Prozent hält der Frankfurter Luftfahrt- und Finanzspezialist 360 Asset Finance. Seine Beteiligung sorgte dafür, dass der Staat nicht die Mehrheit nehmen musste und Attestor die verkehrsrechtliche Grenze für einen britischen Investor – 49 Prozent – einhalten konnte.

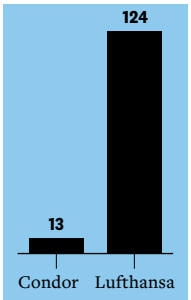
Die verschwiegene Attestor, angeführt von dem Deutschen **Jan-Christoph Peters** (48), hat den Rückzug bereits eingeleitet und die Barclays-Bank beauftragt, einen Käufer aus der Flugbranche zu finden. Der soll sich im ersten Schritt mit einer Minderheit an der Holding beteiligen, in der Attestor seine Anteile an Condor und Marabu gebündelt hat.

Ungleiches Spiel
Lufthansa[1] und Condor[2] im Vergleich

Umsatz
in Mrd. Euro



Zubringerstrecken nach Frankfurt[3]



1| Konzern, 2025, geschätzt; 2| 2024/25 (Geschäftsjahr endet am 30.9.2025), gerundet; 3| in Deutschland und Europa, Sommer 2026. Quelle: mm-Recherche Grafik: **manager magazin**

„Die Banker können auch keinen Investor herbeizaubern."
Ein Insider über die Fahndung nach neuen Eignern



Unversöhnlich: Lufthansa-Lenker **Carsten Spohr** fühlt sich von Condor persönlich herausgefordert

Bei der Suche mischen pikanterweise zwei ehemalige Lufthanseaten mit. Zum einen **Sadiq Gilani** (46), der dort bis 2016 Strategiechef war und heute nicht sonderlich gut auf die Lufthansa zu sprechen ist. Er berät Attestor. Zum anderen hilft **Jaan Albrecht** (71), der mal die Lufthansa-Tochter Austrian Airlines anführte und mittlerweile



dem Condor-Aufsichtsrat angehört.

Die Suche dürfte schwierig werden. Peter Gerber preist die Condor zwar als erstklassige Ware an. Sie sei „für jeden Airline-Verbund attraktiv, der globale Ambitionen hat". Doch die meisten der üblichen Verdächtigen fallen aus.

Die Airline-Gruppen Air France-KLM und die IAG rund um British Airways und Iberia kommen kaum infrage. Sie verbindet ein stiller Nichtangriffspakt mit dem dritten Großen in Europa, der Lufthansa: Bleibst du meinem Drehkreuz fern, gehe ich auch nicht in deins! Ein Einstieg bei Condor, mitten im Lufthansa-Hub Frankfurt, passt da gar nicht.

Auch die Golf-Carrier, früher für alle möglichen Planspiele gut, dürften kein Interesse haben. Qatar Airways hat sich schon an IAG beteiligt; Etihad Airways trauert noch um die Milliarden, die sie einst mit Air Berlin versenkte. Emirates will nur aus eigener Kraft wachsen.

In Branchenkreisen kursierten lange Hinweise, American Airlines sei an Condor interessiert. Die Amerikaner müssten sich weniger vor einem Gegenschlag der Lufthansa fürchten. Doch daraus scheint nichts geworden zu sein. Condor vereinbarte unlängst eine weitaus weniger bedeutende Kooperation mit dem US-Billigflieger ➤

Fotos: Condor, Denis Allard / Leextra / opale.photo / laif

Southwest Airlines; von einer Beteiligung ist dabei keine Rede.

Hoffen auf Istanbul

Bleibt wohl nur noch Turkish Airlines. Die Türken sind auf Expansion gepolt. Erst kürzlich beteiligten sie sich an der spanischen Air Europa. Außerdem bedrängten sie die Lufthansa, ihnen die gemeinsame Tochter Sun Express komplett zu überlassen, was Spohr allerdings ablehnte.

Dennoch scheint fraglich, ob Turkish-CEO **Bilal Ekşi** (57) wirklich Lust hat, via Condor in den Infight mit der Lufthansa zu gehen. Eher braucht er Kraft für das Fortkommen im boomenden asiatischen und afrikanischen Markt. „Die Banker von Barclays können auch keinen Investor herbeizaubern", heißt es schon etwas resigniert bei einem an der Suche Beteiligten.

Peter Gerber gibt sich unbeirrt. Er schaltet weiter hoch, erhöht die Zahl der eigenen Shuttles auf bald 13 Verbindungen. Auch London-Gatwick nimmt er ins Programm, für manche Auguren schon eine Verzweiflungstat. „Gatwick haben schon viele in Deutschland versucht", sagt ein Ex-Kollege Gerbers, „funktioniert hat es nie. Die Geschäftsreisenden wollen nach Heathrow."

Auch beim Außenbild legt Gerber nach. Im Frühjahr zieht die Zentrale um, aus dem tristen Gewerbegebiet in einen schmucken Glasklotz direkt am Frankfurter Flughafen. Dort residierte bisher die Spedition Schenker. Nach der Übernahme durch DSV braucht sie nur noch zwei Etagen, die übrigen 13 und das größte Firmenschild gehen an Condor.

Ein paar Trümpfe hat Gerber noch. Dazu zählt eine günstige Kostenbasis. Condor hat die Pandemie vorbildlich zum Sparen und Verschlanken genutzt. Auch die Ausstattung der modernen Flugzeuge stimmt, die Businessclass der Condor bietet den Gästen zum Teil mehr als die der Lufthansa. Obendrauf kommt der starke politische Rückhalt, den der Vorstandschef geschickt pflegt. Gerber ist mit diversen Landespolitikern per du. Und auch das Bündnis mit dem Bundesligisten Eintracht Frankfurt – ein Flieger trägt die Vereinsfarben – stärkt die Heimatbasis.

Derart hofiert, hat es das Land Hessen mit dem Ausstieg dem Vernehmen nach nicht eilig. Auch bei der Rückzahlung der Staatskredite kann sich Condor Zeit lassen. Etwa 60 Millionen Euro an die Staatsbank KfW sind bis Herbst fällig, das dürfte aus dem Cashflow des Sommers zu finanzieren sein. Dann sind noch 210 Millionen Euro offen, die aber erst bei guter Ertragslage gezahlt werden müssen.

Die Geduld von Attestor hingegen dürfte endlich sein. Die Engländer sind darauf ausgerichtet, bei Not leidenden Unternehmen einzusteigen und diese nach einer Fitnesskur wieder zügig zu verlassen. Der Druck dürfte merklich steigen, sobald die hohen Kosten der eigenen Zubringer durchschlagen. Im angeblich so erfreulichen vergangenen Jahr spielte dieser Ballast wohl erst eine kleine Rolle.

Was den Fonds bislang hält, ist ein Mangel an Auswegen. Im Umfeld von Attestor heißt es, man habe fest damit gerechnet, dass die Lufthansa den Zubringerdienst auf alle Zeit erbringen muss. Den Schock des gegenteiligen Urteils müssen sie noch verdauen, ein Plan B fehlt.

Einen hohen Kaufpreis wird nur ein Stratege zahlen. Der Wert von Condor liegt vor allem in der Fantasie, was daraus vielleicht werden könnte. Findet sich kein Stratege, bleiben nur ein Notverkauf, etwa an einen Private-Equity-Fonds, oder ein radikaler Rückbau von Condor. Sofern es dann nicht schon zu spät dafür ist.

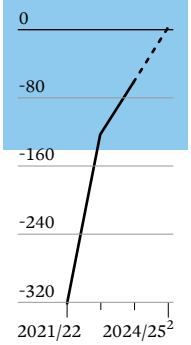
Peter Gerber, der versierte Schachspieler, kennt die wacklige Stellung genau. Und er hat sicherlich ein paar alternative Züge im Kopf. Regelmäßig sendet er Signale an die Lufthansa, sich doch noch irgendwie zu arrangieren. „Ich würde sagen, dass sie jederzeit zu der Einsicht kommen könnte, dass ein freundliches Miteinander besser wäre", formuliert er sein Friedensangebot.

Ein bisschen keck. Und fast naiv. Er sollte Carsten Spohr besser kennen.

Michael Machatschke

Mühsam nach oben

Jahresverlust von Condor[1], in Millionen Euro



1 | Geschäftsjahr endet zum 30.9.;
2 | Prognose.
Quelle: mm-Recherche
Grafik: **manager magazin**



Achim Superstar: Air-Berlin-Zampano **Joachim Hunold** – hier 2009 – war Glamour oft wichtiger als seriöses Handwerk



Fotos: Jens Kalaene / dpa, Condor

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

Tour de Force



Arnaud Sauret soll *Decathlon* endlich auch in Deutschland groß machen. Er drängt in Innenstädte, setzt aufs Fahrrad. Eine Erfolgsgarantie ist das nicht.



Tempomacher: Decathlon-Deutschlandchef **Arnaud Sauret** expandiert aggressiv

Als **Felix Gall** (27) die Tour de France 2025 als Fünfter beendete, galt das in der Radsportszene als große Leistung. Der Österreicher war in die Nähe der Topstars **Tadej Pogačar** (27) und **Jonas Vingegaard** (29) vorgefahren. Seinen Sponsoren genügt das noch nicht. Gall führt das Team Decathlon AG2R an, er fährt Räder der Decathlon-Eigenmarke Van Rysel, und die erfolgsverwöhnten Franzosen wollen mehr: Der weltweit größte Sporthändler will das bedeutendste Straßenrennen der Welt mit seinem Team gewinnen.

Arnaud Sauret (53) hat die Attacke auf das Gelbe Trikot zur Blaupause für seinen eigenen Angriff gemacht. Decathlons Deutschlandchef soll den Konzern mit Sitz in Villeneuve-d'Ascq vor den Toren von Lille auch hierzulande an die Spitze bringen und die Konkurrenten Intersport und Sport 2000 überholen – und dabei setzt er vor allem auf das Fahrrad. Bis Ende 2027 will Sauret das Decathlon-Netz in Deutschland auf 150 Läden ausbauen, allein in diesem Jahr sollen rund 25 neue Filialen eröffnen, der Großteil mit starkem Radgeschäft. Raum für die Expansion dürfte genug bleiben: Insider sehen in Deutschland noch rund 80 mittelgroße Städte mit etwa 100.000 Einwohnern oder entsprechenden Einzugsgebieten, in denen es keinen Decathlon-Markt gibt.

Außerhalb von Deutschland führt Decathlon das Peloton der Sporthändler längst an. Ende 2024 betrieb der Konzern 1817 Filialen in 79 Ländern und beschäftigte gut 101.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Franzosen produzieren und verkaufen Sportkleidung und -zubehör für nahezu jede Sportart: Ballettschuhe und Fußballtrikots, sogar Messersets für die Jagd. Und, so ist Decathlon groß geworden: Sportler und Sportlerinnen kaufen dort meist zu Discountpreisen.

Das Konzept funktioniert. 2024 hat Decathlon weltweit 16,2 Milliarden Euro umgesetzt, ist seit 2020 um fast 50 Prozent gewachsen. In Deutschland steckt Sauret noch in der Verfolgergruppe: Der Marktanteil liegt bei rund 5 Prozent.

Gegründet wurde Decathlon 1976 von **Michel Leclercq** (88), einem entfernten Mitglied der französischen Unternehmerfamilie Mulliez. Er eröffnete sein erstes Sportgeschäft als großflächigen Selbstbedienungsladen auf dem Parkplatz eines Auchan-Supermarkts in Englos bei Lille. Leclercq war zuvor bei seinem Cousin **Gérard Mulliez** (94) im Auchan-Konzern tätig gewesen. Anfangs führte er Decathlon auf eigene Rechnung. Als die Expansion zu kapitalintensiv wurde, stieg die Familie Mulliez über ihre Holding AFM (Association familiale Mulliez) ein.

Heute führen Gründersohn **Julien Leclercq** und der frühere Deutschlandchef **Javier López** (50) den Konzern. Wenn Sauret deren Gunst gewinnen will, muss er zulegen. In Ländern wie Frankreich, Belgien oder Spanien hält der Konzern die Marktführerschaft mit einem Anteil von bis zu 25 Prozent.

Saurets Vorgänger hat entsprechend posaunt. Vor fünf Jahren, mitten in der Coronapandemie und bei einem Jahresumsatz von 667 Millionen Euro, kündigte **André Weinert** (46) an, der Umsatz in Deutschland solle bis 2026 auf 2,5 Milliarden Euro steigen, 60 Prozent davon sollten online erwirtschaftet werden. Das Wachstumsziel von rund 270 Prozent hat Decathlon längst kassiert. Kurzer Kassensturz: 2024 lag der Umsatz bei 1,2 Milliarden Euro, der Onlineanteil bei 26 Prozent.

Also darf sich jetzt Sauret versuchen, und er folgt dabei – so ➤

Foto: Julia Steinigeweg / manager magazin

viel Freiheit lässt ihm Leclercq – einem eigenen Plan. Sauret setzt darauf, dass die Deutschen lieber als viele andere europäische Sportler aufs Rad steigen. Da sieht er ein Wachstumsfeld – trotz starker Konkurrenz aus dem Fachhandel.

Wie das funktionieren kann, zeigt der Franzose am Berliner Alexanderplatz. Dort betreibt Decathlon auf 8500 Quadratmetern eine der größten deutschen Filialen; sie ist zugleich eine der umsatzstärksten. Wer zum Campus möchte, also zu den Büroflächen und Besprechungsräumen, muss zuerst über die Verkaufsfläche, mit Sportschuhen, Kanubooten – und einer üppigen Fahrradabteilung.

Boutique statt Discount

Sauret empfängt gut gelaunt im Konferenzraum. Über seinem blau-weiß gestreiften Hemd trägt er die typische Verkäuferweste im Corporate-Blau samt Namensschild über dem Herzen: „Hallo, ich bin Arnaud. Begeisterte Sportler:innen: Das ist mein Job!“ Der Deutsch-Franzose hat nach einem Studium der Betriebswirtschaftslehre 1996 als Verkäufer bei Decathlon in Dortmund angefangen. Vom Ruhrgebiet aus hat er sich über Stationen in Frankreich, Russland und Malaysia hochgearbeitet.

Seit 2023 gilt sein Fokus wieder dem deutschen Markt – der durchaus anders tickt als der in Frankreich oder Spanien. Decathlon mit seinem stark von Eigenmarken getriebenen Discountmodell und den regelmäßig in Gewerbegebieten platzierten Filialen trifft hier auf einen markenorientierten Sportfachhandel mit starken Verbundgruppen und vielen Filialen. Intersport und Sport 2000 teilen rund die Hälfte des deutschen Marktes unter sich auf.

Man sei in allen Sportarten gut gewesen, aber in keiner sehr gut, analysiert Sauret seine Startposition; das Wachstum stagnierte. Also habe er sein Team vor zwei Jahren zusammengetrommelt und gefragt, welchen Sportmarkt man als Erstes aufrollen solle. Man einigte sich auf Fahrräder. Decathlon würde nicht nur die Tour de France gewinnen, sondern auch die Deutschland-Tour. Fußball und Running sollten folgen.

Eine ziemlich kesse Wahl: Während der Coronapandemie boomte die Fahrradbranche zwar. Zuletzt gingen die Verkäufe allerdings deutlich zurück. Selbst das Branchenvorbild Canyon schlingert. Sauret gibt sich gelassen: Im Gegensatz zu anderen Herstellern habe man keine hohen Lagerbestände und müsse die Räder daher nicht mit Rabatten bewerben.

Sauret deckt die gesamte Produktpalette ab: das 120-Euro-Kinderfahrrad, das elektrische Lastenrad, auch das Tour-de-France-Rennrad für 9000 Euro. Der Anteil des Fahrradgeschäfts am Gesamtumsatz liegt mittlerweile bei knapp 20 Prozent, Tendenz steigend.

Decathlon verbreitert das Angebot. Das Start-up Rebike etwa kauft gebrauchte E-Bikes an, bereitet sie auf und verkauft sie wieder. Decathlon Pulse, der Investmentarm des französischen Sportgiganten, war bei Rebike Ende 2024 mit einer Minderheitsbeteiligung eingestiegen und übernimmt jetzt die Mehrheit an dem Start-up. Zusätzlich wird sich Decathlon Pulse auch für mehr als 200 Millionen Euro die Mehrheit an der Bikeleasing-Group sichern, einer der führenden Plattformen für Dienstradleasing.

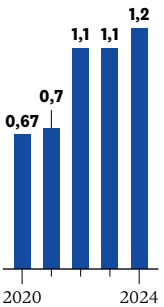
Wie konsequent der Sportartikelhändler seine Filialen zu einer runderneuerten Fahrradwelt umbaut, lässt sich in Köln-Marsdorf besichtigen. Der Shop dort ist ähnlich groß wie der am Alexanderplatz, und auf 300 Quadratmetern bietet Sauret den Kundinnen und Kunden einen Store der Marke Van Rysel, der auch moderne Fachhändler ausstechen soll: 40 Rennradmodelle und Zubehör, beim Bike-Fitting werden die Räder passgenau eingestellt, eine Werkstatt gibt es natürlich auch.

Schon heute repariert Decathlon in Deutschland 120.000 Fahrräder pro Jahr. In den nächsten vier Jahren soll die Gesamtzahl der Reparaturen auf 500.000 Produkte jährlich steigen, ein Großteil davon Räder. Der lukrative Nebeneffekt: Wer mit dem Rad in die Werkstatt kommt, verlässt den Laden im Zweifel nicht nur mit einem reparierten Bike, sondern auch mit neuem Zubehör oder Bekleidung.

Das Konzept der Rennradboutique steht für Saurets zweiten großen Strategieschwenk: neue Store-Formate.

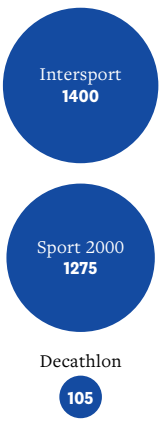
Gebremster Aufschwung

Umsatz von Decathlon in Deutschland, in Mrd. Euro



Größenunterschied

Filialen ausgewählter Sportartikeleinzelhändler in Deutschland[1]



1| Stand: Januar 2025. Quelle: Unternehmen Grafik: **manager magazin**



Industriecharme: Decathlon steht bislang für große Filialen in Gewerbegebieten

Fotos: Olaf Ziegler / FUNKE Foto Services, Decathlon, Anne-Christine Poujoulat / AFP

Decathlon ist für riesige Hallen in Gewerbegebieten bekannt: Tausende Quadratmeter Fläche, die Regale dicht bestückt mit Eigenmarken wie Kipsta und Quechua, die für niedrige Einkaufspreise und hohe Margen sorgen. Doch das importierte Modell des Sportsupermarkts auf der grünen Wiese stößt in Deutschland an Grenzen: Kommunen schützen ihre Innenstädte, geben große Flächen am Stadtrand nur ungern frei.

Also geht Sauret in die Zentren, sichert sich Flächen in Innenstädten, Einkaufszentren und an Bahnhöfen. In der Hamburger Innenstadt eröffnete Decathlon Ende Dezember 2024 eine Filiale im Untergeschoss einer Media-Markt-Filiale direkt am Hauptbahnhof; mit ihrem 100. Geschäft in Deutschland mieteten sich die Franzosen Mitte November 2025 im Stammhaus des Nürnberger Modehändlers Wöhrl ein. Und kurz vor Weihnachten öffnete am Berliner Hauptbahnhof eine 500 Quadratmeter große Minifiliale.



Angriff auf das Gelbe Trikot: Decathlon-Profi **Felix Gall** (l.) bei der Tour de France

Angriff auf Intersport und Co.

Das Konzept der kleineren Stores verfolgt Decathlon auch international. Ex-Chefin **Barbara Martin Coppola** (50) hat es initiiert; im Mai 2025 eröffnete Decathlon in Bordeaux einen ersten Laufshop, ähnlich dem Rennrad-Store in Köln. Weitere sollen folgen.

In Deutschland wildert Decathlon mit den Boutiquen im Revier von Intersport und Sport 2000. Ein Großteil von deren knapp 2700 Filialen befindet sich in deutschen Innenstädten. Noch gibt man sich dort zwar betont gelassen. Man beobachte die Situation genau, Angst vor dem französischen Riesen habe man nicht, so einer der Platzhirsche.



Big Boss: Gründersohn **Julien Leclercq** leitet den Sporthandelsgiganten

Handelsexperten wie **Gerrit Heinemann** (65) von der Hochschule Niederrhein räumen den Franzosen aber gute Chancen ein. Decathlon habe in den vergangenen beiden Jahren insbesondere bei Equipment wie Tennisschlägern Marktanteile gewonnen. Intersport und Sport 2000 als Allianzen einzelner Händler schwächelten in diesem Bereich. Zusätzlich verlören insbesondere deren kleinere Läden oft zu viel Geschäft an die Onlinekonkurrenz. Heinemann registriert ein Massensterben lokaler Händler, den französischen Angreifern sei auch deshalb „noch einiges zuzutrauen".

Den Fahrradfokus sieht Heinemann allerdings skeptisch. Er verweist auf Ketten wie B.O.C. und etablierte Anbieter wie Rose Bikes, gegen die es für Decathlon auf dem ohnehin angeschlagenen Markt nicht einfach werde.

Sauret ficht das nicht an; und er will mit seiner Expansion das schon heute starke Onlinegeschäft gleich mit ankurbeln. Die Filialen fungieren als Katalysator: „In Freiburg hatten wir eine supererfolgreiche Eröffnung, und gleichzeitig sind unsere digitalen Umsätze in der Region regelrecht explodiert."

Ein Problem hat Sauret noch nicht gelöst: Decathlon braucht nicht nur Flächen, sondern auch Mitarbeiter. Bis 2027 will Sauret 3000 neue Beschäftigte einstellen: Verkäufer, Fahrradmechaniker, Lagerarbeiter.

Wie aber so viel qualifiziertes Personal finden, das nicht nur Regale einräumt, sondern auch beratungsintensive 4000-Euro-E-Bikes verkauft? Nicht einfach in einem Land, in dem Arbeitgeber den Fachkräftemangel beklagen.

Der ehemalige Leistungsschwimmer und passionierte Tennisspieler Sauret sieht zwei Hebel: die Branche und die Aufstiegschancen. „Wir verkaufen Spaß, viele unserer Verkäuferinnen und Verkäufer sind selbst leidenschaftliche Sportlerinnen und Sportler", beschwört er die Attraktivität seines Unternehmens. Die bislang als eher niedrig bekannten Löhne hat er nach eigenen Angaben bereits erhöht. Und dann könne man bei Decathlon schnell Verantwortung übernehmen und aufsteigen.

Das beste Beispiel: er selbst.

Tim Spark/Hannah Steinharter

In der Schrottbuchpresse

Obskure Anbieter werfen Unmengen KI-generierter Bücher auf den Markt, von Billigreiseführern bis zu Fakebiografien. Der Onlineriese Amazon profitiert, *Verlage* dagegen stehen mit dem Rücken zur Wand.

Ein gutes Buch kann den eigenen Horizont erweitern. Erst recht, wenn es Neues zutage fördert. So wie die jüngste Biografie des Autors Ellis Storm über die Werbeikone **Jean-Remy von Matt** (73). Dessen Agentur, so enthüllt Storm, programmierte schon in ihrer Frühphase ein seinerzeit revolutionäres Onlinespiel: „The great Ikea Escape" – dem Einrichtungshaus konnte man darin virtuell Möbel klauen. Ein „Meisterwerk der Werbeindustrie", das „perfekt die kreative Vision von Jean-Remy von Matt" verkörpert, schreibt Autor Storm.

Das Problem: Es ist Quatsch. Das gebundene Werk über den Werber, der „in den frühen 1960er Jahren" (in Wahrheit: am 2. November 1952) „das Licht der Welt in einem kleinen, aber kultivierten Teil Deutschlands erblickte" (in Wahrheit: geboren in Brüssel, aufgewachsen in Brügge und Zürich) und „an einer renommierten Universität in Deutschland studierte" (in Wahrheit: in Biel in der Schweiz), schwafelt fast völlig ohne Jahreszahlen, Namen oder Orte über 154 Seiten. Und zugleich ist darin fast alles falsch, was konkret genug ist, um überprüfbar zu sein.

Kein Wunder. Einen Fachbuchautor namens Ellis Storm gibt es nicht. Stattdessen gehört der Titel zu einer Schwemme von mindestens 15 mit künstlicher Intelligenz (KI) generierten Schrottbüchern, die nach der Veröffentlichung von Jean-Remy von Matts Autobiografie mit dem Titel „Am Ende" auf den Markt geworfen wurden. Manche von ihnen immerhin mit Fotos des Protagonisten auf dem Umschlag, andere mit unbekannten Brillenträgern.

„Crazy KI-Trittbrettfahrer", postete von Matt auf LinkedIn. Mit dem herausgebenden Econ-Verlag hatte er zuvor kräftig für sein echtes Buch geworben.

Fakebiografien sind der neueste Teil einer Lawine, die binnen weniger Jahre den milliardenschweren Buchmarkt unter sich verschütten könnte. Schon in den vergangenen zwei Jahren waren umsatzstarke Segmente wie Kinderliteratur oder Reiseführer mit Tausenden inhaltsleeren Werken geflutet worden. Mittlerweile wagen sich die Anbieter in komplexere Winkel des Buchmarkts und verfeinern ihre Verkaufstaktiken. Herausgebracht werden die Schrotttitel im Selbstverlag; wer die Einnahmen einstreicht, lässt sich kaum ermitteln.



„Wissen, wo der Feind steht": Verlagsberater **Michael Schickerling**

„Die schiere Masse ist überwältigend", sagt **Christine Brisch** (48), Bereichsleiterin beim auf Reiseführer spezialisierten Verlag MairDumont. „Durch künstliche Intelligenz hat der Eigenverlag eine völlig andere Dynamik bekommen." **Michael Zirn** (57), Geschäftsführer des zu Bertelsmann gehörenden Frechverlags, warnt: „Das ist eine echte Bedrohung." Sein Verlag ist auf Ratgeber spezialisiert. Das Problem: „Die etablierten Verlagsprodukte gehen in der Masse der KI-Bücher inzwischen unter."

Der Börsenverein des Deutschen Buchhandels hat die „Regulierung von und den Umgang mit generativer KI" zur zentralen Aufgabe ausgerufen; es brauche eine „Einhegung digitaler Oligopole", vulgo Amazon. Der Handelsriese ist mit etwa 20 Prozent Marktanteil am Buchhandel eine entscheidende Verbreitungsplattform – und gehört zu den Profiteuren der KI-Bücherflut.

Christine Brisch mit ihren Marken Baedecker, Marco Polo oder Dumont ist eines der Opfer: Unter welchem Namen auch immer der Verlag MairDumont Reisenden die Welt erklärt, Brisch ist als Bereichsleiterin verantwortlich. Vor einem Jahr schlug sie intern Alarm. „Das war plötz- ➤

Fotos: Roxy Jenkins, [M] Varad Parulekar / Unsplash, Ullstein



Fantasialand: Offizielle Von-Matt-Autobiografie „Am Ende“ zwischen KI-generierten Nachahmerwerken



Flut der Billigwerke: Buchmarktanalyst **Alexander Niehues** alias Alex Newton

lich ein großes Phänomen, dass Unbekannte über Amazons Kindle Direct Publishing KI-generierte Reiseführer hochgeladen haben“, sagt sie.

Weder Verlage noch Branchenverband trauen sich, seriös zu schätzen, wie viele Schrottbücher mittlerweile täglich auf den Markt kommen. Bei vielen liegt der Absatz nahe null. Einzelne ließen sich aber anhand der Verkaufsränge schon auf 500 bis 1000 Exemplare taxieren, glaubt Brisch; oft zu Preisen um 20 Euro, die auch für echte Bücher aufgerufen werden.

Und die Anbieter lernen offenbar dazu. Sie analysieren zunehmend präzise, wo eine hohe Suchnachfrage auf eine geringe Zahl angebotener Bücher trifft, und platzieren gezielt Titel in diesen Lücken. Schrottreiseführer werden bei Amazon absichtlich falsch in umsatzschwachen Kategorien wie „Architektur des Mittelalters“ eingestellt, damit sie das Label „Kategorie-Bestseller“ erhalten und Käufern so häufiger angezeigt werden. Gute Bewertungen werden bei Dienstleistern gekauft oder untereinander im Wechsel geschrieben.

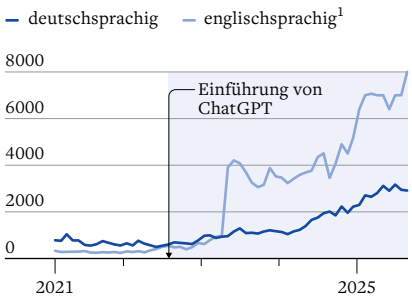
Die Anbieter erobern damit Stück um Stück einen Milliardenmarkt. Knapp 10 Milliarden Euro wurden 2024 in Deutschland mit Büchern umgesetzt, annähernd ein Fünftel davon mit Kinderbüchern und ein Zwanzigstel mit Reiseführern – jenen Kategorien, in denen sich die KI-Anbieter als Erstes breit gemacht haben. Und das ist nur ein Bruchteil des weltweiten Volumens; allein der US-Buchmarkt als größter der Welt kommt auf umgerechnet 30 Milliarden Euro Umsatz.

Angelockt von den Erfolgen, ist mittlerweile eine Art Goldrausch unter den KI-Buchanbietern ausgebrochen. Fast ohne Risiko können sie Titel am Fließband produzieren. Im Gegensatz zu normalen Büchern fallen bei KI-Machwerken keine fünfstelligen Autorenhonorare an. Layout und Lektorat macht gratis die KI, wenn überhaupt. Die Kosten für den Eintrag in das Verzeichnis lieferbarer Bücher und eine ISBN fallen kaum ins Gewicht. Und nur bei einer Bestellung werden die Bücher durch Amazon gedruckt – oder sie bleiben reine E-Books.

Für Amazon ist das ebenso attraktiv. Denn der Onlineriese verdient nicht nur an der grob 30-prozentigen Handelsspanne, sondern auch an Druck und Logistik für die bei Kindle Publishing herausgebrachten Titel. Das summiert sich bei einem 20-Euro-Buch auf ein weiteres Viertel des Preises. Floppt ein Buch, trägt Amazon anders als bei Verlagsbüchern nicht mal ein Lagerrisiko.

Im Schrottbuchrausch

Zahl der monatlich bei Amazon neu veröffentlichten Bücher in der Kategorie Ratgeber



1| Nur Unterkategorie Persönlichkeitsentwicklung. Quelle: K-lytics

Grafik: **manager magazin**

Je schlechter, desto sicherer

In immer mehr Genres tauchen deshalb Fakebücher auf – selbst für Bücher, die noch nicht einmal auf dem Markt sind, werden schon Nachahmerprodukte vorbereitet. „Woher kommt das? Irgendwer scheint ja die Ankündigungen der Verlage zu scannen“, mutmaßt **Michael Schickerling** (59), der die Von-Matt-Kopien für den zu Ullstein gehörenden Econ-Verlag begutachtet hat und sich seit drei Jahren mit KI-Büchern beschäftigt – „weil ich wissen will, wo der Feind steht“.

Wer mutmaßlich hinter der Masche steckt? „Wenn wir das wüssten!“, sagt **Christian Sprang** (63), Jurist beim Börsenverein des deutschen Buchhandels. Autorennamen sind ausgedacht, die Impressumspflicht ignorieren die Anbieter, Verlage gibt es nicht.

Einschlägig befasste Juristen können bei Amazon zwar eine Kontaktadresse abfragen, „aber dann landet man zum Beispiel bei Ahmed aus Agadir. Den hatten wir wirklich schon. Der hat mit dem Buch natürlich im Zweifel nichts zu tun, und die Spur führt auch nicht weiter“, sagt Sprang. „Weiter käme man mit einem staatsanwaltschaftlichen Auskunftsverlangen, bei dem Amazon die Kontaktdaten für die Abrechnungen herausgeben müsste.“

Allein: Ein Rechtsverstoß liegt in der Regel gar nicht vor. „Ein Buch von einer KI schreiben zu lassen, ist erst mal nicht verboten“, sagt Verlagsberater Schickerling. „Auch kein Buch zu einem populären Thema und auch kein schlechtes Buch.“

Paradoxerweise schützt gerade die unterirdische Qualität die Anbieter. Für Urheber- und Persönlichkeitsrechtsverletzungen sind sie zu wolkig formuliert, bei strafrechtlich relevantem Betrug ist die Beweisführung kompliziert. „Ich bin der, der die Botschaft überbringen muss, dass man meistens gar nichts machen kann“, sagt Jurist Sprang.

Unter Verlagen wird derweil als Hoffnungswert das Gerücht herumgereicht, dass Amazon zumindest eine Kennzeichnung von KI-generierten Büchern prüfen soll. Wer dort einen Titel hochlädt, muss seit Längerem angeben, ob das Buch mithilfe von KI entstanden ist. Bisher bleibt die Info aber unter Verschluss.

Amazon lehnt eine Gesprächsanfrage ab und bestätigt nur, die „schnelle Entwicklung generativer KI-Tools" zu bewerten. „Unsere Prozesse und Richtlinien entwickeln sich mit den Veränderungen im Verlagswesen."

Schon seit den 2000ern bietet der Konzern das Publizieren im Selbstverlag an. Autorinnen und Autoren profitierten, aber schon früh sorgten hastig zusammengegoogelte und aus Wikipedia-Einträgen kopierte Passagen für eine erste Welle von Billigbüchern auf dem Ratgebermarkt.

Verglichen mit der jüngsten Entwicklung war das nur ein Vorspiel: Wie groß die Bedrohung werden könnte, zeigte sich vergangenen Sommer in London, in der Queen Elizabeth Hall. Im Veranstaltungszentrum zwischen Waterloo Station und Themse waren knapp 1000 Autorinnen und Autoren zum größten europäischen Selbstverlagskongress Self Publishing Show zusammengekommen.

Der aus der Schweiz angereiste **Alexander Niehues** (54), Szenename Alex Newton, präsentierte auf großer Bühne die Datenanalysen seiner E-Book-Marktforschungsfirma K-lytics, die Verkaufsränge und Bücherangebote bei Kindle auswertet. Ein Diagramm sorgte für gereckte Handys: Es zeigte die Zahl der monatlich im Selbstverlag bei Kindle veröffentlichten englischsprachigen Selbstoptimierungsratgeber, „gestiegen um den Faktor 25, seit generative KI flächendeckend verfügbar ist", erinnert sich Frechverlag-Geschäftsführer Zirn, der damals im Saal war. Ein Extrem-

wert (siehe Grafik links unten) – aber in fast allen Kategorien hat sich das Angebot seitdem vervielfacht.

Selbst Amazon ist machtlos

Niehues selbst betrachtet die Entwicklung mit Befremden. „Vor zehn Jahren gab es 2,5 Millionen englische Kindle-Bücher, heute sind es 12 bis 14 Millionen", sagt er, viele davon für die Tonne. „Seit ungefähr fünf Jahren gilt bei Kindle ‚pay to play'. Nur wer bei Amazon Werbeplatz bucht, wird noch wahrgenommen." Das könnten sich Schrottbuchanbieter bisher kaum leisten. Und lebten so oft von den Brosamen aus ein paar Zufallskäufen.

Niehues sagt: „Das wirkliche Thema ist: Wie wird Entertainment in fünf Jahren produziert?" Am 1. April 2024 hatte er einen Scherz veröffentlicht, der die Szene damals aufschreckte: ein vermeintliches Produkt namens „Amazon Weaver", das Kindle-Kunden ermögliche, sich spontan für denselben Abend ein individuelles Buch schreiben zu lassen, mit Handlung in einer Wunschregion, Wunschnamen von Protagonisten und für die individuelle Stimmung entworfenem Plot.

Fiktion. Aber klar ist: Schon heute kann kein Verlag oder Autor so schnell auf Trends reagieren wie die KI-Prompter, die unbegrenzt viele Bücher auf den Markt werfen. Der in den USA lebende **Christian Mikkelsen**, der luftige Onlinecoachings für hoffnungsfrohe Amazon-Autoren anbietet, propagiert bereits: „Was einst der schwierigste Teil war – nämlich das Buch zu erstellen, das man bei Amazon hochladen kann –, ist jetzt der einfachste."

Die Verlage stehen ratlos vor der Entwicklung. Gegen Amazon kämpfe man „mit dem Rücken zur Wand", sagt stellvertretend für die Branche Frechverlag-Geschäftsführer Zirn.

Doch selbst die Möglichkeiten des Riesen sind eingeschränkter, als viele ahnen. „Amazon steckt in der Klemme", mutmaßt Buchhandelsjurist Sprang. Der Marktplatz ist durch die europäische E-Commerce-Richtlinie so lange von der Haftung für Inhalte befreit, wie er als neutraler Mittler durch „technisches Verbreiten" alle verfügbaren Bücher anbietet. Das Privileg geriete in Gefahr, begänne Amazon auszulisten, von Kartellklagen abgesehen. „Eine Zwickmühle", sagt Sprang.

Jean-Remy von Matt kann derweil noch einiges über sein Leben lernen. So schreibt Steffen A. Ethan in „Die wahre Geschichte: Jean-Remy von Matt", die berühmte Carpe-Vitam-Uhr in der Berliner Wohnung des Werbers zähle nicht etwa seine eigene voraussichtliche Restlebenszeit sekundengenau rückwärts, sondern die eines sehr guten Bekannten.

Eine spektakuläre Recherche liegt dem allerdings nicht zugrunde. Die KI verwechselt von Matts Namen im gesamten letzten Drittel des Buchs einfach konsequent mit dem seines einstigen Mitgründers **Holger Jung** (72). ◣ *Henning Hinze*

„Crazy KI-Trittbrettfahrer": Werber und (echter) Buchautor **Jean-Remy von Matt**



Fotos: Privat, Urban Zintel / DER SPIEGEL


1

DEUTSCHER ANGRIFF AUF DEN INDEX-RIESEN MSCI



Der ETF-Boom hat Börsenbarometer wie den MSCI World zu begehrten Anlageobjekten gemacht. Die großen *Indexanbieter* verdienen daran glänzend. Der kleine Wettbewerber Solactive aus Frankfurt mischt ihr Oligopol auf – und sieht Nullgebührenfonds als Modell der Zukunft.

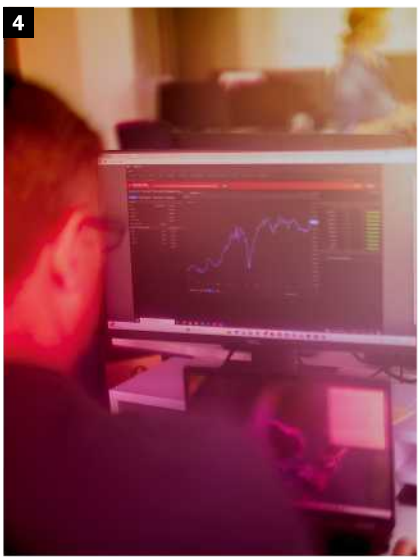
SPEZIAL FINANZEN

DIE INDEX-REVOLUZZER

Der ETF-Siegeszug hat einen heimlichen Gewinner: große Indexanbieter. Ihre Marktmacht will ein deutscher Rivale brechen – Anleger würden profitieren.







Von seinem Büro im 17. Stock hat **Steffen Scheuble** (46) einen wunderbaren Blick auf die Bankentürme im Frankfurter Westend. Er selbst sitzt mit seiner Firma Solactive im Kastor Tower nahe dem Messegelände im Gallus. Ein glamourfreier Stadtteil, historisch als hartes Arbeiterpflaster bekannt. Scheuble schaut hinüber zum Bankenviertel. Es ist ein sonniger Oktobertag, die Skyline „Mainhattans“ funkelt im gleißenden Licht. Er hält kurz inne und rechtfertigt dann seinen Standort: „Wir fühlen uns hier genauso wohl.“

Ein paar Rechner, ein gutes Netzwerk und einige Mathematiker. Viel mehr braucht Scheuble nicht zum Glück. Er erstellt und verkauft die statistischen Orientierungsmarken für die Fondsindustrie: jene Indizes, an die sich passiv investierende ETFs möglichst eng anschmiegen und die von den aktiv handelnden Portfoliomanagern als Vergleichsmaßstab für ihre Performance herangezogen werden. Die Indexschmieden arbeiten als Zulieferer der Finanzbranche unauffällig, aber äußerst profitabel – für die Nutzung ihrer Kursbarometer stellen sie Fondsanbietern hohe Lizenzgebühren in Rechnung. Still und leise hat sich Solactive in diesem Geschäft vom Nischenplayer zum Stachel im Fleisch der drei Marktführer gewandelt: MSCI, S&P und FTSE. Die residieren nicht am Main, sondern in den Finanzzentren New York und London.

Scheuble wird die Marktmacht des angelsächsischen Triumvirats so schnell nicht brechen können, aber er rüttelt zumindest daran. Dafür setzt er auf eine Art Generikamodell: „Wir sind deutlich günstiger“, erklärt der Gründer und CEO von Solactive. Als bloßer Discounter will er sich allerdings nicht verstanden wissen. Sein Unternehmen, das täglich über 40.000 Indizes und Datenpunkte berechnet, die als Benchmark für ETFs und andere Finanzvehikel benötigt werden, buhle nicht nur mit billigeren Preisen, sondern auch mit maßgeschneiderten und flexibleren Angeboten um Kunden. Solactive setzt dabei auf das Label „Made in Germany“, verspricht deutsche Ingenieurskunst („Ger- ➤

1 Der Schwabe vom Main: **Steffen Scheuble** spart sich die Suite in New York

2 Mit voller Rechenpower: Arbeitsplatz im Hauptquartier von Solactive

3 Das Westend im Blick: Solactive residiert bewusst abseits des Frankfurter Bankenviertels

4 Index-Engineering made in Germany: Benchmark-Bauer bei Solactive

Fotos: Katrin Binner / manager magazin

man Index Engineering“) – zum Nice Price.

Warum das für private Anlegerinnen und Anleger wichtig ist? Der Konkurrenzkampf in der Zulieferbranche hat direkte Folgen für die Kosten ihrer Investments. Je weniger Geld Fondsanbieter für Lizenzen und Marktdaten an Indexprovider abdrücken müssen, desto günstiger können sie Investoren ihre Produkte verkaufen – deren Rendite fällt bei niedrigeren Gebühren entsprechend höher aus. Finanzexperten gehen davon aus, dass mehr Wettbewerb unter Indexanbietern die Kosten der Kunden massiv reduzieren könnte. Scheuble sinniert bereits über einen Durchmarsch von Nullgebührenfonds, wohl wissend, wie mächtig seine Gegner auf dem Weg dahin sind.

Milliarden für Lizenzgebühren

Dax, EuroStoxx, Dow Jones, S&P 500: Das waren einst nur schnöde Kursanzeiger, abstrakte Fenster zum Aktienmarkt. Durch den Siegeszug der passiven Fonds, deren Portfolios jeweils einen Index nachbilden und nicht aktiv von Managern gesteuert werden, wurden die Barometer selbst zu einer gefragten Ware. Auf ihnen basieren heute unzählige ETFs, die Indizes sind allgegenwärtig im weltweiten Fondsgeschäft.

Die Provider erhalten dafür Milliarden an Lizenzgebühren. Der prominenteste Index hierzulande ist der MSCI World, der Liebling der deutschen ETF-Sparer: Jede größere Fondsgesellschaft hat einen Flaggschiff-ETF, der ihn nachbildet. Bei iShares ist allein der in Europa angebotene Core MSCI World ETF über 112 Milliarden Euro schwer. Die Bereitstellung des Barometers ist eine Goldgrube für den Finanzkonzern MSCI, dem die begehrte Marke gehört.

„Eine Rekordsumme von 6,4 Billionen Dollar an verwaltetem Vermögen ist über ETFs und andere Finanzprodukte an unsere Indizes gekoppelt“, prahlte MSCI-CEO **Henry Fernandez** (66) bei der Vorlage des jüngsten Finanzberichts. Seine Büroadresse ist etwas illustrer als die von Scheuble: 7 World Trade Center, New York City. Im Geschäftssitz im 49. Stock des Glastempels liegen einem die Wahrzeichen Lower Manhattans zu Füßen; der Ausblick reicht von der 9/11-Gedenkstätte Ground Zero über den Battery Park an der Südspitze der City bis hin zu den Konturen der Freiheitsstatue im Hudson River. Top of the World.

Diese Maxime gilt auch fürs Geschäft. Fernandez scheffelt Gewinne, von denen Scheuble nur träumen kann. In den ersten neun Monaten 2025 fuhr er mit MSCI ein operatives Ergebnis von gut 1,2 Milliarden Dollar ein, rund 11 Prozent mehr als im Vorjahreszeitraum. Dabei erzielen die New Yorker eine Profitabilität, wie man sie sonst höchstens aus der Techbranche kennt. Die Gewinnmarge beträgt in der Indexsparte, dem Kerngeschäft, deutlich über 75 Prozent. Fernandez bezeichnet das Geschäftsmodell als „wetterfest“; für die Investmentbranche seien die MSCI-Indizes elementar wichtig, um Kapital anzuziehen.

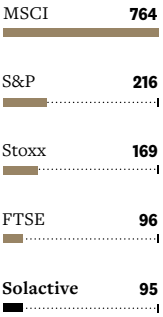
Der Indexriese habe eine „Lizenz zum Gelddrucken“, urteilt Analyst **Nick Cummings** von der Research-Plattform Intelligent Investors. Netzwerkeffekte und ein exklusiver Datenschatz sorgten für minimale Konkurrenz, für Fondsmanager seien Indexwechsel zudem umständlich. Das Ergebnis sei hohe Kundenbindung, über 95 Prozent hielten MSCI die Treue; Abwanderungen gebe es nur, wenn Fonds schließen. Das Unternehmen habe sich „gemütlich“ im Oligopol eingerichtet. Bei der enormen Marge kommen die beiden anderen Großen nicht mit, aber auch S&P und FTSE Russell sind mit Gewinnspannen von über 60 Prozent hochprofitabel.

Wegen der lästigen Gebühren sind viele Fondsgesellschaften den Index- und Marktdatenanbietern in herzlicher Abneigung verbunden. Deutschlands oberster Branchenlobbyist gerät bei dem Thema jedenfalls in Wallung. **Thomas Richter** (59), Hauptgeschäftsführer des Fondsverbands BVI, sieht einen Fall für die Kartellbehörden und behauptet: „Die Marktbeherrschung der großen Indexanbieter verhindert den fairen Wettbewerb mit kleineren Anbietern zum Beispiel aus der EU.“

Fondsgesellschaften seien gesetzlich verpflichtet, Benchmarks von Drittanbietern wie MSCI zu verwenden. „Das verschärft die Marktmacht und führt zu teilweise explodierenden Preisen – die steigenden Kosten schmälern die Rendite“, sagt Richter. Letztlich trage der Fondssparer die Last. Der BVI hat die Debatte um faire Preise bereits mit einer Lobbykampagne in Brüssel angestoßen. Die Sache liegt zunächst im Ressort von **Maria Luís Albuquerque**

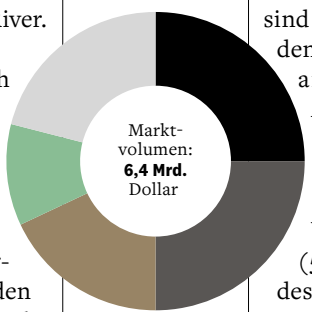
Die kleinen Deutschen

Führende Aktienindexanbieter nach Anzahl der replizierenden, in Europa zugelassenen ETFs



Die Indexriesen und der Rest

Marktanteile nach Umsatz, 2024, in Prozent



25 MSCI
25 S&P
18 FTSE
11 Nasdaq
21 Sonstige[1]

1| U. a. ISS Stoxx, Bloomberg, ICE, Morningstar und Solactive.
Quelle: JustETF; Burton-Taylor
Grafik: **manager magazin**

„EINE LIZENZ ZUM GELDDRUCKEN.“

Nick Cummings, Analyst bei Intelligent Investors, über das Indexgeschäft von MSCI

(58), der EU-Kommissarin für Finanzdienstleistungen und für die Spar- und Investitionsunion. Der Fondsverband fordert ein EU-Gesetz („Data Vendor Act"), um der Dominanz der großen Indexprovider entgegenzuwirken. Aber der Weg dahin sei lang, räumt Richter ein.

Was einst als kleine Zahlenhuberei begann, hat sich längst zum Big Business entwickelt: Am 3. Juli 1884 führte der US-Journalist und Finanzexperte **Charles Dow** (1851–1902) mit dem Dow Jones Railroad Average den weltweit ersten Aktienindex ein. Das Marktbarometer, das aus nur elf Werten bestand – neun Eisenbahngesellschaften, ein Schifffahrts- und ein Telegrafenunternehmen –, veröffentlichte er im „Customers' Afternoon Letter". Später entstand daraus das „Wall Street Journal".

Heute liefern die Indexanbieter kritische Infrastruktur für die Finanzmärkte. ETFs und aktive Portfoliomanager brauchen die Indizes zwingend als Referenzwert für ihre Anlagestrategien. Während die Finanzbranche sonst von gnadenlosem Kostendruck und Preiskampf geprägt ist, zählen Dienstleister wie MSCI zu den wenigen, die noch richtig abkassieren können.

Solactive wächst rasant

Laut dem „Index Industry Benchmark Report" des Analysehauses Burton-Taylor steigerten die Indexprovider ihre Erlöse 2024 gegenüber dem Vorjahr um 12,8 Prozent auf 6,4 Milliarden Dollar. Zum Vergleich: 2018 lag das Volumen noch bei 3,4 Milliarden. Die Big Three halten das Geschäft fest in ihren Händen: MSCI und S&P haben laut Studie jeweils rund 25 Prozent Marktanteil, dahinter folgt LSEG, der Mutterkonzern von FTSE Russell, mit 18 Prozent. Den Rest teilen sich kleinere Wettbewerber; zuvorderst Nasdaq, dahinter unter anderem der zur Deutschen Börse gehörende Anbieter ISS Stoxx mit Marken wie Dax und EuroStoxx sowie Morningstar, Bloomberg – und eben Solactive.



Kostendrücker: MSCI-basierte ETFs sind **Steffen Scheuble** zu teuer



Trophäendepot: In Solactives Vitrine stapeln sich die Auszeichnungen

Gekoppelt an Solactive-Indizes waren Ende 2024 ETFs im Volumen von rund 140 Milliarden Dollar. Im Vergleich zu den Branchenführern sind die Frankfurter damit ein Zwerg. Aber sie holen rasch auf: Mit einer durchschnittlichen annualisierten Wachstumsrate von knapp 21 Prozent zählten sie in den vergangenen fünf Jahren laut Burton-Taylors Studie zu den am schnellsten wachsenden Anbietern. Dass Solactive dermaßen expandiert, ist auch deshalb beachtlich, weil das Unternehmen im Gegensatz zu den meisten Konkurrenten auf ein Flat-Fee-Modell setzt, also eine Pauschale für die Indexnutzung erhebt. Da Solactive Lizenzgebühren unabhängig vom verwalteten Vermögen berechnet, werden die Erlöse in Bullenmärkten nicht durch steigende Assetvolumina beflügelt.

Steffen Scheuble will zu seinen Zahlen nichts Konkretes sagen. Nur so viel: Solactive habe im Indexgeschäft „kritische Größe" erreicht. Soll heißen: Die ➤

Fotos: Katrin Binner / manager magazin

Frankfurter sitzen der Konkurrenz beharrlich im Nacken und sehen sich selbst nicht als Übernahmekandidat. Kampfansagen vermeidet der CEO, er formuliert es lieber so: „Die Großen würden es wahrscheinlich begrüßen, wenn es uns nicht gäbe."

Solactive schiebt sich kontinuierlich vor, man bekommt davon aber nicht viel mit, denn Publicity liegt Scheuble nicht. Es ist schwer, ihn zu fassen zu bekommen, er ist ständig unterwegs, grüßt heute aus Kalifornien, morgen aus Tokio, übermorgen aus Kanada. „Ich bin immer viel auf Reisen, um Kunden zu besuchen", entschuldigt er sich. Nach ein paar Wochen klappt es dann doch mal mit einem Treffen im Gallus.

Zu Besuch in der Indexschmiede

Bei den Frankfurter Index-Ingenieuren sieht es aus wie bei diesem einen Bekannten, der fünf Jahre nach seinem Umzug immer noch nicht richtig eingerichtet ist. Das Hauptquartier erstreckt sich über zwei Stockwerke, alles wirkt etwas provisorisch und steril; Handelssaal-Vibes, aber auch ein paar Elemente aus dem Start-up-Katalog: Leuchtschrift, Dartscheibe, Pingpongplatte, Tischfußball. Im Eingangsbereich steht ein gläserner Trophäenschrank; Scheuble sammelt „Index Provider of the Year"-Auszeichnungen wie sein Lieblingsverein Bayern München Bundesliga-Meisterschalen.

Die schmucklose Einrichtung kommt nicht von ungefähr. Bei Solactive gehört Sparsamkeit zum Geschäftsprinzip. Der Chef, im Businessanzug und mit zurückgegeltem Haar, ist geboren in Leonberg bei Stuttgart, verbindet häufige Anglizismen mit schwäbischem Akzent. „Ich brauche kein Office in Downtown New York", stellt er gleich zu Beginn des Besuchs klar. Im Frankfurter Bankeroutfit lebt der Schaffe-schaffe-Spirit of Baden-Württemberg: Scheuble pocht auf strikte Kostendisziplin, steckt, so erzählt er das jedenfalls, jeden verdienten Euro sofort wieder ins Unternehmen. MSCI-ETFs würde er selbst nicht kaufen – zu teuer.

Der frühere Deutschbanker (bis 2006 im Derivatebereich) gründete sein Unternehmen 2007 unter dem Namen Structured Solutions. Zunächst spezialisierte er sich auf Investmentzertifikate, doch der Zeitpunkt war nicht sehr glücklich: Wenig später brach die große Finanzkrise herein. Trotzdem entwickelte sich die Firma, die er 2013 in Solactive umbenannte, zur Erfolgsstory. „Wir sind von Anfang an mit zweistelligen Raten pro Jahr gewachsen", erzählt Scheuble.

Mittlerweile beschäftigt er über 350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, hat Büros in Toronto, Hongkong, Amsterdam, Berlin und Dresden. Gemessen an der Anzahl von ETFs ist Solactive bereits die weltweite Nummer fünf im Indexgeschäft. Bei der Betrachtung nach Assetvolumen liegen die Frankfurter deutlich weiter hinten. Scheuble sieht aber die Weichen gestellt, um das Wachstum in den kommenden Jahren noch einmal kräftig zu beschleunigen. Sein Ziel: Eines Tages soll ein Index von Solactive als das zentrale Marktbarometer für deutsche Bluechips den Dax in den Börsennews vor der „Tagesschau" verdrängen.

Sollte ihm das je gelingen, hätten auch viele andere etwas zu feiern. Die Fondsbranche ächzt wegen des Trends zu billigen ETFs unter einem gnadenlosen Preiskampf. Laut der „European Fund Fee Study 2025" des Analysehauses Morningstar Research sind die durchschnittlichen Fondskosten in den vergangenen zehn Jahren für die Anleger von 1,36 Prozent auf 1,11 Prozent gesunken. Was die Investoren freut, fehlt in der Kasse der Fondsunternehmen. Die Analyse zeigt: Vor allem der US-Discounter Vanguard forciert den Preislimbo; zuletzt verlangte er für seine Fonds in Europa durchschnittlich Gebühren von gerade noch 0,14 Prozent.

Wo die Margen der Fondswirtschaft dahinschmelzen, rücken die Kosten für die Indexnutzung in den Fokus. Eine 2023 im Fachblatt „Journal of Financial Economics" veröffentlichte Studie ergab, dass die Indexlieferanten bei den Lizenzgebühren, die sie den ETF-Anbietern berechnen, im Schnitt einen Aufschlag von 60 Prozent auf ihre eigenen Kosten erheben. Diese Gebühren würden dann an die Endkun- ➤

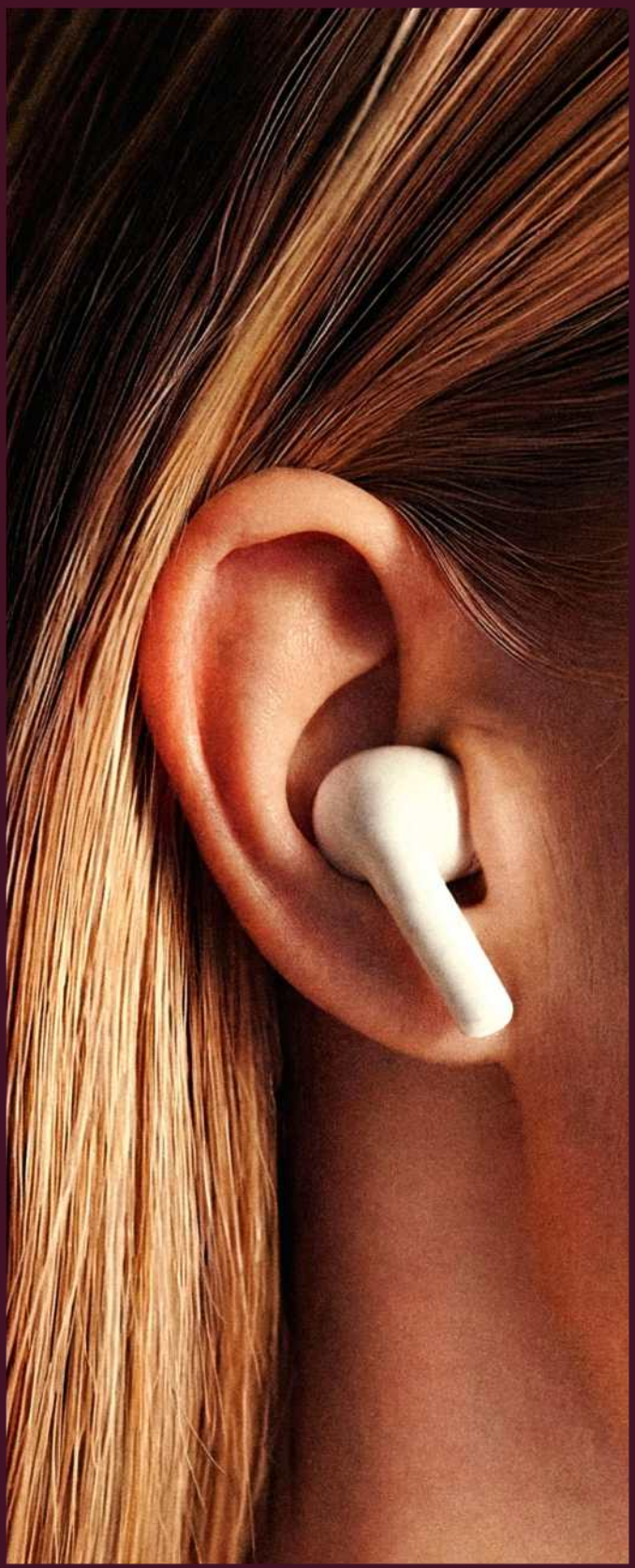




Hoffnung der Fondsanbieter: EU-Kommissarin **Maria Luís Albuquerque** könnte das Indexgeschäft aufmischen

Der Mann mit den Monstermargen: MSCI-CEO **Henry Fernandez** (hier ausnahmsweise vor der Skyline Singapurs und nicht in New York)

Fotos: Wiktor Dabkowski / ZUMA / ddp images, Newscom / Singapore Press Holdings / IMAGO



Noise Cancelling für Ihr Vermögen

Blenden Sie das Börsenrauschen aus.

Leise, sicher, konstant: Seit acht Jahren erzielt unser Wealth Management marktführende Renditen.

Für anspruchsvolle Anleger ab 100.000 Euro.
Mehr erfahren: liqid.de

Kapitalanlagen bergen Risiken. Historische Wertentwicklungen sind kein Indikator für zukünftige Wertentwicklungen. Rendite gemessen an führenden Platzierungen im firstfive Ranking deutscher Vermögensverwalter seit 2017. Weitere Infos zu den Platzierungen unter liqid.de/awards.

LIQID



Verärgerter Fondslobbyist: BVI-Chef **Thomas Richter** sieht im Oligopol der Indexriesen einen Fall für die Kartellwächter

den durchgereicht. Wie der BVI sehen die Forscher das Problem in der Dominanz weniger Akteure. „Ein verbesserter Wettbewerb zwischen Indexanbietern könnte die ETF-Kostenquoten um bis zu 30 Prozent reduzieren", lautet ihr Fazit.

Next Level: gebührenfreie ETFs

Solactive dürfte aufgrund des Pauschalgebührenmodells weit weniger profitabel sein als die Marktführer um MSCI; Experten gehen von Gewinnmargen zwischen 10 und 15 Prozent aus. Steffen Scheuble ist fest davon überzeugt, dass es seine Schleuderpreise Assetmanagern ermöglichen, deutlich günstigere Produkte zu offerieren.

Es gibt sogar schon einen sogenannten Zero-Fee-ETF auf einen Index aus seinem Hause: Der „BNY Mellon US Large Cap Core Equity" folgt der Wertentwicklung der 500 größten US-Aktien und nutzt dafür eine Solactive-Low-Cost-Imitation des S&P 500. Die Kostenquote für die Anleger beträgt 0,0 Prozent.

Wie die Fondsgesellschaft damit noch Geld verdient? Gar nicht. Trotzdem hält Scheuble Nullgebühren-ETFs für ein Modell der Zukunft. Die Kosten für die Fondsanbieter dürften mit der Zeit weiter sinken. Zudem könnten diese durch Wertpapierleihe ein wenig dazuverdienen: ETFs überlassen ihre Aktien dabei gegen Gebühr zeitweise anderen professionellen Investoren wie Hedgefonds.

Es gehe auch darum, so Scheuble, Daten für die Kundenbindung zu erhalten, Cross-Selling-Potenziale zu erschließen und Marketing zu betreiben. „Ich bringe ein kostenfreies Produkt raus, mache mich dadurch bekannt und verdiene dann rechts und links Geld – auch das ist eine Strategie." Er vergleicht diesen Ansatz mit den Gratis-Apps von Big-Tech-Konzernen; ähnlich sei etwa Facebook einst groß geworden. Eines sei allerdings auch klar: Solche Modelle basierten bei ETFs auf Masse. „Das können nur die ganz Großen hinbekommen."

In den USA ist man von dieser neuen Welt der ultrabilligen Fonds nicht mehr weit entfernt. Das führende ETF-Trio – BlackRock, Vanguard, State Street – verlangt für seine günstigsten Produkte nur noch Gebühren von unter 0,1 Prozent.

Aber warum wechseln nicht einfach alle Fondsanbieter zu Solactive, wo dieser Zulieferer doch so viel preiswerter ist? Ein Faktor sind die Wechselkosten; wer seine Produktlinien einmal auf einen bestimmten Index ausgerichtet hat, schreckt vor dem administrativen Aufwand häufig zurück. Eine unangenehme Wahrheit jenseits aller Oligopol-Vorwürfe gibt es aber auch noch.

Fondsvertrieb und Anleger wollen offenbar lieber die bekannten Namen. Auch Solactive-Chef Scheuble erkennt an: „MSCI ist die stärkste Indexmarke in der Welt, der Goldstandard im Geschäft." Mit der Zeit könne sich das aber ändern. Und schon jetzt gelte: „Wenn jemand sagt, die Brand ist für mich weniger wichtig, dann gibt es hier die deutlich kostengünstigere Alternative."

Als Retter der gebeutelten Fondsbranche versteht Scheuble sich jedoch nicht. Auch Vergleiche mit dem legendären Vanguard-Gründer **John Bogle** (†), der es zu seiner Mission machte, die Gebühren für die Anleger zu senken, weist er zurück. „Wir wollen Geld verdienen." Für ihn selbst hat sich der Aufstieg seiner Firma schon gelohnt. Zur Bewertung von Solactive will er zwar partout nichts sagen, nach Informationen des manager magazins wurde sein Unternehmen aber bereits 2020, als nach Goldman Sachs mit Summit Partners ein weiterer Investor an Bord kam, auf mindestens 400 Millionen Euro taxiert. Scheuble hält 78 Prozent an Solactive. Das würde bei aller schwäbischen Enthaltsamkeit für eine ganze Menge billiger ETFs reichen. ◣ *Hannes Breustedt*

„DIE MARKTBEHERRSCHUNG DER GROSSEN VERHINDERT EINEN FAIREN WETTBEWERB."

Thomas Richter, BVI

Foto: Stefan Gröpper

ANZEIGE

Widerstandsfähigkeit fängt mit der Wahl des richtigen Partners an.

Resilienzlösungen für Unternehmen.



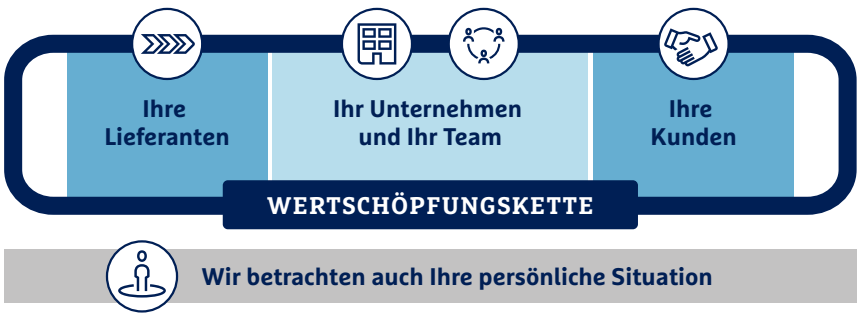
„Gefühlt kommt ja alle Monate eine neue Krise dazu, die wir meistern müssen. Da ist es wichtig, resilient zu bleiben.“

Marc Pröchel, Geschäftsführer Pröchel Fenster + Fassade

Fachkräftemangel, Cyberkriminalität und Klimawandel – der Mittelstand steht vor großen Herausforderungen.

Die Zeiten sind turbulent, die Krise ist das neue Normal. Für Unternehmen ist es jetzt wichtiger denn je, innovative Lösungen für aktuelle Themen zu finden und sich widerstandsfähig aufzustellen. Die individuelle Beratung der R+V zielt genau darauf ab.

Eine strukturierte Analyse und Bewertung der Risiko- und Vorsorgesituation entlang der Wertschöpfungskette sorgt für Transparenz.



Attraktive R+V-Lösungen tragen dazu bei, Unternehmen gut vorzubereiten und zu schützen. Auch im Schadensfall ist die R+V da und hilft, schnell richtig zu reagieren und erfolgreich zu regenerieren.

Denn das stärkt die unternehmerische Resilienz.

Jetzt mehr zum Thema erfahren und das Praxis-Handbuch Resilienz runterladen:

resilienz.ruv.de



R+V

Du bist nicht allein.

PARTNERSCHAFT FÜR DEN ERFOLG

Veränderungen managen. Gemeinsam stark bleiben.

resilienz.ruv.de

Die Versicherung in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken

MAGISCHES VIERECK



Henrik Müller ist Autor zahlreicher Bücher zu wirtschafts- und währungspolitischen Themen und Professor für wirtschaftspolitischen Journalismus an der Technischen Universität Dortmund.

Rente mit 74

Während Europa in weiten Teilen stagniert, wird Dänemarks Arbeitsmarkt- und Innovationspolitik zum Vorbild, gerade für Deutschland.

Warum wachsen Volkswirtschaften? Flaut die Dynamik irgendwann unweigerlich ab? Und wie lässt sich Wachstum wieder ankurbeln?

Entscheidende Fragen, die sich rund um den Globus stellen, nicht nur im vormaligen deutschen Wirtschaftswunderland. Die Antworten darauf sind vielschichtiger, als es in politischen Debatten manchmal den Eindruck erweckt. Heiß diskutierte Einzelmaßnahmen – wie billiger Industriestrom oder weniger Sozialleistungen – werden nicht viel bewirken, wenn sie sich nicht zu einem sinnvollen Gesamtbild zusammenfügen. Es braucht eine kohärente Strategie, die direkt am wertschöpfenden Geschehen ansetzt, nämlich dort, wo der Keim für echtes Wachstum gelegt wird.

Vorbilder können helfen. Der Abgleich mit anderen Ländern und Weltregionen fokussiert den Blick. Dabei fällt auf, dass die EU längst nicht so integriert ist, wie sie sein sollte – und eine Stärkung der europäischen Strukturen enormen Schub entfachen könnte. **Mario Draghi** (78), der frühere Chef der Europäischen Zentralbank, hat dazu vor rund anderthalb Jahren einen großvolumigen Bericht vorgelegt. Darin vergleicht er die EU mit den USA und China. Ergebnis: In praktisch allen Bereichen fallen wir zurück. Ändern lasse sich das nur durch mehr Zentralisierung.

Aber Dynamik beginnt zu Hause. Natürlich ist der Draghi-Report in Brüssel zu einer Art Evangelium kondensiert worden. Es stimmt schon: Wir müssen die Bedingungen dafür schaffen, dass mehr von den Ersparnissen der Europäer in der EU investiert werden und nicht ins Ausland abfließen. Ein einheitlicher Kapitalmarkt wäre dafür eine Grundvoraussetzung. Und doch: Europa wird kaum aus seiner traurigen Lage herauskommen, wenn sich die einzelnen Nationen hinter dem Mehr-Europa-Mantra verstecken. Es muss schon jede ihren Beitrag leisten.

Bei der Suche nach Vorbildern fällt der Blick auf jene hoch entwickelten Länder, denen es gelungen ist, weiterhin Wohlstandszuwächse zu generieren. Davon gibt es nicht mehr viele. Seit der Pandemie ist Stagnation zur Norm geworden. Besonders beeindruckend ist die Performance Dänemarks (siehe Grafik). Eine der reichsten und stabilsten Volkswirtschaften der Welt schafft immer noch anständige Wachstumsraten. Wie machen die Dänen das?

Ähnlich wie die amerikanische Wirtschaft wird auch die dänische von innovativem geistigen Eigentum angetrieben. Amerikas Wachstum resultierte zuletzt fast ausschließlich aus dem Hype um künstliche Intelligenz und den dadurch ausgelösten gigantischen Investitionen in Rechenzentren und Energiesysteme. Im viel kleineren Dänemark hat die Pharmabranche in den vergangenen Jahren eine ähnliche Rolle gespielt. Dass die nationale Bruttowertschöpfung seit Anfang 2020 um 25 Prozent zugelegt hat, liegt zur Hälfte am Pharmaboom, wie der Internationale Währungsfonds (IWF) vorrechnet.

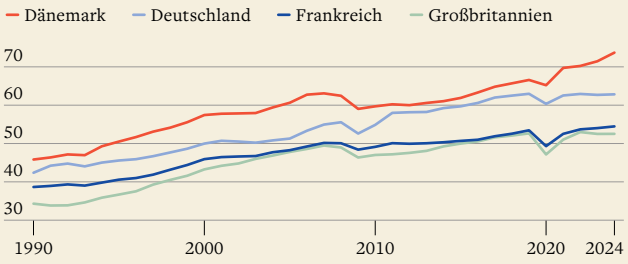
Im Zentrum dieses Aufschwungs steht das Unternehmen Novo Nordisk, dessen Abnehmspritze Ozempic/Wegovy sich zu einem Multimilliardenbooster entwickelt hat. Die Erlöse sind zwar inzwischen unter Druck, durch neue Konkurrenten und ein schwierigeres handelspolitisches Umfeld. Doch Dänemarks Wachstumsschub hält an. Auch 2026 ist mit einem Plus von 2,5 Prozent zu rechnen – mehr, als die USA schaffen, und weit oberhalb des Euro-Durchschnitts.

Es kommt noch besser: Anders als in praktisch allen anderen vergleichbaren Ländern sind Dänemarks Staatsschulden extrem niedrig, der Staat kämpft nicht mit ausufernden Defiziten, sondern fährt Überschüsse ein. Es herrscht Vollbeschäftigung bei niedriger Inflation. Ob Lebenszufriedenheit oder -erwartung, die Gleichmäßigkeit der Einkommensverteilung oder die Qualität der öffentlichen Leistungen – Dänemark gehört in internationalen Rankings stets zur Spitzengruppe. Das Vertrauen in die Institutionen und die Demokratie ist hoch.

Immigrationsskeptiker mögen auf die relativ restrik-

Danish Dynamite

Bruttoinlandsprodukt pro Kopf[1], in Tausend Dollar



1| In konstanten Preisen von 2021.
Quelle: Weltbank

Grafik: manager magazin

Fotos: PR, Charlotte de la Fuente / The New York Times / Redux / laif

tive Zuwanderungspolitik verweisen. Tatsächlich liegt der Anteil im Ausland Geborener an der Bevölkerung bei 12 Prozent, verglichen mit etwa 20 Prozent in Deutschland oder Schweden. Dieser Kurs mag dazu beigetragen haben, gesellschaftliche Spannungen zu dämpfen, was wiederum dem Aufstieg radikal rechter Parteien (wie in Deutschland) oder grassierender Gewaltkriminalität (wie in Schweden) entgegengewirkt hat. Aber solche Argumente gehen am eigentlichen Punkt vorbei.

Dänemarks Wirtschaftspolitik ist aus einem Guss. Seit Jahren schon. Sie zielt auf eine möglichst hohe Wertschöpfung bei relativer gesellschaftlicher Harmonie ab. Da Produktivitätszuwächse in reifen Volkswirtschaften nur noch durch Innovation entstehen, setzt das Land auf Bildung, Forschung, flexible Arbeits- und offene Gütermärkte. Das Sozialsystem ist komplett steuerfinanziert, was die Lohnkosten entlastet und die Arbeitsanreize stärkt.

Ganz anders als in Deutschland, wo hohe Sozialversicherungsbeiträge Arbeit eher unattraktiv machen. Die Unternehmenssteuersätze sind um rund ein Drittel niedriger als in Deutschland, die Strompreise um die Hälfte (auch weil sinnvollerweise keine Stromsteuer erhoben wird, die die klimapolitisch gewollte Elektrifizierung unnötig verteuert). Der Staat finanziert sich überwiegend durch die Einkommen- und Mehrwertsteuer. Das System ist auf Effizienz getrimmt, ohne den öffentlichen Teil herunterzusparen; die Staatsquote liegt auf deutschem Niveau.



Reich an Innovationen: Forschungszentrum von Novo Nordisk in Kalundborg

Auch in Dänemark altert die Gesellschaft rapide. Aber das Land hat sich darauf eingestellt: Das Renteneintrittsalter steigt mit der Lebenserwartung. Derzeit beginnt der Ruhestand mit 67. Langfristig wird das Rentenalter auf 74 Jahre steigen.

Dänemark ist ein hoffnungsvoller Fall. Das Land zeigt, wozu liberale Demokratien in der Lage sind, wenn es gelingt, einen vernunftbasierten gesellschaftlichen Konsens herzustellen.

Es ist denn auch kein Zufall, dass Dänemark vom Abnehmspritzentrend profitiert hat. Novo Nordisk, ein auf Stoffwechselerkrankungen wie Diabetes spezialisierter Konzern mit mehr als hundertjähriger Geschichte, hat den „Fat Shot“ (Donald Trump) vor einigen Jahren als Lifestyleprodukt erfunden. Der Boom hat eine breite Basis: Dänemarks hochproduktiver Dienstleistungssektor ist auf geistiges Eigentum spezialisiert und feiert damit im Außenhandel Erfolge. In den zurückliegenden Jahrzehnten profitierte das Land bereits von der Globalisierung, indem es in größerem Umfang Logistikservices exportierte, eine Spezialität des Großraums Kopenhagen.

Es stimmt schon: Dänemark ist wegen seiner geringen Größe (sechs Millionen Einwohner) ein überschaubares Beispiel. Große Volkswirtschaften sind ungleich komplexer. In kleinen Ländern zeichnen sich Effekte deutlicher ab. Tendenziell sind sie auch leichter zu regieren. Und doch eröffnet das nordische Beispiel eine optimistische Perspektive. Und zwar innerhalb der EU mit all ihrer Schwergängigkeit. Ja, das Land ist kein Euro-Mitglied; doch die Krone ist fest an den Euro gebunden, sodass die Zinsen praktisch identisch sind.

Die Dänen machen einfach mehr aus ihren Möglichkeiten – weil sie sich intensiver um ihre langfristigen Potenziale kümmern, während Deutschland, Frankreich und andere in fruchtlosen Verteilungsdebatten festhängen.

Um noch einmal auf die Eingangsfrage zurückzukommen: Warum wachsen Volkswirtschaften wie die dänische? Zunächst mal, weil sie es wollen – und deshalb die Weichen entsprechend stellen.

Joseph Nicéphore Niépce benötigte für seine Aufnahmen jedes Mal mehrere Tage. Mit einer Camera obscura, einer Art Dunkelkammer mit Zinnplatte, die als Vorläufer der Kamera eine sehr lange Belichtungszeit brauchte, machte der Tüftler 1826 das erste bekannte und noch erhaltene Foto: einen – eher schemenhaften – Schwarz-Weiß-Blick aus seinem Arbeitszimmer auf dem Gutshof Le Gras in der Bourgogne.

Heute schießt die Welt Millionen Fotos in jeder Minute. Nicht mehr das Wort beherrscht die Gesellschaft, sondern die Bilder schlagen alles, werden über Plattformen wie Instagram allgegenwärtig. Fotos sind Kult – und die Kunstfotografie versucht, der ständig steigenden Bilderflut ihre eigenen Kräfte entgegenzusetzen.

Kunstinteressierten und Investoren eröffnet die Fotografie mittlerweile einen einfachen und erschwinglichen Einstieg in den Kunstmarkt und die Szene ernsthafter Sammler. Mit einem guten Händchen lässt sich hier eine stimmige, umfangreiche und wirkungsvolle Sammlung aufbauen, die auch Wertsteigerungspotenzial hat. Es ist sogar noch möglich, dass man ein Meisterwerk erwerben kann – was bei Gemälden inzwischen fast ausgeschlossen ist. Eine sorgfältige Auswahl ist aber unabdingbar. Eine exklusiv für das manager magazin erstellte Analyse der Marktdaten seit 2006 zeigt, dass die letzte große Boomphase nun schon etliche Jahre zurückliegt.

In der jahrhundertealten Tradition des Kunstsammelns ist die Fotografie ein Newcomer. Die Adepten von Nicéphore Niépce nutzten seine Erfindung zunächst nur für Reklame, den Journalismus oder Familienporträts. Erst in den 70er- und frühen 80er-Jahren etablierte sie sich als Sammlerobjekt. Statt nur Nachrichten zu verbreiten oder ein Produkt zu bewerben, wurde das Foto zu einer Kunstform, einem Ausdrucksmittel für künstlerische Visionen.



Rencontres de la Photographie, die Mutter aller Fotofestivals, wurde 1970 im südfranzösischen Arles gegründet; die erste Fotografieauktion fand 1971 bei Sotheby's in London statt. Am Museum Ludwig in Köln wurden 1977 die Fotografischen Sammlungen eingerichtet. Die Düsseldorfer Kunstakademie berief ein Jahr zuvor ihren ersten Professor für Fotografie: **Bernd Becher** (†) wurde mit seiner Partnerin **Hilla** (†) zur prägenden Gestalt einer ganzen künstlerischen Schule.

Ein zweiter Boom setzte in den 90er-Jahren ein, als sich auch die Fachmesse Paris Photo etablierte. Sie ist heute der mit Abstand wichtigste Marktplatz für Fotografie, die jüngste Veranstaltung zählte 75.000 Besucher. Was in den Anfängen einmal als minderwertige Kunst oder bloß als wissenschaftliches Werkzeug betrachtet wurde, ist eine feste Größe geworden, in die auch zahlungskräftige Prominenz investiert: Popkönig **Elton John** (78) gehört ebenso zu den Sammlern von Fotokunst wie die Luxusmagnaten **Bernard Arnault** (76) und **François Pinault** (89) oder der milliardenschwere Musik- und Filmproduzent **David Geffen** (82). Eine der wichtigsten Sammlungen der Welt hat das Basler Ehepaar **Ruth** und **Peter Herzog** aufgebaut, das in den 70ern über einen Flohmarktfund zur Fotografie kam. Rund 500.000 Objekte hat ihre Fondation Herzog inzwischen zusammengetragen.

Ein spezialisiertes Fotoauktionshaus gibt es nicht. Die künstlerische Fotografie wird aber zum Teil auf besonderen Auktionen der marktführenden Häuser Christie's, Sotheby's und Phillips angeboten. Zwei Werke aus den Anfängen der Moderne haben so den Status von Trophäen erreicht, sie wurden zuletzt für mehr als 10 Millionen Dollar gekauft (siehe Tabelle Seite 102). Den Auktionsrekord für ein einzelnes Foto stellte im Mai 2022 „Le Violon ➤



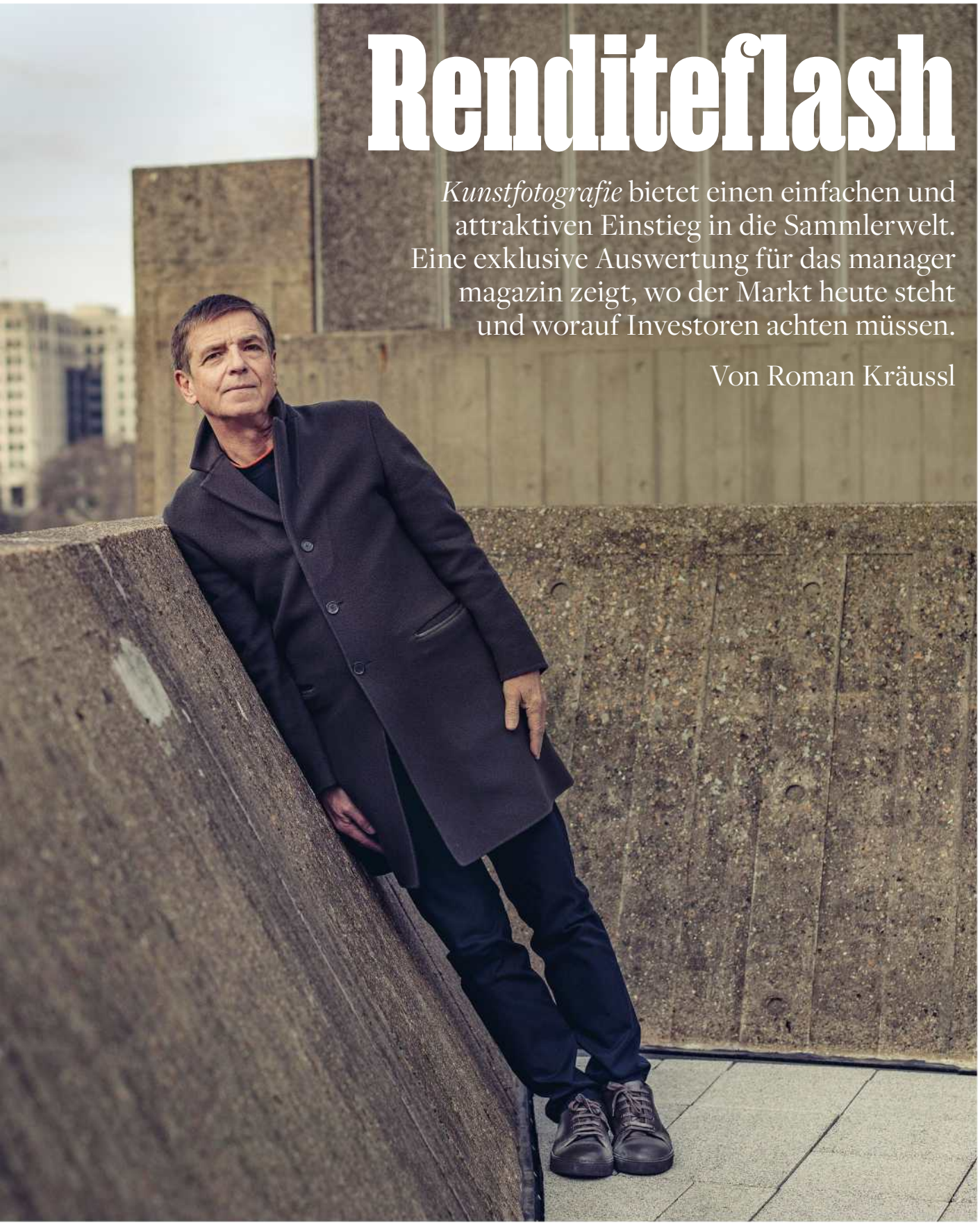
Der Begehrte: **Andreas Gursky** über den Dächern von London

Bei einer Phillips-Auktion in New York 2006 wurden vor Andreas Gurskys Foto „99 Cent II (Diptychon)" telefonische Gebote abgegeben (kl. Foto). Ein Jahr später kam das Werk zum Rekordpreis bei Sotheby's unter den Hammer.

Renditeflash

Kunstfotografie bietet einen einfachen und attraktiven Einstieg in die Sammlerwelt. Eine exklusive Auswertung für das manager magazin zeigt, wo der Markt heute steht und worauf Investoren achten müssen.

Von Roman Kräussl



Fotos: Tom Starkweather / Getty Images, Tom Jamieson / The New York Times / Redux / laif; Kunstwerk: 99 cent, © Andreas Gursky / Courtesy Sprüth Magers / VG Bild-Kunst, Bonn 2026

Die Meisterklasse

Rangliste der 30 umsatzstärksten Fotokünstler und Fotokünstlerinnen im Zeitraum 2006 bis 2025

Rang	Künstler(in)	Nationalität	Umsatz in Mio. Dollar	Anzahl der Verkäufe	Buy-in-Rate[1] in Prozent	Höchster Verkaufspreis in Tsd. Dollar	Titel des teuersten versteigerten Werkes	Verkaufsjahr
1	**Cindy Sherman (*1954)**	USA	142,6	1121	18,1	5773	Untitled Film Stills (1977)	2014
2	**Richard Prince (*1949)**	USA	132,5	518	26	3973	Spiritual America (1983)	2014
3	**Andreas Gursky (*1955)**	Deutschland	103,1	384	25	4339	Rhein II (1999)	2011
4	**Ansel Adams (1902–1984)**	USA	71,9	2630	15,5	988	The Tetons and the Snake River, Grand Teton National Park, Wyoming (1942)	2020
5	**Irving Penn (1917–2009)**	USA	67,8	1329	21,7	568	Ginkgo Leaves, New York (1990)	2025
6	**Hiroshi Sugimoto (*1948)**	Japan	64,4	1252	17,7	1888	Black Sea, Ozuluce/Yellow Sea, Cheju/Red Sea, Safaga (1991–92)	2007
7	**Man Ray (1890–1976)**	USA	57,4	1153	33,6	12.413	Le Violon d'Ingres (1924)	2022
8	**Gilbert & George (*1943, *1942)**	Großbritannien	45,3	192	21,6	3770	To Her Majesty (1973)	2008
9	**Helmut Newton (1920–2004)**	Deutschland	42,4	1365	23,3	2340	Big Nude III (1980)	2022
10	**Richard Avedon (1923–2004)**	USA	41,4	644	23	1815	Dovima with Elephants, Evening Dress by Dior, Cirque d'Hiver, Paris (1955)	2020
11	**Vik Muniz (*1961)**	Brasilien	40,4	987	26,8	293	The Sugar Children: Valentina, the Fastest; Jacynthe Loves Orange Juice (1996)	2015
12	**Thomas Struth (*1954)**	Deutschland	36,2	552	25,6	1810	Pantheon, Rome (1990)	2015
13	**Robert Mapplethorpe (1946–1989)**	USA	35,5	1402	19	726	Self-Portrait (1988)	2017
14	**Wolfgang Tillmans (*1968)**	Deutschland	30,6	675	13,3	784	Freischwimmer #84 (2004)	2017
15	**Edward Steichen (1879–1973)**	Luxemburg	30,6	514	34,2	11.840	The Flatiron (1904)	2022
16	**Gerhard Richter (*1932)**	Deutschland	29,9	815	14,2	633	Ema (Akt auf einer Treppe) (1992)	2022
17	**Diane Arbus (1923–1971)**	USA	29,3	770	24,4	1197	Identical twins, (Cathleen and Colleen), Roselle, New Jersey (1966)	2024
18	**Barbara Kruger (*1945)**	USA	25,7	128	8,6	1563	Untitled (My face is your fortune) (1982)	2022
19	**William Eggleston (*1939)**	USA	25,2	694	21,3	1875	Los Alamos (2002)	2025
20	**Robert Frank (1924–2019)**	Schweiz	24,8	663	34	953	Charleston S. C. (1955)	2023
21	**Henri Cartier-Bresson (1908–2004)**	Frankreich	23,4	2049	25	594	Derrière la Gare Saint-Lazare, Paris (1932)	2022
22	**Edward Weston (1886–1958)**	USA	22,1	1024	26,6	1609	Nude (1925)	2008
23	**Thomas Ruff (*1958)**	Deutschland	19,1	673	25,6	240	Jpeg pt01 (2006)	2017
24	**Peter Beard (1938–2020)**	USA	16,7	514	22,2	673	Orphan Cheetah Triptych (1968)	2017
25	**Andy Warhol (1928–1987)**	USA	16,6	1562	35,8	799	40 Photographs, 1980 (1980)	2012
26	**Alfred Stieglitz (1864–1946)**	USA	16	379	27,8	1472	Georgia O'Keeffe (hands) (1919)	2006
27	**Bernd (1931–2007) und Hilla (1934–2015) Becher**	Deutschland	14,7	377	14,9	442	Wassertürme (Trichter) (1972)	2015
28	**André Kertész (1894–1985)**	Ungarn	12,8	1275	32,9	567	Satiric Dancer (1926)	2024
29	**John Baldessari (1931–2020)**	USA	12,2	107	30,5	992	Kiss, Panic (1984)	2007
30	**Robert Rauschenberg (1925–2008)**	USA	11	209	31,1	768	See Level (from Anagrams) (1997)	2007

1 | Prozentsatz der Gesamtlose, die nicht verkauft wurden. Quelle: Roman Kräussl

Tabelle: manager magazin

d'Ingres" von **Man Ray** auf: Das Meisterwerk des Surrealisten aus dem Jahr 1924 erzielte bei Christie's in New York 12,4 Millionen Dollar (Höchstschätzung zuvor: 7 Millionen). Die ikonische Fotografie zeigt den Rücken einer nackten Frau, überlagert von Geigenlöchern; das Bild stammte aus der berühmten Sammlung der verstorbenen Modemanagerin **Rosalind Gersten Jacobs** und ihres Mannes **Melvin** und war seit 1962 nicht mehr auf dem Markt gewesen.

Fast 12 Millionen für ein Foto

Edward Steichens Foto des damals neuen New Yorker „Flatiron"-Buildings von 1904 erzielte 2022 – ebenfalls bei Christie's New York – 11,8 Millionen Dollar (Schätzpreis: 3 Millionen). Das Bild kam aus dem Nachlass des verstorbenen Microsoft-Mitgründers **Paul G. Allen**. Hinter den beiden Klassikern Ray und Steichen folgt auf dem dritten Platz des Preisrankings bereits ein Gegenwartsfoto aus Deutschland: „Rhein II" (1999) von **Andreas Gursky** (71) wurde 2011 bei Christie's New York für mehr als 4,3 Millionen Dollar verkauft.

Der Markt für Fotokunst erreichte sein bisheriges Allzeithoch im Jahr 2014 (siehe Grafik unten). Damals wurden die Umsätze durch die gestiegene Nachfrage nach zeitgenössischer Fotografie beflügelt; zahlreiche Arbeiten von Künstlern wie Gursky, **Thomas Struth**, **Gilbert & George**, **Helmut Newton**, **Robert Mapplethorpe** und **Cindy Sherman** erzielten Preise im sechsstelligen Bereich. Seither ist das Geschäft schwächer, die Umsätze sind heute nicht besser als vor einer Dekade, inflationsbereinigt also geschrumpft. Über die vergangenen zwei Jahrzehnte hinweg ergibt sich ein Bild der Stagnation.

Verglichen mit dem zuletzt schwierigen globalen Kunstmarkt bleibt die Fotografie allerdings widerstandsfähig. 2024 erreichten ihre Gesamtumsätze bei Sotheby's, Christie's und Phillips 59 Millionen Dollar; mit einem Minus von 5,6 Prozent zum Vorjahr war die Entwicklung immerhin stabiler als am breiteren Kunstmarkt, der im Jahresvergleich um 27 Prozent einbrach. Für das abgelaufene Jahr sieht es sogar wieder besser aus: Rechnet man die Zahlen, die nur bis Mitte Oktober vorliegen, auf alle zwölf Monate hoch, dann dürfte es 2025 bei der Fotokunst ein Umsatzplus zum Vorjahr gegeben haben.





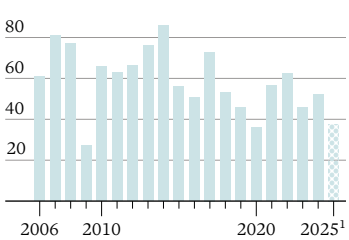
Puppenspiel mit Stereotypen: **Cindy Sherman** (o.) in ihrem Atelier

Sozialkritische Reporterin: **Diane Arbus** veränderte in den 60er-Jahren die Magazinfotografie

Fotos: Birgit Kleber / VISUM, Roz Kelly / Michael Ochs Archiv / Getty Images

Bewegter Markt

Umsätze der 30 erfolgreichsten Fotokünstler, in Millionen Dollar



1| 2025: bis 16. Oktober.
Quelle: Roman Kräussl

Grafik: **manager magazin**

Eindeutiger Umsatzspitzenreiter über die vergangenen zwei Jahrzehnte ist die US-Amerikanerin Sherman, deren Werk vor allem aus Selbstporträts besteht. Sherman stellt sich in unterschiedlichsten Kontexten dar; der Durchbruch gelang ihr mit der 70-teiligen Schwarz-Weiß-Serie „Untitled Film Stills" (1977–1980), in der sie jeweils in Frauenstereotypen aus fiktiven Filmen der 50er- und 60er-Jahre auftritt, vor allem im Stil von Arthouse- und populären B-Movies.

Der fast 1,80 Meter hohe Farbfotodruck „Untitled #153" (1985), der sie als mit Schlamm bedeckte Leiche zeigt, wurde 2010 bei Phillips für 2,7 Millionen Dollar versteigert. 2011 erzielte ein Abzug von „Untitled #96" bei Christie's 3,89 Millionen, er war damit kurzzeitig die teuerste Fotografie überhaupt. Sherman wurde 40 Jahre lang von Metro Pictures und später auch von Sprüth Magers vertreten; insgesamt flachte ihr Markt nach 2014 ab. 2021 erlebte sie aber einen erneuten Aufschwung, als sie sich der renommierten Galerie Hauser & Wirth anschloss.

Mehr als die Hälfte der umsatzstärksten Top-30-Fotokünstler kommt aus den USA. Dass die zweitgrößte Gruppe aus Deutschland stammt, liegt an der Düsseldorfer Schule des Duos Bernd und Hilla Becher: Das Künstlerehepaar schuf gemeinsam umfangreiche Fotoserien, sogenannte Typologien, besonders von Industriegebäuden und -strukturen im Ruhrgebiet; sie haben Generationen von Dokumentarfotografen und Künstlern geprägt. Den höchsten Preis für ein Becher-Werk erzielte „Wasserturm" (1972), ein Raster aus neun Fotografien, das 2015 bei Sotheby's Paris für knapp 442.000 Dollar verkauft wurde. ➤



Der Becher-Schüler Gursky, inzwischen selbst ehemaliger Professor der Kunstakademie Düsseldorf, ist weltweit bekannt für seine großformatigen Farbfotografien von Architektur, Landschaften und zeitgenössischem Leben – Ansichten von Menschenmengen, Konsumgütern und Infrastrukturen des globalen Kapitalismus. Er verbindet methodische Beobachtung mit digitaler Bildbearbeitung und schafft so ein flächendeckendes, hyperdetailliertes Bildfeld.

Bereits sein Werk „99 Cent II (Diptychon)“ von 2001 setzte eine Rekordmarke: Bei Sotheby's wechselte es 2007 für 3,3 Millionen Dollar den Besitzer, damals das teuerste Foto aller Zeiten. Erst 2011 wurde es von Shermans „Untitled #96“ abgelöst – ehe Gurskys „Rhein II“ wiederum vorbeizog.

32 Fotografien Gurskys wurden für jeweils mehr als eine Million Dollar versteigert; sein erfolgreichstes Jahr war 2013, als er insgesamt 21 Millionen Dollar erzielte. Den höchsten Preis brachte damals sein „Chicago Board of Trade III (1999–2009)“, das Sotheby's London für 3,3 Millionen Dollar versteigerte. Gurskys Fotografien erscheinen jeweils in Editionen von sechs Exemplaren mit zwei Künstlerabzügen; seit 2010 wird er von der Gagosian Gallery vertreten.

Im Vergleich mit Sherman oder Gursky fällt am Auktionsmarkt eine Legende scheinbar schon ab. **Ansel Adams** trug mit seinen Bildern des amerikanischen Westens maßgeblich dazu bei, die Fotografie als eigenständige Kunstform zu etablieren. Gemessen am Gesamtumsatz seiner Werke liegt er im betrachteten Zeitraum nur auf Platz vier.



Star aus der Düsseldorfer Schule (o. l.): **Thomas Struth**

Bad-Boy-Duo: Mister **Proesch** (r.) und Mister **Passmore** – Künstlername Gilbert & George

Die Chance: jung und unbekannt

Schlagzeilenträchtige Rekordpreise für einige hochkarätige Werke sollten Einsteiger nicht abschrecken. Fast die Hälfte der versteigerten Fotografien, die in der Top-30-Liste erfasst wurden, erzielten Erlöse unter 10.000 Dollar. Potenzielle Investoren sollten bei der Recherche die folgenden Punkte beachten: Ist ein Künstler etabliert, unbekannt oder aufstrebend? Junge, noch unbekannte Künstler bieten besondere Chancen, das Investment hat aber entsprechend höhere Risiken.

Wie wurde das Werk hergestellt? Ist es signiert? Ist es authentisch? Handelt es sich um eine limitierte Auflage? Die Seltenheit einer Edition ist beim Kauf ein zentraler Faktor, denn die Anzahl der produzierten Fotografien beeinflusst den Preis naturgemäß erheblich. Werden nur 5 Exemplare angefertigt, können Sammler höhere Preise erwarten als bei einer Edition von 25. Eine offene Edition, sprich: unbegrenzte Auflage, mindert den Wert stark. Potenzielle Käufer sollten auch auf die Editionsnummer des gewünschten Werkes achten: Mit jedem verkauften Exemplar steigt der Preis der folgenden, denn die Verfügbarkeit nimmt ab.

In Frankreich gilt eine Fotografie überhaupt nur als Originalwerk, wenn sie in maximal 30 Druckexemplaren erscheint, die alle nummeriert und signiert sind. Zudem können noch einige Künstlerexemplare existieren, welche die Exklusivität mit der Kennzeichnung „AP“ (Artist's Proof) oder „EA“ (Épreuve d'Artiste) weiter unterstreichen.

Auch an den Schutz der Werke ist zu denken. UV-Licht ist die Hauptursache für Schäden, denn die Farben in den Fotos bestehen aus Kunststoffmaterialien, deren Moleküle durch Sonnenlicht angeregt werden und zu verblassen drohen. Hochwertige Fotos werden allerdings so entwickelt, dass sich die Lichtalterung verlangsamt; eine Lebensdauer von über 100 Jahren wird ermöglicht.

Wer diese Punkte beachtet, kann recht einfach in ein aussichtsreiches Segment des Kunstmarkts investieren: Visuelle Qualität, Prestige und Potenzial für Wertzuwachs treffen sich hier. Die Möglichkeiten sind vielfältig, die Hürden niedrig. Die Zeit immer neuer Preisrekorde liegt schon etwas zurück. Jetzt, da der Markt wieder dreht, könnte ein guter Einstiegsmoment sein. ◼

Roman Kräussl ist Professor of Finance an der Bayes Business School in London und forscht in Stanford. Der Ökonom hat umfangreiche Preisindizes für Kunstwerke entwickelt.

Fotos: Thomas Müller / Agentur Focus / Ostkreuz, Eleanor Bentall / Bloomberg / Getty Images

GELDANLAGE FÜR ...

HEDONISTEN

Ganz großes Kino

Bei Autoklassikern wirkt ein Preisturbo: Ein Auftritt als Filmstar vervielfacht den Wert.

Die Preise von Autoklassikern sind etwas unter Druck. Doch für besondere Exemplare gelten besondere Regeln. Ein Nissan Skyline R34 GT-R aus dem Jahr 2000 etwa wurde 2023 für fast 1,36 Millionen Dollar versteigert. Der Grund: Er war 2009 von **Paul Walker** in Teil vier der „Fast & Furious"-Reihe gefahren worden. Filmstorys bringen Kultstatus und Fabelpreise. Der Porsche 911 S, der 1971 in „Le Mans" mit **Steve McQueen** auftrat, erzielte 2011 fast 1,38 Millionen Dollar – deutlich mehr als das Zehnfache des normalen Werts. Für einen Dodge Charger von 1970, der in „Fast & Furious 7" (2015) fuhr, wurden jüngst 190.400 Euro bezahlt, auch dies weit über dem Normalpreis. Ein berühmter Name hinter dem Steuer sorgt für Extrarendite. Ein Porsche 928 von 1979 kostet im Topzustand 30.000 bis 40.000 Euro. Der, den **Tom Cruise** in „Risky Business" (1983) fuhr, kam 2021 auf 1,98 Millionen Dollar. Wer auf Geschichten und interessante Vorbesitzer achtet, investiert klüger.



Kultname „Godzilla": Der Nissan GT-R von Paul Walker erzielte einen Rekordpreis



Bruno von Rotz ist Chef des Oldtimer-Archivs Zwischengas.com.

UNERSCHROCKENE

Place your bets

Die Bank gewinnt immer: Caesars.

Las Vegas litt 2025 stark unter schwächelndem Tourismus. Aber Analysten rechnen mit einem Comeback von Sin City. Der US-Glücksspielriese Caesars Entertainment, mit rund 50 Casinos der mit Abstand größte Spielhöllenbetreiber Amerikas, würde davon kräftig profitieren. Die Aktie ist nach einem rund 30-prozentigen Kursrutsch im Sonderangebot.

KOPFMENSCHEN

Längst nicht abgeschrieben

Warum der Online-Oldie PayPal vor einem Comeback an der Börse stehen könnte.

Ich habe eine gewisse Schwäche für Stars von gestern, von denen jeder glaubt, dass ihre besten Zeiten vorbei sind. Fondsmanager und Vermögensverwalter lassen sie meist links liegen, doch oft sind darunter ertragsstarke Perlen. Firmen, die ihr Geschäftsmodell von spektakulär auf solide gedreht und sehr hohe Margen aufgebaut haben.

PayPal etwa, die Mutter aller Online-Zahlungsdienstleister: Das traditionelle Geschäft basiert auf Transaktionserlösen, also Einnahmen aus dem Zahlungsverkehr. Dazu gehören vor allem der sogenannte branded check-out (der PayPal-Button), die Zahlungsabwicklung für große Onlinehändler (Braintree) und Peer-to-Peer-Transaktionen wie Venmo. Zudem verdient PayPal, ähnlich einer Bank, an Zinsen auf Kundenguthaben und Kreditgeschäfte („Buy Now, Pay Later"). Im zweiten Quartal 2025 wuchs das Geschäft des Pioniers aber nur noch um 5 Prozent.

100 Millionen **Nutzer** hat PayPals Venmo-App in den USA

CEO **Alex Chriss** (48) setzt auf Investitionen in Agentic Commerce Services (ACS) – KI-gesteuerte Shoppinghelfer. Jüngst ging er dazu eine Partnerschaft mit OpenAI (ChatGPT) ein. ACS sollen PayPal-Zahlungs- und Schutzfunktionen in KI-gesteuerte Kauferlebnisse integrieren. Das ist langfristig aussichtsreich, kurzfristige Wachstumsimpulse sind aber nicht zu erwarten.

Greifbarer ist die Monetarisierung der rund 100 Millionen Venmo-Nutzer, oft jung und einkommensstark. Die bisher nur in den USA verfügbare App ermöglicht schnelle Geldtransfers. Der Gesamtwert aller Transaktionen von Pay With Venmo stieg im dritten Quartal um 40 Prozent.

PayPal ist aus Onlineshops kaum wegzudenken. Das Geschäft ist stabil, hochprofitabel und wächst weiter leicht. 2026 erwarten Analysten einen freien Cashflow von 6,8 Milliarden Dollar, der Börsenwert beträgt gut 55 Milliarden. Pro Aktie wird ein Gewinn von gut 5,8 Dollar erwartet, was ein KGV von gut 10 ergibt. PayPal kauft stetig Aktien zurück, es wird sehr aktionärsfreundlich gemanagt.

Der Markt erwartet nicht viel. Steigen Umsatz und Gewinne stärker, sind deutlich höhere Kurse absehbar.



Georg von Wallwitz sieht Ungewöhnliches im Gewöhnlichen.

Fotos: Bonhams, PR (2)

DAS „STAN GEHE



In dem Tiroler Hotel checken Hollywoodstars und dort ab. Die Hoteliersfamilie Hauser hat aus dem 400

GLWIRT“– IMNIS



Klitschko, Kohl und Crosby: Im „Stanglwirt“ haben schon viele hochkarätige Gäste übernachtet

Familiendynastie: Das Ehepaar **Balthasar** und **Magdalena Hauser** führt den „Stanglwirt“ mit seinen drei Kindern Maria (nicht im Bild), **Elisabeth** und **Johannes**

Fotos: Daniel Delang / manager magazin

Influencerinnen ein. Selbst der Terminator steigt gern Jahre alten Bauernhaus ein Markenuniversum geschaffen.

Die Stube im „Stanglwirt“ ist bis auf den letzten Platz besetzt, die Luft warm vom Kamin, als plötzlich Ruhe einkehrt. Auf die kleine Bühne tritt der Chef des familiengeführten Hotels, **Balthasar Hauser** (79), die Gitarre bequem auf dem Oberschenkel, seine Ehefrau **Magdalena** (73) und Tochter **Elisabeth** (40) im Partnerlook-Dirndl dicht neben ihm. Ihre Lippen sind leicht geöffnet, während Sohn **Johannes** (36) lautlos mit der Hand über die Knöpfe seiner Ziehharmonika tastet und auf seinen Einsatz wartet. Der erste Akkord der Gitarre bricht die Stille, dann fängt die Familie an zu jodeln.

Das „Sängertreffen“ im „Stanglwirt“ zählt zu den Highlights im Kalenderjahr, hier in Going am Wilden Kaiser. Mit Veranstaltungen wie diesem Volksmusiktreffen ist es der Hoteliersfamilie gelungen, Tradition zu bewahren und den „Stanglwirt“ gleichzeitig zu einem der populärsten Häuser im Alpenraum zu machen: Das Fünfsternehotel setzt auf Stallgeruch, Biophilosophie und bäuerliche Tradition und erzeugt so einen Sog, der bis nach Hollywood reicht.

Im Instagram-Zeitalter hat der Luxusgasthof noch mal eine ganz neue Kundschaft erschlossen: Influencer, die ihre ganz persönliche „Stanglwirt“-Erfahrung posten und so nebenbei zum Marketingbooster werden. Die insgesamt 170 Zimmer, darunter 75 luxuriöse Suiten, sind übers Jahr zu 90 Prozent ausgelastet. Ein Zimmer kostet ab 420 Euro pro Nacht, eine Suite im Schnitt über 1000 Euro. Hinzu kommen Angebote wie Spa, Reitanlage und Golfen.

Hinter dem Hotel steht die Familie Hauser, die aus dem mehr als 400 Jahre alten Bauernhaus ein Markenuniversum geschaffen hat und einen heiklen Spagat versucht: Zwischen einem Angebot, das in den sozialen Netzwerken jede Menge Follower findet, aber nach wie vor Hollywoodstars ebenso anzieht wie Tiroler Stammkunden. Der in Österreich geborene US-Schauspieler **Arnold Schwarzenegger** (78) ist regelmäßig hier und trainiert in dem 500-Quadratmeter-Fitnessstudio, in dem heute sein Porträt über den Geräten hängt. Auch deutsche Promis wie Altkanzler **Gerhard Schröder** (81), TV-Entertainer **Joko Winterscheidt** (47) und Fitness-Influencerin **Pamela Reif** (29) zählen zu den Stammgästen.



Der jüngste Nachfolger: **Johannes Hauser** ist gelernter Käser und für die Landwirtschaft im „Stanglwirt“ verantwortlich



Topmanagerin und Innenministerin: **Magdalena Hauser** hält die Familie zusammen

Während das Hotel noch vor zehn Jahren einen Umsatz von knapp 30 Millionen Euro verzeichnete, waren es im Geschäftsjahr 2023/24 schon 52 Millionen Euro. Der „Stanglwirt“ ist das umsatzstärkste Haus ganz Tirols und eine feste Größe in der Social-Media-Welt. Es ist ein Drahtseilakt zwischen jahrzehntelanger Familientradition und Smartphone-Hipness.



Mit der Natur verbunden: Der „Stanglwirt“ fügt sich wie ein eigenständiges Dorf in die Tiroler Berglandschaft

Im Spätherbst in Tirol, kurz bevor der erste Schnee den Wilden Kaiser verzaubert, ist es wieder so weit. Seit fast 80 Jahren kommen zu dieser Jahreszeit traditionelle Gesangs- und Musikgruppen in dem österreichischen Hotel zusammen. In der Stube sitzen Männer in Lederhosen Schulter an Schulter, Frauen im Dirndl blicken auf Notenblätter. Die Musikgruppen Krammerbrüder und Kitzbüheler Viergesang sowie die Familie Hauser stimmen nacheinander ihre Lieder an. Am Ende singen auch die Gäste mit. Bis tief in die Nacht bewirtet die Familie mehr als 100 Leute.

Luxus trifft Landwirtschaft

Es gibt kaum einen Abend, der bezeichnender ist für die Rolle der Hausers. Sie führen ihr Imperium nicht mithilfe externer Manager und Investoren, sondern noch immer als klassische Wirtshausfamilie vor Ort. Vater und Familienoberhaupt Balthasar Hauser ist wohl am tiefsten in dem Hof verwurzelt: Sein Arbeitszimmer direkt gegenüber der Stube ist sein Geburtszimmer – der Ort, an dem er zur Welt kam, ist heute das Zentrum seiner täglichen Entscheidungen.

Balthasar Hauser sitzt auf der Holzbank im Eck, als er die familiäre Identität beschreibt: „Wir sind zuerst Bauern, dann Hoteliers.“ Die Gäste sollen sich „beim ‚Stanglwirt‘ daheim“ fühlen, aber im Komfort eines Spitzenhotels leben. Das Erfolgsrezept: Promi-Ferienziel mit landwirtschaftlicher DNA. Permanente Veränderung und Bewahrung der Tradition. Um auch den Geschmack der nächsten Gästegeneration zu treffen, hat er dafür gemeinsam mit seinen Kindern das Hofgelände in den vergangenen Jahren immer weiter aus- und umgebaut. Darunter, knapp fünf Kilometer vom „Stanglwirt“ entfernt, ein luxuriöses Bergchalet, in



dem es kaum Handyempfang gibt – „Digital Detox für Manager“ heißt das beim „Stanglwirt“.

Dass es einen eigenen USP braucht, um im Massentourismus bestehen zu können, hat Balthasar Hauser früh erkannt. Den Stein dafür brachte vor mehr als 50 Jahren ein Reisebürovertreter ins Rollen. Er legte dem damals jungen Wirt eine Liste vor – eine Art Pflichtenheft für Hotels, die man guten Gewissens weiterempfehlen könne. Hauser blätterte darin, suchte nach Punkten, die er abhaken könnte – und fand keinen einzigen. Kein See in der Nähe, kein Skilift, kein Spa, keine Kegelbahn, nicht einmal ein Dorf, das man zu Fuß erreichen konnte. Seine Herberge lag direkt an der stark befahrenen Bundesstraße 178, im Schatten massiver Felswände. „Ich hab kein Kreuzerl machen können“, erzählt Hauser heute.

Aber Hauser hatte eine Vision. „Der kürzeste Weg von Wien nach Paris führte einst am ‚Stanglwirt‘ vorbei“ – und das klang für ihn eher nach Chance als nach Bürde.



Geboren im Arbeitszimmer: Hotelchef **Balthasar Hauser** ist hier groß geworden



Für Personal und Pferde verantwortlich: **Elisabeth Hauser-Benz**

Strategin: **Maria Hauser** ist die älteste Tochter der Familie



Weil es straßenseitig zu laut war, begann er, neue Zimmer auf der Rückseite nach Norden auszurichten. Ein Tabubruch: Im Tal hatte es bis dahin ausschließlich südseitige Zimmer gegeben. Doch auf der Nordseite bot sich ein Blick, der alles veränderte – auf den mächtigen Wilden Kaiser. Diese Aussicht ist heute das unverwechselbare Markenzeichen des Hotels. 95 Prozent aller Zimmer haben „Kaiserblick“.

Hauser beließ es nicht bei der Neuausrichtung des Gästeblicks. Zusammen mit dem Kufsteiner Ski- und Tennisschlägerhersteller **Franz Kneissl** organisierte er Tenniscamps und holte als Attraktion Trainer aus Hawaii ins Tiroler Unterland – ein Hauch von Weltläufigkeit in einer Zeit, in der der Tourismus hier noch am Anfang stand. „Der Papa war ein Marketingpionier, ohne zu wissen, was das ist“, sagt sein Sohn Johannes Hauser. Später ließ der Senior Pools, eine 12.000 Quadratmeter umfassende Wellnessanlage sowie Konferenzräume bauen. Stetiger Fortschritt, ohne große Worte. Und typisch Familienunternehmen: Was an Gewinn reinkam, wurde sofort reinvestiert.

So entstand aus einem simplen Gasthof an der Hauptstraße ein Hotel, das seine eigenen Maßstäbe setzte. „Und das ausgerechnet dort, wo die Lage eigentlich gegen jeden touristischen Lehrsatz sprach“, sagt Hauser.

Auf den ersten Blick wirkt der „Stanglwirt“, in Nachbarschaft zu Maschinenbauern und Holzfabriken, tatsächlich nicht wie die jahrzehntelange Anlaufstelle für die Wirtschafts- und Kunstelite der Welt. Altkanzler **Helmut Kohl** checkte hier ebenso ein wie FDP-Legende **Hans-Dietrich Genscher** oder Millionenpleitier **Klemens Hallmann** (49). Nur der rote Teppich, der sich wie ein warmer Streifen über den grauen Asphalt zieht und direkt in den hell erleuchteten Bauch des Hauses führt, lässt erahnen, dass sich hier nicht nur typische Skitouristen einbuchen.

Die Familie im Zentrum

Den Mittelpunkt von alldem bildet noch immer die Kernfamilie. In „Opa’s Wohnzimmer“ treffen sich vier ihrer Mitglieder für ein schnelles Mittagessen. An diesem Novembertag sitzen Balthasar Hauser, seine Frau Magdalena, der jüngste Sohn Johannes und Tochter Elisabeth am Holztisch. Johannes ist für die Landwirtschaft verantwortlich, Elisabeth führt das Lipizzaner-Gestüt und das Personal. Jeder gibt ein kurzes Update aus seinem Bereich – zu den Gästen, neuen Mitarbeitern und Projekten. Das Mittagessen, Würstchen aus eigener Herstellung, wird zum Feinschmeckertest. Heute scheinen sie besonders gut gelungen zu sein.

Die Arbeit läuft hier faktisch 24/7: Egal wo man sich als Gast gerade aufhält – beim Check-in, ➤

Fotos: Daniel Delang / manager magazin (6), G.Nitschke / BrauerPhotos

im Stall, bei Abendveranstaltungen –, fast immer ist jemand aus der Familie in Sichtweite, ansprechbar für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie hochkarätige Gäste.

Familienoberhaupt Balthasar Hauser hat stets das letzte Wort im „Stanglwirt“. Der 79-jährige Eigentümer prüft Investitionen und neue Nachhaltigkeitskonzepte, pflegt Netzwerke in die Tourismusbranche, in Politik und Sport. Aber genauso gern treibt er im Frühjahr die Kühe auf die Alm. Sein Spitzname im Hotel soll Wertschätzung ausdrücken: „Godfather“. Er muss seinen Hof eigentlich nie verlassen, um die Welt zu entdecken. Sie kommt zu ihm.



Verewigt: Gerahmte Influencerinnen auf dem Flur

Seine drei Kinder haben für große internationale Hotelketten und Luxushotels gearbeitet – Marriott, Hyatt und das berühmte „Halekulani“ auf Hawaii –, bevor sie heimkehrten in den „Stanglwirt“. Mittlerweile tragen sie alle Verantwortung im Betrieb und inszenieren den „Stanglwirt“ bewusst als Familienunternehmen.

Magdalena Hauser agiert als Innenministerin des Imperiums: Sie bestimmt den Takt und Ton des Hauses. Und sie sorgt dafür, dass der „Stanglwirt“ – trotz seiner fünf Sterne – die Atmosphäre eines gemütlichen Chalets verströmt. Die Wirtin kennt viele Gäste mit Namen und seit Jahrzehnten, schult Mitarbeiter in „‚Stanglwirt‘-Herzlichkeit“. Der Gast mit dem längsten Aufenthalt soll sieben Jahre ununterbrochen geblieben sein. 80 Prozent sind Stammgäste. „Nicht wenige kommen bis zu zehnmal im Jahr“, sagt Hauser.

Beim traditionellen Sängertreffen im November steht die geborene Gastgeberin auf der Bühne, wechselt zwischen den Tischen, findet für viele ein freundliches Wort. Für sie ist das Hotel auch das Haus, „in dem meine Kinder aufgewachsen sind“. Sie kennt jeden Zentimeter in dem tonnenschweren Gebäude aus Holz, seit 1722 ist das Anwesen in Familienhand. Heute wohnen viele Hausers zwar in der Umgebung, führen aber weiterhin ein Leben, das untrennbar mit dem Betrieb verbunden ist.

Hier entschleunigen Influencerinnen

Deshalb ist Magdalena in der Familie auch für die Work-Life-Balance zuständig: Beim Mittagessen am großen Holztisch greift sie sanft ein, wenn jemand ausführlicher über die Probleme eines Mitarbeiters sprechen will. „Die Arbeit sitzt immer mit am Tisch“, sagt sie, „aber die Baustellen müssen beim Essen draußen bleiben.“

Davon gibt es genug. Das Ringen um qualifizierte Fachkräfte etwa ist auch für den „Stanglwirt“ ein Dauerbrenner. Um die 370 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmert sich Elisabeth Hauser-Benz, das mittlere Kind der Unternehmerfamilie. Auch hier setzt man ganz auf den Familienkitt, „wir versuchen, mit jedem Mitarbeiter eine Beziehung aufzubauen“.

Um das begehrte Fünfsternepersonal zu finden und zu halten, haben die Hausers eine eigene Mitarbeiterresidenz mit Fitnessstudio gebaut. Ein Hauch von Luxus auch für die Zimmermädchen, die teils aus dem Ausland nach Going kommen.

Die Promis, denen sie dann die Betten aufschütteln, begegnen ihnen im „Stanglwirt“ auf Schritt und Tritt. An Fotowänden auf den vielen Fluren. Wer nicht nur flüchtig vorbeieilt, findet hier eine Erklärung für die Erfolgsgeschichte des „Stanglwirts“ und ihren größten Widerspruch.

Die erste Wand ist auf dem Weg von Hausers Büro zum Empfang. Dutzende kleine Goldrahmen, eng nebeneinander, manche Bilder sind schwarz-weiß, andere haben einen Gelbstich. Schon Balthasar Hausers Mutter **Anna Hauser** hatte in den 50er-Jahren mit Legenden wie **Bing Crosby**, **Clark Gable** und **Soraya von Persien** einen Promi-Gästestamm aufgebaut. Später kamen auch **Muhammad Ali**, **Hillary Clinton** (78), **Pamela Anderson** (58). Sie alle konnten auf die Verschwiegenheit und Diskretion des Hauses vertrauen. „Unser Gast sucht keine Bühne, sondern Echtheit“, sagt Hauser senior, „einen Ort, an dem er mal keine Rolle einnehmen muss.“



Aussicht auf den Wilden Kaiser: 95 Prozent der „Stanglwirt“-Zimmer haben Panoramablick auf den markanten Berg in Tirol. Auch die Pferde gehören zum Haus.



Das neue Biokraftwerk: Hier wird ein Teil der Wärme für den „Stanglwirt“ produziert

Geholfen hat der Familie dann aber doch die Geografie. Am Vorabend der legendären Streif-Abfahrt in Kitzbühel trifft sich im „Stanglwirt“ seit Jahrzehnten die High Society – zur traditionellen Weißwurstparty. Und die ist auch bei all jenen beliebt, die sich in der versteckteren Fotogalerie finden – auf dem Weg zum Spa im Kellergeschoss. Sie zeigt die Vorbilder der Gen Z: Influencer wie **Caro Daur** (30), **Shirin David** (30) oder **Stefanie Giesinger** (29). Gesichter, die sonst im Sekundentakt durch die Social-Media-Feeds rauschen. Sie stehen für eine Form von Publicity, die auf Tempo, Inszenierung und Selbstdarstellung beruht – und damit im Kontrast zu all den Werten, die der „Stanglwirt“ seit Jahrzehnten propagiert.

Was früher diskret geschah, wird heute in Echtzeit geteilt und gelikt: der Blick aus der Zirbenholzsuite, der morgendliche Stallbesuch, der Spa-Moment mit Kuhglocken-Soundtrack. Die Kamera ist immer dabei. Influencer reisen nie allein an – sie haben ihr Millionenpublikum übers Handy mit im Gepäck.

Maria Hauser (43), die älteste Tochter der Familie, versucht, das scheinbar Unvereinbare miteinander in Einklang zu bringen: die Sehnsucht nach Diskretion und Beständigkeit der Stammgäste vom alten Schlag mit dem Bedürfnis der Onlinesternchen nach Schnelligkeit und Sichtbarkeit. Beide sind wichtig für den Fortbestand des Traditionshauses. Die Namen aus Hollywood haben den „Stanglwirt“-Ruf einst begründet. Doch die Reichweite der Instagrammer hat die Bekanntheit des Etablissements zuletzt auf ein Next Level befördert.





Lederhosenzeit: Blasmusiker beim Sängertreffen

Speis und Tracht: Brotzeit beim Sängertreffen

Die neue Gästegeneration zieht mächtige Kundschaft an. „Forbes“ richtete in den vergangenen zwei Jahren sein Top Creator Summit im „Stanglwirt“ aus – mit zahlreichen Onlinemultiplikatoren, die das Hotel in ihren Beiträgen erwähnten. Auch die legendäre Weißwurstparty wird inzwischen international auf allen Kanälen vermarktet. Maria Hauser ist verantwortlich für PR, Marke und alles, wofür der „Stanglwirt“ bei der Generation Internet bekannt ist. Trotz der hohen Influencer-Dichte wehrt sie sich gegen den Eindruck, bewusstes Promi-Marketing zu betreiben. „Das haben wir noch nie“, erklärt sie, „Social Media hat unsere Geschichte bloß sichtbarer gemacht.“

Das eigene Kraftwerk sorgt für Autarkie

Aber: Wie passen Gäste, die mit dem Privatjet reisen und im SUV vorfahren, mit dem Nachhaltigkeitsanspruch eines Biogasthofs zusammen? „Unsere Werte leben wir unaufgeregt und sind dankbar, ohne erhobenen Zeigefinger wertvolles Bewusstsein vermitteln zu dürfen“, sagt Maria Hauser. Wenn das Haus Werbung für Privatflüge im eigenen „Stanglwirt“-Magazin mache, dann natürlich ausschließlich für Propellermaschinen. Und die E-Limousinen im Fuhrpark würden mit Strom betrieben, der aus dem eigenen Bioenergiekraftwerk stammt.

Das Kraftwerk wiederum ist das Lieblingsprojekt von Johannes Hauser, drittes und jüngstes Kind der Familie. Er kümmert sich um den Hof, betreut die Tiere und Wiesen und das wohl wichtigste Zukunftsprojekt des „Stanglwirts“.

Rund 11 Millionen Euro hat die Familie in die Anlage auf der gegenüberliegenden Straßenseite investiert. Sie liefert einen Teil der Wärme für den Hotelbetrieb und 60 Prozent des Strombedarfs in einem geschlossenen Kreislaufsystem und senkt so erheblich den CO_2-Ausstoß.

Das Projekt ist ein wichtiger Baustein im Resilienzkonzept des Familienunternehmens. Es macht das Hotel am Wilden Kaiser unabhängiger, nicht nur von schwankenden Strompreisen.

Immer wieder hat der „Stanglwirt“ das Interesse reicher Investoren geweckt. Schon oft hätten Geldgeber versucht, das Hotel und seine wertvolle Historie zu übernehmen oder eine Franchisekette daraus zu formen, erzählt Balthasar Hauser.

Bislang wurden alle Bieter abgewehrt. Die Hausers aus Tirol sind sich einig: Der „Stanglwirt“ soll in Familienhand bleiben.

Maren Jensen/Hannah Steinharter

Fotos: Daniel Delang / manager magazin (4), Weingartner-Foto / picturedesk.com / picture alliance

manager magazin

Besten Wirtschafts-journalismus empfehlen, Wunschprämie sichern.

Sie müssen selbst kein Abonnent des manager magazins sein.



Brüder Mannesmann Werkzeugsatz, 176-teilig

Ideal für eine breite Palette von Bau- und Reparaturarbeiten rund um Haus, Werkstatt oder Garage im Tragekoffer. Ohne Zuzahlung.



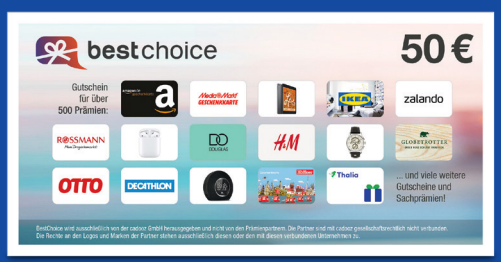
Wagenfeld-Tischleuchte WG 24

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.



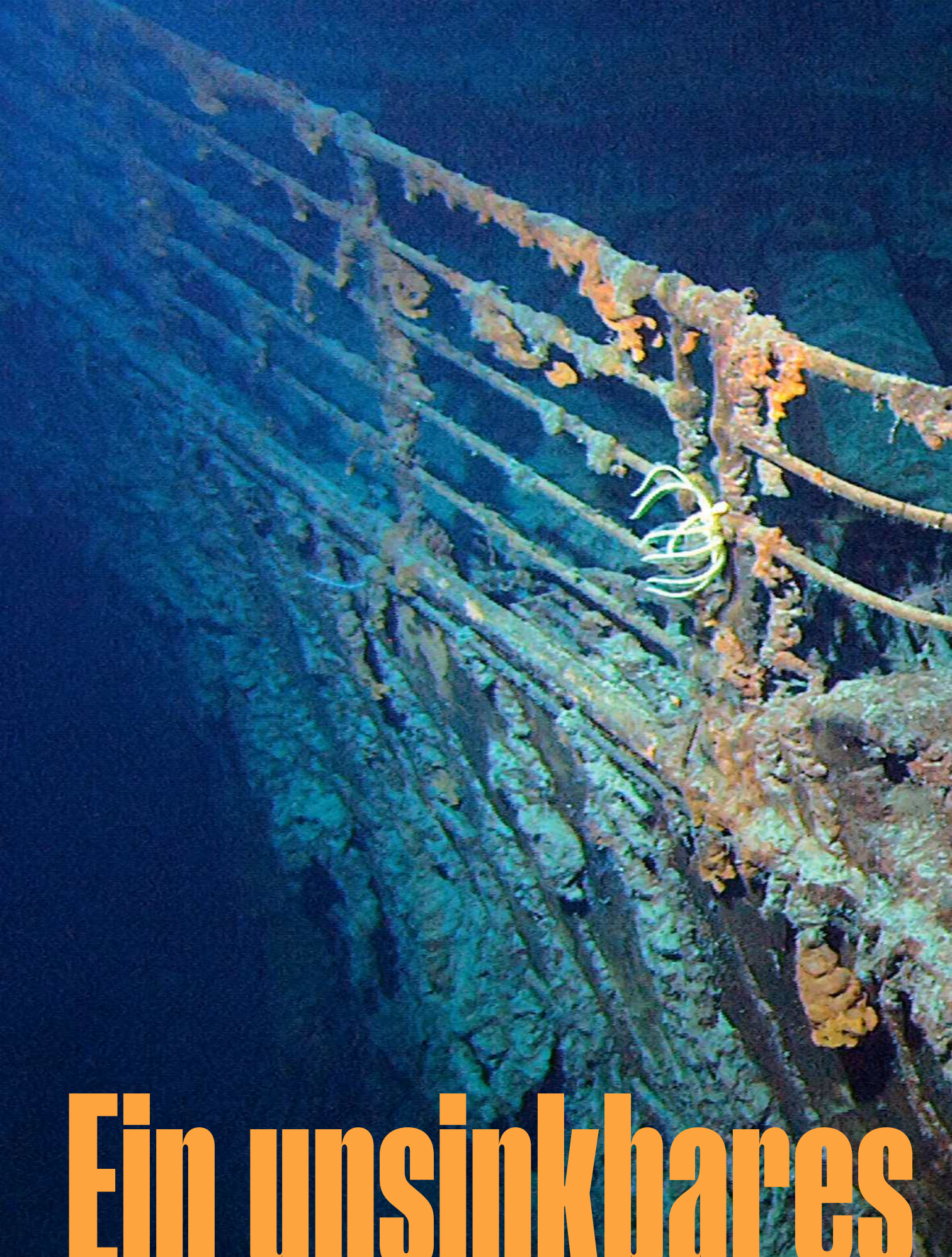
50-€-BestChoice-Universal-Gutschein

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

Die Vorteile für den neuen Leser:

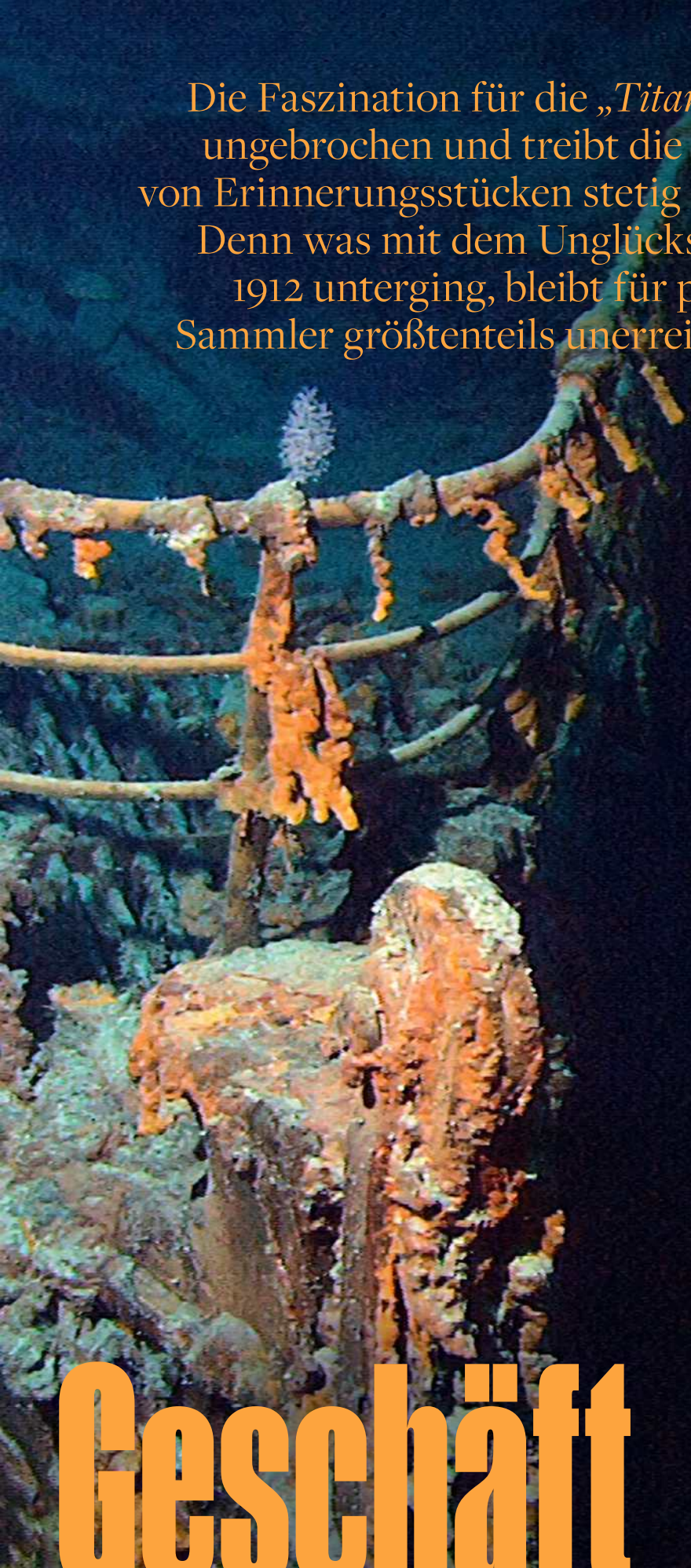
Als neuer Leser erhalten Sie 12 × das manager magazin für nur 11 € pro Ausgabe frei Haus. Sie verpassen keine Ausgabe!

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



Ein unsinkbares

Die Faszination für die *„Titanic“* ist ungebrochen und treibt die Preise von Erinnerungsstücken stetig höher. Denn was mit dem Unglücksschiff 1912 unterging, bleibt für private Sammler größtenteils unerreichbar.



Geschäft

Als **Alan Aldridge** das Los Nummer 359 aufruft, wird es plötzlich hektisch im Saal. Eine goldene Taschenuhr der Marke Jules Jürgensen steht zum Verkauf, zerkratzt und defekt, doch das macht sie nur wertvoller. Ihre Zeiger seien genau um 2.20 Uhr eingefroren, heißt es auf der Website des englischen Auktionshauses Henry Aldridge & Son, „dem Moment, als die ‚Titanic‘ unter Wasser verschwand“. Auch der letzte Träger dieser Uhr wird ein Opfer des historischen Untergangs: **Isidor Straus**, deutsch-amerikanischer Kaufhausmagnat, einer der reichsten Passagiere an Bord des Luxusdampfers, umgekommen am 15. April 1912 im bitterkalten Nordatlantik, zusammen mit seiner Frau **Ida Straus** und mehr als 1500 weiteren Seelen.

Aldridge, ein zerknautschter Brite in blauem Maßanzug, heizt den Bietern und Bieterinnen im Saal, an den Telefonen und im Webstream jetzt noch mal richtig ein. Die Tragödie des Ehepaars Straus sei im Grunde „wie die Geschichte von Jack und Rose“, sagt der Auktionator. Die ultimative „Titanic“-Liebesgeschichte, im Unterschied zu den Filmfiguren von **Leonardo DiCaprio** (51) und **Kate Winslet** (50) aber vor allem: echt.

Der Überlieferung nach sollten die beiden eigentlich in Rettungsboot Nummer 8 steigen. Doch der 67-jährige Isidor habe abgelehnt, um anderen den Vortritt zu lassen, woraufhin sich Ida weigerte, das Schiff ohne ihn zu verlassen. In der Hollywood-Verfilmung von **James Cameron** (71) gibt es eine Hommage an das Paar: Man sieht beide eng umschlungen im Bett liegen, während das Wasser sie verschluckt. Ob es wirklich so war? Niemand weiß es.

Was aber sicher ist: Die Uhr, geborgen mit Isidors Leich- ➤

Fotos: NOAA / Science Photo Library



„Niemand hat mehr ‚Titanic‘-Memorabilia in den Händen gehalten als ich.“

Andrew Aldridge

nam, wird an diesem Novembersamstag noch einmal Geschichte schreiben. Startgebot: eine halbe Million Pfund. Aldridge dirigiert mit dem Kugelschreiber durch den Saal, als die Gebote in 100.000er-Schritten auf ihn zufliegen. „Last call!“ Dann saust der Holzhammer auf das Pult. Die Taschenuhr ist verkauft für 1,78 Millionen Pfund, gut 2 Millionen Euro. Das teuerste „Titanic“-Artefakt aller Zeiten.

Ein Keks kostet 20.000 Euro

Zweimal im Jahr pilgern Fans und Investoren aus aller Welt zu dem Auktionshaus in der südenglischen Grafschaft Wiltshire, um sich ein Stück Zeitgeschichte zu sichern. „Niemand sonst auf diesem Planeten hat mehr „Titanic“-Memorabilia in den Händen gehalten als ich“, konstatiert Geschäftsführer **Andrew Aldridge** (52) im Gespräch mit dem manager manager. Seit den späten 90ern hat er gemeinsam mit seinem Vater Alan nach eigenen Angaben Erinnerungsstücke im Wert von mehr als 45 Millionen Euro versteigert. Eine Rettungsweste für 61.000 Euro war darunter, eine Speisekarte vom Tag des Untergangs für 75.000 Euro, ein Keks für 20.000 Euro, aber auch Replika und Filmrequisiten.

Fast 114 Jahre nach dem Untergang der „RMS Titanic“ floriert das Geschäft mit den Überresten aus dem versunkenen Traumschiff mehr denn je: Die Preise für Relikte steigen seit Jahren, selbst bei zweifelhaften Angeboten. Die Nachfrage nach Expeditionen in die Tiefe reißt auch nach dem Unglück des Mini-U-Boots „Titan“ nicht ab. Und wem der Mut oder das Kleingeld dafür fehlt, kann zumindest eine der aktuell sechs weltweiten Ausstellungen mit Originalfundstücken besuchen.

Wissenschaftler sagen voraus, dass das Wrack in spätestens 90 Jahren komplett in sich zusammengefallen sein wird. Die Erzählungen aber dürften auch das überdauern. Die „Titanic“ ist ein Mythos – und sie ist zu einer unsinkbaren Marke geworden. In gewisser Weise der historische Vorläufer der Meme-Aktie: eine Anlageklasse, deren Wert allein auf Erzählungen und Emotionen beruht – obwohl ihre Substanz bröckelt. Wie bei jedem Hype tummeln sich auch hier bunte Figuren: echte Fans, Spekulanten und gewiefte Händler, die sich eine goldene Nase verdienen wollen.

Malte Fiebing-Petersen (41) hat sich in Schale geworfen: Der Schulleiter aus Stuttgart mimt heute einen Passagier der ersten Klasse, im Frack mit silbernen Ankern als Manschettenknöpfen. Seit er zu seinem zehnten Geburtstag ein Buch über die „Titanic“ geschenkt bekam, fasziniert ihn das Schiff. „Andere waren auf dem Bolzplatz, ich in den Archiven“, sagt er. Mit 13 trat er dem Deutschen Titanic-Verein bei, mit 30 wurde er Vorsitzender des rund 800 Mitglieder starken Klubs. Heute forscht, schreibt und berät er in seiner Freizeit zur Geschichte des Unglücksdampfers – kurzum: Fiebing-Petersen ist eine Koryphäe.

An einem Samstag im November haben sich rund 30 Leute für seine Führung durch die „Titanic“-Ausstellung in Potsdam angemeldet, die Karten waren schon Wochen vorher ausverkauft. Zehn Jahre lang gab es keine offiziellen „Titanic“-Ausstellungen in Deutschland, seit 2024 sind vier neue angelaufen. Zusammen haben sie schon jetzt schätzungsweise eine Million Besucherinnen und Besucher angezogen. Auch in Potsdam drängen sich Alt und Jung um die Relikte. Fiebing-Petersen bleibt vor einer Vitrine mit zerfressenen Eisennieten stehen, die einst die Schiffshülle zusammenhielten. „Die Artefakte da unten im Meer sind dem Verfall preisgegeben“, erklärt er.

73 Jahre lang lag das Wrack verloren im Nordatlantik, gut 700 Kilometer südlich von Neufundland, 3800 Meter unter dem Meeresspiegel, in nahezu völliger Dunkelheit und bei einem Druck von mehr als 415 bar. Erst 1985 fand eine Gruppe von französischen und amerikanischen Forschern das auseinandergebrochene Schiff: Bug und Heck lagen rund 600 Meter voneinander entfernt, dazwischen ein Trümmerfeld.

Sieben offizielle Bergungsmissionen haben seitdem stattgefunden, 5500 Gegenstände wurden an die Oberfläche befördert: verkorkte Champagnerflaschen sind darunter, die Bürste einer Passagierin, ein Marmorwaschtisch aus der ersten Klasse, aber auch Leder-

koffer und Schiffsteile. Das Monopol darauf hält ein amerikanisches Privatunternehmen: die RMS Titanic Inc. Ein US-Bundesgericht sprach der Firma, die ursprünglich von einem amerikanischen Autohausmillionär, einem Hollywood-Filmproduzenten und einem Schweizer gegründet wurde, im Jahr 1994 die exklusiven Bergungsrechte für das Trümmerfeld zu. Das Wrack selbst gilt als Grabstätte und ist deshalb tabu. Von Anfang an standen die Tauchmissionen deshalb in der Kritik.

Neu geborgene Teile sind unverkäuflich

Mehrere Rechtsstreitigkeiten und Umstrukturierungen später ging die RMS Titanic Inc. 2016 bankrott. Medienberichten zufolge kaufte eine Gruppe um den Private-Equity-Investor Apollo Global das Unternehmen und die Artefakte damals für 19,5 Millionen Dollar aus der Insolvenz heraus.

Die Bergungsrechte haben nämlich einen teuren Haken: Die RMS Titanic Inc. darf die geborgenen Relikte nicht verkaufen, sondern muss sie für Forschung und die Öffentlichkeit erhalten. Um die kostspieligen Missionen zu finanzieren, veranstaltet sie deshalb Wanderausstellungen wie jene in Potsdam, inklusive Souvenirladen mit Tragödien-Merchandises. Besucher können dort etwa eine Quietsche-„Titanic“ für die Badewanne für 14 Euro erstehen, einen Eiswürfelmacher in Form des Schiffs für 9 Euro oder – wer etwas mehr Budget hat – einen fingernagelgroßen Kohleklumpen für 50 Euro, beworben als „das einzige authentische Artefakt vom ‚Titanic‘-Wrackplatz, das es zu kaufen gibt“.

Das Verkaufsverbot für die übrigen 5500 Wrackteile führt zu einer extremen Verknappung. Legal handelbar sind nur die Gegenstände, die von der Meeresoberfläche den Weg an Land fanden: etwa in den Manteltaschen der Überlebenden und Toten, so wie bei Isidor Straus. Experte Fiebing-Petersen schätzt die Zahl dieser Artefakte, die lückenlos dokumentiert sind, auf etwa 200.

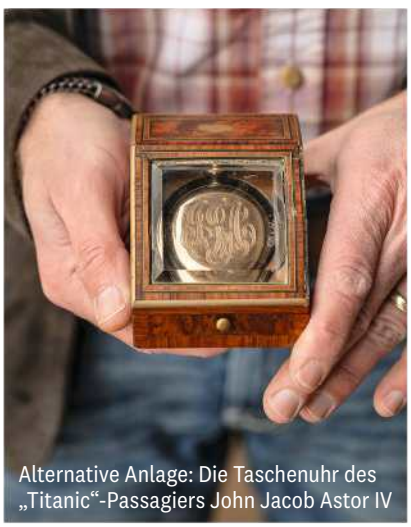
Das begrenzte Angebot stößt auf eine wachsende Fangemeinde – und der Markt regelt alles Weitere: „Die Preise sind exponentiell gestiegen“, berichtet Auktionator Aldridge. Briefe von der „Titanic“ seien etwa im Jahr 2000 noch für rund 5000 Pfund weggegangen, heute könne er damit schon mal 20.000 Pfund erzielen. Rekordstücke, die er geschickt mit persönlichen Heldengeschichten in Szene setzt, werden inzwischen sogar für mehr als eine Million Pfund ersteigert.

Längst sind die Artefakte deshalb auch zu einer alternativen Anlageklasse geworden. Laut Fiebing-Petersen, der mit dem Deutschen Titanic-Verein Listen über den Verbleib der Gegenstände führt, sei schätzungsweise die Hälfte im Besitz von Privatpersonen. Der Rest verteile sich auf Museen und Finanzinvestoren.

Seit 2024 gehört auch **Patrick Gruhn** (44) zu diesem exklusiven ➤



Faszination „Titanic“: Kryptounternehmer **Patrick Gruhn** kaufte eine Taschenuhr für mehr als eine Million Pfund



Alternative Anlage: Die Taschenuhr des „Titanic“-Passagiers John Jacob Astor IV

Fotos: privat, Daniel Cronin / manager magazin (2)

Kreis. Der deutsche Auswanderer und Kryptounternehmer hat im April 2024 die goldene Taschenuhr des Geschäftsmanns **John Jacob Astor IV** ersteigert, seinerzeit der reichste Passagier auf der „Titanic“. Schätzpreis des Auktionshauses Aldridge damals: bis zu 150.000 Pfund. Gruhn saß in der Küche seines Strandhauses in Oregon und bot am Handy mit. Ein richtiger Bieterkampf sei das gewesen, erzählt er im Videocall mit dem manager magazin. Sein Kaufpreis am Ende: 1,175 Millionen Pfund.

„Meine Frau ist fasziniert von der ‚Titanic‘“, sagt Gruhn. Als Teenager sei er mit ihr zweimal in den legendären Kinofilm gegangen. Zum Dank für die gemeinsamen Jahre habe er dann ein besonderes Geschenk für sie gesucht – und zufällig von der Versteigerung gehört. Die Geschichte von Astor habe ihn in vielfacher Hinsicht fasziniert: Zum einen sei auch Astor für ihn ein Held des Untergangs, der anderen den Vortritt gelassen haben soll und selbst in den eisigen Fluten umkam. Zum anderen sind seine Vorfahren ebenfalls aus Deutschland ausgewandert und hatten in Oregon – dem Wohnort der Gruhns – einen florierenden Pelzhandel betrieben. „Deswegen war es das perfekte Geschenk“, sagt Gruhn. „Meine Frau hat sich natürlich gefreut – und mich für verrückt erklärt“, erzählt er. Aber die Uhr vom Unglücksschiff sei ja auch eine gute Wertanlage. „Heute würde die Uhr vielleicht 2,5 bis 3 Millionen Pfund erzielen“, glaubt der Unternehmer. Für ihn derzeit belanglos: Verkaufen will er sie nicht.

Eine gute Story hebt den Preis

Für diese handelbare Nostalgie hat der Ökonom und Wirtschaftsnobelpreisträger **Robert Shiller** (79) einen eigenen Begriff geprägt: „Narrative Economics“. Seine Theorie besagt, dass populäre Erzählungen manchmal einflussreicher sind als schnöde Fakten – und den Menschen mitunter zu irrationalen Entscheidungen treiben. So lassen sich etwa Wirtschaftskrisen erklären. Im Kleinen taugt die Theorie aber auch, um die irren Preise für Luxusuhren, limitierte Sneaker und Meme-Aktien nachzuvollziehen. Oder für „Titanic“-Artefakte.



3000 £

Die Eheringe des ertrunkenen Ehepaars Asplund



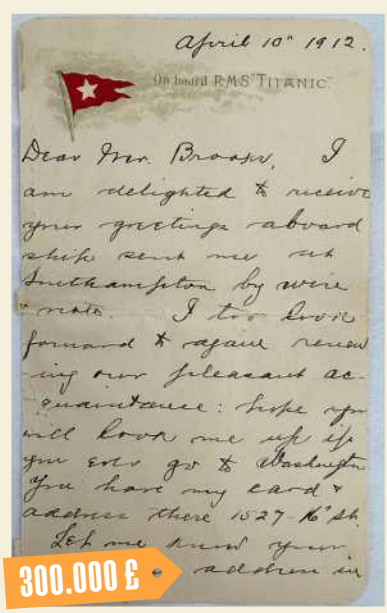
900.000 £

Zweifelhafte Provenienz: War diese Geige wirklich an Bord der „Titanic“?



31.000 £

Stehen geblieben: Die Taschenuhr des Passagiers Carl Asplund



300.000 £

„Prophetischer Brief“: Der Reisebericht des Passagiers Archibald Gracie

Das Problem mit Narrativen ist nur: Sie sind manipulierbar. „Die Schwimmweste ist der Klassiker“, sagt „Titanic“-Experte Malte Fiebing-Petersen. Nur 10 Exemplare seien einwandfrei als Überbleibsel von der „Titanic“ verifiziert, im Umlauf seien jedoch an die 20.

Eine mögliche Erklärung dafür: Viele Leichen von Passagieren wurden damals in die kanadische Hafenstadt Halifax gebracht. Dort dokumentierte man ihre Habseligkeiten und übergab sie den Angehörigen. Die Listen existieren bis heute. Weitaus schwieriger ist die Provenienzforschung bei den Überlebenden. Schließlich hat niemand kontrolliert, mit welchen persönlichen Gegenständen sie aus den Rettungsbooten stiegen. Immer wieder käme es zu ominösen „Dachbodenfunden“, sagt Fiebing-Petersen.

Im Jahr 2013 entbrannte etwa ein hitziger Expertenstreit über ein solches Artefakt. Ein Brite wollte auf seinem Dachboden angeblich die Violine des „Titanic“-Kapellmeisters **Wallace Hartley** gefunden haben, der mit seinen Bandkollegen während des Untergangs spielte, um die Menschen zu beruhigen. Hartleys Leichnam wurde rund zehn Tage später von einem Bergungsschiff aus dem Wasser gezogen, in den Protokollen vermerkte man sogar die einzelnen Münzen aus seiner Hosentasche – von einem Instrument ist aber nirgendwo die Rede. Der glückliche Finder wandte sich deshalb an das Auktionshaus Aldridge. Sieben Jahre lang suchten sie nach alternativen Belegen, beauftragten Gutachter. Schließlich vermarkteten sie das Instrument als „die Geige, die der Kapellmeister auf der ‚Titanic‘ spielte, als das Schiff sank“.

Historiker und Violinexperten hegen jedoch Zweifel, dass das Instrument zehn Tage im Salzwasser überlebt haben soll. „Es gibt keinerlei Beweise, dass diese Geige wirklich an Bord war“, sagt auch Fiebing-Petersen. „Aus meiner Sicht ist das schon skandalös.“

Dem Geschäft haben die Zweifel jedoch nicht geschadet: 2024 versteigerten die Aldridges auch den Lederkoffer, in dem Hartley die Geige nach seinem letzten Lied angeblich noch schnell verstaut haben soll. Kaufpreis: umgerechnet 420.000 Euro. ◣ *Hannah Schwär*

Fotos: Kirsty Wigglesworth / AP (2), Peter Muhly / AFP, Henry Aldridge & Son / AP

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

WORKATION

Destinationen zum
Arbeiten und Abschalten

Rio de Janeiro

Jetzt ist Sommer in Brasilien – und bald beginnt der Karneval.

Schon der Anflug auf Rio ist spektakulär: Man sieht Meer und Felsen, tropisches Grün und den weißen, vier Kilometer langen Strand der Strände – die Copacabana.

1502 entdeckte ein portugiesischer Seefahrer die Bucht Guanabara, hielt sie für die Mündung eines Flusses und nannte sie Rio de Janeiro. Heute ist die zweitgrößte Stadt Brasiliens ein beliebtes Winterziel – laut Tui-Workation-Index 2025 für digitale Nomaden sogar Nummer zwei in Südamerika.

Verglichen mit Europa bekommt man hier viel für sein Geld: Ein Office im Co-Working-Büro „Spaces“ in Ipanema kostet 360 Euro im Monat, ein Apartment kaum mehr als 100 Euro die Nacht, selbst im brasilianischen Sommer, kurz vor dem Karneval (14. bis 18. Februar). Und die Copacabana gehört sowieso allen: Sonntags wird die Avenida Atlântica zur Sportmeile, eine Richtung wird für Autos gesperrt und für Jogger, Radfahrer, Skater, Spaziergänger und Cariocas reserviert. So nennen sich die Einwohner Rios.

Karnevals-Höhepunkt für die Reichsten der Stadt ist der „Copa Ball“ im Hotel „Copacabana Palace“. Die Gästeliste umfasste schon Legenden wie **Josephine Baker** und **Marlene Dietrich**, aber auch die Rolling Stones, **Lady Gaga** (39) und **Helmut Kohl**. Mondäner als im „Copa“ kann man in Rio nicht arbeiten, am Pool unter weiß-grünen Schirmen. Oft spielt eine Bossa-Nova-Band. Das Hotel aus dem Jahr 1923 hat den Mythos Copacabana mitbegründet, heute gehört es der Luxuskette Belmond von LVMH-CEO **Bernard Arnault** (76).

Rios Künstler leben im Viertel Santa Teresa, in dem marode Villen fast mit dem Dschungel verschmelzen, eine alte, gelbe Straßenbahn ruckelt den Berg hinauf. Das Restaurant „Térèze“ ist bekannt für Tatar und Steaks, es gehört zum „Santa Teresa Hotel RJ – MGallery“ (Zimmer ab 394 Euro pro Nacht). Mit WLAN, Pool und tropischem Garten auf dem Gelände einer Kaffeefarm von 1850 thront es wie eine Oase über der „Cidade Maravilhosa“, der „wunderbaren Stadt“. ◣ *Viola Keeve*



Strand der Strände: Die Copacabana gehört Touristen wie Cariocas



Wie gemalt: Teller im Künstlerhotel „Santa Teresa RJ“



Legende am legendären Strand: Hotelikone „Copacabana Palace“

Fotos: Buda Mendes / Getty Images, Santa Teresa Hotel RJ / MGallery, Travel_Motion / Getty Images

BESTSELLER

1 (1) **Cum/Ex, Milliarden und Moral**
Anne Brorhilker, Traudl Bünger
Heyne, 24 Euro

2 (neu) **Unverdiente Ungleichheit**
Martyna Linartas
Rowohlt, 24 Euro

3 (neu) **Der Cum-Ex-Kronzeuge**
Kai-Uwe Steck
DWV, 22 Euro

4 (4) **Krieg der Medien**
Martin Andree
Campus, 28 Euro

5 (10) **Warren Buffett: Sein Weg. Seine Methode. Seine Strategie.**
Robert G. Hagstrom
Börsenbuchverlag, 24,90 Euro

6 (neu) **Amerikas Oligarchen**
Julian Heißler
Piper, 24 Euro

7 (3) **Erfolgreich zeitlos investieren**
Heiko H. Thieme
Finanzbuch, 25 Euro

8 (9) **Die Mäusestrategie für Manager**
Spencer Johnson
Ariston, 18 Euro

9 (6) **Der neue Wohlstand**
Ezra Klein, Derek Thompson
Hoffmann und Campe, 28 Euro

10 (5) **Die größte Revolution aller Zeiten**
Marc Friedrich, Florian Kössler
Finanzbuch, 30 Euro

11 (15) **Atlas der Finanzen**
Dariusz Wójcik
Finanzbuch, 30 Euro

12 (12) **Den Bach rauf**
Robert Habeck
KiWi, 18 Euro

13 (–) **Simon sagt! Was im Management wirklich zählt.**
Hermann Simon
Murmann Publishers, 32 Euro

14 (–) **Der Almanach von Naval Ravikant**
Eric Jorgenson
Finanzbuch, 16 Euro

15 (neu) **Wie Staaten bankrott gehen**
Ray Dalio
Finanzbuch, 30 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.

Fotos: [M] Alexander Hagmann / manager magazin, Sascha Steinach / ZB / picture alliance

AFTER WORK



Was hört, liest und schaut unsere Redaktion? In diesem Monat: mm-Redakteur **Kai Lange**

Broligarchie. Die Machtspiele der Tech-Elite und wie sie Fortschritt verhindern
Aya Jaff
Econ, 240 Seiten, 23,99 Euro

Big Tech löst die globalen Probleme, und KI stoppt den Klimawandel: Diese Märchen aus dem Silicon Valley werden von **Aya Jaff** (30) in ihrem neuen Buch „Broligarchie“ zertrümmert. Die IT-Expertin und Gründerin kennt das Valley von innen, hat die „Survival Week“ von Investor **Tim Draper** (67) absolviert und kommt zu dem Schluss: Menschen wie **Elon Musk** (54), **Peter Thiel** (58) oder **Mark Zuckerberg** (41) wollen die Welt nicht retten – sie wollen sie kontrollieren und besitzen. Schlüssel für politische Macht ist für die Tech-Bros nicht öffentliches Engagement, sondern Geld und persönliche Einflüstereien im Hintergrund. Lesenswert.

Delayland
Podcast Deutsche Welle

In Deutschland funktioniert nicht mehr viel – warum eigentlich? Die beiden Deutsche-Welle-Journalisten **Nicolas Martin** und **Andreas Becker** haben sich für ihren Podcast „Delayland“ auf eine Reise durch ein dysfunktionales Land begeben. Die fünf englischsprachigen Episoden führen in ein Führerhäuschen der Deutschen Bahn und zum Kölner Opernhaus, das auch nach 13 Jahren noch immer nicht zu Ende renoviert ist. Schlüsselerkenntnis: Viele unserer Probleme haben mit dem Reflex des Ex-Champions zu tun, schmerzhafte Veränderungen zu verdrängen. Tipp der „Delayland“-Autoren: runter vom hohen Ross und die Veränderung lieben lernen.

Die fabelhafte Geschichte des Geldes
Arte-Mediathek, 240 Minuten

Geld ist Macht, deshalb ist die Geschichte des Geldes immer auch eine Geschichte von Kriegen und gewaltigen Veränderungen. In einer vierteiligen Dokumentation zeigt Regisseur **Frédéric Wilner**, wie Geld und Macht über Jahrtausende ein Paar bilden. Die Zeitreise führt bis in die Serverhallen der Bitcoin-Miner und unterstreicht: Die wichtigste Währung für Papiergeld und Druckerpresse ist Vertrauen. Schwindet dieses wegen turmhoher Verschuldung, erleben Gold und Alternativen einen steilen Aufschwung.



Die Hyperinflation 1923 wurde durch die Einführung der „Rentenmark“ beendet

NEW MONTH, NEW ME

Weil jedem Monat ein neuer Zauber innewohnen kann



Schön eingepackt: Luxusbademantel „Giacomo“ von Missoni, **350 Euro**



Für feine Haut: Körperpeeling von Susanne Kaufmann, **85 Euro**



Wellnesswaffe: Faszienmassagepistole von Blackroll mit vier Aufsätzen, **150 Euro**

Besser liegen: Infrarot-PEMF-Matte zur Muskelregeneration von CurrentBody, **1460 Euro**





Einmal tief durchatmen: **Nicole Kidman** als Entspannungsexpertin in der Serie „Nine Perfect Strangers“



Profiwerkzeug: EMS-Gesichtspflege-Tool von Déesse Pro, **569 Euro**



Für den Spa-Duft: Kerze von Baobab mit Aromen von Zedernholz, Tonkabohne und Limette, **105 Euro**



Volldampf voraus: minimalistische Dampfdusche von Tylö, über B-Cube.com, **19.000 Euro**

Spa-Feeling für zu Hause

Welche Gadgets im Home Spa nicht fehlen dürfen – und was hinter dem Trend steckt.

Ein, zwei Wellnesswochenenden im Jahr, um das Stressniveau zu senken und den fahlen Cortisol-Teint zu erfrischen? Das reicht gut informierten Longevity-Anhängern schon lange nicht mehr.

Die angesagteste Selbstfürsorge-Angeberei ist aktuell ein eigenes Home Spa – mindestens mit Dampfdusche, besser noch mit Hamam-Landschaft, Infrarotkabine, Massageliege und Klangschalenkollektion.

Mit der muffigen holzgetäfelten Kellersauna der 90er-Jahre hat all das nicht viel zu tun. Vorbild ist eher die luxuriös gekachelte Privattherme, die sich Lifestyle-Unternehmerin und Wellnessexpertin **Gwyneth Paltrow** (53) in ihr Eigenheim in Montecito, Kalifornien, bauen ließ – inklusive riesigem Eiswasser-Tauchbecken für die „gute Durchblutung“.

Well, denkt wohl der Brite, vielleicht erfüllt den Zweck auch eine kalte Dusche. Trotzdem: Wellness ist längst zur Mindset-Frage geworden. Wie gut gelingt es, die täglichen beruflichen und privaten Herausforderungen mit einem Lebensstil zu verbinden, der hoffentlich dazu beiträgt, möglichst lange gesund zu bleiben?

Damit sich jede freie Minute für die Regeneration nutzen lässt, wird die heimische Ausstattung an Wellbeing-Equipment wichtiger. Einer McKinsey-Studie zufolge wächst die Wellnessbranche verlässlich – das Spiel mit der ewigen Hoffnung auf ein entspanntes Ich macht’s möglich. Vielleicht sorgen Massagepistole, Rotlichtmaske oder die eigene Kältekammer ja wirklich dafür, mehr Zen ins Leben zu bringen, Stressfalten und die 60-Stunden-Wochen-Herzprobleme zu vermeiden. Vielleicht. *Julia Hackober*

Fotos: Farfetch, Nocera&Ferri, Blackroll, Tylö, Baobab, DÉESSE, CurrentBody, Vince Valitutti / Picturelux / IMAGO

STILKRITIK



Kaffeekulturkampf

Anonyme Hassblogs und Farbschmierereien an den Ladengeschäften: Seit die Kaffeekette LAP Coffee in immer mehr Metropolen Einzug hält, wächst die Welle des öffentlichen Missmuts. Tenor der Kritik: Die Läden mit dem auffälligen indigoblauen Logo seien ein Symbol der Gentrifizierung – weil sie mit vergleichsweise günstigem Kaffee alteingesessenen Kiezcafés das Geschäft vermiesen.

Nun muss man wissen: Bei LAP Coffee geht es nicht um Baristakunst (der Kaffee kommt aus dem Vollautomaten), erst recht nicht um Kaffeehauskultur (kaum Sitzgelegenheiten, To-go-Theke). Die Kette funktioniert nach den Regeln der digitalen Aufmerksamkeitsökonomie: Die Polarisierung wächst parallel zur Bekanntheit. So beschwert sich Gründer **Ralph Hage** (37) über die innovationskritische Stimmung, die er hinter Kritik an seinem preisoptimierten Kaffeebusiness vermutet – typisches deutsches Miesepeter-Mindset eben!

Verteidigung, indem die Debatte weiter befeuert wird – die perfekte Marketingstrategie! So gerät LAP Coffee zum Sinnbild eines altbekannten urbanen Kulturkampfes: Was nervt mehr im Kiez – die Billo-Ketten oder die 8-Euro-Flat-White-Concept-Cafés? ⬓



Julia Hackober findet, über Stil lässt sich wunderbar streiten und schreiben.

Fotos: Tobias Schwarz / AFP, Alicia Minkwitz, Tag Heuer, Bell & Ross

Möge der bessere Zeitmesser gewinnen!

UHRENDUELL

Auf Steve McQueens Uhren

Für Helden im Cockpit: Die Modelle von Tag Heuer und Bell & Ross ähneln sich nur in ihrer Form.

Er ist ein Dauerbrenner bei Tag Heuer, aber immer wieder gut: der „Monaco Chronograph“. Als erster wasserdichter quadratischer Automatikchronograf 1969 lanciert, wurde die „Monaco“ am Handgelenk von Hollywoodstar **Steve McQueen** 1970 weltberühmt – als er sie bei den Dreharbeiten zum Speedfilm „Le Mans“ trug. 2025 schrieb die Uhr noch einmal Geschichte: LVMH ging eine Liaison mit dem Motorsport ein, und so kehrt die Tochtermarke als Zeitnehmer in die Formel 1 zurück.

Dieses Comeback feiert man mit einer optisch aufgefrischten „Monaco“. Sie besitzt erstmals ein offenes Zifferblatt, das violett und blau changiert; Mechanik-Voyeuren sind tiefe Einblicke in den manufaktureigenen Automatikmotor mit stolzen 80 Stunden Gangreserve möglich.

Drei türkisfarbene Zeiger sorgen für die Chronofunktionen Stoppsekunde, Minuten- und Stundenanzeige. Unten tickt konstant eine kleine Sekunde auf 6 Uhr. Dort wurde auch das Datum platziert. Für 11.400 Euro können sich Asphalthelden den 39-Millimeter-Boliden aus Titan mit schwarzer DLC-Beschichtung umschnallen.

Mit einem echten Überflieger-Chronografen tritt die französische Marke Bell & Ross an. Das Modell kommt mit seinen 42 Millimeter Durchmesser um einiges dominanter daher als die „Monaco“. Der markige Look des Profi-Instruments fällt auf, vor allem aber die üppige Leuchtmasse. Kein Wunder, schließlich hat ein Team der französischen Luft- und Weltraumstreitkräfte das Design des „BR-03 Chrono Rafale Solo Display“ entworfen. Um die Uhr im Kampfflieger „Rafale“ präzise nutzen zu können, sind die Drücker graviert, sogar mit Handschuhen bedienbar, das Keramikgehäuse ist kratzfest, das Saphirglas entspiegelt.

Die Funktionen des Kurzzeit-Chronografen – die Stoppsekunde und der 30-Minuten-Zähler – sind orange markiert, das Datum hebt sich gelb ab, auch eine Tachymeterskala ist an Bord. Die Uhr punktet mit guter Ablesbarkeit und einer Limitierung auf 500 Exemplare. Das Automatikwerk auf Sellita-Basis allerdings arbeitet mit 42 Stunden Laufzeit nicht einmal halb so lang wie das der „Monaco“. Mit seinem Preis macht der Kampfflieger-Chrono von Bell & Ross den Nachteil aber wieder wett. ⬓ *Michelle Mussler*



MODELL
Tag Heuers „Monaco Chronograph“

GEHÄUSE
Titan, DLC-beschichtet, 39 Millimeter

KALIBER
Automatik

PREIS
11.400 Euro

MODELL
Bell & Ross „BR-03 Chrono Rafale Solo Display“

GEHÄUSE
Keramik, 42 Millimeter

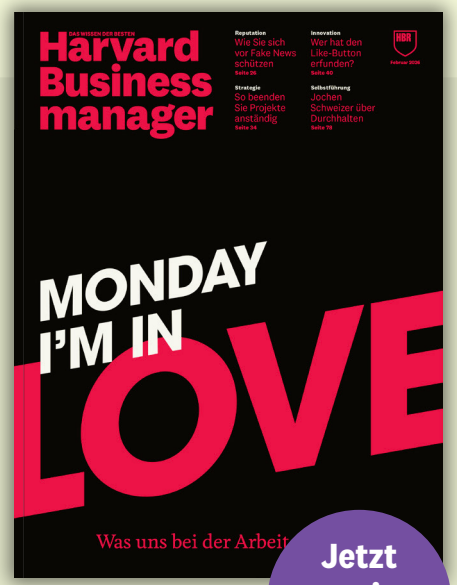
KALIBER
Automatik

PREIS
6300 Euro



Harvard Business manager

Das Wissen der Besten



Jetzt neu im Handel

Monday I'm in Love

Was uns bei der Arbeit antreibt

Weitere Themen:

Reputation
Wie Sie sich vor Fake News schützen

Innovation
Wer hat den Like-Button erfunden?

Strategie
So beenden Sie Projekte anständig

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: Julia Hackober, Viola Keeve, Roman Kräussl, Michelle Mussler, Bruno von Rotz, Georg von Wallwitz
Layout: Steffen Budke, Jürgen Natter, Janina Kossmann (Art-Direktorin HBm), 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 [KI]: Lisa Sheehan / Début Art / manager magazin; Fotovorlage [KI]: Kevin Mazur / Vogue / Getty Images
Grafik: Jennifer Friedrichs, Mario Mensch, Rebecca Söhlke, Jörg Stiehler
Operations und Schlussredaktion: Sven Bergmann, Tim Gallwitz, Corinna Scheying, Silke Schlichting, Bettina Storm-Rother, Maike Treyz
Dokumentation: Torsten Biendarra (Ltg.); Fritzi Becker, Dr. Ulrich Hoffmann, Sören Johannsen, Joana Ruthe
Redaktionelle Kooperationen: Hanna Sütterlin
Anzeigen: Britta Ermrich
Anzeigenpreisliste 2026
Mediaunterlagen: spiegel.media
iqmedia.de
Vertriebsleitung: Torben Sieb
Herstellung: Silke Kassuba (Ltg.); Iris Weber
Geschäftsführung: Jennifer Lachman, Thomas Hass
Anschrift des Verlags:
manager magazin Verlagsgesellschaft mbH
Ericusspitze 1, 20457 Hamburg
Postfach 11 10 53, 20410 Hamburg
Telefon: (040) 30 07-25 51 / Fax: (040) 30 07-22 47
Erscheinungsweise: monatlich
Litho: Pixactly media GmbH, Hamburg
Druck: appl druck GmbH, Wemding
manager magazin Manager Magazin (USPS no 717430) is published monthly by SPIEGEL VERLAG. Known Office of Publication: Data Media (A division of Cover-All Computer Services Corp.), 2221 Kenmore Avenue, Suite 106, Buffalo, NY 14207-1306.
Periodicals postage is paid at Buffalo, NY 14205. Postmaster: Send address changes to Manager Magazin, Data Media, P.O. Box 155, Buffalo. NY 14205-0155, E-Mail: service@roltek.com, Toll free: 1-877-776-5835. Printed in Germany; ISSN-Nr. 0341-4418
Fragen zu manager-magazin-Artikeln
Telefon: (040) 30 80 05 66, Fax: (040) 30 07-29 66;
E-Mail: mm_leserdienst@manager-magazin.de
Bestellung von Einzelheften / älteren Ausgaben
Alle verfügbaren Einzelhefte können versandkostenfrei innerhalb Deutschlands unter amazon.de/spiegel bestellt werden.

FSC 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

AUSFAHRT



Margret Hucko ist sowohl leidenschaftliche Alltagsradlerin als auch Fachfrau in Autofragen. Für mm testet sie jeden Monat ein anderes Führungskraftfahrzeug.



„Ich mag's ein bisschen prollig"

Wer sich für das Topmodell des Cupra Tavascan entscheidet, kann ein Paket Adrenalin mitordern. Den größten Kick gibt es aber in Serie.

Als wir von einem Basketballturnier in St. Pauli nach Hause fahren wollten, begann für meine Freundin Christina der prickelnde Teil des Wochenendes. „Was, ihr fahrt Cupra Tavascan? Das ist mein Traumauto", sagte sie mit Blick auf den muskulösen Blechbody in Blaumetallic.

Bis dahin hatte ich gedacht, die Marke Cupra, der sportliche Ableger von Seat, sei etwas für Autoenthusiasten und weder Doris Durchschnittsfahrerinnen noch Otto Normalverbrauchern bekannt. Selbstredend durfte Christina einsteigen. Weil noch drei Kinder mitfahren mussten, nahm der Ehemann notgedrungen die S-Bahn. Zumindest blieben wir uns antriebsseitig verbunden: nach Hause ging es elektrisch.

Im Wagen stiegen die Pulsfrequenzen. Vielleicht lag es am „Adrenalin-Paket" des Autos, dem Cupra-Marketing darf man zum Namen der Sonderausstattung gratulieren. So klingt doch der Mix aus schwarzen Leichtmetallfelgen, Sportschalensitzen, beleuchteten Türgriffmulden und diversen anderen Extras für rund 4900 Euro viel besser als die meist eher funktionalen Bezeichnungen anderer Marken wie Design-, Digital- oder Businesspaket.

TECHNIK

2
Elektromotoren, Allradantrieb

250
Kilowattstunden Leistung (340 PS)

513
Kilometer maximale Reichweite

DYNAMIK

5,5
Sekunden Beschleunigung 0 auf 100 km/h

180
km/h Höchstgeschwindigkeit

PREIS

ab **57.910**
Euro

Für meine Freundin war das gesamte Auto Adrenalin. Besonders der Kanon aus den zwei Elektromotoren sorgt beim Tavascan VZ 4Drive für einen Kick. Der leichtere Asynchronmotor vorn und der stärkere Permanentmagnet-Synchronmotor hinten leisten zusammen 340 PS. Weil die E-Motoren direkt an den Achsen arbeiten, sorgen sie für einen besonders sicheren Allradantrieb.

Optisch ist der Tavascan eher „bold", wie man neudeutsch sagt. Ein Kraftriegel, der durch sein keilförmiges Design und seine vielen konvexen und konkaven Linien wie ein automobilgewordener **Markus Rühl** (53) daherkommt, dem hochdekorierten Bodybuilder („The German Beast"). Und auch der Tavascan räumte bereits ab. 2024 gab es den renommierten Designpreis Red Dot; die Jury begründete ihre Wahl mit einer „emotionalisierenden Gestaltung".

Christina formulierte es etwas anders: „Ich mag's ein bisschen prollig."

Warum sie privat einen elektrischen Opel Corsa fährt und keinen Tavascan? Am Ende entschied das Geld statt der Liebe: Der Cupra war ihr schon mit einem Grundpreis von 48.340 Euro für die Heckantriebvariante zu teuer.

Fotos: manager magazin, Seat

Liam Condon?

Der einstige Bayer-Agrarchef war einer der Köpfe hinter der Monsanto-Übernahme. In London feierte er sein Comeback – mit einem Deal.

Der Brief, den **Liam Condon** (57) und **Werner Baumann** (63) Anfang Mai 2016 in einem Hotelzimmer in St. Louis ausdruckten, wirkt bis heute nach. 62 Milliarden Dollar wollten die Bayer-Leute für den US-Saatgutriesen Monsanto bieten. Die Zahl war die Kernbotschaft des Schreibens, das sie am Tag darauf dem völlig überraschten Topmanagement ihres US-Konkurrenten überreichen würden. Am Ende zahlte Bayer sogar 66 Milliarden Dollar. Konzernchef Baumann und der Kopf der Agrarchemie-Einheit Condon kauften sich damit in eine gerade anrollende Welle von Schadensersatzklagen ein, mit ihrer Übernahmeattacke leiteten sie deshalb auch das Ende ihrer Zeit in Leverkusen ein.

Condon ging als Erster Ende 2021, kurz nachdem er die Integration des Neuerwerbs abgeschlossen hatte.

Der Mann, der intern lange als CEO-Kandidat gehandelt wurde, wäre den Aktionären als Baumann-Nachfolger nicht vermittelbar gewesen – zu eng war er mit dem toxischen Deal verbunden. „Mir war damals klar, dass der nächste Konzernchef von außen kommen muss“, erinnert sich der Ire mit dem deutschen Pass heute, „und das ist für mich auch absolut nachvollziehbar.“

An der Wertschätzung seiner Kollegen änderte die fatale Übernahme allerdings wenig. **Patrick Thomas** (68), der die Bayer-Kunststoffsparte Covestro in die Unabhängigkeit geführt hatte und zwischenzeitlich an die Spitze des Boards of Directors des britischen Spezialchemie- und Edelmetallspezialisten Johnson Matthey vorgedrungen war, lotste ihn nach London.

Als Condon im März 2022 neu startete, stand er vor einem Sanierungsfall. Johnson Mattheys Versuch, sich als Batteriehersteller im E-Mobility-Business zu etablieren, war gerade verlustreich gescheitert. Shareholder-Aktivisten nisteten sich ein. Condon richtete die Firma neu aus, positionierte sie als Value-Play an den Kapitalmärkten, rückte Ausschüttungen und Renditen ins Zentrum seines Tuns.

Im Frühjahr 2025 verkaufte er einen Teil der Einheit, die sich auf die Herstellung von Wasserstoff spezialisiert hatte. Der US-Konzern Honeywell zahlte mit rund 2,4 Milliarden Dollar einen geradezu exorbitanten Preis. Die Aktivisten nahmen ihren Anteil und zogen ab.

Seither hat sich der Börsenwert, der durch den Verkauf bereits um ein Drittel gestiegen war, noch einmal um 20 Prozent nach oben geschraubt. Beinahe zehn Jahre nach dem Angriff auf Monsanto rehabilitierte sich der Manager Liam Condon – und stand auf der richtigen Seite des Deals.

Dietmar Palan



St. Paul’s Cathedral in der Nachbarschaft: Johnson-Matthey-Chef **Liam Condon** in London



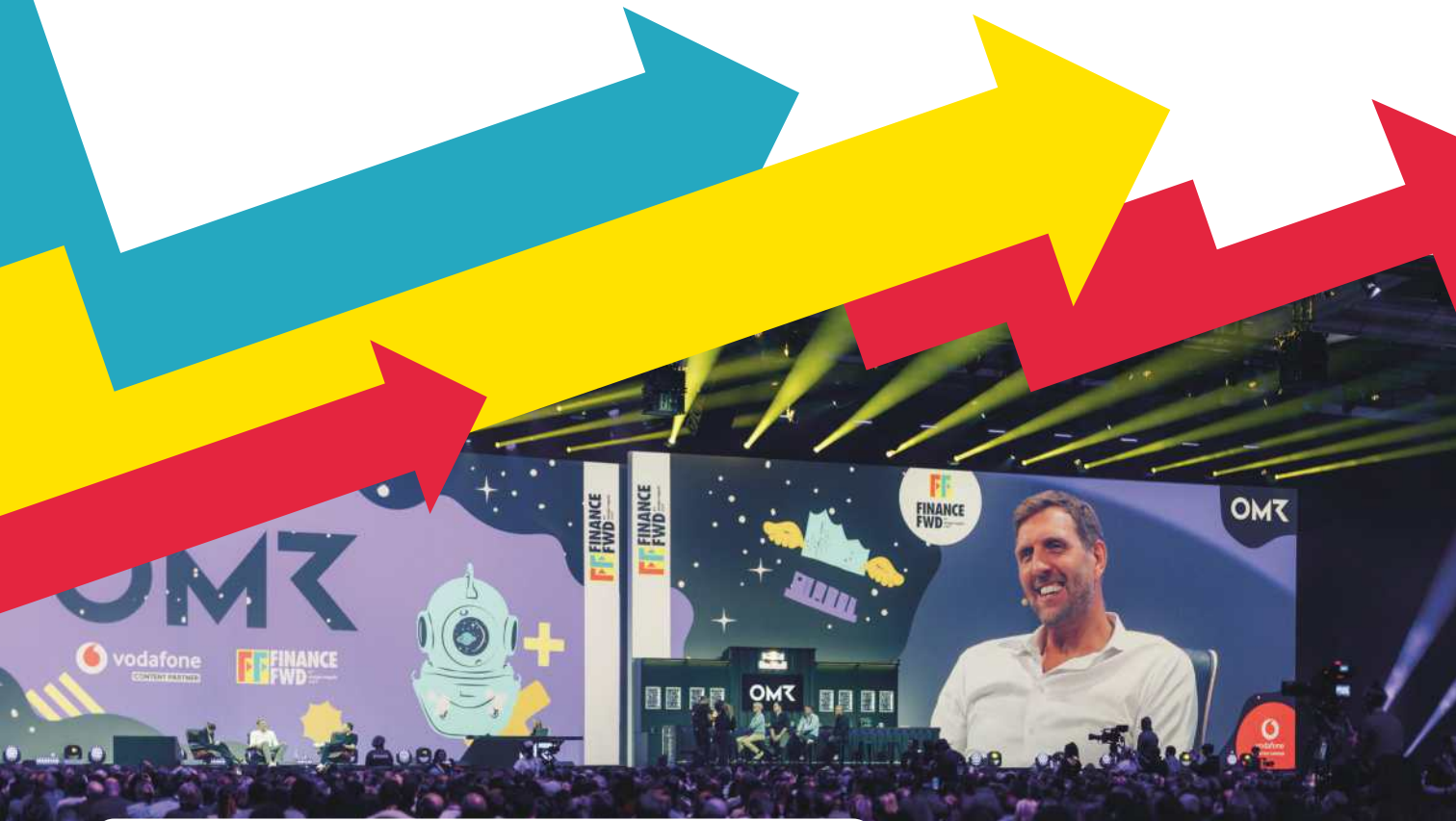
Zwei Männer, ein fataler Deal: Mit der Monsanto-Offerte führten **Werner Baumann** (l.) und **Liam Condon** Bayer 2016 in den Ausnahmezustand

Fotos: Grey Hutton / manager magazin, Sepp Spiegl / IMAGO

Das nächste manager magazin erscheint am 20. Februar 2026. Bis dahin täglich: **manager-magazin.de**

#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 Bettina Orlopp, CEO der Commerzbank.



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



Mercedes-Benz

KURZFRISTIG SICHERN. LANGFRISTIG PROFITIEREN.

Jetzt zeitlich limitierte Angebote für Ihr Unternehmen nutzen.

Mit bis zu 9.000 € Preisvorteil[1] setzen Sie auf Effizienz und Erfolg – für ein Business, das keine Zeit verliert. Unsere Transporter sind darauf ausgelegt, Ihr Unternehmen zuverlässig nach vorn zu bringen: ob vollelektrisch oder mit klassischem Antrieb.

VORTEILE NUR FÜR KURZE ZEIT

[1] Die Höhe des gewährten Preisvorteils ist modellabhängig und bereits im Fahrzeugpreis enthalten.

ManagerWISSEN

ANZEIGE

Ausgabe Februar 2026

Ad Special im manager magazin
www.manager-wissen.com

TAX TRANSFORMATION

Die Zukunft der Steuerfunktion ist datenzentriert

Von Ralph Doll, Stephanie Henseler und Andreas Homrighausen

Wie die Digitalisierung die Steuerfunktion zum strategischen Partner des Managements macht

Die Steuerfunktion steht vor einem tiefgreifenden Wandel. Der internationale Steuerwettbewerb verschärft sich, Compliance-Anforderungen steigen stetig und die KI-Revolution verändert Geschäftsmodelle sowie das Verhalten von Wirtschaftsteilnehmern fundamental. Gleichzeitig versprechen neue Technologien Effizienzgewinne in bislang nicht gekanntem Ausmaß. All das macht eine strategische Neuausrichtung der Steuerfunktion zwingend notwendig. Dieser Beitrag plädiert dafür, die digitale Transformation aktiv zu gestalten – und zeigt auf, wie die Steuerfunktion ihren Wertbeitrag künftig deutlicher entfalten kann.

Die Steuerfunktion – vom Kostenfaktor zum Business Partner

Lange galt die Steuerfunktion als reine Kostenstelle und klassische Stabsstelle: zuständig für Berichtswesen, Steuerdeklarationen und das Management steuerlicher Risiken. Doch bei stagnierenden Budgets und wachsender Aufgabenlast erwartet das Management heute Effizienzsteigerungen mit weniger Personal und gleichzeitig die Vermeidung von Überraschungen wie Steuer(nach)zahlungen oder Reputationsschäden.

Die Chance zur Neuausrichtung liegt in der tiefen Integration der Steuerfunktion in die Unternehmensprozesse. Digitalisierung, Automatisierung und die Transformation von ERP-Systemen verändern die Anforderungen grundlegend: Entscheidend sind nicht mehr allein Deklaration und Compliance, sondern Datenverfügbarkeit und Datenqualität als Erfolgsfaktoren.

Nur wenn steuerliche Anforderungen direkt in die operativen Abläufe eingebettet sind, kann die Steuerfunktion ihre Rolle neu definieren – und vom reinen Kostenfaktor zum strategischen Business Partner des Unternehmens werden.

Data Driven Tax Function – datenzentrierte Steuerfunktion

In einer datengetriebenen Wirtschaft ist der Umgang mit steuerrelevanten Informationen entscheidend für eine zukunftsfähige Steuerfunktion. Zentral verfügbare und qualitativ hochwertige Daten bilden die Grundlage für alle Aufgaben – von Steuerberechnungen über monatliche und jährliche Erklärungen bis hin zu Anpassungen nach Betriebsprüfungen. In der Praxis liegen diese Daten oft fragmentiert in verschiedenen ERP- und Nebensystemen oder in manuellen Excel-Sheets. Insbesondere in Konzernstrukturen fehlt häufig eine Harmonisierung der Daten, selbst bei laufenden SAP S/4HANA-Transformationsprojekten.

Nur harmonisierte Finanz- und Steuerdaten ermöglichen Echtzeitsteuerung und frühzeitige Risikoerkennung. Ein operatives Tax Compliance Management System (Tax CMS) macht dies möglich: Es sichert Datenqualität, erlaubt Echtzeitvalidierungen, kontrolliert nachgelagerte Prozesse und nutzt moderne Analyse-Technologien, um Abweichungen zu erkennen, Datenflüsse zu überwachen und Prognosen zu erstellen.

Eine verlässliche, granulare Datenquelle ist entscheidend, damit Steuern proaktiv gesteuert und nicht nur reaktiv verwaltet werden. Unternehmen, die in hochwertige Steuerdaten investieren, schaffen gleichzeitig Transparenz, Vertrauen und Effizienz – drei zentrale Erfolgsfaktoren in Zeiten zunehmender regulatorischer Anforderungen.

Governance by Design – Regulatorik als Treiber von Transparenz

Finanzbehörden haben den Wert von Daten erkannt: Sie verlangen immer mehr Informationen und das zunehmend in Echtzeit. Während Brasilien lange als Vorreiter der digitalen Rechnungsprüfung galt, holt nun auch Europa auf. Mit „VAT in the Digital Age" startet die EU in eine neue Ära der digitalen Umsatzsteuer.

Steuerfunktion im Wandel – Key Takeaways

Warum handeln?

- Steuerfunktionen stehen unter massivem Transformationsdruck: steigende Komplexität trifft auf begrenzte Budgets und Fachkräftemangel.
- Internationaler Steuerwettbewerb, regulatorische Anforderungen und Digitalisierung erhöhen den Handlungsdruck.

Was zählt?

- **Daten als strategischer Hebel:** Qualitätsgesicherte, zentral verfügbare Steuer- und Finanzdaten sind die notwendige Basis für proaktives Steuermanagement.
- **Steuerfunktion als Business Partner:** Qualifizierte Daten werden zu Frühwarnsystemen und Entscheidungsunterstützung für das gesamte Unternehmen.
- **Integration in Geschäftsprozesse und ERP-Systeme (z.B. SAP S/4HANA):** Die Einbindung verbunden mit einem modernen Tax CMS steigern Effizienz und reduzieren Risiken.
- **Technologieeinsatz:** KI-gestützte Analysewerkzeuge und Assistenzsysteme optimieren Datenverarbeitung und Reporting.
- **Leadership & Kultur:** Transformation gelingt nur mit Akzeptanz, klarer Kommunikation, interdisziplinären Teams und psychologischer Sicherheit.

Ihr Nutzen:

- Effizientere Steuerprozesse, weniger Risiken, bessere Entscheidungsgrundlagen.
- Strategische Steuerung von Investitionen, Cashflow und operativen Kennzahlen.
- Stärkung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber durch moderne, zukunftsfähige Steuerfunktion.

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Alfred-Jost-Straße 11 · 69124 Heidelberg
Peter Reif · peter.reif@reifverlag.de · www.manager-wissen.com

Redaktion: Christian Deutsch · info@deutsch-werkstatt.de
Regina Gödde, E-Mail: regina.goedde@reifverlag.de
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental
Druck: ColorDruck Solutions · 69181 Leimen

FSC www.fsc.org MIX Papier | Fördert gute Waldnutzung FSC® C021368

In Deutschland markiert die Pflicht zum Empfang elektronischer B2B-Rechnungen seit dem 1. Januar 2025 den Beginn. Für die Ausstellung gelten gestaffelte Übergangsfristen bis 2028 – parallel zur Einführung des EU-weiten Meldesystems für Umsatzsteuerdaten. Zudem plant der Gesetzgeber bis 2027 eine digitale Schnittstelle, über die Unternehmen Buchführungsdaten standardisiert an die Finanzverwaltung übermitteln müssen. Andere Länder wie Frankreich, Rumänien oder Polen setzen solche Vorgaben bereits um.

Diese Entwicklungen zwingen Unternehmen, steuerliche Anforderungen konsequent in ihre IT-Architektur und Geschäftsprozesse zu integrieren. Steuerdigitalisierung ist kein isoliertes Projekt der Steuerabteilung mehr. Es braucht ein „Governance by Design"-Prinzip, bei dem steuerliche Datenflüsse, Kontrollen und Meldepflichten direkt im ERP-System verankert sind – ohne manuelle Medienbrüche und mit maximaler Datenqualität.

Ein modernes Tax Compliance Management System (Tax CMS) basiert auf datengetriebenen Kontrollen. Es ist kein bürokratisches Anhängsel, sondern ein wesentlicher Bestandteil des Enterprise Risk Managements: Es dokumentiert steuerliche Entscheidungen, schafft Transparenz und stärkt das Vertrauen von Investoren, Prüfern und Finanzbehörden.

Eine erfolgreiche Tax Transformation erfordert die Verzahnung von Prozessen, Daten und Technologie mit der Unternehmensstrategie. Nur so kann die Steuerfunktion ihre Rolle vom Kostenfaktor zum strategischen Business Partner entwickeln.

Die Steuerfunktion als Teil der Unternehmensstrategie

Die Steuerfunktion darf nicht isoliert agieren, sondern muss integraler Bestandteil der Unternehmens- und IT-Strategie sein. Steuerabteilungen sollten frühzeitig in Transformationsprojekte eingebunden werden – etwa bei SAP S/4HANA, Steuerungs- oder Reporting-Initiativen. Steuerliche Anforderungen betreffen nahezu alle Geschäfts- und Supportprozesse und gehören deshalb fest in den Data-Governance-Plan eines jeden Unternehmens. Qualitätsgesicherte Steuerdaten schaffen dabei nicht nur für die Finanzbehörden Mehrwert, sondern für das gesamte Unternehmen.

Strategisch gedacht wird die Steuerfunktion zum Frühwarnsystem: Steuerliche Kennzahlen dienen als wichtige Steuerungsgrößen, da Rechtsänderungen regelmäßig Auswirkungen auf betriebswirtschaftliche Parameter wie Cashflow oder Earnings per Share haben. Auch wenn Investitionsentscheidungen primär unter betriebs- und finanzwirtschaftlichen Gesichtspunkten getroffen werden, spielen steuerliche Optimierungen eine zentrale Rolle. Gerade in Zeiten geopolitischer Veränderungen und der Reorganisation internationaler Wertschöpfungsketten ist aktives Steuermanagement entscheidend, um Risiken zu minimieren.

All dies setzt voraus, dass die Steuerfunktion Zugang zu Daten in der erforderlichen Qualität und Granularität besitzt – etwa für Simulationsrechnungen und „Was-wäre-wenn"-Szenarien. Nur so kann das Management fundierte, belastbare Entscheidungen treffen.

SAP-Systeme und Prozessintegration der Steuerfunktion

SAP ist für viele Unternehmen das zentrale Nervensystem ihrer Geschäfts- und Finanzdaten – und damit die Basis jeder digitalen Steuerstrategie. Eine laufende Transformation auf SAP S/4HANA bietet eine historische Chance: Unternehmen können jetzt steuerliche Anforderungen direkt in ihre Datenstrukturen, Prozesse, Workflows und Reporting-Logiken integrieren. Dadurch lassen sich steuerliche Kernaufgaben deutlich stärker standardisieren und automatisieren. Reportingpflichten werden nicht länger in nachgelagerten, oft manuellen Prozessen erfüllt, sondern sind von Beginn an systemseitig abbildbar.

Gelingt diese durchgängige Prozessintegration, kann die Steuerfunktion ihre Rolle als Business Partner voll ausfüllen. Moderne Technologien – insbesondere KI-gestützte Analysewerkzeuge für Massendaten – unterstützen dabei, steuerrelevante Informationen automatisch zu erkennen, zu strukturieren und steuerartspezifisch zu verarbeiten. Ergänzend bieten Chatbots auf Basis großer Sprachmodelle intelligente Assistenzfunktionen für die tägliche Steuerarbeit.

Leadership im Wandel – Transformation geht nur mit Akzeptanz

Die größte Herausforderung der digitalen Transformation liegt nicht in der Technologie, sondern im Menschen. Digitalisierung verändert Rollenbilder, Verantwortlichkeiten und Arbeitsweisen – auch in der Steuerfunktion. Steuerexperten werden zunehmend zu Prozessdesignern und Datenanalysten, ohne ihre fachliche Expertise zu verlieren. Künftig wird es unterschiedliche Rollenprofile geben, die Fachwissen, Prozessverständnis und Datenkompetenz in einem ausgewogenen Mix verbinden. Ebenso wichtig ist die Fähigkeit, steuerliche Anforderungen so zu formulieren, dass sie technisch sauber umgesetzt werden können.

Führungskräfte müssen ihre Teams aktiv durch diesen Wandel begleiten. Dazu gehören ein klares Zielbild, transparente Kommunikation und die Stärkung von Vertrauen. Moderne Leadership-Kultur bedeutet, Eigenverantwortung und psychologische Sicherheit zu fördern. Innovation entsteht dort, wo Fehler als Lernchance gelten und interdisziplinäre Zusammenarbeit selbstverständlich ist.

Digitale Transformation ist immer auch kulturelle Transformation. Finanz-, Controlling-, Steuer-, Organisations- und IT-Teams müssen als Einheit agieren. Scheitern Projekte, liegt es selten an der Technologie – sondern fast immer an fehlender Akzeptanz in der Organisation. Nur wenn Führungskräfte Veränderungsbereitschaft verankern und Relevanz vermitteln, kann die Digitalisierung nachhaltig erfolgreich sein.

Fazit: Transformation der Steuerfunktion als strategischer Hebel

Die Digitalisierung macht die Steuerfunktion zum zentralen Gradmesser für die strategische Reife eines Unternehmens. Sie entscheidet, wie zuverlässig Daten genutzt, Risiken gesteuert und Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden. Eine moderne Steuerfunktion verbindet Datenqualität, Governance, Technologie und Leadership und liefert damit echten Mehrwert für das gesamte Unternehmen – nicht nur für die Erfüllung der Deklarationspflichten in Richtung Finanzbehörden.

Für das Management bedeutet das: Die Transformation der Steuerfunktion erfordert ein klares Bekenntnis des Topmanagements. Nur mit klarer Unterstützung, strategischer Einbindung und interdisziplinärer Zusammenarbeit kann die Steuerfunktion ihre Rolle als Business Partner voll entfalten. Gleichzeitig steigert eine digitalisierte Steuerfunktion die Attraktivität des Unternehmens für Talente und verschafft so einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil im Fachkräftemarkt.

***Die Autoren** sind Managing Partner innerhalb der greenfield group. greenfield hat ihren Fokus in der strategischen und operativen Beratung von Konzernsteuerabteilungen bei der Umsetzung rechtlicher Anforderungen in die betriebliche Praxis.*



***Ralph Doll** (Dipl.-Kfm., StB) ist spezialisiert auf Prozess- und Systemberatung im Bereich der Unternehmenssteuern. Zuletzt war er Leiter Tax Transformation in der Region EMEIA einer Big4 Gesellschaft.*



***Stephanie Henseler** (Master of Arts, StB) fokussiert sich auf die Operationalisierung der Umsatzsteuer. Vor der Gründung von greenfield war sie Partnerin einer Big4 Gesellschaft im Bereich Tax Technology.*



***Andreas Homringhausen** (Dipl.-Finanzwirt, StB) berät Konzernsteuerabteilungen in SAP S/4HANA- und Tax CMS Projekten. Zuvor war er Leiter der SAP Tax Praxis einer Big4 Gesellschaft in der DACH-Region.*

Von Compliance zu Value – Wie die Steuerabteilung die SAP S/4 HANA-Transformation für sich nutzen kann

Von Henning Meyer

Eine Steuerfunktion wird dann zum echten Werttreiber, wenn sie frühzeitig in Transformationsprojekte eingebunden wird. Bei der CEWE Group war die Abteilung von Beginn an Teil der SAP S/4HANA-Transformation. Das Ergebnis: höhere Datenqualität, einheitliche Standards und ein spürbarer Beitrag zur Unternehmenssteuerung.

Die Digitalisierung des Finanzbereichs und die Migration auf SAP S/4HANA eröffnen der Steuerabteilung echte Gestaltungsspielräume. Prozesse und Datenstrategien lassen sich neu denken, Compliance wird dadurch spürbar gestärkt. Verbesserte Datenqualität, transparente Abläufe und moderne Technologien verändern die Rollen und Fähigkeiten der Teams – ohne das klassische steuerliche Know-how zu ersetzen. Entscheidend ist die Kombination aus Fachkompetenz und technologischer Exzellenz: Sie macht die Steuerfunktion zum aktiven Partner der Unternehmenssteuerung.

Wie lässt sich die Rolle der Steuerfunktion strategisch weiterentwickeln?

CEWE zeigt es: Die Steuerfunktion war von Beginn an wesentlicher Bestandteil des SAP S/4HANA-Projekts. In interdisziplinären Teams wurden Datenmodelle, Prozesse und Reportinganforderungen neu definiert. Das Resultat: deutlich höhere Datenqualität, einheitliche Standards und eine Steuerfunktion, die wesentlich stärker zur Unternehmenssteuerung beiträgt.

Datenqualität und Standardisierung als Ziel

Die Integration der Steuerabteilung in das SAP S/4HANA-Projekt schafft die Grundlage für eine moderne Neuausrichtung der Steuerfunktion. Eine vereinheitlichte Datenbasis, verbesserte Datenqualität sowie integrierte Reporting- und Analysemöglichkeiten ermöglichen es, steuerliche Kernaufgaben effizienter und qualitativ hochwertiger zu erfüllen. Standardisierte Prozesse unterstützen die konsistente Überwachung globaler Steuerpositionen, erleichtern die frühzeitige Risikoerkennung und liefern Entscheidungsgrundlagen in neuer Qualität.

Damit diese Vorteile realisiert werden können, ist die frühzeitige Einbindung der Steuerabteilung entscheidend. Nur so lässt sich sicherstellen, dass steuerlich relevante Informationen bereits bei der Entstehung von Prozessen, Buchungslogiken und Datenflüssen strukturiert und vollständig verfügbar sind. Eine späte Beteiligung würde hingegen zu nachgelagerten Korrekturen und ineffizienten Workarounds führen und den Digitalisierungsgrad der Steuerfunktion deutlich einschränken.

Im SAP S/4HANA-Projekt der CEWE Group ist die Steuerabteilung daher direkt in den Fachmodulen eingebunden. Dort entwickeln Mitarbeitende aus Finance und Tax gemeinsam mit den IT-Kolleginnen und Kollegen ganzheitliche Lösungen, die auch den spezifischen Reportinganforderungen der Steuerfunktion gerecht werden.

Daten als strategischer Vermögenswert der Steuerabteilung

Die steuerliche Datenstrategie verbindet Technologie mit Steuerexpertise. Sie bildet das Fundament für eine Steuerfunktion, die nicht nur effizient arbeitet, sondern auch als aktiver Werttreiber im Unternehmen wahrgenommen wird.

Zentral definierte Datenmodelle und harmonisierte Prozesse über alle Steuerarten hinweg stellen sicher, dass systemgestützte steuerliche Analysen und automatisierte Prüfungen ihre volle Wirkung entfalten können. Ebenso bilden sie die Grundlage für einen gegebenenfalls weitergehenden Einsatz von Künstlicher Intelligenz.

Aufstellung einer zukunftsorientierten Steuerfunktion

Die Steuerfunktion entwickelt sich hin zu einer datengestützten, technologieaffinen Organisation. Neben klassischem steuerlichem Know-how gewinnen Rollen wie Data Scientist, Tax Technology Experts und Process Owner an Bedeutung. Sie schaffen die Grundlage für automatisierte Prozesse, ein professionelles Datenmanagement sowie den Einsatz von Analytics und KI.

Gleichzeitig bleibt steuerfachliche Exzellenz unverzichtbar. Erst die Verbindung aus Steuerrecht, operativer Erfahrung und technologischen Kompetenzen ermöglicht fundierte Entscheidungen und eine performante Steuerfunktion.

Parallel steigt der strategische Anspruch: Die Steuerabteilung muss zunehmend granularere und schnellere Reportinganforderungen erfüllen und ist in Projekten zu Geschäftsmodellen, Supply-Chain-Strukturen und Investitionen als globaler Berater des Top-Managements gefragt.

Strategischer Mehrwert für die Steuerfunktion

Wesentliche Nutzenbeiträge

- **Operative Exzellenz:** Automatisierte End-to-End-Prozesse erhöhen Produktivität und Skalierbarkeit.
- **Fundierte Entscheidungen:** Durchgängige, integrierte Daten schaffen eine belastbare Grundlage für Steuer-, Investitions- und Risikosteuerung.
- **Sichere Compliance:** Transparente Datenflüsse und systemgestützte Prüfmechanismen reduzieren steuerliche Risiken deutlich.
- **Neue Rollenprofile:** Kompetenzen in Datenmanagement, Automatisierung und Analytics stärken die Zukunftsfähigkeit der Steuerorganisation.

Erfolgsfaktoren für eine gelungene S/4HANA-Transformation

- **Frühzeitige Steuerintegration:** Steueranforderungen müssen bereits bei der Prozess- und Datenmodellierung berücksichtigt werden.
- **Gezielter Kompetenzaufbau:** Data Literacy, Automatisierung und Change-Management sind zentrale Hebel für die nachhaltige Nutzung.
- **Starke Governance:** Interdisziplinäre Zusammenarbeit von Finance, Tax und IT verhindert spätere Umwege und Workarounds.

Fazit

Die SAP S/4HANA-Transformation dient der Steuerabteilung als strategischer Impulsgeber. Sie schafft die Grundlage für ein modernes Tax Operating Model, das Effizienz, Transparenz und Wertbeitrag vereint. Wer diese Chancen nutzt, positioniert die Steuerfunktion nicht nur als Compliance-Instanz, sondern als aktiven Partner der Unternehmenssteuerung – global handlungsfähig, datengetrieben und zukunftsfähig.

Mit Blick auf die kommenden Jahre werden KI-Modelle wie auch KI-Systeme (Agentic AI) die Steuerfunktion fundamental verändern. Ziel muss dabei sein, die Steuerfunktion als strategischen Berater für Managemententscheidungen noch stärker auszubauen.

Der Autor



***Henning Meyer** ist Steuerberater und leitet die Group Tax bei CEWE. Er hat die Steuerabteilung der CEWE Group aufgebaut. Zuvor war er im Corporate Tax bei KPMG tätig. Schwerpunkte: Transfer Pricing, International Tax und Tax Technology.*

SAP-integriertes Tax CMS als Hebel zur Digitalisierung

Von Alain-Brieuc Gall

Die fortschreitende Digitalisierung zwingt Unternehmen, ihr Tax Compliance Management grundlegend neu zu gestalten. Wo früher Excel-basierte Lösungen und manuelle Prüfprozesse dominierten, treten heute digitalisierte, integrierte und technologisch ausgereifte Systeme in den Vordergrund. Moderne Tax Compliance Management Systeme (CMS) werden damit zum zentralen Baustein der digitalen Steuerstrategie.

Digitalisierung & Compliance als Erfolgsfaktoren

Die Leistungsfähigkeit eines Tax CMS hängt nicht nur von moderner Technologie ab, sondern auch von einer gelebten Compliance-Kultur. Erst das Zusammenspiel beider Faktoren macht steuerliche Prozesse effizient, belastbar und zukunftsfähig.

1. Digitalisierung

Je höher der Digitalisierungsgrad, desto effizienter und belastbarer ist das Tax CMS. Eine standardisierte und integrierte Prozess- und Systemlandschaft erhöht die Transparenz und Qualität der steuerlichen Daten erheblich. Auf dieser Basis lassen sich datengetriebene Kontrollen gezielt etablieren – dies schafft belastbare Kontrollen auf Transaktionsebene. Das System wird dadurch nicht nur sicherer, sondern auch reaktionsfähiger gegenüber regulatorischen Änderungen.

2. Compliance

Neben technologischem Fortschritt ist die gelebte Compliance-Kultur entscheidend. Hohe Mitwirkungsbereitschaft, offene Fehlerkultur und ausgeprägtes Kontrollbewusstsein sichern die Nachhaltigkeit des Tax CMS. Ziel ist nicht allein die Automatisierung von Prüfprozessen, sondern die Schaffung eines integrierten Systems, das in die Geschäftsprozesse eingebettet ist.

Tax CMS als Quality Gate für steuerliche Daten

Regulatorische Dynamik, große Datenvolumen und technologische Komplexität treffen im Steuerbereich besonders deutlich aufeinander. Themen wie E-Invoicing oder VAT in the Digital Age (ViDA) zwingen Unternehmen, ihre Prozesse neu zu denken. Viele Organisationen nutzen die SAP S/4HANA-Transformation, um steuerliche Anforderungen direkt in die digitalen Kernprozesse zu integrieren.

Die Sicherstellung qualitätsgesicherter steuerlicher Daten erfolgt entlang des End-to-End-Prozesses in vier Phasen:

1. Sicherstellung der steuerlichen Einstellungen im SAP-Core (Customizing)
2. Validierung der Daten vor Verbuchung – idealerweise unterstützt durch KI
3. Validierung nach Verbuchung – mithilfe steuerspezifischen Business Content
4. Standardisiertes und automatisiertes Reporting

Warum ein digitales Tax CMS entscheidend ist:

- **Effizienzsteigerung:** Automatisierte Prüfprozesse reduzieren Aufwand und Fehler.
- **Datenqualität & Transparenz**: einheitliche, standardisierte Prozesse erhöhen die Verlässlichkeit steuerlicher Daten.
- **Reaktionsfähigkeit:** schnelle Anpassung an regulatorische Änderungen, z. B. ViDA oder E-Invoicing.
- **Strategischer Wert:** vom Kontrollinstrument zum Enabler für Unternehmenssteuerung und Finanzverwaltung.

Die Kontrollen sollten möglichst nah an der Datenquelle erfolgen – zentral, ohne redundante Datenhaltung und mit nachvollziehbarer Dokumentation direkt am Beleg.

One-ERP oder heterogene Landschaft: Wege zur Datenharmonisierung

Unternehmen setzen auf zwei grundlegende Szenarien:

1. One ERP Strategie: alle steuerrelevanten Prozesse laufen in einem zentralen SAP S/4HANA-System.

2. Heterogene Systemlandschaft (SAP und Non-SAP): verschiedene Systeme sind im Einsatz. In diesem Fall ist eine Datenharmonisierung zwingend erforderlich. Ein zentrales Datenmanagement sollte dem Reporting vorgeschaltet sein, z. B. durch SAP Central Finance, um konsistente, belastbare Daten zu gewährleisten.

End-to-End-Compliance mit SAP RAM und SAP DRC

SAP RAM – internes Kontrollsystem

Mit SAP Risk and Assurance Management (SAP RAM) steht eine cloudfähige GRC-Lösung zur Verfügung, die steuerliche Kontrollen direkt ins SAP Core System bringt. Workflows dokumentieren nachgelagerte Kontrollaktivitäten sowie potenzielle Abweichungen transparent. Machine-Learning-Komponenten unterstützen das Issue-Handling durch intelligente Entscheidungsvorschläge. SAP RAM übernimmt damit die Rolle des internen Kontrollsystems im Tax CMS.

SAP DRC – automatisiertes Reporting

Die globale Reportingplattform ist Bestandteil von SAP Document and Reporting Compliance (SAP DRC). Sie verbindet VAT-Reporting und E-Invoicing auf einer zentralen, integrierten Plattform. Vorteile:

- Einheitliche Datenbasis und konsistente Prozesse
- Höchste Effizienz durch Automatisierung
- Echtzeit-Compliance und Transparenz
- Integration datengetriebener Kontrollen und des Tax CMS in den Reportingprozess

SAP DRC automatisiert die Erstellung, Übermittlung und Verwaltung steuerrelevanter Meldungen (z. B. Umsatzsteuer, SAF-T, E-Invoicing). Die Lösung ermöglicht Echtzeit-Kommunikation mit den Steuerbehörden und bietet zentrale Dashboards zur Überwachung, Korrektur und Fristenkontrolle.

SAP RAM und SAP DRC sind eng verzahnt: Ergebnisse und offene Issues aus SAP RAM fließen direkt in den Reportingprozess von SAP DRC ein. So entsteht ein revisionssicherer End-to-End-Kreislauf – von der Datenprüfung bis zur Meldung an die Finanzbehörden.

Vorteile einer One-ERP-Strategie

- One-ERP-Ansatz: Alle steuerrelevanten Prozesse in einem SAP S/4HANA-System.
- Datenharmonisierung: Einheitliche, qualitätsgesicherte Datenbasis.
- Automatisierung & Standardisierung: Reduziert manuelle Prozesse, erhöht Effizienz und Transparenz.
- Business Case: Ermöglicht Insourcing von Reportingaktivitäten, stärkt interne Steuerkompetenz und reduziert Abhängigkeit von Dienstleistern.

Ein in SAP S/4HANA integriertes Tax CMS schafft Effizienz, Transparenz und Revisionssicherheit – und macht Steuerprozesse zum strategischen Enabler.

Fazit – Business Case und Paradigmenwechsel

Ein wesentlicher Vorteil liegt im Insourcing von Reportingaktivitäten. Viele Unternehmen nutzen die regulatorischen Vorgaben von ViDA, um ausgelagerte Umsatzsteuerprozesse zu zentralisieren und intern abzubilden. Globale, automatisierte Reportinglösungen unterstützen diesen Wandel, fördern Standardisierung und schaffen durch Digitalisierung einen belastbaren Business Case.

So wird das Tax CMS vom reinen Kontrollinstrument zu einem strategischen Enabler, der Transparenz, Effizienz und Vertrauen – auch gegenüber der Finanzverwaltung – nachhaltig stärkt.



Der Autor

***Alain-Brieuc Gall**, Strategic Product Manager Enterprise Risk & Compliance, SAP Risk and Assurance Management, SAP SE.*

taxAI – datengetriebene KI als elementarer Bestandteil des steuerlichen Risikomanagements

Von Stephanie Henseler und Ralph Schmieder

Die Steuerfunktion steht hinsichtlich der Implementierung von operativen Tax Compliance Management Systemen (Tax CMS) an einem Wendepunkt. Wer Steuerdaten erst nach Entstehung prüft, handelt zu spät. Die Zukunft heißt Real-Time-Compliance und sie verändert das Selbstverständnis im Umgang mit steuerlichen Daten grundlegend.

Der Sprung von nachgelagerter Validierung zur Echtzeit-Steuerung

Die Einhaltung steuerlicher Vorschriften zählt zu den zentralen Pflichten eines jeden Unternehmens. Tax Compliance bezeichnet die konsequente Beachtung steuerlicher Gesetze, Verordnungen und Rechtsprechung. Fehler in steuerlichen Prozessen können nicht nur finanzielle und reputative Schäden verursachen, sondern auch haftungsrechtliche Folgen haben.

Moderne Tax Compliance Management-Systeme profitieren von der zunehmenden Verfügbarkeit von Daten in ERP-Systemen sowie von technologischen Fortschritten. Ein wirksames Tax CMS geht dabei jedoch weit über klassische Risiko-Kontroll-Matrizen, manuelle Prüfungen und nachgelagerte Validierungen hinaus. Es entfaltet seine volle Wirkung nur, wenn es nahtlos in die Unternehmensprozesse integriert ist und dafür sorgt, dass fehlerhafte steuerliche Daten gar nicht erst verarbeitet werden.

Die deutsche Finanzverwaltung erprobt von 2023 bis 2027 einen neuen Prüfungsansatz: Wird im Rahmen einer laufenden Betriebsprüfung die Wirksamkeit eines Tax CMS bestätigt, können für nachfolgende Prüfungen Erleichterungen hinsichtlich Art und Umfang verbindlich zugesagt werden, sofern kein oder nur ein unerhebliches steuerliches Risiko vorliegt.

Unabhängig von der Erprobungsphase gilt: Ein funktionierendes Tax CMS stärkt die internen Prozesse, entlastet die Steuerabteilung und die Businesspartner und steigert die Effizienz der Abläufe.

Der Einfluss der Digitalisierung auf das Risikomanagement

Die Digitalisierung bringt einen grundlegenden Wandel für Tax CMS mit sich: Anstelle nachträglicher Datenprüfungen ermöglicht die Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI) in ERP-Systemen heute die Sicherstellung der Datenqualität bereits bei der Erfassung. Auf Basis unserer Erfahrung mit SAP S/4HANA-Transformationen im Steuerbereich haben wir taxAI entwickelt – eine Plattform für Tax Compliance in Echtzeit.

Da steuerlich relevante Daten überwiegend außerhalb der Steuerfunktion entstehen, sind Fehlerquellen wie unvollständige Stammdaten, manuelle Eingriffe oder fehlerhaftes Customizing weit verbreitet. taxAI greift direkt in die Geschäftsprozesse ein, unterstützt die Anwender und validiert Eingaben sowie steuerliche Ermittlungen unmittelbar. Diesen Ansatz nennen wir „Guided Processes".

Warum ist taxAI in diesem Zusammenhang ein Game Changer für das Risiko-Management?

Machine-Learning-Modelle erkennen Muster, Abweichungen und Zusammenhänge, die bei einer Vielzahl von Transaktionen dem Menschen verborgen bleiben. Während z. B. die steuerliche Beurteilung eines Sachverhaltes systemisch oft von weniger als zehn steuerlich relevanten Datenparametern abhängt, können durch den Einsatz von taxAI und das Anlernen steuerlicher Daten eine Vielzahl weiterer Datenpunkte berücksichtigt werden, die Aufschluss über den Sachverhalt geben. Das ist auch der entscheidende Vorteil gegenüber klassischen Entscheidungsbäumen: Hierfür müsste der Mensch alle komplexen Datenstrukturen kennen, verstehen und vollständig abbilden sowie stetig erweitern. Wenn wir taxAI an den entsprechenden Stellen im ERP-System einsetzen, analysiert es in Sekundenbruchteilen, ob ein Geschäftsvorfall steuerlich korrekt behandelt wurde, und gibt unmittelbar Feedback – direkt im ERP-System, z.B. im Kundenauftrag, in der Faktura oder im Buchungsbeleg etc..

Das Prinzip der **Echtzeit-Validierung** bedeutet: Die Steuerfunktion verlässt ihren reaktiven Modus und steuert aktiv die Datenqualität. Im Idealfall werden Fehler gar nicht erst gebucht. Das entlastet Mitarbeitende, reduziert Risiken und stärkt die Rolle der Steuerfunktion als aktiver Partner des operativen Geschäfts.

Die taxAI Plattform kann darüber hinaus auch zur automatisierten Identifizierung („Taggen") steuerlicher Sachverhalte genutzt werden. Aktuell setzen Unternehmen taxAI für konkrete Anwendungsfälle ein, beispielsweise im Bereich der Verrechnungspreise sowie bei direkten Steuern, zum Beispiel zur Einstufung gewerbesteuerlicher Hinzurechnungen und Kürzungen.

Sicherstellung der SAP-Integration

Echtzeit-Compliance funktioniert nur dort, wo die Daten entstehen, nämlich im ERP-System. taxAI ist nahtlos in die Business Prozesse im SAP-System integriert. Der Workflow der Nutzerinnen und Nutzer bleibt hiervon unverändert, während im Hintergrund eine neue Qualitätsebene der Datensicherheit entsteht.

Gerade in der SAP-Welt spielt das Prinzip „Keep the Core Clean" eine zentrale Rolle, denn Innovation darf die Stabilität nicht gefährden. KI-basierte Lösungen, die auf bestehenden SAP-Komponenten aufsetzen, garantieren diese Stabilität. Zudem integriert sich taxAI als Solution in die weiterverarbeitenden steuerlichen Module von SAP – zum Beispiel innerhalb von SAP Risk and Assurance Management (SAP RAM) und SAP Document and Reporting Compliance (SAP DRC).

Von der Compliance-Pflicht zum Werttreiber

Was zunächst wie eine technologische Antwort auf regulatorische Anforderungen erscheint, ist im Kern ein strategisches Instrument. Wer steuerliche Daten in Echtzeit validiert oder identifiziert („taggt"), verfügt über eine qualitativ hochwertige Datenbasis und somit überein fundiertes steuerliches Datenmanagement. Echtzeit-Compliance ist nicht nur ein Effizienzthema, sondern sie verändert die Rolle der Steuerfunktion im Unternehmen: von der reinen Erfüllung regulatorischer Anforderungen zum echten Werttreiber innerhalb der Organisation.

taxAI auf einen Blick

taxAI ist eine KI-basierte Plattform zur Echtzeit-Validierung steuerlicher Daten direkt im ERP-System.

Was macht taxAI besonders?

- Echtzeit-Feedback direkt im Geschäftsvorfall
- Machine Learning erkennt Muster und Abweichungen
- Nahtlose SAP-Integration nach dem Prinzip „Keep the Core Clean"
- Entlastung der Steuerabteilung und Businesspartner

taxAI macht Tax-Kontrolle proaktiv, automatisiert und skalierbar. Tax CMS stellt sicher, dass diese Automatisierung in ein geprüftes, dokumentiertes Governance-Framework eingebettet ist und das ERP-System ist die Quelle sowie Ausführungsplattform der Steuerlogik.

Die Autoren



Ralph Schmieder, *Partner bei taxAI, ist zentraler Ansprechpartner der DCCS für taxAI- und TaxTech-Lösungen. Im Joint Venture taxAI bündeln DCCS und greenfield ihre Expertise.*

Stephanie Henseler, *Partner bei taxAI.*

Regulatorik als Treiber der digitalen Steuerfunktion

Von Stefanie Nattkämper-Scholz, Christoph Beutler und Jewgenij Tarschis

Regulatorik ist längst mehr als ein Pflichtprogramm für die Steuerfunktion. Sie ist der entscheidende Impulsgeber für die digitale Transformation – und damit für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Wer regulatorische Anforderungen strategisch nutzt und Prozesse konsequent digitalisiert, macht aus der Steuerfunktion einen Werttreiber, der noch mehr Geschwindigkeit, Sicherheit und Transparenz ins Unternehmen bringt.

Die neue Rolle der Steuerfunktion: Von der Pflicht zur Kür

Die Steuerfunktion befindet sich im Zentrum eines tiefgreifenden Wandels. Während sie früher vor allem als Kostenstelle und interner Dienstleister galt, stehen heute strategische Aufgaben, Wertschöpfung und Business-Partnerschaft im Fokus. Regulatorische Anforderungen – national wie international – sind dabei der entscheidende Motor für diese Entwicklung. Sie motivieren Unternehmen dazu, ihre Steuerabteilungen neu zu denken und digital aufzustellen.

Die Komplexität und Dynamik der Vorgaben nehmen stetig zu. Neue Berichtspflichten, verschärfte Transparenzanforderungen sowie die Digitalisierung der Finanzverwaltungen führen dazu, dass manuelle Prozesse zunehmend obsolet werden. Für Entscheider bedeutet das: Die Digitalisierung der Steuerfunktion ist kein Selbstzweck, sondern die Antwort auf wachsende regulatorische Komplexität und den Bedarf an belastbaren Entscheidungsgrundlagen.

Regulatorik als Innovationstreiber: Praxisbeispiele aus Umsatzsteuer, Lohnsteuer und Reporting

Umsatzsteuer: Digitalisierung im Geschäftsprozess

Ein besonders anschauliches Beispiel für die Rolle der Regulatorik als Treiber der Digitalisierung ist die Umsatzsteuer. Digitale Rechnungsformate und automatisierte Prüfungen ermöglichen es, steuerliche Vorgaben direkt im Geschäftsprozess zu erfüllen. Bei jedem Verkauf werden Umsatzsteuerdaten, zum Beispiel für innergemeinschaftliche Transaktionen, automatisch geprüft und gemeldet, sodass sie nicht mehr am Monatsende mühsam zur Erstellung von Intrastat-Deklarationen und Zusammenfassenden Meldungen zusammengesucht werden müssen. Durch die Einführung von E-Invoicing und digitalen Meldesystemen erfolgen Validierungen und Steuermeldungen „im Flow" der Transaktion. Das Ergebnis: weniger Fehler, schnellere Prozesse und eine deutlich höhere Compliance.

Die Vorteile zeigen sich insbesondere bei Unternehmen mit hohem Transaktionsvolumen und internationaler Ausrichtung. Wo früher länderspezifische Anforderungen manuell abgearbeitet werden mussten, können heute digitale Schnittstellen und automatisierte Prüfungen die Komplexität beherrschen. Die Steuerfunktion wird so zum strategischen Partner, der nicht nur Risiken minimiert, sondern auch aktiv zur Wertschöpfung beiträgt.

Lohnsteuer und Payroll: Events und Veranstaltungen als Digitalisierungsbeispiel

Auch im Bereich Lohnsteuer und Payroll zeigt sich, wie regulatorische Anforderungen die Digitalisierung vorantreiben. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Planung und Durchführung von Events oder Veranstaltungen, die lohnsteuerlich und sozialversicherungsrechtlich korrekt behandelt werden müssen. Von der Planung bis zur Abrechnung müssen alle relevanten Daten – Teilnehmer, Leistungen, steuerliche Bewertung – erfasst und verarbeitet werden. Digitale Workflows sorgen dafür, dass diese Daten nahtlos und ohne Systembrüche von der Eventplanung bis zur Gehaltsabrechnung fließen. Das reduziert Fehler, spart Zeit und verbessert das Reporting. Auch teure manuelle Nacharbeiten gehören der Vergangenheit an.

Gerade bei komplexen Veranstaltungen, bei denen verschiedene Leistungen und Teilnehmergruppen involviert sind, ist die digitale Erfassung und Verarbeitung der Daten entscheidend. Automatisierte Prüfungen stellen sicher, dass alle lohnsteuerlichen Vorgaben eingehalten werden und die Abrechnung korrekt erfolgt. Das ist nicht nur effizient, es wirkt sich auch finanziell aus: So kann die rechtzeitige und fachgerechte steuerliche Erfassung gerade im Bereich der Sozialversicherung nachträglich zu entrichtende Beiträge in Höhe von bis zu 40 Prozent und eventuelle Säumniszuschläge vermeiden. Die Steuerfunktion kann sich so auf die strategische Beratung und die Optimierung von Prozessen konzentrieren.

Reporting: Belastbare Berichte „auf Knopfdruck"

Regulatorische Anforderungen an die Berichterstattung – etwa zu Nachhaltigkeit, ESG oder steuerlichen Kennzahlen - lassen sich mithilfe digitaler Datenmodelle und automatisierter Prozesse effizient und konsistent erfüllen. Anstelle aufwändiger manueller Abstimmungen entstehen so belastbare Reports „auf Knopfdruck". Die Steuerfunktion wird so zum aktiven Business Partner, der strategische Entscheidungen unterstützt und einen messbaren Wertbeitrag leistet.

Die Digitalisierung ermöglicht es, verschiedene Berichtspflichten auf Basis konsistenter Daten zu bedienen. Änderungen in den regulatorischen Anforderungen können durch Anpassungen im digitalen Regelwerk umgesetzt werden, ohne dass die Prozesse neu aufgesetzt werden müssen. Das schafft Flexibilität und Sicherheit – und macht die Steuerfunktion zum Innovationstreiber im Unternehmen.

Voraussetzungen für erfolgreiche Digitalisierung: Die „Hausaufgaben" als Beschleuniger

Damit die Digitalisierung ihr volles Potenzial entfalten kann, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden – die „Hausaufgaben" der Steuerfunktion. Diese bilden keine Hürden, sondern die Basis für Skalierbarkeit und nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Datenqualität und Stammdatenmanagement

Hohe Datenqualität und professionelles Stammdatenmanagement sind die Grundlage für automatisierte Steuerprozesse. Feldlogiken, Kontierungsregeln und eindeutige Steuerkennzeichen sorgen dafür, dass Daten konsistent und verlässlich sind. Verantwortlichkeiten, Freigaben und Änderungsdisziplin im Stammdatenmanagement schaffen Transparenz und Sicherheit.

Die Einführung eines zentralen Tax Data Hub ist dabei ein entscheidender Schritt. Es ermöglicht die konsistente Erfassung und Verarbeitung steuerlich relevanter Daten über verschiedene Systeme und Prozesse hinweg. So können regulatorische Anforderungen effizient und sicher erfüllt werden.

Schnittstellen und Zusammenarbeit

Klare Schnittstellen zwischen den Bereichen Steuer, Finance, HR und IT sind für reibungslose Abläufe essenziell. Saubere Extraktion, Transformation und Load-Prozesse für steuerliche Zwecke verhindern Schatten-IT und Systembrüche. Dabei ist die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen entscheidend – ohne die Grenzen zu anderen Themenfeldern zu überschreiten.

Die Steuerfunktion sollte als integraler Bestandteil der digitalen Unternehmensarchitektur verstanden werden. Gemeinsame Projekte mit Finance und IT, etwa zur Einführung neuer ERP-Systeme oder zur Automatisierung von Reporting-Prozessen, schaffen Synergien und beschleunigen die Umsetzung regulatorischer Anforderungen.

Technologie und Kompetenzen

Investitionen in moderne Technologien und Kompetenzen machen die Steuerfunktion skalierbar und zukunftsfähig. Maschinenlesbare Steuerroutinen, versionierte Regelwerke und Audit-Trails sorgen für Nachvollziehbarkeit und Prüfbarkeit. Die Steuerfunktion wird so zum Innovationstreiber im Unternehmen.

Die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeitenden und die gezielte Förderung digitaler Kompetenzen sind dabei ebenso wichtig wie die Auswahl der richtigen Technologien. Nur so kann die Steuerfunktion den steigenden Anforderungen gerecht werden und ihre Rolle als Business Partner ausbauen.

Nutzenbild für Entscheider: Mehr Tempo, Sicherheit und Kapazität

Die Digitalisierung der Steuerfunktion entlastet knappe Personalressourcen, schafft Freiräume für strategische Aufgaben und macht die Steuerabteilung so zum aktiven Business Partner. Routinen wandern in automatisierte Workflows; Expertenkapazität wird für Interpretation, Planung und Beratung frei. Somit wird die Steuerfunktion zum Innovationstreiber und unterstützt aktiv die Unternehmensentwicklung.

Tempo und Sicherheit

Digitale Prozesse verkürzen die Durchlaufzeiten von Tagen auf Stunden. Fehlerquoten sinken, Meldevolumen und Personentage werden quartalsweise sichtbar und messbar. Nachvollziehbarkeit und Auditierbarkeit ersetzen Excel-Risiko und manuelle Nacharbeiten.

Die Steuerfunktion kann so schneller auf neue regulatorische Anforderungen reagieren und die Compliance sicherstellen. Gleichzeitig steigt die Transparenz im Unternehmen, da alle relevanten Daten jederzeit verfügbar und prüfbar sind.

Kapazität und Skalierbarkeit

Neue regulatorische Vorschriften bedeuten nicht mehr neue, schwer zu akquirierende Köpfe, sondern neue Regeln im digitalen System. Die Steuerfunktion wird skalierbar und flexibel – ein echter Wettbewerbsvorteil in Zeiten knapper Ressourcen.

Handlungsempfehlungen für Entscheider: Regulatorik als Chance begreifen

Entscheider sollten Regulatorik als Chance begreifen und gezielt in Technologie, Datenmanagement und Kompetenzen investieren. Ein „Reg-to-Digital"-Backlog kann hierbei helfen. Dabei handelt es sich um eine Art Aufgabenliste, in der jede neue gesetzliche oder behördliche Anforderung als eigenes, klar abgegrenztes Digitalisierungsprojekt aufgenommen wird. Für jede dieser Aufgaben werden Verantwortliche, benötigte Informationen, Arbeitsregeln und Erfolgskriterien festgelegt. So wird sichergestellt, dass alle neuen Vorschriften systematisch und effizient mit digitalen Lösungen umgesetzt werden – und nicht im Tagesgeschäft untergehen.

Leuchtturm-Use-Case: VAT-Fast-Close

Ein besonders wirkungsvoller Ansatz ist die End-to-End Automatisierung eines Leuchtturm-Use-Cases, etwa des VAT-Fast-Close mit zeitnaher Erstellung der Umsatzsteuer-Voranmeldung. Hier werden Transaktionen, Regelprüfungen und Meldungen vollständig digitalisiert und ausgerollt. Der Wertbeitrag wird anhand von Durchlaufzeit, Fehlerrate und Personentagen messbar gemacht.

Die Einführung eines solchen Use Cases zeigt, wie regulatorische Anforderungen als Treiber für die Digitalisierung genutzt werden können. Die Erfahrungen aus dem Pilotprojekt können auf andere Bereiche übertragen und die Digitalisierung der Steuerfunktion beschleunigt werden.

Wertbeitrag sichtbar machen

Die Digitalisierung der Steuerfunktion zahlt direkt auf Profit & Loss und Cash-Sicherheit ein. Weniger Fehler, weniger Nachläufe, schnellere Klarheit – auditierbar und wiederholbar. Die Steuerfunktion wird zum Geschwindigkeitstreiber und risikofesten Werttreiber.

Die regelmäßige Messung und Kommunikation des Wertbeitrags der Steuerfunktion ist dabei entscheidend. Klare KPIs und transparente Berichte schaffen Vertrauen und zeigen den Erfolg der Digitalisierung.

Regulatorik als Treiber der digitalen Steuerfunktion

- **Regulatorik ist strategischer Motor:** Neue Vorgaben erzwingen Digitalisierung - und ermöglichen Standardisierung, Skalierbarkeit und Echtzeit-Compliance.
- **Daten sind unternehmenskritisch:** Ein verlässliches steuerliches Datenmanagement ist Grundvoraussetzung für Reporting, KI-Automatisierung und SAP-Integration.
- **Digitalisierung schafft Geschwindigkeit:** Automatisierte Validierungen und Meldungen verkürzen Durchlaufzeiten von Tagen auf Stunden.
- **Compliance kostet weniger – und zahlt auf den Wertbeitrag ein:** Fehlerquoten sinken, Risiken werden auditierbar reduziert, Ressourcen werden für wertschöpfende Beratung frei.
- **Reg-to-Digital setzt Prioritäten:** Jede regulatorische Neuerung wird systematisch in digitale Prozesse übersetzt – transparent, messbar, reproduzierbar.
- **Die Steuerfunktion wird Business Partner:** Sie liefert belastbare Entscheidungsgrundlagen, unterstützt die Transformation und schafft nachweisbaren P&L- und Cash-Wert.

Ausblick: Die Steuerfunktion als strategischer Business Partner

Die digitale Transformation der Steuerfunktion ist ein fortlaufender Prozess, der weit über die reine Erfüllung regulatorischer Anforderungen hinausgeht. Sie eröffnet neue Möglichkeiten für die strategische Steuerung des Unternehmens und die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle.

Die Steuerfunktion wird zum aktiven Gestalter der Unternehmensentwicklung. Sie bringt sich frühzeitig in strategische Projekte ein, identifiziert Chancen und Risiken und unterstützt die Geschäftsleitung bei der Entscheidungsfindung. So wird Regulatorik zum Innovationstreiber und Wettbewerbsvorteil.

Fazit: Regulatorik als Katalysator für die digitale Transformation

Die Steuerfunktion entwickelt sich zu einem zentralen Hebel für Unternehmenssteuerung und Wertschöpfung. Strenger werdende Regulatorik wirkt dabei nicht als Belastung, sondern als strategischer Katalysator: Sie zwingt zu Transparenz, Datenqualität und digitalen End-to-End-Prozessen – und eröffnet genau dadurch neue Spielräume für Effizienz, Geschwindigkeit und fundierte Entscheidungen. Unternehmen, die jetzt in digitale Steuertechnologien investieren, schaffen den Übergang von einer reaktiven, compliance-getriebenen Organisation hin zu einem proaktiven Business Partner. Automatisierte Prozesse, integrierte Datenflüsse und intelligente Kontrollsysteme erhöhen nicht nur die Sicherheit, sondern liefern Entscheidungsgrundlagen, die unmittelbar zur Unternehmensentwicklung beitragen.

Das Ergebnis: Aus regulatorischer Pflicht wird messbare Wertschöpfung. Wer die Digitalisierung der Steuerfunktion konsequent umsetzt, stärkt seine Wettbewerbsfähigkeit, erhöht die organisatorische Resilienz und positioniert die Steuerabteilung als aktiven Treiber der Transformation.

Die Autoren



Stefanie Nattkämper-Scholz *(StB/Dipl.-Finanzw.) ist Partnerin / Head of Tax bei Grant Thornton. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung zu indirekten Steuern sowie bei der Implementierung und Operationalisierung von Tax Compliance Management Systemen.*



Christoph Beutler *(Dipl.-Kfm.) ist Partner bei Grant Thornton in der Service Line Indirect Tax und berät unter anderem zu umsatzsteuerlichen Aspekten in Digitalisierungs- und Prozessoptimierungsprojekten.*



Jewgenij Tarschis *(Senior Manager im Geschäftsbereich Tax bei Grant Thornton) verantwortet Digitalisierungsprojekte wie Datenanalysen, Systemintegration, Prozessautomatisierung sowie Entwicklung und Einsatz anwendungsspezifischer KI-Technologien.*

People & Change: Erfolgsfaktor der Digitalisierung

Von André Reislhuber

Regulatorischer Druck steigt, Datenmengen explodieren, neue Technologien eröffnen Chancen. Viele Initiativen scheitern jedoch nicht an der Technik, sondern daran, dass Prozesse, Rollen und Menschen nicht mitgedacht werden. Nachhaltiger Erfolg entsteht nur dort, wo Leadership, Kultur und gezieltes Enablement verzahnt sind – und Mitarbeitende Technologie strategisch einsetzen können.

Technologie scheitert selten an sich selbst – sondern am Ansatz

Wie Ogden Nash[1] treffend bemerkte: „Der Fortschritt mag ja gut und schön sein, aber er dauert zu lange."

In der Praxis bestätigt sich genau das, wie eine aktuelle Studie des MIT[2] zeigt. Rund 95 Prozent aller KI-Pilotprojekte in Unternehmen scheitern. Ausschlaggebend ist dabei nicht die Leistungsfähigkeit der Technologie, sondern der strategische und organisatorische Ansatz. Digitale Initiativen werden häufig gestartet, ohne Prozesse, Datenbasis, Rollenmodelle und Governance ausreichend mitzudenken. Statt klar priorisierter, steuerbarer Anwendungsfälle entstehen Leuchtturmprojekte ohne nachhaltige Verankerung im operativen Geschäft. Unzureichendes Datenmanagement und mangelnde Datenqualität verschärfen diese Problematik zusätzlich. Digitalisierung wird damit als technische Lösung missverstanden – obwohl sie in Wirklichkeit ein umfassender Transformations- und Veränderungsprozess ist.

Besonderer Transformationsdruck in Steuer- und Finanzfunktionen

Steuer- und Finanzfunktionen stehen heute unter einem doppelten strategischen Druck: Einerseits steigen regulatorische, datenbasierte und zeitkritische Anforderungen der Finanz- und Aufsichtsbehörden kontinuierlich. Andererseits eröffnen Technologien wie Advanced Analytics, Künstliche Intelligenz und Agentic AI erhebliche Potenziale zur Effizienzsteigerung und qualitativen Weiterentwicklung der Funktionen.

Diese Potenziale lassen sich jedoch nur dann realisieren, wenn Prozesse klar definiert, standardisiert und transparent sind. Entscheidend ist nicht die Anzahl digitaler Initiativen, sondern die Fähigkeit, die eigenen Abläufe systematisch zu analysieren: Welche Prozessschritte sind manuell, repetitiv, komplex, zeitaufwendig oder fehleranfällig? Erst auf dieser Basis lassen sich zielgerichtete, wirtschaftlich relevante Use Cases entwickeln.

Enablement als strategischer Hebel

Die zentrale Frage lautet daher nicht mehr, ob digitale Technologien eingesetzt werden, sondern wie Mitarbeitende darauf vorbereitet werden. Data Literacy wird zur Schlüsselkompetenz: Daten müssen gefunden, verstanden, kritisch bewertet, analysiert und adressatengerecht kommuniziert werden.

Ebenso entscheidend ist das Verständnis, welche Technologie in welcher Situation den größten Mehrwert liefert – vom ERP-System über BI-Lösungen und RPA bis hin zu KI-gestützten Anwendungen. Zentrale Hebel sind strukturierte Qualifizierungsprogramme entlang konkreter Anwendungsfälle sowie verbindliche Zeitbudgets für Lernen und Transformation. Transparente Kommunikation über Ziele, Fortschritte und Grenzen sowie sichtbare Projekterfolge sind notwendig, um Akzeptanz und Glaubwürdigkeit aufzubauen. Technologiekompetenz ist längst kein Hygienefaktor mehr, sondern ein relevanter Wettbewerbsfaktor.

Digitalisierung ist immer Change

Die digitale Transformation verändert nicht nur Prozesse, sondern auch Rollen und Verantwortlichkeiten. IT-Organisationen entwickeln sich zunehmend zu Plattformanbietern und Architekten von Datenökosystemen, während Steuer- und Finanzabteilungen stärker in Entwicklung, Nutzung und Weiterentwicklung digitaler Lösungen eingebunden werden.

Erfolg hängt nicht allein von Fähigkeiten ab, sondern von einer Kultur der Technologieoffenheit, Lernbereitschaft und intrinsischen Motivation. Digitalisierung ist damit immer auch Change-Management: Die Art und Weise, wie Teams zusammenarbeiten, wie Wissen geteilt wird und wie Fehlerkultur gelebt wird, entscheidet über den nachhaltigen Erfolg.

Digitalisierung als Führungsaufgabe

Digitale Transformation entfaltet ihre Wirkung nur dann, wenn sie aktiv durch das Management getragen wird. Ohne klare Zielbilder, Priorisierung und bewusste Investitionen in People und Enablement bleiben technologische Initiativen fragmentiert und wirkungslos. Leadership bedeutet in diesem Kontext, Orientierung zu geben, Erwartungen zu klären und Lernräume zu schaffen.

Führungskräfte sind gefordert, Rahmenbedingungen zu etablieren, in denen kontinuierliche Qualifizierung, Experimentieren und Weiterentwicklung möglich sind. Dazu gehören klare Leitplanken ebenso wie eine gelebte Fehlerkultur. Innovation entsteht nicht durch Perfektion, sondern dort, wo psychologische Sicherheit gegeben ist. Digitalisierung ist damit kein Projekt, sondern ein fortlaufender Change-Prozess – und eine dauerhafte Führungsaufgabe.

Takeaways: Tax Transformation erfolgreich gestalten

- **Menschen, Prozesse, Führung zuerst:** Technologie allein reicht nicht; klare Prozesse, Datenqualität, Skills und Change-Management sind entscheidend.
- **Investitionen in People & Skills sind strategisch:** Data Literacy, Technologieverständnis und neue Rollenbilder sichern Wettbewerbsfähigkeit und Governance.
- **Leadership macht den Unterschied:** Vision, Priorisierung, Enablement und eine gelebte Lernkultur führen Teams wirksam durch den Wandel.
- **Teams & Kultur fördern:** Psychologische Sicherheit, Vertrauen, klare Strukturen und Sinnhaftigkeit treiben interdisziplinäre Teamleistung und nachhaltige Transformation.

Teamarbeit und psychologische Sicherheit als Erfolgsfaktor

Erfolgreiche Transformation ist Teamarbeit. Studien wie Googles „Projekt Aristotle" zeigen: Nicht individuelle Exzellenz, sondern Vertrauen, Verlässlichkeit, klare Strukturen, Sinnhaftigkeit und psychologische Sicherheit bestimmen den Erfolg von Teams. Gerade in daten- und technologiegetriebenen, interdisziplinären Umfeldern ist dies entscheidend. Unternehmen, die in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Investitionen in Menschen, Digitalisierung und Innovation reduzieren, gefährden langfristig Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und Zukunftsfähigkeit.

Fazit: Nachhaltige Tax Transformation beginnt mit People

Steuer- und Finanzfunktionen, die heute nicht konsequent in Fähigkeiten, Leadership und Change investieren, riskieren morgen ihre Rolle als verlässlicher Business Partner. Führung bedeutet, die richtigen Fragen zu stellen, Orientierung zu geben und strategisch in Menschen zu investieren.

„Die Rechenautomaten geben einem wohl, was man sich wünscht, doch sagen sie einem nicht, was man sich wünschen soll." – brachte es Norbert Wiener[3] auf den Punkt.

Quellenangabe:
[1] Ogden Nash, US-amerikanischer Lyriker, 1902–1971
[2] v0.1_State_of_AI_in_Business_2025_Report.pdf
[3] Norbert Wiener, US-amerikanischer Mathematiker und Begründer der Kybernetik, 1894-1964



Der Autor

André Reislhuber,
Senior Vice President, Group Corporate Governance, Syndikusrechtsanwalt, Steuerberater, Vorwerk SE & Co. KG.